



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI**

TESIS

**PERANAN LEMBAGA KERJASAMA BIPARTIT
DALAM PELAKSANAAN HUBUNGAN INDUSTRIAL
DI PT. RICKY PUTRA GLOBALINDO, Tbk - CITEUREUP**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi

Oleh :

Nama : Dinar L.Pandjaitan
NPM : 6905031584
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi Pengembangan Sumber
Daya Manusia

JAKARTA
2007

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

ABSTRAKS

DINAR L.PANDJAITAN
6905031584

PERANAN LEMBAGA KERJASAMA BIPARTIT DALAM PELAKSANAAN
HUBUNGAN INDUSTRIAL DI PT.RICKY PUTRA GLOBALINDO,Tbk-CITEUREUP
xvi + 150 halaman + 3 lampiran

Daftar Pustaka : 53 buku literatur, 3 peraturan perundang-undangan (1985, 1986,
1989, 1992, 1995, 1996, 2000, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007)

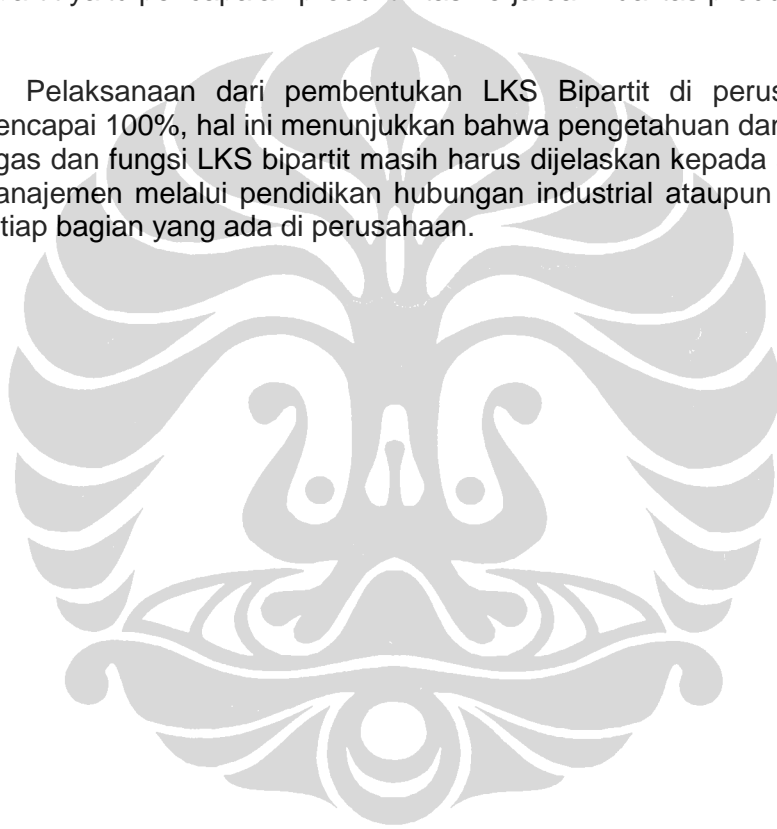
Lembaga kerja sama Bipartit merupakan salah satu sarana dari hubungan industrial yang cukup penting dalam operasional perusahaan, demikian pula hubungan industrial merupakan sistem hubungan kerja para pelaku proses produksi yaitu pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Tesis ini mengulas mengenai peranan lembaga kerja sama bipartit dalam pelaksanaan hubungan industrial di PT.Ricky putra globalindo,Tbk dengan suatu kasus pelaksanaan LKS Bipartit yang dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mendapat arahan dari Lembaga Perburuhan Internasional di kantor Jakarta. Indikator dari LKS Bipartit yang digunakan adalah produktivitas dan kualitas, kesejahteraan, disiplin dan tata tertib, keselamatan dan kesehatan kerja. Sedangkan indikator dari hubungan industrial adalah Peraturan perusahaan, Serikat pekerja, Asosiasi Pengusaha, LKS Bipartit, LKS Tripartit, Perjanjian Kerja Bersama, Hukum ketenagakerjaan, Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial, Pendidikan hubungan industrial.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner pada 300 responden yang terdiri dari pihak manajemen dan pekerja. Sampling diambil dengan *purposive sampling* dan penentuan jumlah sample menggunakan tabel Krejcie. Pembuatan sample dengan skala Likert dalam lima interval (sangat positif sampai sangat negatif), untuk mengukur pendapat dan persepsi karyawan terhadap peranan dari Lembaga kerjasama Bipartit yang ada di perusahaan yang dijabarkan dengan 61 pertanyaan.

Dari jawaban kuesioner tersebut, kemudian ditabulasi dan dihitung persentase serta dianalisis untuk mengetahui pendapat dan persepsi pekerja dan manajemen.

Hasil analisis data tersebut, adalah pembentukan LKS Bipartit di perusahaan didukung oleh 92% responden, dengan membentuk gugus tugas seperti yang disebutkan dalam indikator LKS Bipartit. Pelaksanaan gugus tugas sesuai dengan masing-masing bidang didukung oleh lebih dari 70% dari responden. Dan sebagai konsekuensinya karyawan harus berpartisipasi untuk mencapai tujuan dari LKS Bipartit yaitu pencapaian produktivitas kerja dan kualitas produk.

Pelaksanaan dari pembentukan LKS Bipartit di perusahaan masih belum mencapai 100%, hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan dan sosialisasi mengenai tugas dan fungsi LKS bipartit masih harus dijelaskan kepada seluruh karyawan dan manajemen melalui pendidikan hubungan industrial ataupun melalui penjelasan di setiap bagian yang ada di perusahaan.



UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF POLITICAL AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATION SCIENCE
POSTGRADUATE PROGRAM
STUDY PROGRAM OF ADMINISTRATION SCIENCE
MAJOR IN HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT ADMINISTRATION

ABSTRACT

DINAR L.PANDJAITAN
6905031584

THE ROLE OF BIPARTITE COOPERATION INSTITUTION IN IMPLEMENTING INDUSTRIAL RELATIONSHIP AT PT. RICKY PUTRA GLOBALINDO, TBK., CITEUREUP

xvi + 150 pages + 3 appendices

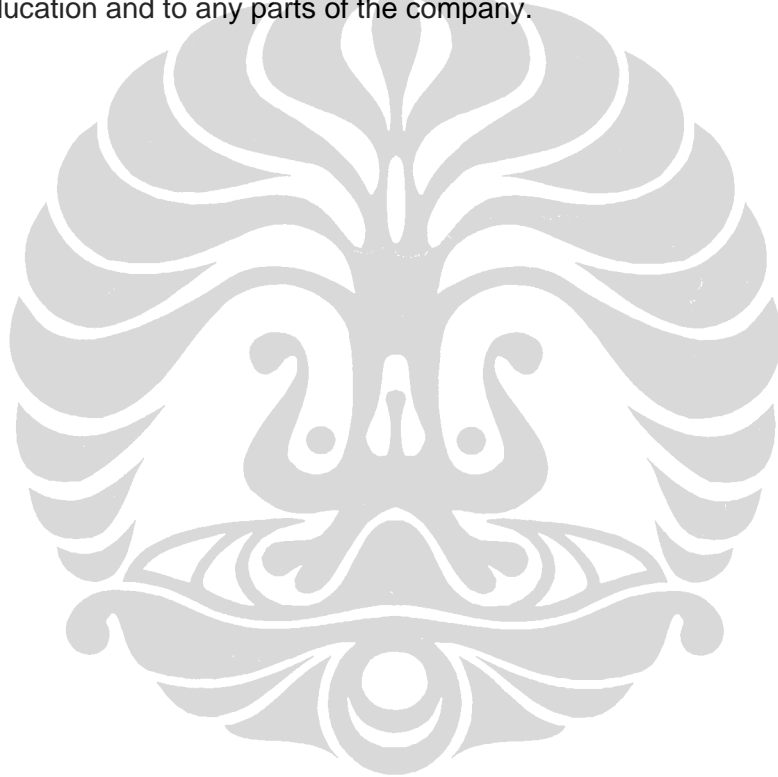
Bibliography 53 books, 3 law, and legislation (1985,1986,1989,1992,1995,1996,2000,2001,2003,2004,2005,2006,2007)

Just like Bipartite cooperation institution (LKS Bipartit) is one of relatively important industrial relationship media in company operation, industrial relationship is one of work relationship of manufacturing actors, namely, employees, employers, and government. The thesis covered the role of Bipartite cooperation institution in implementing industrial relationship at PT Ricky Putra Globalindo,Tbk, using a case of LKS Bipartit implementation at PT Ricky Putra Globalindo,Tbk, and under the applicable law and legislation and supervision of International Labour affairs institution in Jakarta office. Indicators of LKS Bipartit were productivity and quality; prosperity; discipline and order; and occupational safety and health. While indicators of industrial relationship were company rule, labour union, employee association, LKS bipartite, LKS tripartite, collective labour agreement, the manpower act, settlement of industrial relations disputes , and industrial relationship education.

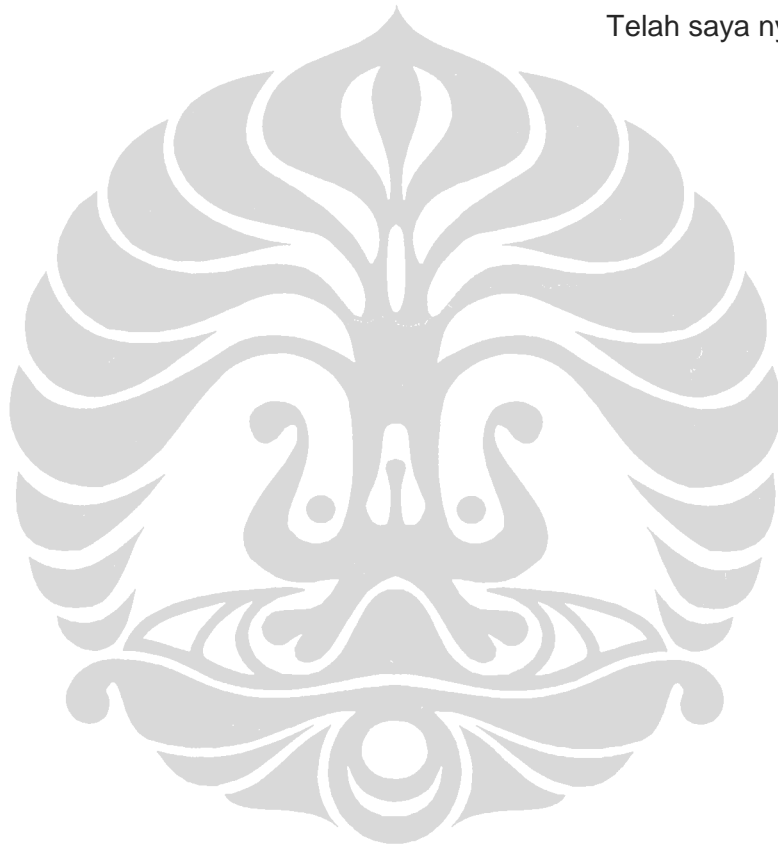
Methods of the research was qualitative descriptive by colleting data using questionnaire distributed to 300 respondents consisting of top management and employees. The sample was purposive in character, with the sample number determined by krejcie table. The sample was determined by Likert scale in five intervals (very positive to very negative) to measure employee opinion and perception of the role of Bipartite cooperation institution of the company detailed in to 61 questions. The questionnaire responses were tabulated then and percentage calculated and analyzed to know opinion and perception of top management and employees.

The result of data analysis was that formation of LKS Bipartite of the company was supported by 92% of respondents by making taskforce as mentioned in LKS Bipartite indicators. Implementation of taskforce according to their respective area was supported by more than 70% of respondents. And, as a result, employees should participate in realizing the goals of LKS Bipartite, namely, work productivity and product quality.

Implementation of LKS Bipartite existence in the company was not 100% that made knowledge and socialization of tasks and functions of LKS Bipartite necessary to explain to all employees and top management through an industrial relationship education and to any parts of the company.



Tesis ini adalah
Hasil karya saya sendiri dan
Seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar



(Dinar L. Pandjaitan)

KATA PENGANTAR

Segala Puji Syukur dan terima kasih penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kasih atas Berkat dan Anugerah-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Indonesia.

Pada kesempatan yang baik ini, dengan segala kerendahan hati penulis juga mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof.Dr.Azhar Kasim,MPA selaku dosen pengajar serta dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan dan juga atas waktu yang sangat berharga untuk mempelajari tesis ini.
2. Para Pengajar/dosen dan karyawan Program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Poilitik Universitas Indonesia yang telah memberikan Ilmu-nya kepada penulis.
3. Bapak Ricky Gunawan, sebagai President Director PT Ricky Putra Globalindo,Tbk dan juga sebagai pimpinan penulis yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di perusahaan tsb.
4. Bapak Paulus Gunawan, sebagai Vice President Director PT Ricky Putra Globalindo,Tbk juga sebagai pimpinan langsung dari penulis yang telah memberikan dukungan untuk selalu berkarya, selalu membuat perubahan dan untuk selalu berkembang.
5. Bapak H.Subandi Sihman.SE, selaku Direktur PT Ricky Putra Globalindo,Tbk yang juga sangat memberikan dukungan untuk menyelesaikan studi di Pascasarjana.

6. Sdr.Karsono , Sdri.Aulia Wirasti, sdr.Iwan Sentosa, staff HRD PT Ricky Putra Globalindo,Tbk yang sering membantu dan memberi dukungan kepada penulis untuk pembuatan tesis ini.
7. Teman-teman PSDM angkatan IX yang selalu kompak dan saling memberikan dukungan.
8. Orang tua, yang selalu mendoakan agar selalu berbuat yang terbaik dalam kehidupan termasuk dalam pembuatan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa materi dan penyajian tesis ini masih sangat terbatas dan jauh dari kesempurnaan. Tetapi harapan penulis semoga tesis ini akan sangat bermanfaat bagi perusahaan dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan materi tesis ini.



Jakarta, November 2007

Penulis,

Dinar L.Pandjaitan

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Dinar L.Pandjaitan

Tempat, Tanggal lahir : Bandung, 29 Juli 1960

Alamat : Jl.Pulo Asem 4 No.39, Jatirawamangun
Jakarta-timur

Pendidikan terakhir : S1 (Fakultas Hukum-Universitas Indonesia)
Lulus Agustus 1985

Pekerjaan : 1985-1986 di Kantor Pengacara-Jakarta
1986-1987 di PT.Indah Kiat & Pulp-Pekanbaru
1987-sekarang di PT Ricky Putra Globalindo,Tbk
sebagai HRD Manager.

Lain-lain : sebagai Pengurus di DPK APINDO Kab.Bogor
periode 2002 s/d Des 2007.

DAFTAR ISI

Lembar Pernyataan Orisinalitas	i
Abstrak	ii
Lembar Persetujuan.....	vi
Lembar Pengesahan	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xvi
Bab I Pendahuluan	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	13
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	14
1. Tujuan Penelitian	14
2. Signifikansi Penelitian	15
D. Sistematika Penulisan	16
Bab II Tinjauan Literatur dan Metode Penelitian	
A. Tinjauan Literatur	18
1. Hubungan Industrial	18
2. Konflik Hubungan Industrial	36
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia	54
4. Variabel dan Indikator	66
B. Metode Penelitian	68
1. Pendekatan Penelitian	68
2. Jenis Penelitian	69
3. Metode dan Strategi Penelitian	69
4. Narasumber/informan	70
5. Proses Penelitian	70

	6. Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian	73
	7. Keterbatasan Penelitian	74
Bab III	Gambaran Umum Perusahaan	
	A. Sejarah Perusahaan	75
	B. Bidang Usaha dan Produk-produk yang Dihasilkan	77
	C. Struktur Organisasi dan Bagian-bagian Perusahaan	80
	D. Pasokan Bahan Baku	85
	E. Fasilitas Produksi	85
	F. Proses Produksi	86
	G. Jaringan Pemasaran	88
	H. Keadaan/Kompisisi Karyawan	90
Bab IV	Peranan LKS Bipartit dalam Pelaksanaan Hubungan Industrial	
	A. Lembaga Kerja Sama Bipartit	93
	1. Proses Pembentukan LKS Bipartit di PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk	93
	2. Pelaksanaan LKS Bipartit Sesuai Gugus Tugas	102
	3. Peranan LKS Bipartit	108
	4. Pengetahuan Pekerja Mengenai LKS Bipartit Sesuai dengan Gugus Tugas	113
	B. Sarana Hubungan Industrial	121
	1. Peraturan Perusahaan	121
	2. Lembaga Kerja Sama Bipartit	124
	3. Serikat Pekerja	127
	4. Perjanjian Kerja Bersama	129
	5. Asosiasi Pengusaha	133
	6. Lembaga Kerja Sama Tripartit	134
	7. Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial	136
	8. Hukum Ketenagakerjaan	137

9. Pendidikan Hubungan Industrial	139
C. Peranan LKS Bipartit di PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk	141
Bab V Simpulan dan Saran	
A. Simpulan	143
B. Saran	144
Daftar Pustaka	146
Lampiran : Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Kuesioner Lampiran 2. Hasil Kuesioner (Pihak Manajemen) Lampiran 3. Hasil Kuesioner (Pihak Karyawan)	
Daftar Riwayat Hidup	

DAFTAR TABEL

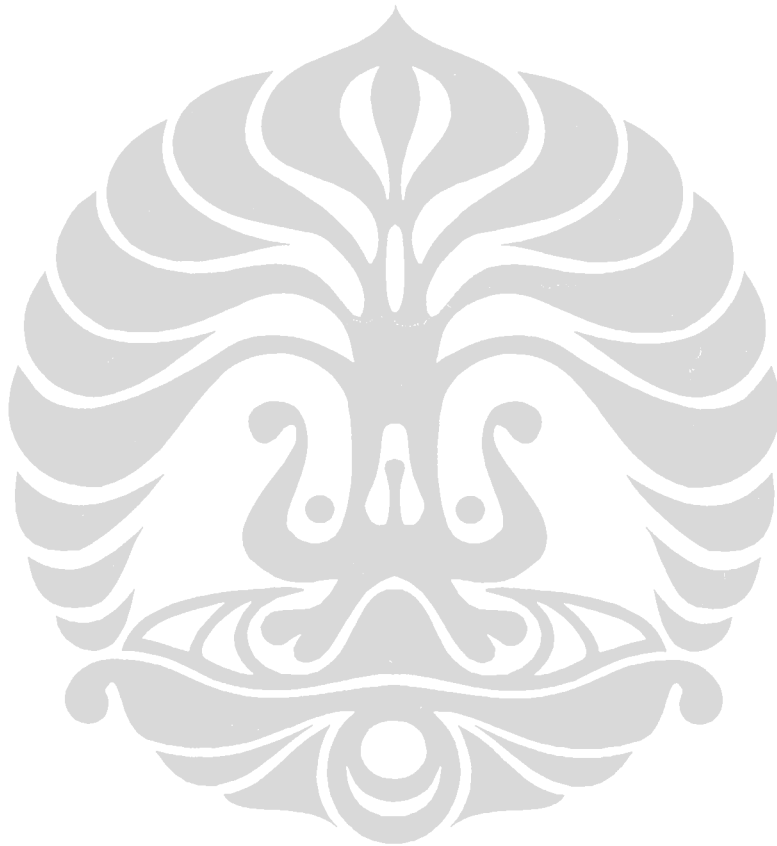
Tabel 1	Area pemasaran PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk.....	89
Tabel 2	Keadaan karyawan berdasarkan jenis kelamin	91
Tabel 3	Keadaan karyawan berdasarkan tingkat pendidikan.....	91
Tabel 4	Keadaan karyawan berdasarkan usia.....	91
Tabel 5	Keadaan karyawan berdasarkan masa kerja	92
Tabel 6	Tanggapan dari pihak manajemen dan pekerja bahwa LKS Bipartit dapat membantu penyelesaian masalah sehingga perlu dibentuk.....	100
Tabel 7	Tanggapan dari pihak manajemen dan pekerja bahwa LKS Bipartit dibutuhkan oleh perusahaan	101
Tabel 8	Gugus tugas produktivitas dan kualitas perlu dijadikan suatu bagian yang harus dikerjakan secara bersama - sama oleh pihak manajemen dan pihak pekerja.....	106
Tabel 9	Manajemen dan Serikat Pekerja untuk masing-masing gugus tugas cukup mendukung terlaksananya LKS Bipartit, demikian juga konsistensi dalam menjalankan LKS Bipartit.....	107
Tabel 10	Tanggapan responden yang menyatakan setuju dengan adanya LKS Bipartit di perusahaan	108
Tabel 11	Perbaikan sejak dibentuknya gugus tugas oleh LKS Bipartit	109
Tabel 12	Pelanggaran yang dilakukan ditempat kerja berkurang Setelah LKS Bipartit mulai dilaksanakan.....	110
Tabel 13	LKS Bipartit dapat mengurangi konflik antara pihak Manajemen dan pekerja	111

Tabel 14	LKS Bipartit harus dapat dipertahankan walaupun keadaan hubungan industrial sudah berjalan dengan baik	112
Tabel 15	Pekerja mengetahui bahwa bidang produktivitas secara bersama-sama melaksanakan pertemuan untuk menyelesaikan masalah prduktivitas kerja sesuai harapan bersama.....	114
Tabel 16	Bidang kesejahteraan penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit	116
Tabel 17	Bidang disiplin dan tata tertib penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit.....	118
Tabel 18	Bidang keselamatan dan kesehatan kerja penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit.....	119
Tabel 19	Pengetahuan karyawan mengenai peraturan Perusahaan.....	122
Tabel 20	Di perusahaan ada Serikat Pekerja sehingga tidak ada peraturan perusahaan.....	123
Tabel 21	Peranan dan Fungsi dari LKS Bipartit di perusahaan.....	125
Tabel 22	Karyawan mengetahui bahwa LKS Bipartit adalah suatu hubungan komunikasi dan musyawarah antara pihak Manajemen dengan serikat pekerja.....	126
Tabel 23	Pengatahuan karyawan mengenai keberadaan serikat pekerja di perusahaan.....	127
Tabel 24	Pengatahuan karyawan mengenai peranan dan fungsi dari Serikat pekerja untuk memperjuangkan hak dari pekerja.....	128
Tabel 25	Pengetahuan karyawan mengenai perjanjian kerja bersama yang sudah ada di perusahaan.....	130
Tabel 26	Pengetahuan karyawan mengenai masa berlaku PKB dan karyawan dapat berpartisipasi memberikan masukan terhadap isi dari PKB melalui serikat pekerja.....	131

Tabel 27	Pengetahuan karyawan bahwa PKB sudah menampung harapan dan aspirasi pekerja mengenai aturan-aturan kerja.....	132
Tabel 28	Pengetahuan karyawan bahwa perusahaan tergabung dengan Asosiasi pengusaha.....	133
Tabel 29	Pengatahuan karyawan mengenai LKS Tripartit merupakan forum konsultasi antara serikat pekerja, pengusaha dan pemerintah.....	135
Tabel 30	Pengetahuan karyawan bahwa apabila permasalahan pekerja yang tidak dapat diselesaikan secara bipartit dan tripartit maka dapat dilanjutkan dengan penyelesaian kepada lembaga PPHI.....	136
Tabel 31	Pengetahuan karyawan mengenai isi dari peraturan Ketenagakerjaan.....	138
Tabel 32	Wakil-wakil pekerja dan wakil-wakil pengusaha perlu pendidikan yang mengangkut hubungan industrialisasi.....	139
Tabel 33	Pengatahuan karyawan mengenai hubungan industrial.....	140

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Peta Distribusi PT. Ricky Putra globalindo, Tbk	90
Gambar 2	Struktur LKS Bipartit	96



BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Di dalam perusahaan terdapat ragam kepentingan yang harus diperhatikan agar perusahaan itu dapat berkembang bergerak maju mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan oleh pihak perusahaan, demikian juga kepentingan pemilik, masyarakat, pemerintah, atau pihak-pihak lain yang terkait. Manajemen harus memadukan semua kepentingan para pihak tadi, untuk itu diperlukan suatu upaya khusus agar semua pekerja yang terlibat di dalam perusahaan mau bekerja sama dengan perusahaan. Kalau tidak maka akan terjadi hambatan yang bahkan sering menjadi rongrongan yang bisa berakibat fatal.

Perlu diingat bahwa industrialisasi telah membuka kesempatan kerja yang cukup tinggi bagi masyarakat, sehingga jumlah pekerja dalam hubungan kerja meningkat dengan cukup signifikan. Demikian juga dengan hubungan industrial mulai memberikan makna dalam kehidupan masyarakat, sehingga konflik industrial ada kalanya sulit dihindari, untuk itu perlu membangun sistem kemitraan untuk menghindari konflik-konflik yang akan terjadi karena adanya perbedaan kepentingan dalam hubungan industrial yang terjadi antara pihak pengusaha dengan pihak pekerja.

Perselisihan hubungan industrial yang mengakibatkan terjadinya unjuk rasa, pemogokan, pemutusan hubungan kerja bahkan penutupan perusahaan sering terjadi diakibatkan adanya intervensi pihak-pihak tertentu dari luar perusahaan dengan mengatasnamakan kepentingan pekerja. Dalam upaya mencegah timbulnya perselisihan hubungan industrial, peranan pengusaha dan pekerja sangat penting untuk menciptakan ketenangan bekerja dan ketenangan

berusaha. Pekerja merupakan mitra kerja pengusaha yang sangat penting dalam proses produksi dan jasa dalam rangka menjamin kelangsungan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan pekerja.

Hubungan industrial merupakan suatu sistim hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa, yaitu pekerja, pengusaha dan pemerintah. Untuk menciptakan hubungan industrial dalam praktek sehari-hari diperlukan sarana hubungan industrial yang terdiri dari Serikat pekerja/serikat buruh, Organisasi pengusaha, Lembaga kerjasama Bipartit, Lembaga kerjasama Tripartit, Peraturan perusahaan, Perjanjian kerja bersama (PKB), Penyelesaian perselisihan industrial, dan Penyuluhan atau sosialisasi hubungan industrial.

Oleh karena itu hubungan industrial merupakan suatu sarana yang penting untuk diperhatikan agar dapat tercipta suatu suasana yang harmonis dan kondusif di perusahaan. Sarana yang akan dibahas secara khusus dalam penelitian ini adalah Lembaga kerjasama Bipartit yang dilaksanakan dua pihak dalam suatu perusahaan, yaitu pihak pengusaha, dalam hal ini manajemen perusahaan, dan pihak serikat pekerja yang mewakili para pekerja. Mengingat pentingnya Lembaga tersebut, maka pemerintah mencantumkan kewajiban bagi perusahaan yang mempekerjakan tenaga kerja diatas 50 orang membentuk Lembaga kerja sama Bipartit, hal tersebut tercantum dalam pasal 106 UU tentang ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003. Susunan keanggotaan Lembaga kerjasama Bipartit terdiri dari wakil pengusaha dan pekerja yang ditunjuk oleh pekerja untuk mewakili kepentingan pekerja atau serikat pekerja/serikat buruh di perusahaan tersebut dalam melakukan dialog atau komunikasi demi tercapainya komitmen menuju kepada produktivitas kerja yang diharapkan oleh kedua belah pihak.

Upaya untuk terwujudnya ketenangan bekerja bagi pekerja dan kelangsungan berusaha bagi pengusaha memerlukan adanya sarana-sarana

hubungan industrial yang dapat berfungsi dan berperan aktif untuk menciptakan kondisi yang aman, mantap dan dinamis dalam kegiatan proses produksi barang maupun jasa. Dalam hubungan yang harmonis diharapkan produktivitas akan meningkat, yang dapat memberikan keuntungan bagi pengusaha, pekerja, lingkungan sosial dan Negara. Pengusaha dan para pekerja secara bersama-sama berkewajiban mengembangkan dan memajukan organisasi/perusahaan agar mampu mewujudkan eksistensi yang kompetitif. Keuntungan yang diperoleh merupakan hasil kerjasama antara pengusaha dan semua pekerja di lingkungan organisasinya, demikian yang dikatakan oleh Nawawi (2005:408).

Untuk menjaga ketenangan bekerja di perusahaan kedua pihak yaitu serikat pekerja dan manajemen mengadakan perundingan bersama, dimana dalam perundingan tersebut biasanya dilakukan musyawarah untuk mufakat, yang merupakan suatu cara negosiasi yang dilakukan untuk mencegah konflik, karena konflik-konflik industrial dapat menyebabkan hilangnya pekerjaan bahkan investasi yang telah ditanamkan oleh pengusaha akan hilang. Kebebasan berserikat memungkinkan pekerja dan pengusaha untuk memperjuangkan kepentingan masing-masing termasuk juga mendapatkan titik temu yang memberikan manfaat timbal balik kepada masing-masing. Pihak manajemen dan pihak pekerja dapat mempunyai suara dalam proses pengambilan keputusan mengenai masalah-masalah ketenagakerjaan serta berperan secara aktif dalam membangun sistem hubungan industrial yang berfungsi dengan baik.

Oleh karena itu untuk membantu terciptanya kerjasama yang serasi antara pengusaha dan pekerja maka dibentuklah Lembaga kerjasama Bipartit sebagai sarana komunikasi, konsultasi antara pelaku proses produksi dan jasa sesuai dengan jiwa hubungan industrial Pancasila, dimana pelaksanaan hubungan industrial senantiasa berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang 45, demikian menurut Djumaldji & Soejono (1985:58-59). Kehadiran Lembaga kerjasama

Bipartit sangat penting dan strategis dalam upaya meningkatkan hubungan industrial yang harmonis di perusahaan.

Untuk meningkatkan fungsi dan peran Lembaga kerja sama Bipartit di perusahaan-perusahaan harus terus diberikan pembinaan dan pengembangan baik secara lembaga maupun secara sistem dari Bipartit itu sendiri. Apabila kita melaksanakannya maka permasalahan-permasalahan ketenagakerjaan yang timbul dapat diselesaikan di lingkungan perusahaan itu sendiri oleh Lembaga kerja sama Bipartit.

Banyak kendala dihadapi dalam rangka pembentukan Lembaga kerjasama Bipartit di perusahaan. Hal ini diakibatkan berbagai faktor, antara lain rendahnya pemahaman tentang peraturan ketenagakerjaan khususnya yang menyangkut mekanisme pembentukan Lembaga kerjasama Bipartit dan manfaat Lembaga kerjasama Bipartit. Oleh karena itu untuk mendorong terbentuknya dan membina Lembaga kerjasama Bipartit di perusahaan, perlu dilakukan penyuluhan dan pembinaan Lembaga kerjasama Bipartit di perusahaan.

Pada era globalisasi, reformasi dan krisis ekonomi, masalah hubungan industrial semakin kompleks, sehingga menyebabkan masalah hubungan industrial perlu diantisipasi. Para pelaku hubungan industrial perlu mempunyai kesadaran hukum yang tinggi, memahami hak dan kewajiban dalam hubungan industrial, serta memahami tentang tugas dan fungsinya dan senantiasa mempunyai motivasi untuk mengembangkan diri atau berubah cara berpikirnya sehingga terjadi *win-win solution* dalam penentuan suatu kebijakan.

Hubungan industrial mempunyai banyak tantangan seperti apa yang dikatakan oleh Boulton (2002: 5), sebagai berikut :

Tantangan hubungan industrial di Indonesia adalah mengubah hubungan antara pekerja dan manajemen di tingkat perusahaan yang semula berupa konflik menjadi kerjasama berdasarkan persepsi yang sama dalam hal

pembangunan ekonomi dan sosial, melalui peningkatan produktivitas dan kelangsungan hidup perusahaan di satu sisi, dan perlindungan terhadap hak dan kesejahteraan pekerja di sisi lain.

Potensi konflik antara serikat pekerja dengan pihak pengusaha bisa timbul dari peraturan perundang-undangan, demikian menurut Hardjoprajitno (2001:33). Begitu banyak peraturan yang tersebar diberbagai undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, keputusan menteri, surat edaran dan sebagainya. Hal itu membuat pengusaha merasa terbebani dengan berbagai macam peraturan sehingga dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan sering mengambil jalan pintas atau praktisnya saja. Konflik juga bisa timbul karena adanya perbedaan interpretasi antara pihak pekerja dengan pihak pengusaha mengenai peraturan ketenagakerjaan, juga tidak disosialisasikannya peraturan ketenagakerjaan tersebut antara kedua belah pihak sehingga terjadi ketidaksesuaian antara kedua pihak.

Disebutkan juga bagaimana mengatasi konflik yang terjadi, yaitu: pengusaha perlu memberikan perhatian pada setiap perjanjian kerja, perusahaan harus mengambil tindakan tegas kepada *trouble maker*, apabila ada banyak tuntutan dari pekerja maka pengusaha perlu mengajak pekerja ke meja perundingan. Apabila konflik berasal dari pengusaha sendiri, maka pengusaha perlu secara jujur dan terbuka bersedia untuk melakukan perubahan-perubahan, jika konflik terjadi karena peraturan-peraturan yang tumpang tindih dan tidak memberi kepastian maka perlu digunakan prinsip-prinsip hubungan industrial yang sehat.

Mengingat hal-hal tersebut diatas maka suatu perusahaan harus benar-benar menyadari bahwa sarana-sarana hubungan industrial yang sudah disebutkan diatas dapat dijalankan dengan konsisten. Masing-masing pihak tidak boleh bersikap arogan dengan memaksakan kehendak. Oleh karena itu adanya pelatihan ataupun sosialisasi mengenai pengertian dari hubungan

industrial kepada kedua pihak perlu dilakukan. Pengetahuan yang cukup mengenai semua peraturan ketenagakerjaan akan menghindari konflik atau perbedaan pendapat .

Werther & Davis (1996:527), mengatakan bahwa Serikat pekerja membutuhkan manajemen untuk menjalankan perusahaan dan menyediakan pekerjaan. Manajemen dan Serikat pekerja membutuhkan pemerintah untuk perlindungan hukum atas hak-hak mereka, sedangkan manajemen membutuhkan Serikat pekerja untuk bersama-sama meningkatkan kualitas dan produktivitas pekerja. Demikian juga, pemerintah membutuhkan manajemen dan Serikat pekerja untuk mencapai kebutuhan sosial melalui organisasi yang produktif. Keterkaitan antara tiga pihak tersebut disebut sebagai tripartit yang berjalan di Negara Indonesia.

Lingkungan kerja yang harmonis perlu ditanamkan dalam suatu perusahaan, seperti apa yang dikatakan oleh Armstrong (2003: 372):

Jalur-jalur untuk menghasilkan lingkungan kerja yang stabil dan menguntungkan bagi kedua belah pihak adalah: Tujuan bersama, yaitu masing-masing pihak mengerti bisnis yang dilaksanakan dan seluruh karyawan terlibat dalam pengembangan visi perusahaan ; Budaya bersama, yaitu budaya perusahaan dikembangkan dengan suasana yang adil, saling percaya dan saling menghormati ; Manfaat dari pembelajaran bersama termasuk kesediaan menerima perubahan ; Upaya bersama, yaitu perubahan merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di tempat kerja; Perusahaan harus mengembangkan sistem komunikasi yang efektif; Informasi bersama, yaitu efektivitas komunikasi di seluruh perusahaan, termasuk membangun hubungan yang baik dengan serikat pekerja.

Pekerja adalah sumber daya manusia di suatu perusahaan, apalagi dalam sebuah perusahaan padat karya, dimana jumlah pekerja cukup banyak, bahkan ribuan, diperlukan suatu cara yang bijaksana untuk pengaturannya. Pekerja mempunyai latar belakang yang sangat beragam, dan kadang-kadang mempunyai tingkat pengertian yang sangat kurang, yang disebabkan oleh

pendidikan, latar belakang keluarga, lingkungan, masalah pribadi yang akan mempengaruhi kepada kondisi kerja di perusahaan.

Pendekatan hubungan ketenagakerjaan, menurut Armstrong (2003:366) adalah berhadapan, dimana pihak perusahaan langsung menentukan, jadi tidak perlu berunding; bersifat tradisional, hubungan kerja sehari-hari berjalan baik ; hubungan kemitraan dimana perusahaan melibatkan karyawan dalam melakukan suatu kebijakan, tetapi perusahaan tetap mempunyai hak menentukan; berbagi kekuasaan, dimana karyawan terlibat dalam pembuatan keputusan strategis. Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut maka diperlukan wakil-wakil pekerja yang dapat menampung masalah-masalah pekerja, dalam hal ini bisa serikat pekerja, bisa pekerja lain yang dipercaya oleh pekerja yang bermasalah, ataupun atasan dari si pekerja, termasuk juga bagian Sumber daya manusia yang dapat menampung ataupun mengatasi masalah si pekerja.

Sebagai suatu sarana dalam hubungan industrial, Lembaga kerjasama bipartit akan menjadi sarana yang efektif dalam menangani masalah-masalah ketenagakerjaan di perusahaan. Pihak-pihak dari lembaga tersebut, yaitu pengusaha dan pekerja adalah komponen-komponen dalam usaha bersama, dengan demikian unsur kepentingan bersama menjadi lebih menonjol dari pada kepentingan individu dan kepentingan kelompok. Masing-masing komponen tersebut mempunyai fungsinya sendiri dalam proses produksi. Para pekerja bukan hanya sekedar menjual tenaganya setinggi mungkin ,sebaliknya pengusaha juga tidak memperlakukan pekerjanya hanya sebagai bagian alat produksi tetapi sebagai partner dalam produksi, pekerja dan pengusaha bekerjasama dalam menikmati hasil perusahaan, pekerja dan pengusaha bekerjasama dengan penuh tanggung jawab, dengan demikian hubungan tersebut dilihat terutama atau lebih sebagai bentuk integrasi dari pada bentuk konflik.

Lembaga kerjasama bipartit adalah suatu badan yang dibuat di dalam perusahaan yang anggotanya terdiri dari wakil-wakil pekerja dan wakil-wakil pengusaha. Lembaga ini merupakan forum komunikasi, konsultasi, musyawarah yang membahas masalah bersama seperti masalah produktivitas, ketenangan kerja di perusahaan, tata cara kerja, disiplin kerja, keselamatan kerja, serta masalah-masalah lain. Lembaga kerja sama bipartit disini tidak mengambil alih tugas-tugas serikat pekerja dan wewenang pengusaha. Hasil dari Lembaga kerjasama bipartit merupakan rekomendasi dan saran bagi pihak yang berkepentingan. Lembaga kerja sama Bipartit tidak ikut serta dalam pembuatan perjanjian kerja bersama dan dalam penyelesaian perselisihan industrial, baik secara bipartit maupun secara tripartit, tidak boleh menentukan wakil pekerja dalam lembaga ketenagakerjaan, tidak juga sebagai penyalur aspirasi pekerja di lingkungan kerja. Oleh sebab itu yang dibicarakan adalah bagaimana kedua belah pihak membicarakan tentang produktivitas, peningkatan kesejahteraan tenaga kerja, koperasi karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja dan lain-lain yang berhubungan dengan produktivitas.

Dalam pengertian yang sama dengan Lembaga kerjasama bipartit, pihak Organisasi buruh internasional (*International labour organization/ILO*), menyebut Lembaga tersebut dengan *Labour Management Cooperation* atau disingkat *LMC*). Dimana untuk mensosialisasikannya di Indonesia pihak ILO memulai dengan tahap I pada tahun 2001-2002 yang diadakan di Jakarta dengan membuat proyek percontohan di 16 perusahaan yang berasal dari berbagai industri di tujuh propinsi (Jakarta, Jawa barat, Banten, Jawa timur, Kalimantan timur, Riau dan Sumatera Utara). Program tersebut ditujukan untuk memajukan kerjasama antara manajemen dan buruh dan adanya institusi bipartit.

Dan tahap II pada bulan Maret 2003 memperluas program kerjasama manajemen dengan pekerja yang mengundang 40 perusahaan (diikuti oleh wakil manajemen dan wakil pekerja) di 10 propinsi yang diadakan di Bandung-Jawa barat. Dan salah satu perusahaan sebagai proyek percontohan untuk

daerah Jawa barat di kabupaten Bogor adalah PT Ricky Putra Globalindo,Tbk sebuah perusahaan garment .

Setelah perusahaan ini melaksanakan secara praktek apa yang diarahkan dari pihak ILO, maka terlihat bahwa Lembaga ini dapat terlaksana dengan efektif setelah beberapa waktu lamanya, dengan komitmen yang dilakukan oleh masing-masing pihak. Pada awalnya pihak serikat pekerja kurang menerima adanya Lembaga ini, mereka menganggap Lembaga ini akan mengambil alih tugas dari Serikat pekerja, tetapi setelah diadakan sosialisasi pihak pekerja dan serikat pekerja menerima Lembaga ini nsebagai suatu sarana dari hubungan industrial.

LKS Bipartit atau *Labour Management Cooperation (LMC)* ini menyediakan suatu forum untuk membahas persoalan-persoalan agar tidak berkembang menjadi perselisihan yang serius.Beberapa tujuannya adalah : Memajukan hubungan yang rukun antara pekerja/buruh dan manajemen; memfasilitasi penyelesaian persoalan bersama; memberikan kesempatan kepada para pihak yang bersangkutan untuk memperoleh keuntungan bersama. Kemudian manfaat Bipartit untuk pekerja adalah kesempatan untuk berpartisipasi di dalam proses pengambilan kebijakan dan keputusan yang mempengaruhi kesejahteraan mereka, akses dan komunikasi langsung dengan manajemen puncak. Sedangkan manfaat untuk manajemen adalah sebagai 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, saluran untuk mengkomunikasikan masalah-masalah dan arahan-arahan kepada para pekerja, peningkatan hubungan sosial dan kelembagaan untuk efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam buku yang dikeluarkan oleh ILO-Jakarta (2003:24), mengenai *LMC*, dikatakan :

Tidak semua perusahaan memerlukan *LMC*, khususnya apabila dirasa tidak ada kegunaannya. Bahkan kadang-kadang sangat kecil dan sangat terlambat untuk membentuk *LMC* ketika persoalan dalam hubungan antara serikat dan manajemen sudah berkembang jauh. Sama halnya dengan aspirin, *LMC* akan bekerja paling baik pada waktu awal sebagai tindakan pencegah.

Tidak tepat membentuk *LMC* dalam keadaan sedang terjadi perselisihan atau mogok di perusahaan, ketika sedang ada perundingan dengan pihak serikat pekerja dan menghadapi jalan buntu, atau kedua belah pihak merasa tidak memerlukan adanya *LMC*. Jadi harus ada kesadaran dari masing-masing pihak bahwa *LMC* dibutuhkan untuk dibentuk maka efektivitas dari program yang dijalankan akan berjalan sesuai dengan harapan dan keinginan kedua belah pihak. Kedua belah pihak akan mendukung dan berkomitmen untuk keberhasilan dari program yang dilaksanakan ,karena kemitraan berdasarkan prinsip upaya bersama akan memperoleh keuntungan bagi kedua belah pihak. *LMC* juga bekerja atas dasar prinsip saling memberi dan menerima, kedua belah pihak harus saling mempertimbangkan permintaan masing-masing pihak.

Dalam penulisan ini *LMC* akan disebut sebagai LKS Bipartit yang merupakan suatu kerjasama antara pihak manajemen dengan pihak serikat pekerja untuk menyelesaikan suatu masalah yang sama pentingnya bagi kedua pihak, misalnya : masalah kualitas produksi adalah kepentingan bagi pihak manajemen juga bagi pekerja, oleh karena itu kedua belah pihak harus duduk bersama untuk mencari jalan pemecahan mengenai kualitas yang baik bagaimana untuk mendapatkannya. Juga tugas lain adalah mengantisipasi suatu permasalahan sebelum terjadi. Pada perundingan bersama kedua belah pihak tidak mau kalah, misalnya dalam menentukan upah ,maka masing-masing pihak kalau bisa akan bertahan dengan pendapatnya.

Untuk keberhasilan dari LKS Bipartit tersebut manajemen harus memiliki keinginan yang kuat untuk mendorong para pekerja berperan serta di dalam mendiskusikan dan memberikan solusi untuk masalah pekerjaan. Para pekerja harus bersedia untuk berperan serta. Para pekerja harus diberi pendidikan tentang pekerjaan dan proses pekerjaan; keterampilan komunikasinya dikembangkan untuk memberikan rasa percaya diri. Pekerja dan manajemen harus menjalankan kolaborasi dan kerjasama aktif, dan manajemen harus berbagi keuntungan jangka panjang dari hasil produktifitas melalui ketentuan-ketentuan dan syarat syarat kerja yang lebih baik.

Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu alat yang dipertimbangkan di dalam tujuan/ maksud, strategi dan program perusahaan secara keseluruhan. Semua tingkatan organisasi menetapkan tanggung jawab dan pertanggung-jawaban untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan, karena dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan yang intensif dimana semua pihak dapat berperan aktif maka LKS Bipartit akan menunjukkan peranannya. Pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Pelatihan tidak bermanfaat jika peserta tidak mendapatkan kemampuan atau motivasi untuk mendapatkan keuntungan darinya. Dalam hal ini pelatihan yang akan diberikan kepada pekerja adalah mengenai hubungan yang dijalankan oleh pekerja dan pihak manajemen, yang akan bermanfaat bagi kedua pihak.

Pelatihan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan, karena pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah. Pelatihan adalah peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang khusus pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Dalam bukunya Hariandja

mengatakan (2002:170-172), bahwa keuntungan dari pelatihan adalah bagi organisasi dan bagi pegawai yang akhirnya akan menguntungkan organisasi juga yaitu sikap positif terhadap orientasi keuntungan, keuntungan dalam hubungan kepegawaian seperti dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif, hubungan-hubungan antar kelompok seperti memperbaiki komunikasi antar kelompok dan antar individu.

Adanya pelatihan merubah sikap orang atau organisasi, demikian juga perlu adanya pembelajaran yang akan membuat sikap-sikap yang sebelumnya tidak bisa sulit untuk berkomunikasi, menjadi sifat yang terbuka untuk terciptanya suatu perubahan menuju perbaikan bagi orang-perorang maupun bagi organisasi. Dikatakan bahwa pembelajaran perorangan harus dirubah menjadi pembelajaran bersama. Karena pembelajaran merupakan perubahan perilaku, perubahan perilaku perorangan harus diubah menjadi perubahan perilaku bersama, yang akhirnya mengarah kepada perubahan organisasi, pembelajaran adalah proses siklus yang kumulatif, yang terus menerus membarui pengetahuan, dengan demikian akan mengubah perilaku, demikian dijelaskan oleh Rampersad (2005: 323).

Melihat permasalahan yang banyak terjadi mengenai masalah hubungan industrial di banyak perusahaan industri, maka LKS Bipartit dapat mengurangi terjadinya konflik antara manajemen dan serikat pekerja atau pekerja dalam menjalankan hubungan industrial yang kondusif dan harmonis. Dan untuk lebih mengenal mengenai Lembaga tersebut perlu diadakan pelatihan, pembelajaran, atau perlu diadakan sosialisasi bagi pekerja, yang tentu saja harus dengan cara-cara seperti telah disebutkan diatas yaitu perubahan sikap, memberi penjelasan mengenai maksud dari diadakannya LKS Bipartit, apa yang dimaksud dengan hubungan industrial, mengenai Budaya organisasi, dan hal-hal lain yang terkait dengan sumber daya manusia yang akhirnya akan mengarah kepada hubungan industrial. Oleh karena itu akan dibahas peranan dari LKS Bipartit atau *Labour Management Cooperation* yang dilaksanakan di PT.Ricky Putra Globalindo, Tbk

dengan penerapan yang banyak mendapat masukan dari pihak *International Labour Organization* di kantor - Jakarta melalui seminar-seminar, kunjungan lapangan dari *ILO* ke pabrik, buku-buku yang dikeluarkan oleh *ILO* Jakarta, studi banding dengan perusahaan lain yang juga menjadi *pilot project* dari *ILO*-Jakarta.

B. PERUMUSAN MASALAH

Dengan melihat penjelasan dari latar belakang masalah yang sudah diuraikan di depan, LKS Bipartit harus dikembangkan dalam hubungan industrial di perusahaan-perusahaan industri, bukan hanya sebagai teori saja. Oleh karena pemerintah menganggap bahwa peranan dari sarana hubungan industrial yang berbentuk hubungan bipartit sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Oleh karena itu dicantumkan dalam salah satu pasal pada Undang-undang ketenagakerjaan supaya setiap perusahaan berpedoman kepada sarana tersebut sebelum suatu masalah dilanjutkan kepada tingkat luar dari perusahaan, seperti melalui pihak ketiga yaitu dengan tripartit atau bahkan melalui pengadilan hubungan industrial. Departemen tenaga kerja juga membuat surat keputusan mengenai terbentuknya LKS Bipartit di perusahaan, tetapi belum mensosialisasikan bagaimana cara menerapkannya.

Dari apa yang diuraikan di atas sudah ada hubungan yang dijalankan secara konsisten antara pihak manajemen dengan serikat pekerja, dan pendekatan yang dilakukan adalah dengan memberikan penjelasan-penjelasan mengenai perkembangan ataupun masalah di perusahaan. Hal itu merupakan suatu cara yang sangat membantu untuk berjalannya komunikasi dua arah dan timbal balik.

Pembelajaran dari pihak organisasi buruh internasional mengenai *Labour management cooperation* atau LKS Bipartit, PT.Ricky putra globalindo,tbk menjadi proyek percontohan bagaimana sarana hubungan industrial tersebut diterapkan dalam suatu perusahaan industri. Memperhatikan pokok permasalahan dari pentingnya LKS Bipartit diterapkan di perusahaan , maka dapat dirumuskan pertanyaan-pertanyaan untuk penelitian,yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana terjadinya proses pembentukan Lembaga kerja sama bipartit di perusahaan PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk?
2. Bagaimana pelaksanaan LKS Bipartit dapat dilaksanakan sesuai dengan gugus tugas ?
3. Bagaimana peranan dari Lembaga Kerja Sama Bipartit di perusahaan PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk?
4. Bagaimana pengetahuan pekerja dan manajemen mengenai hubungan industrial.

C. TUJUAN DAN SIGNIFIKANSI PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah guna tercapainya suatu hubungan industrial yang harmonis yang akan dilakukan di suatu perusahaan industri khususnya melalui LKS Bipartit , yaitu :

1. Untuk mengetahui bagaimana proses terbentuknya Lembaga kerja sama Bipartit di perusahaan.
2. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan LKS Bipartit dapat dilaksanakan sesuai dengan gugus tugas ?
3. Untuk mengetahui peranan dan fungsi dari Lembaga kerja sama Bipartit di perusahaan.

5. Untuk mengetahui pengetahuan pekerja dan manajemen mengenai hubungan industrial.

2. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian dapat dilihat secara :

a. Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan terhadap manajemen sumber daya manusia terutama mengenai hubungan industrial dengan focus penerapan dari Lembaga kerja sama Bipartit. Penerapan di suatu perusahaan ini untuk dapat dikaji oleh lembaga pendidikan yang akan memberikan kontribusi kembali kepada pemerintah maupun perusahaan.

b. Praktis

Keadaan praktis hubungan industrial di perusahaan-perusahaan sektor manufaktur *garment* atau padat karya cukup rumit, sehingga dibutuhkan suatu kerjasama dan diadakannya pertemuan-pertemuan rutin antara serikat pekerja dengan pihak pengusaha. Dibutuhkan contoh-contoh perusahaan yang melakukan kerjasama dengan cara bipartit, sehingga akan menjadi contoh bagi perusahaan lainnya, dan akan mengurangi mogok atau demonstrasi untuk mencapai suatu kebutuhan dari salah satu pihak.

Kondisi yang diterapkan dengan sistem bipartite ini perlu dilaksanakan dengan konsisten dan dijadikan budaya dalam perusahaan. Keterbukaan antara kedua pihak yaitu manajemen dan pekerja masih sangat rawan, oleh karena itu pertemuan yang rutin dan intensif sangat diperlukan. LKS bipartit disediakan untuk terjadinya titik temu antara kedua belah pihak yang akan membawa kepada suatu kesepakatan.

D. Sistematika penulisan

Sistematika penulisan penelitian dibagi dalam beberapa bagian, yaitu :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan Latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan dasar teori yang digunakan sebagai dasar dari penelitian ini. Teori mengenai sumber daya manusia yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia, mengenai hubungan antara dua pihak yang kadang-kadang bisa menimbulkan konflik hubungan industrial dengan aturan-aturan ketenagakerjaan yang terkait dengan masalah hubungan industrial. Juga dengan Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif.

BAB III : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

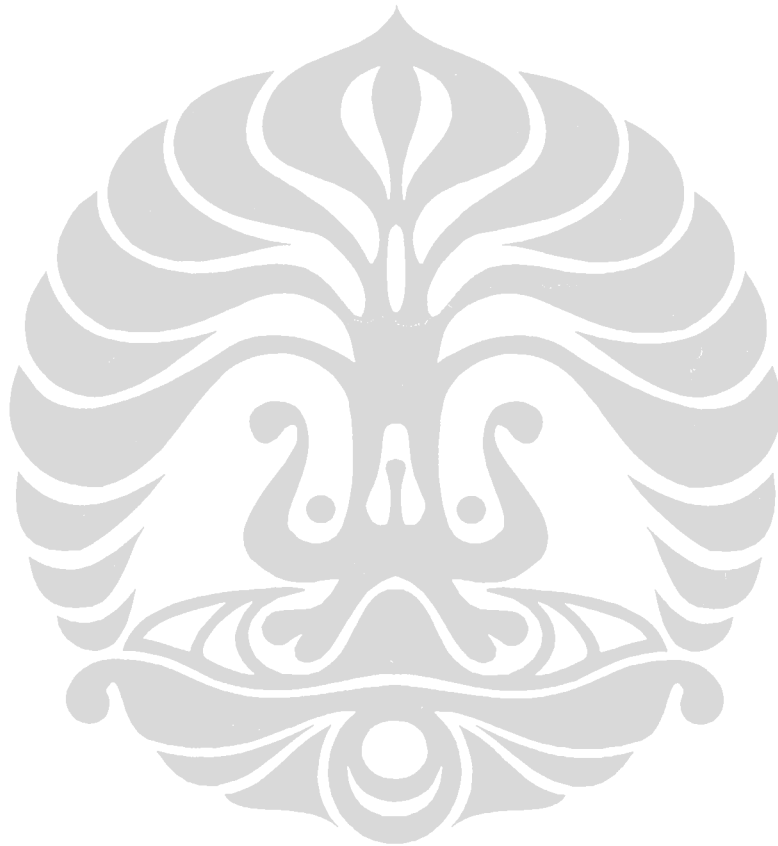
Bab ini menjelaskan mengenai perusahaan antara lain sejarah perusahaan, bidang usaha dan produk-produk yang dihasilkan, struktur organisasi dan bagian-bagian perusahaan juga kegiatan-kegiatan yang dilakukan didalam perusahaan .

BAB IV : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini akan membahas dan menganalisa data dari hasil penelitian mengenai peranan lembaga kerja sama bipartite dalam pelaksanaan hubungan industrial di PT Ricky Putra Globalindo,Tbk.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang berdasarkan pada pembahasan dalam bab-bab sebelumnya dan saran-saran yang mungkin dapat dipertimbangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan pemberdayaan SDM dan agar terpelihara hubungan industrial yang aman dan harmonis.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

1. Hubungan Industrial

Pengertian pekerja/buruh di Indonesia adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk apapun. Pengusaha adalah pemberi kerja yaitu orang perseorangan, pengusaha, badan hukum atau badan-badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain, sedangkan Serikat pekerja adalah suatu organisasi pekerja yang dimaksudkan untuk memperjuangkan hak dan kepentingan pekerja, sehingga tidak diperlakukan sewenang-wenang oleh pihak pengusaha, demikian menurut Husni (2007:37).

Hubungan industrial adalah suatu hubungan sebagai akibat dari perjanjian tersebut dimana kedua belah pihak mempunyai hak dan kewajiban yang harus dipatuhi, apabila salah satu melanggar maka terjadi masalah hubungan industrial. Hubungan industrial menurut Koeshartono & Junaedi (2005:2) mencakup aspek yang sangat luas yaitu aspek sosial budaya, psikologi, ekonomi, politik, hukum, dan hankamnas sehingga hubungan industrial tidak hanya meliputi pengusaha dan pekerja saja, namun melibatkan pemerintah dan masyarakat dalam arti luas. Disebutkan juga mengenai fungsi utama dari hubungan industrial yaitu menjaga kelancaran produksi, memelihara dan menciptakan ketenangan kerja, mencegah dan menghindari adanya pemogokan, menciptakan serta memelihara stabilitas sosial. Pembinaan hubungan industrial yang harmonis,

dinamis, dan berkeadilan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dan kesejahteraan pekerja bertujuan untuk terciptanya kestabilan dalam dunia usaha dan hubungan yang harmonis antara pengusaha dengan Serikat pekerja.

Dengan demikian hubungan industrial dapat digambarkan sebagai hubungan individual dan kolektif antara pekerja dan pengusaha di tempat kerja, yang timbul dari situasi kerja atau hubungan antara wakil-wakil pekerja dan pengusaha di tingkat industri. Teori hubungan industrial mengakui adanya konflik kepentingan yang bersifat bawaan antara pengusaha dan pekerja, tetapi juga mengakui adanya kesamaan-kesamaan kepentingan antara pengusaha dan pekerja. Upaya untuk mencapai hubungan industrial yang harmonis hendaknya dititikberatkan pada kesamaan-kesamaan kepentingan tersebut dan menjembatani perbedaan-perbedaan kepentingan yang berpotensi menimbulkan konflik, demikian dikatakan dalam buku yang dikeluarkan oleh ILO-Jakarta (2002:8).

Tujuan khusus Hubungan industrial adalah terwujudnya ketenangan kerja dan kemajuan berusaha. Ketenangan kerja dan kemajuan berusaha adalah kondisi harmonis dan dinamis dalam hubungan kerja yang mengandung unsur-unsur seperti terjaminnya hak semua pihak, penyelesaian perselisihan industrial melalui musyawarah atau mufakat, menghindari terjadinya mogok dan penutupan perusahaan kecuali sebagai upaya terakhir, meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja, produktivitas dan kemajuan perusahaan. Hubungan antara pengusaha dan para pekerja tidak didasari oleh jiwa permusuhan atau sikap oposisional, melainkan oleh sikap kemitraan dengan dasar pandangan bahwa perusahaan merupakan kegiatan bersama yang memerlukan dukungan dari kedua belah pihak dengan kedudukan dan fungsinya masing-masing.

Salah satu sarana Hubungan industrial adalah melalui Lembaga kerjasama Bipartit. Payaman (2003:18), menjelaskan bahwa Lembaga atau forum bipartit adalah forum konsultasi antara wakil pengusaha dan wakil pekerja, atau merupakan kerjasama antara pihak manajemen dengan pihak pekerja yang merupakan hubungan komunikasi yang terus menerus dilakukan, tentu saja mengarah kepada motivasi dari kedua belah pihak. Pihak pekerja terdiri dari perwakilan unit-unit kerja dan kelompok golongan jabatan pekerja. Pengusaha dapat diwakili oleh beberapa orang direksi dan pimpinan unit. Dan untuk jumlah perwakilan dari masing-masing pihak tidak perlu sama karena forum bipartit tidak mengambil keputusan menurut suara terbanyak.

Pengusaha dan wakil serikat pekerja atau wakil dari pekerja mengadakan musyawarah untuk membentuk, menunjuk dan menetapkan anggota LKS Bipartit di perusahaan yang menyepakati dan menetapkan susunan pengurus LKS Bipartit. Pembentukan dan susunan pengurus, dituangkan dalam Berita acara yang ditandatangani oleh pengusaha dan wakil serikat pekerja atau wakil dari pekerja di perusahaan. Keanggotaan pengurus adalah seorang ketua dan seorang sekretaris dan anggota, yang ketuanya dapat ditetapkan secara bergantian antara perwakilan pekerja dan pengusaha. Sebelum menjelaskan lebih lanjut mengenai Lembaga kerja sama Bipartit perlu dijelaskan bahwa Serikat pekerja/Serikat buruh, yaitu organisasi yang dibentuk dari, oleh dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun diluar perusahaan yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

Tujuan Lembaga kerjasama Bipartit adalah tetap menjaga terciptanya hubungan industrial yang harmonis dalam lingkungan perusahaan dan nasional. Fungsi Lembaga kerjasama Bipartit menyangkut pelaksanaan

hubungan industrial di perusahaan, peningkatan produktivitas kerja, peningkatan keterampilan, peningkatan ketenangan kerja, peningkatan upaya partisipasi pekerja. Peningkatan dari hal-hal tersebut tentu saja berpengaruh atau tergantung kepada motivasi yang ada dari pihak pekerja ataupun pihak manajemen. Peningkatan produktivitas kerja menunjang terwujudnya hubungan kerja yang lebih baik antara pengusaha dan pekerja apabila produktivitas dapat dinikmati secara seimbang antara kedua pihak, dapat meningkatkan motivasi kerja dan keinginan untuk berprestasi, dapat meningkatkan penghasilan karyawan dan jaminan sosial lainnya, membantu perluasan kesempatan kerja dan perluasan perusahaan.

Dalam buku yang diedit oleh Dewi (2006:47), Myers mengatakan bahwa sebagian besar motivator adalah faktor-faktor prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan, kemajuan, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan aktualisasi diri individu dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dan produksi tinggi dikaitkan dengan motivator, sementara kekecewaan dan ketidakefektifan biasanya dikaitkan dengan penyebab rasa tidak puas. Motivasi dapat diartikan sebagai factor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.

Dalam buku Kerjasama bipartit di tempat kerja, ILO menjelaskan (2003:15) mengenai *Labour management cooperation (LMC)* atau LKS Bipartit yang menekankan komunikasi dan partisipasi. Bipartit adalah suatu forum dimana para pekerja/buruh dan manajemen satu sama lain dapat menyampaikan masalah dan kebutuhan mereka yang dirasa perlu; merupakan informasi tentang masalah yang sedang dihadapi dan masalah yang mungkin terjadi pada waktu yang akan datang yang dapat membawa dampak pada satuan kerja, perusahaan atau kedua-duanya; merupakan pertukaran pendapat secara teratur dapat menghasilkan saling pengertian, konsensus, dan penyelesaian masalah dan kepentingan bersama;

dapat berfungsi sebagai mekanisme komunikasi organisasi untuk memperoleh hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

Beberapa pengertian mengenai Bipartit yang dirangkum oleh ILO-Jakarta, antara lain adalah :-Sebagai komisi sukarela yang terdiri dari perwakilan-perwakilan dari manajemen dan pekerja yang mengadakan pertemuan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah kepentingan bersama yang biasanya diluar kontrak kerja individu atau perjanjian perundingan bersama. - Forum untuk komunikasi rutin antara manajemen dan pekerja untuk mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan atau terkait dengan hubungan yang mendesak untuk meningkatkan kepercayaan dan keyakinan di antara mereka.- Dialog yang terus menerus dan rutin melalui mana para pekerja dan manajemen berkomunikasi dengan kesempatan yang sama di dalam suasana kerjasama, saling memahami dan mempercayai.

Di Indonesia, peraturan ketenagakerjaan menetapkan pembentukan kerjasama pekerja-manajemen dan kerjasama bipartit di tempat kerja yang meliputi :-setiap perusahaan yang mempekerjakan 50 pekerja atau lebih wajib membentuk lembaga kerjasama bipartit;-lembaga-lembaga tersebut harus berfungsi sebagai forum untuk komunikasi, konsultasi dan musyawarah tentang masalah-masalah pekerjaan di dalam perusahaan;-keanggotaan lembaga tersebut meliputi para wakil pengusaha dan para wakil pekerja yang ditunjuk secara demokratis oleh para pekerja untuk mewakili kepentingan mereka di dalam perusahaan;-pengaturan mengenai prosedur pembentukan keanggotaan bipartit ditentukan dan ditetapkan berdasarkan keputusan menteri. Hasil konsultasi dan komunikasi yang dicapai hanya terbatas untuk konsumsi intern perusahaan dan merupakan saran, rekomendasi, memorandum bagi pimpinan perusahaan dan pekerja.

Dengan demikian terjadinya hubungan bipartit tersebut dapat kita kaitkan dengan adanya motivasi dari kedua belah pihak. Dimana pihak manajemen termotivasi dengan adanya hubungan bipartit dengan pekerja maka harapan untuk tercapainya tujuan perusahaan dalam pencapaian produksi dan penjualan yang berkualitas dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dapat tercapai. Demikian juga bagi pekerja timbul motivasi bahwa apa yang menjadi harapan dari pekerja dapat tercapai. Harapan tersebut adalah dalam bentuk peningkatan kesejahteraan maupun dalam hal peningkatan karir atau aktualisasi diri. Untuk tercapainya keinginan dari masing-masing pihak tersebut maka sarana hubungan industrial harus dapat dilaksanakan.

Hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang tersangkut atau berkepentingan atas proses produksi barang atau pelayanan jasa di suatu perusahaan, atau diartikan sebagai hubungan antara manajemen pekerja atau *Management – Employees relationship* (Payaman, 2003: 1). Melihat dari pengertian tersebut memberi penjelasan bahwa antara semua pihak yang akan menciptakan suatu produksi atau jasa di suatu perusahaan dapat berhasil apabila ada hubungan antara semua pihak yang terkait dalam proses produksi atau jasa tersebut, jadi tidak ada komunikasi satu arah tetapi harus dua arah, ada timbal balik, sehingga ada suatu kesepakatan yang dapat diterapkan oleh masing-masing pihak dengan suatu kesadaran.

Hubungan industrial merupakan suatu bagian dari manajemen sumber daya manusia, karena berhubungan dengan pekerja dan perusahaan atau pengusaha. Hal ini diungkapkan oleh Mangkuprawira (2004:15) bahwa karyawan merupakan unsur investasi efektif yang jika dikembangkan dengan baik akan menimbulkan produktivitas yang besar, kebijakan harus dapat memuaskan kedua pihak yaitu perusahaan dan pekerja, lingkungan kerja harus dapat menimbulkan motivasi kepada pekerja untuk mengembangkan

keahliannya, pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dilaksanakan secara seimbang untuk pemenuhan tujuan perusahaan dan pekerja.

Menurut Payaman (2003:10-12), prinsip-prinsip hubungan industrial adalah hubungan pengusaha dengan pekerja, pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan mempunyai fungsi yang berbeda. Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan ketenangan berusaha, ketenteraman bekerja, dan peningkatan produktivitas. Tugas lainnya adalah menampung dan memecahkan masalah-masalah ketenagakerjaan serta menghindari secara dini kemungkinan-kemungkinan timbulnya kesalah-pahaman untuk kepentingan bersama dan menghindari kesalah-pahaman.

Dikatakan juga selanjutnya bahwa pengusaha, pemerintah, pekerja dan juga masyarakat pada umumnya, sama-sama mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan, perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi banyak orang, pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda dengan pembagian kerja atau pembagian tugas, pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan. Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan ketenangan berusaha dan ketenteraman bekerja supaya dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, peningkatan produktivitas harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama.

Melihat apa yang dikemukakan diatas bahwa suatu usaha dapat dicapai keberhasilannya dengan peranan dari banyak pihak, yaitu pengusaha, pekerja, pemerintah, bahkan lingkungan-pun akan mempengaruhi. Pihak-pihak terkait tersebut masing-masing akan mendapatkan kontribusi dengan peranan yang dilakukannya. Misalnya pengusaha akan mendapat

keuntungan dari usaha yang dikelolanya, pekerja akan mendapat penghasilan untuk memenuhi kehidupannya dan mendapatkan suatu keberhasilan melalui karir-nya, pemerintah mendapat kontribusi dengan tercapainya kestabilan wilayah karena masyarakat mendapat pekerjaan dan meniadakan atau mengurangi pengangguran. Demikian juga masyarakat yang tidak mendapat pekerjaan di perusahaan tersebut dapat menciptakan usaha-usaha lain yang dapat terkait dengan perusahaan, misalnya menjadi pemasok, atau membuka lahan usaha yang digunakan oleh karyawan-karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Sedangkan lingkungan akan menyesuaikan dengan keberhasilan usaha-usaha baru tersebut, misalnya pembuatan jalan-jalan baru, taman-taman yang diciptakan agar daerah yang tadinya gersang menjadi menarik, dan lain sebagainya.

Dalam pelaksanaan hubungan industrial tersebut sarana-sarananya adalah :

1. Serikat Pekerja

adalah suatu organisasi pekerja yang dibentuk untuk mewakili pekerja yang menjadi anggotanya dalam menangani masalah-masalah yang menyangkut hak-hak pekerja. Serikat pekerja mempunyai peranan sebagai jalur komunikasi dari para pekerja kepada pihak pengusaha. Dan serikat pekerja dijamin keberadaannya dengan peraturan mengenai kebebasan berserikat. Dan untuk dapat melaksanakan tugasnya serikat pekerja harus terdaftar secara resmi di Departemen tenaga kerja. Serikat pekerja juga merupakan salah satu pihak dalam bekerja sama dengan perusahaan.

2. Perjanjian kerja bersama

merupakan syarat kerja dan dibuat oleh pihak manajemen dan pihak pekerja melalui serikat pekerja dengan melakukan perundingan, dimana perjanjian kerja bersama tersebut disahkan oleh pihak pemerintah. Isi dari perjanjian kerja bersama harus lebih baik dari ketentuan-ketentuan normatif yang sudah ditentukan oleh undang-undang ketenagakerjaan.

Di perusahaan yang sudah mempunyai perjanjian kerja bersama (PKB), maka PKB ini berlaku sebagai undang-undang, dan harus dipatuhi oleh kedua pihak, bagi yang melanggar dapat dituntut oleh pihak yang merasa dirugikan.

3. Lembaga Kerjasama Bipartit

adalah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal ketenagakerjaan di perusahaan antara pihak pekerja dengan pihak pengusaha. Anggota dari Lembaga kerjasama bipartit terdiri dari wakil-wakil pengusaha dan wakil-wakil pekerja, masing-masing mempunyai kedudukan yang sama. Masalah-masalah yang dibicarakan oleh LKS Bipartit bisa menyangkut ke masalah produktifitas bukan menyangkut hak-hak karyawan yang tidak dipenuhi oleh perusahaan. Ketua dari LKS bipartit bisa dari wakil pekerja maupun wakil pengusaha. Apa yang dibicarakan lebih mengarah kepada konsultasi, kesepakatan, tidak mengarah kepada suatu tuntutan oleh salah satu pihak. Lembaga ini cukup efektif untuk terjadinya suatu kerjasama yang harmonis antara keduabelah pihak.

4. Peraturan perusahaan

merupakan pengaturan syarat kerja yang dibuat oleh perusahaan. Dalam hal ini di perusahaan tidak ada serikat pekerja, sehingga perusahaan membuat sendiri peraturan perusahaan dengan tetap memperhatikan peraturan ketenagakerjaan yang normatif, dan harus disahkan oleh pemerintah. Peraturan perusahaan biasanya dibuat oleh perusahaan yang tenaga kerjanya sedikit ataupun perusahaan besar yang kesejahteraannya mungkin sudah terjamin di perusahaan tersebut sehingga pekerja menganggap tidak diperlukan adanya serikat pekerja karena perusahaan sudah memperhatikan hak-hak karyawan bahkan kesejahteraan karyawan sudah terjamin.

5. Pendidikan hubungan industrial

adalah suatu sarana untuk memberikan pemahaman tentang hubungan industrial baik bagi pekerja maupun bagi pihak manajemen perusahaan. Pendidikan bisa dilakukan oleh pemerintah atas undangan dari pihak

manajemen dan serikat pekerja, atau atas kesepakatan bersama dilakukan sendiri oleh para pihak, atau dengan mengundang masing-masing organisasi misalnya pendidikan oleh pihak Dewan pimpinan kabupaten/kota (DPK) serikat pekerja atau dari Asosiasi pengusaha.

6. Lembaga penyelesaian perselisihan

Apabila suatu masalah ketenagakerjaan tidak bisa diatasi oleh kedua belah pihak, maka masalah diselesaikan oleh pegawai perantara dari Departemen tenaga kerja dan apabila tidak bisa diatasi melalui Panitia penyelesaian perselisihan perburuhan tingkat daerah (P4D) atau tingkat pusat (P4P). Dan setelah disahkannya undang-undang yang baru mengenai perselisihan hubungan industrial maka diselesaikan melalui 4 bentuk, yaitu : Bipartit, Mediasi, Konsiliasi, dan Arbitrase.

7. Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan

merupakan ketentuan normatif dari pemerintah yang wajib dilaksanakan oleh pihak pengusaha maupun pihak pekerja, dimana bagi yang melanggar dapat dikenakan sanksi hukum atau dapat dituntut.

8. Lembaga Tripartit

yaitu forum konsultasi antara wakil-wakil pekerja, Asosiasi pengusaha, dan pemerintah. Fungsinya adalah membantu pemerintah merumuskan kebijakan ketenagakerjaan pada umumnya dan menyelesaikan masalah-masalah hubungan-hubungan industrial. Lembaga ini cukup penting dalam pengambilan suatu keputusan mengenai masalah ketenagakerjaan, bahkan ditingkat daerah Lembaga ini mempunyai peranan dalam mengusulkan ketentuan upah minimum kota atau kabupaten. Lembaga tripartit adalah lembaga yang mandiri dan mempunyai otonomi sendiri, tidak ada hubungan secara struktur dengan instansi atau lembaga lainnya. Untuk tugasnya dapat mengikut sertakan tenaga ahli Universitas atau badan-badan lainnya.

9. Asosiasi pengusaha

sama dengan para pekerja yang mempunyai hak untuk membentuk serikat pekerja, demikian juga para pengusaha mempunyai hak dan

kebebasan untuk membentuk atau menjadi anggota organisasi atau asosiasi pengusaha. Asosiasi pengusaha terdiri dari perusahaan-perusahaan yang menggabungkan diri untuk dapat dibantu apabila mempunyai masalah-masalah hubungan industrial. Tujuan lain adalah menciptakan dan memelihara keseimbangan, ketenangan dan kegairahan kerja serta usaha dalam pembinaan hubungan industrial dan ketenagakerjaan, mengusahakan peningkatan produksi dan produktivitas kerja sebagai sarana untuk mewujudkan pembangunan nasional. Contoh dari asosiasi pengusaha yang lebih fokus kepada masalah-masalah ketenagakerjaan adalah Asosiasi pengusaha Indonesia atau disingkat Apindo.

Mengingat perkembangan dari Undang-Undang ketenagakerjaan yang terus berkembang dari tahun ke tahun, juga penyesuaian dari era globalisasi dimana banyak aturan-aturan internasional yang sudah diratifikasi oleh pemerintah, sedangkan penjelasan-penjelasan dan pengertian-pengertian yang kurang dari kedua belah pihak yaitu pihak manajemen perusahaan dan pihak pekerja, maka hal tersebut menimbulkan ketidakharmonisan antara kedua belah pihak. Kadang-kadang pekerja sudah tahu lebih dahulu mengenai suatu aturan dan pihak manajemen belum mengetahui, dan kadang-kadang terjadi sebaliknya.

Beberapa faktor mengapa diperlukan Undang-Undang ketenagakerjaan yang baru, yaitu perubahan pola berpikir masyarakat, pengakuan atas hak berserikat, kegiatan serikat pekerja untuk mewakili pekerja, perselisihan industrial yang dapat berakibat aksi protes, kekhawatiran akan dampak protes terhadap usaha, kekhawatiran akan intervensi militer apabila terjadi perselisihan, tidak efektifnya mekanisme penyelesaian perselisihan, demikian menurut Boulton (2002:6-7). Masalah-masalah hubungan industrial seperti tersebut masih banyak terjadi di Indonesia, sehingga fungsi pengawasan dari departemen tenaga kerja sebenarnya masih harus rutin

dilakukan (Fungsi tripartit, yaitu komunikasi dari pihak serikat pekerja, manajemen dan pemerintah).

Pokok-pokok pikiran dan pandangan hubungan industrial Pancasila mengatakan bahwa dalam hubungan industrial Pancasila, pengusaha dan pekerja tidak dibedakan karena golongan, keyakinan, politik, paham, aliran, agama, suku, maupun jenis kelamin demikian Shamad (1995:14-15). Hubungan industrial Pancasila meyakini setiap perbedaan pendapat dan perselisihan yang timbul harus diselesaikan melalui musyawarah untuk mufakat dan tidak diselesaikan dengan cara pemaksaan oleh satu pihak kepada pihak lain. Pekerja dan pengusaha dianggap sebagai mitra dalam proses produksi yang berarti harus bekerjasama dalam arti saling membantu, pekerja dan pengusaha merupakan mitra dalam menikmati hasil perusahaan, pekerja dan pengusaha merupakan mitra dalam tanggung jawab. Apabila kita lihat pokok-pokok pikiran tersebut, maka terlihat idealisme yang ada, tapi yang mengherankan sampai pada masa sekarang masih belum dapat diterapkan dengan baik. Sering terjadi pihak-pihak yang mensosialisasikan atau menyamakan persepsi untuk aturan-aturan ketenagakerjaan di Indonesia adalah pihak luar, seperti Organisasi buruh internasional.

Masalah ketenagakerjaan di Indonesia adalah sangat kompleks, selain undang-undang dan peraturan-peraturan ketenagakerjaan yang masih tumpang tindih juga Indonesia adalah Negara Asia pertama yang meratifikasi semua dari kedelapan konvensi fundamental, antara lain tentang: Kebebasan berserikat dan hak untuk berunding bersama; kebebasan berserikat dan perlindungan hak untuk berorganisasi; penghapusan kerja paksa; penghapusan diskriminasi; usia minimum; penghapusan pekerja anak. Walaupun pada kenyataan lapangan banyak perusahaan yang belum dapat menghapus hal-hal tersebut karena lingkungan atau hal-hal lainnya.

Memperhatikan masalah hubungan industrial ,maka perlu dikembalikan kepada manajemen sumber daya manusia, dimana Armstrong (2003:331), mengatakan bahwa strategi hubungan karyawan memperhatikan cara untuk membangun hubungan yang stabil dan kooperatif dengan karyawan sehingga meminimalisasi konflik; mencapai komitmen melalui keterlibatan karyawan dan proses komunikasi; mencapai tujuan organisasi dengan didasarkan pada nilai yang dimiliki bersama antara manajemen dengan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia menurut Mangkuprawira (2004:14) merupakan penerapan pendekatan sumber daya manusia dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai yaitu : tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk karyawan. Dua kepentingan tersebut saling terkait dan harus ada pendekatan manajemen sumber daya manusia. dan tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui komunikasi yang rutin antara kedua pihak, dimana perbedaan pendapat dapat diatasi, kesulitan bersama dapat dicari jalan keluarnya, tidak melalui kepentingan masing-masing yang mau menang sendiri tetapi melihat kepada kepentingan bersama. Persaingan antara pengusaha dan pekerja harus dilaksanakan secara jujur dan sportif berdasarkan prestasi bukan untuk masalah menang atau kalah dari salah satu pihak, masing-masing pihak tentu saja mempunyai prestasi yang harus diakui oleh masing-masing pihak.

Upaya strategis mencegah perselisihan, menurut Suwanto (2003:138-139), adalah :

Melaksanakan keseluruhan hak normatif pekerja/buruh dengan menerapkan secara konsekwen peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu dengan menerapkan secara konsekwen peraturan perundang-undangan yang berlaku; perhatian terhadap kesejahteraan pekerja/buruh terutama bagi perusahaan yang mampu dan jangan menunggu pekerja untuk menuntutnya ; mengembangkan komunikasi yang efektif seperti membuat kelompok-kelompok kecil dibawah masing-masing pimpinan unit ; menyediakan fasilitas yang diperlukan seperti

tempat ibadah, kantin, fasilitas olah raga, transportasi, air minum, dll; mendorong pembentukan serikat pekerja/serikat buruh melalui penyuluhan tentang keserikatpekerjaan dan hubungan industrial, sehingga terbentuk serikat pekerja yang mandiri dan dipimpin oleh pimpinan yang professional.

Menghadapi permasalahan sumber daya manusia atau pekerja, perlu diperhatikan bagaimana supaya produktivitas dapat dicapai oleh pekerja. menurut Keating (1987:156) bahwa pekerja harus merasa bertanggung jawab atas tugasnya, mempunyai tingkat kekuasaan yang berarti atas suatu tugas yang dikerjakan, memperoleh informasi yang berarti mengenai nilai dan profesionalisme pekerjaannya. Ketiga hal tersebut harus dimengerti dan diterima oleh pekerja, dan hal tersebut dapat terjadi tentu saja melalui bantuan dari pihak manajemen selain atas inisiatif dari pekerja. Uraian pekerjaan dan wewenang yang jelas menjadikan si pekerja menjadi professional, dan profesionalisme ini menjadikan pihak manajemen akan menjadi lebih mudah untuk berkomunikasi dengan pekerjanya.

Dalam Lembaga kerja sama bipartit yang diberi nama *Labour management cooperation* (LMC) oleh organisasi buruh internasional di kantor Jakarta, Juan Palafox menulis untuk pelatihan yang diadakan oleh ILO-jakarta (2004:24), kerjasama pekerja-manajemen adalah 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. Juga merupakan hasil dari proses terus menerus peningkatan saling mempercayai dan menghormati melalui berbagi informasi, diskusi, konsultasi dan negosiasi, kemudian juga sebagai bentuk partisipasi pekerja di dalam proses pengambilan keputusan tentang masalah-masalah yang tidak tercakup dalam perundingan bersama. Prinsip dasar dari LKS bipartit atau LMC adalah Komunikasi dan Partisipasi untuk kedua belah pihak, selalu diadakan dialog dan selalu diberi kesempatan kepada pekerja untuk menyumbang pemikiran.

Dalam buku yang dikeluarkan oleh kantor ILO Jakarta (2003:25), disebutkan bahwa LKS Bipartit adalah upaya sukarela murni, dan harus mendapat dukungan dan komitmen dengan hati yang tulus dari kedua belah pihak. Hal itu tidak dapat dipaksakan. LKS Bipartit adalah suatu kemitraan bersama berdasarkan prinsip upaya bersama untuk kepentingan bersama. Kedua belah pihak harus bekerja atas dasar itu agar program dapat berhasil dan berkesinambungan. LKS Bipartit bekerja atas dasar prinsip saling memberi dan menerima, kedua belah pihak harus mempersiapkan diri untuk dapat mengakomodasi dan secara jujur dan saling mempertimbangkan permintaan masing-masing pihak. Tindakan saling memberi dan menerima harus datang dari kedua belah pihak. Pada intinya LKS Bipartit adalah suatu "kendaraan" yang dapat dipakai untuk meningkatkan komunikasi antara pimpinan puncak dan para pekerja di bidang produksi pada tingkat pabrik.

Dengan demikian LKS Bipartit disini adalah suatu sarana hubungan industrial yang dimanfaatkan oleh masing-masing pihak dalam bentuk motivasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh kedua belah pihak. Lembaga ini harus selalu diperbaharui strukturnya dan dapat mencakup semua bidang yang melibatkan kedua belah pihak. Oleh karena itu masing-masing pihak harus mengerti mengenai peranan Lembaga ini, sehingga efektivitasnya dapat tercapai. Manajemen menghendaki pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, sedangkan serikat pekerja mengharapkan penggunaan Sumber daya manusia yang efektif ini atas dasar aturan dan kebijakan yang tertuang dan perjanjian kerja bersama untuk menuju kepastian pekerjaan dan kesempatan kerja.

Sekali lagi Koeshartono & Junaedi (2005:1), mengatakan bahwa hubungan industri yang harmonis dapat tercipta jika pola pendekatan diubah dari pendekatan pengendalian ke pendekatan komitmen. Karena, dikatakan bahwa pekerja juga membutuhkan otonomi, keterlibatan yang tinggi, tantangan, pengembangan dan aktualisasi diri. Budaya komitmen ini

berusaha membangun budaya keterlibatan yang tinggi (*high improvement culture*) yang antara lain dapat dicapai dengan pemberdayaan (*empowerment*). Di Indonesia, peraturan-peraturan dasar tentang hubungan perburuhan hingga kini belum mencerminkan kebutuhan akan industrialisasi dan pembangunan sosial-ekonomi nasional. Hubungan industrial yang serasi jika dikembangkan dan dilaksanakan dengan baik dapat membantu meningkatkan produksi, menambah kemungkinan kesempatan kerja, dan lebih membantu menjamin pembagian yang merata dari hasil pembangunan nasional.

Dapat dilihat bahwa masalah hubungan industrial di Indonesia masih sangat rawan karena belum konsistennya pemberlakuan aturan-aturan yang sebenarnya sudah disepakati oleh ketiga perangkat tripartit (pengusaha-serikat pekerja-pemerintah), tapi pelaksanaan di lapangan masih belum diterapkan karena kepentingan masing-masing yang saling mempertahankan. Kondisi hubungan industrial pada saat ini dapat digunakan sebagai indikasi tentang kualitas sarana hubungan industrial di Indonesia yang telah terbentuk selama ini. Beberapa penelitian dan pengamatan di lapangan menemukan bahwa belum semua sarana hubungan industrial yang telah terbentuk berfungsi dan mampu mendorong penerapan hubungan industrial. Relatif rendahnya kualitas sumber daya manusia para pelaku hubungan industrial dan belum diterapkannya hubungan kemitraan hubungan industrial secara murni dan konsekuen merupakan factor penyebab tidak berfungsinya sarana hubungan industrial.

Pengertian mengenai hubungan industrial dilengkapi juga oleh Shamad (1995:44), yang mengatakan bahwa hubungan industrial adalah hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha, yang terjadi setelah diadakan perjanjian yang menyatakan kesanggupan pekerja untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah dan pengusaha menyatakan kesanggupannya untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah.

Perjanjian kerja tersebut mencakup syarat-syarat tentang perburuhan. Perjanjian kerja tersebut memuat ketentuan-ketentuan yang berkenaan dengan hubungan kerja itu, yaitu hak dan kewajiban pekerja serta hak dan kewajiban pengusaha.

Disamping itu pemerintah mengadakan peraturan-peraturan mengenai hak dan kewajiban pekerja maupun pengusaha yang harus dituruti oleh kedua pihak, atau berlaku bila kedua pihak tidak mengaturnya sendiri dalam perjanjian kerja atau dalam perjanjian kerja bersama. Perjanjian kerja diadakan secara tertulis biasanya memuat kegiatan pekerjaan : lamanya perjanjian, masa percobaan, pengangkatan karyawan, kontrak karyawan, besarnya upah, masa cuti atau istirahat karyawan, sistem lembur, pensiun, jaminan hari tua, pengobatan, kesejahteraan karyawan, tata tertib di perusahaan, ketentuan mengenai karyawan yang akan berhenti atau di putuskan hubungannya, pelatihan atau pengembangan karyawan, dan seterusnya. Pelanggaran dari perjanjian kerja tersebut menjadi suatu perselisihan dalam hubungan industrial di perusahaan.

Keberhasilan Hubungan Industrial adalah kemampuan sumber daya manusia; sikap sadar dan tanggung jawab yang berkembang; kesamaan persepsi, interpretasi dan komitmen; kebersamaan dalam perencanaan, pengorganisasian, target kerja, mencegah dan penyelesaian masalah secara dini. Sedangkan kunci sukses hubungan industrial adalah semua pihak memahami dan dapat melaksanakan ketentuan undang-undang ketenagakerjaan, komunikasi yang intens dan produktif, forum komunikasi, dialog sosial, dialog teknis produksi, dialog kesejahteraan. Semuanya dapat dilakukan antara lain melalui kegiatan-kegiatan seperti membuat kelompok kecil seperti gugus peningkatan produktivitas, atau partisipasi tidak langsung melalui badan-badan konsultatif bersama manajemen dengan pekerja, dan kegiatan-kegiatan lain yang melibatkan pihak manajemen dan pekerja.

Sasaran utama yang ingin dicapai dalam pelaksanaan hubungan industrial menurut Purbadi (2001:72-73) adalah tercapainya kedamaian kerja, ketenangan dan ketentraman bekerja, peningkatan kesejahteraan pekerja dan perkembangan serta kelangsungan hidup perusahaan. Perkembangan motivasi serta partisipasi pekerja sebagai partner pengusaha di perusahaan serta diperlakukannya pekerja sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Sedangkan sasaran lain adalah meningkatkan manfaat perusahaan dalam rangka menunjang pembangunan nasional di bidang pertumbuhan ekonomi, tercapainya stabilitas industri untuk menunjang ketahanan nasional, tercapainya perluasan kesempatan kerja. Dengan demikian LKS Bipartit adalah sebagai katalisator pengetrapan hubungan industrial pancasila dalam praktek kerja sehari-hari khususnya untuk memecahkan masalah bersama seperti produktivitas kerja, disiplin kerja, ketenangan usaha serta berbagai sumber konflik antara pekerja dengan pengusaha.

Suwarto (2003:3), mengatakan bahwa tujuan akhir pengaturan hubungan industrial adalah terciptanya produktivitas atau kinerja perusahaan dalam bentuk peningkatan produktivitas serta kesejahteraan bagi pekerja/buruh dan pengusaha secara adil. Untuk dapat mencapai tujuan akhir tersebut, maka perlu adanya ketenangan kerja dan berusaha atau *industrial peace*. Kunci utama keberhasilan menciptakan hubungan industrial yang aman dan dinamis adalah komunikasi yang teratur, sehingga mendapatkan manfaat bagi kedua belah pihak. Dengan demikian akan tercipta saling pengertian dan kepercayaan, sehingga unsur-unsur hak dan kewajiban para pihak menjadi lebih terjamin dan terlaksana, apabila terjadi perselisihan antara kedua belah pihak dapat diselesaikan secara internal, antara kedua pihak tidak akan terjadi pemaksaan yang akan merugikan kedua belah pihak. Kedua belah pihak dalam menyelesaikan suatu masalah dengan pandangan tidak ada menang-kalah karena menganggap bahwa keputusan yang diambil adalah untuk kepentingan bersama.

Menurut buku yang dikeluarkan oleh ILO-Jakarta (2003:15), manfaat yang diperoleh oleh pekerja dan manajemen dalam LKS Bipartit adalah antara lain bahwa pekerja mendapat kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen, sedangkan pihak manajemen mendapat kesempatan untuk berbagi informasi dengan karyawan mengenai kondisi usaha, masalah kualitas, pengembangan produk dan hal-hal lain yang menunjukkan pentingnya peran karyawan dalam keberhasilan perusahaan. Disini terlihat bahwa manfaat yang penting adalah saling berbagi dan saling menghargai peranan masing-masing sehingga produktivitas dapat dicapai dengan cara tersebut.

Kerjasama melalui LKS Bipartit membantu perusahaan menghadapi tantangan globalisasi dan persaingan yang kian ketat dalam pasar domestik dan pasar dunia. Kerjasama tersebut mendorong inovasi, mendorong terjadinya perubahan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan efisiensi, mendatangkan kepuasan kerja bagi para pekerja, upah yang lebih baik dan pembagian keuntungan yang lebih adil dari perusahaan, meningkatkan kondisi kerja yang lebih baik bagi pekerja, menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih efektif, membantu mengurangi terjadinya perselisihan industrial dan meningkatkan hubungan industrial.

2. Konflik hubungan industrial

Apabila tidak ada pertentangan dalam organisasi dan hubungan kerja berjalan lancar akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi, tetapi ketika terdapat konflik berkepanjangan yaitu pertentangan antar individu, kelompok bahkan organisasi yang masing-masing mengutamakan

pencapaian tujuannya akan membawa dampak negatif bagi kinerja organisasi, demikian dikatakan oleh Anatan (2007,45). Hubungan industrial masih sangat erat kaitannya dengan masalah, berarti kaitannya adalah dengan konflik, oleh karena itu perlu dibahas juga mengenai istilah konflik.

Konflik ialah dua hal yang saling bertentangan, pada setiap kehidupan terdapat konflik karena ada hubungan yang kadang-kadang dapat menimbulkan konflik karena ada beberapa kekuatan yang saling bertentangan, yang lemah akan menyesuaikan dengan yang kuat atau yang lemah hancur dalam pertentangan. Yang dimaksud saling hubungan adalah dalam arti saling hubungan yang saling berpengaruh antara materi yang satu dengan yang lainnya. Saling hubungan melahirkan kontradiksi atau konflik, demikian dijelaskan oleh Darsono dalam Budaya organisasi (2006:117).

Secara luas definisi konflik menurut Stoner/wankel (1988:550), konflik organisasi adalah suatu perbedaan pendapat diantara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan/atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub unit yang berbeda pendapat berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya masing-masing. Konflik juga dapat bersifat fungsional atau disfungsional. Ia benar-benar mempunyai potensi untuk memperbaiki atau merusak prestasi organisasi, tergantung bagaimana ia dikelola.

Menurut Nawawi (2005:417), teori tradisional dan teori perilaku mengenai konflik menghendaki setiap pertentangan kepentingan ditekan, dikurangi dan bahkan ditiadakan, karena dinilai membahayakan organisasi/perusahaan. Sedang teori interaksi menghendaki agar konflik dikelola oleh pihak manajemen. Pengelolaan dimaksudkan untuk mengurangi karena akan

merugikan dan mencari cara penyelesaian yang bermanfaat, baik bagi pihak-pihak yang mengalami konflik maupun pihak organisasi/perusahaan. Tetapi perlu diperhatikan bahwa konflik bukan persaingan tetapi kedua pihak yang sedang berkonflik mempertahankan kepentingan masing-masing.

Konflik antar pribadi dan antar kelompok, dalam batas-batas tertentu, terjadi dalam setiap organisasi dan merupakan suatu bagian yang alami dalam pergaulan sosial. Konflik dapat terjadi antara individu dalam satu kelompok, antara orang dengan pemimpinnya, di antara dua departemen atau lebih dalam satu organisasi, antara serikat pekerja dengan manajemen perusahaan, demikian menurut Wexley & Yuki (1992: 229).

Konflik dalam hubungan industrial lebih dikenal dengan istilah perbedaan pendapat. Pada umumnya perbedaan pendapat yang sampai menimbulkan konflik tersebut berkisar dalam hal hak dan kepentingan antara dua pihak . Sebagian besar konflik berasal dari karyawan tetapi bukan berarti penyebab konflik adalah karyawan, karena pada umumnya hal tersebut terjadi sebagai akibat dari sebab yang sumbernya dari pengusaha. Pengusaha sebagai pemilik perusahaan selalu terlibat dalam masalah kepentingannya. Dan konflik terjadi pada umumnya berkaitan dengan cara memenuhi kepentingan tersebut.

Konflik juga akan berakibat langsung terhadap produktivitas, karena para pelaku produksi yang seharusnya melaksanakan tugasnya terlibat dalam konflik. Belum lagi apabila dampak konflik sangat mengganggu berlangsungnya proses produksi maka penurunan produktivitas kerja akan semakin tajam.

Bila konflik terjadi maka kerugian yang diakibatkan dapat berupa :

- Terganggunya ketenangan bekerja tidak hanya bagi mereka yang terlibat konflik, tetapi juga bagi pihak lain yang ada hubungan dengan para pihak,
- Menurunnya produktivitas kerja, karena waktu dan pikiran terganggu dengan konflik yang sedang terjadi,
- Pendapatan karyawan terganggu, juga dengan adanya konflik, karyawan terancam akan kehilangan pekerjaan,
- Ketenangan berusaha akan mengganggu pengusaha dan perkembangan perusahaan,
- Kerugian material dan non material,
- Nama baik kedua belah pihak akan terganggu.

Sumber-sumber konflik kemungkinan terjadi karena : - Perbedaan kepentingan; - karena pelaku mempunyai suatu ciri yang tidak biasa sehingga menimbulkan kecenderungan untuk menimbulkan konflik; - Pengaruh lingkungan yang tidak kondusif juga dapat menimbulkan konflik, mungkin bersumber dari pihak pengusaha atau mungkin juga bersumber dari karyawan.

Stoner/Wankel (1988:555-556), menyebutkan sumber-sumber konflik, yaitu : - pembagian sumber daya, dimana sumber daya tersebut terbatas, sehingga harus dialokasikan, sehingga beberapa kelompok akan memperoleh kurang daripada yang diinginkan atau dibutuhkannya; - perbedaan tujuan, sub unit organisasi cenderung menjadi khusus karena mengembangkan tujuan, tugas dan personalia yang berbeda. Perbedaan tersebut sering menyebabkan konflik kepentingan atau prioritas; - Interdependensi aktivitas kerja terjadi apabila dua atau lebih sub unit tergantung satu sama lain untuk menyelesaikan tugas mereka masing-masing; - Perbedaan nilai atau pandangan diantara berbagai unit dalam organisasi sering disertai perbedaan sikap, nilai, dan pandangan yang juga dapat menyebabkan konflik; - Gaya individu dan kekaburan dalam organisasi juga dapat menimbulkan konflik. Disamping ditimbulkan oleh individu yang aneh, konflik antar kelompok juga dapat diakibatkan oleh

tanggung jawab kerja yang ditetapkan secara tidak jelas dan tujuan yang tidak jelas pula. Oleh karena itu perlu adanya upaya yang terus menerus agar terjadinya konflik bisa dikurangi.

Beberapa hal yang prinsip untuk mencegah terjadinya konflik adalah:- Kepada para pelaku jasa dan produksi perlu diberikan pemahaman/pembinaan dan ada keterbukaan dari masing-masing pihak guna kepentingan bersama;-Komunikasi antara kedua belah pihak perlu dilakukan secara intensif, terutama komunikasi yang bersifat informal sehingga tidak ada sikap yang kaku antara kedua pihak dan ini dapat membantu kepada saling pengertian.

Mengenai prinsip untuk mencegah terjadinya konflik antara pihak pekerja dan pengusaha kita juga dapat melihat apa yang dijelaskan dalam buku Armstrong (2003:31), mengenai harapan karyawan dan harapan dari pemberi kerja, yaitu :-Harapan karyawan : Diperlakukan sebagai insan manusia dengan baik.,diberikan pekerjaan yang memungkinkan penggunaan kemampuannya, diberi penghargaan yang setara dengan kontribusinya, dapat menunjukkan kompetensinya, memiliki kesempatan untuk berkembang, mendapatkan keamanan dalam bekerja, mengetahui apa yang diharapkan dari karyawan, mendapatkan umpan balik yang positif mengenai bagaimana karyawan bekerja.-Harapan pemberi kerja terhadap karyawan: Karyawan supaya mengabdikan sepenuh hati kepada perusahaan, karyawan harus bekerja keras, setia, patuh, kompeten, meningkatkan citra organisasi di mata para pelanggan, rekanan dan para pemasok.

Harapan-harapan dari kedua belah pihak apabila dapat dipenuhi tentu dapat mengurangi terjadinya konflik di perusahaan. Tetapi mengingat apa yang sudah diuraikan diatas mengenai kepentingan dari masing-masing pihak maka harapan tersebut banyak yang belum tercapai dan masih sulit kedua belah pihak menerapkannya.

Menurut Stoner/Wankel (1988;571,573), konflik antara manajemen dan pekerja bisa timbul karena masalah kepentingan, dimana akhirnya pekerja membentuk serikat pekerja dengan tujuan melindungi berbagai kepentingannya karena merasa manajemen tidak cukup menjamin dalam hal ekonomi, yaitu hak untuk memperoleh upah minimum; dalam hal keselamatan kerja dan keamanan kerja, hubungan sosial yaitu kebutuhan untuk diterima/diterima oleh rekan sekerja, harga diri yaitu kemampuan untuk memperoleh suara dalam sistem tersebut, status dan pemenuhan diri seperti mengikuti pelatihan kepemimpinan.

Konflik tersebut kemudian dikurangi dengan diadakannya perundingan antara pihak pekerja dan manajemen dengan cara :-penjajakan, dimana kedua belah pihak mengakrabkan diri, -konsolidasi , para perunding membahas masalah yang tidak terlalu penting,-penyelesaian, masalah yang mendapat prioritas yang lebih besar ditangani, dan kedua pihak mendorong untuk mencapai kesepakatan akhir, -pembersihan yaitu persetujuan akhir dituangkan dalam bentuk tulisan yang kemudian diperiksa dan disetujui oleh kedua pihak.

Sebagaimana dengan setiap hubungan, jenis hubungan manajemen-pekerja di perusahaan tertentu tergantung pada tindakan kedua belah pihak. Apabila Serikat pekerja mempertahankan sikap permusuhan terhadap manajemen, maka ada kemungkinan manajemen mengambil sikap serupa. Dalam situasi seperti ini, konflik diperbesar, dan kedua belah pihak akan mengalami kerugian.

Wexley & Yuki (2005:230), menyebutkan bahwa akibat-akibat dari konflik adalah terutama terletak pada kehancuran komunikasi dan kerjasama. Komunikasi adalah suatu proses yang vital dalam organisasi, karena komunikasi penting sekali bagi semua proses organisasi. Bila para anggota

organisasi memiliki aktivitas-aktivitas yang saling bergantung, maka pelaksanaan kerja aktivitas-aktivitas ini akan terganggu jika terdapat penurunan kerjasama serta penolakan untuk membagikan informasi yang disebabkan oleh konflik yang parah. Individu-individu yang terlibat dalam konflik secara tipikal mengalami tekanan (stress), frustrasi serta kekhawatiran yang pada gilirannya menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu Zweifel (2007) mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan harus dengan berbicara dengan mendengarkan atau *communicate or die*, dikatakan bahwa komunikasi yang buruk umumnya menyebabkan masalah yang sangat merugikan, oleh karena itu komunikasi yang intensif antara pihak manajemen dan pihak pekerja perlu selalu dilakukan.

Beberapa pendekatan umum terhadap manajemen konflik, yaitu :-
Menetapkan peraturan-peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, serta mengantisipasi apabila kemungkinan ada permusuhan,-Mengubah pengaturan arus kerja yang dapat mengurangi kemungkinan konflik,Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang mempunyai orientasi tujuan yang berlainan terwakili dalam kelompok pembuat kebijaksanaan, melatih pejabat-pejabat kunci mengenai penggunaan yang tepat tentang taktik-taktik untuk mengatasi konflik.

Untuk mengatasi masalah Konflik, upaya yang dilakukan antara lain dengan cara Negosiasi yang merupakan penggunaan keterampilan komunikasi dan tawar menawar untuk mengatasi konflik perusahaan dan mencapai hasil yang memuaskan bersama, demikian yang dikatakan oleh Koeshartono & Junaedi (2005:83). Pada saat perundingan dilaksanakan kedua belah pihak sebaiknya mengikuti teknik-teknik negosiasi, yaitu sebagai suatu upaya yang dilakukan melalui diskusi tindakan persuasif dan bila perlu kompromi, untuk mencapai perjanjian dengan pihak-pihak lain mengenai sesuatu yang menjadi masalah dari kedua belah pihak tersebut.

Dalam buku panduan untuk pengusaha, ILO/USA *declaration project* Indonesia menjelaskan tahapan-tahapan dalam negosiasi :

Tahap pertama adalah saling menggali dan mempelajari posisi masing-masing, kemudian tahap kedua yaitu mengagendakan apa yang diharapkan oleh masing-masing pihak dari meja perundingan, tahap ketiga, :mengambil langkah untuk mengubah posisi dan upaya untuk mencapai titik temu, tahap keempat, menyimpulkan perundingan dengan memberikan tawaran final.

Untuk menghindari konflik teknik-teknik dalam bernegosiasi yaitu : mendengar, empati terhadap tuntutan pihak lawan berunding tanpa harus setuju pada tuntutan mereka, mempengaruhi dan membujuk, sebagai komunikator yang baik. Untuk tercapainya suatu keputusan yang dapat diterima oleh kedua belah pihak diperlukan teknik-teknik yang perlu dipelajari, yang nantinya dapat membantu tercapainya perundingan yang berhasil. Kemudian dijelaskan juga mengenai negosiasi yang efektif , yaitu :Tindakan persuasif (bujukan) untuk mencapai maksud yang diinginkan dan Kompromi yang bersifat membangun. Dalam bernegosiasi juga diperlukan kekuatan. Sebelum memulai negosiasi, perlu dilakukan penilaian terhadap kekuatan relatif yang dimiliki masing-masing pihak. Yang dimaksud adalah kemampuan untuk mengupayakan diterimanya suatu posisi yang dipilih. Bila hasil negosiasi dapat bertahan lama, hal ini merupakan hasil yang stabil. Walaupun stabilitas bukan satu-satunya sifat negosiasi yang sukses, tetapi merupakan salah satu sifat yang penting dan dapat membantu suasana kondusif.

Selanjutnya dalam buku panduan yang diterbitkan oleh ILO yang disebut diatas disebutkan tipe-tipe kekuatan negosiasi , yaitu:-Kekuatan personal :Hal ini sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dan itikad baik di antara kedua belah pihak yang bernegosiasi, yang terbina atau terbentuk dari negosiasi-negosiasi sebelumnya ,-Kekuatan persuasif :-Kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain untuk mengikuti atau menuruti

kemauannya,-Kekuatan paksaan:-Kemampuan salah satu pihak dalam perundingan untuk memaksa dan mengenakan sejumlah sanksi pada pihak lain bila mereka gagal atau tidak mau memenuhi tuntutan pihak tersebut.

Menurut Purbadi (1982:37), potensi konflik antara serikat pekerja dengan pihak pengusaha, lebih bersifat kolektif dan memiliki dampak yang merata pada seluruh anggota serikat pekerja. Potensi konflik yang paling dominan lebih dipengaruhi oleh persoalan personal yang bersifat psikologis, seperti perasaan suka atau tidak suka, sikap diskriminatif. Potensi konflik antara pengusaha dan pekerja pada umumnya disebabkan oleh dampak aturan perundang-undangan yang pelaksanaannya tidak dilakukan dengan baik oleh pengusaha, atau karena pengusaha kurang memperhatikan kondisi kesejahteraan pekerja. Selanjutnya dikatakan bahwa berdirinya multi serikat pekerja yang pertumbuhannya begitu cepat dan tidak didukung oleh infrastruktur organisasi yang matang, akan banyak menimbulkan sumber konflik. Potensi konflik yang paling dominan antar serikat pekerja adalah bersumber dari masalah persaingan.

Apa yang dijelaskan diatas yaitu mengenai hal-hal yang berhubungan dengan konflik maka negosiasi adalah kunci yang sangat penting untuk mengarah kepada tercapainya hubungan industrial yang harmonis. Karena seperti yang sudah diuraikan diatas dalam suatu perusahaan terdapat dua kepentingan yang berbeda tetapi harus dapat mengarah kepada hal yang positif bagi kedua belah pihak karena tujuannya adalah sama yaitu kesejahteraan bagi kedua belah pihak, yaitu pihak manajemen disatu sisi dan pihak pekerja disisi lain.

Negosiasi, menurut buku panduan yang dikeluarkan oleh ILO (2003:41), dapat didefinisikan sebagai:

Suatu upaya yang dilakukan melalui diskusi/ pembicaraan, tindakan persuasif/ bujukan, dan bila perlu kompromi, untuk mencapai perjanjian dengan pihak-pihak lain mengenai suatu isu tertentu atau sejumlah isu.

Negosiasi pada intinya adalah suatu proses yang berlangsung seumur hidup. Kita bernegosiasi setiap hari, kadang-kadang negosiasi dilakukan untuk hal-hal kecil. Kadang-kadang untuk suatu peristiwa besar. Negosiasi menggunakan informasi dan kekuatan untuk mempengaruhi tingkah laku ke dalam suatu jaringan yang penuh dengan tekanan, demikian dikatakan oleh Cohen (2005:4). Dalam interaksi emosi kita dengan orang lain, kita selalu berada dalam keadaan bernegosiasi tanpa kita sadari. Negosiasi yang efektif adalah tindakan persuasif untuk mencapai maksud yang diinginkan dimana saat melakukan negosiasi, kita berusaha membujuk pihak yang menjadi lawan kita berunding untuk menyetujui atau menyepakati apa yang menjadi titik pandang, keinginan dan kepentingan kita. Begitu pula sebaliknya, pihak yang menjadi lawan kita berunding berusaha mempengaruhi kita supaya kita mau menerima titik pandang mereka. Tentunya masing-masing pihak mempunyai beberapa kepentingan yang tidak sepenting kepentingan mereka yang lain.

Pengakuan dan penilaian terhadap kekuatan negosiasi sangatlah penting bagi negosiasi yang berhasil. Sebelum memulai negosiasi, perlu dilakukan penilaian terhadap kekuatan relatif yang dimiliki masing-masing pihak. Yang dimaksud dengan kekuatan negosiasi adalah kemampuan untuk mengupayakan diterimanya suatu posisi yang dipilih.

Negosiasi tentu saja sebagai salah satu bagian yang harus digunakan oleh kedua belah pihak, karena tawar menawar atau istilah nego berlaku bagi masing-masing pihak untuk mencapai apa yang menjadi harapan dari

pihak-pihak tersebut, dan tercapainya/berhasilnya nego yang dilakukan maka masing-masing pihak akan merasa puas dan dapat bekerja dan berusaha sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu ketenangan berusaha bagi pengusaha dan jaminan/ketenangan bekerja bagi pekerja. Masalah hubungan industrial pada akhirnya adalah untuk mencapai kehidupan ekonomi yang sukses bagi pekerja dan pengusaha.

Dalam hal negosiasi ini perlu juga dikutip apa yang disampaikan oleh ILO-Jakarta (2003:31) yaitu dalam bernegosiasi ada kewajiban untuk bernegosiasi dengan jujur dan masing-masing pihak harus memelihara kepercayaan antara para pihak. Prinsip saling menghormati untuk komitmen yang dibuat oleh para pihak juga harus diakui. Dan sekali lagi negosiasi harus dilakukan secara jujur dan berusaha untuk mencapai persetujuan.

Untuk menghindari konflik jalan yang ditempuh menurut buku yang dikeluarkan oleh ILO (2003:14), menyebutkan bahwa komunikasi dan partisipasi adalah dua prinsip dasar kerjasama pekerja/buruh-manajemen. LKS Bipartit atau *Labour Management Cooperation (LMC)* berfungsi sebagai suatu saluran komunikasi yang berharga diantara para mitra, menyediakan suatu forum dimana kedua belah pihak secara teratur melakukan dialog untuk membahas kepentingan mereka sehari-hari. Gangguan-gangguan dan masalah potensial yang timbul yang dapat mengakibatkan meningkatnya perselisihan akan dapat ditangani lebih awal dan mencegahnya sebelum berkembang menjadi persoalan yang besar.

Selanjutnya Palafox (2004), dalam pelatihan yang diadakan oleh ILO di Jakarta, mengenai kerjasama bipartit ditempat kerja menjelaskan anatomi kerjasama dimana dipertanyakan mengapa orang bekerjasama dan kaitannya dengan orang lain, baik sebagai individu ataupun sebagai kelompok bisa berbeda-beda disepanjang garis penerus 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, perilaku yang dimotivasi oleh kepedulian terhadap orang lain dengan pengorbanan biaya dari pihak penolong tanpa mengharapkan imbalan,- Kerjasama berarti bekerja bersama untuk suatu tujuan bersama atau keuntungan bersama dengan mengharapkan imbalan atau imbal balik tertentu ,-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 salah 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.

Konflik akan berakibat langsung kepada produktivitas, karena para pelaku produksi yang seharusnya melaksanakan tugasnya terlibat dalam konflik. Belum lagi apabila dampak konflik sampai mengganggu berlangsungnya proses produksi maka penurunan produktivitas kerja akan semakin tajam. Konflik pada hakekatnya merugikan semua pihak, sehingga konflik adalah hal yang tidak diinginkan, sehingga ada unsur keterpaksaan pada saat terjadinya konflik. Suasana kerja terutama yang menyangkut aspek ketenangan, ketenteraman bekerja terganggu baik sesaat maupun untuk waktu yang lama. Kerugian material akibat konflik karena terganggunya proses produksi merupakan dampak bagi kesejahteraan tenaga kerja.

Oleh karena itu perlu adanya upaya yang terus menerus agar tak perlu terjadi konflik. Dapat dilakukan upaya untuk mencegah timbulnya konflik

misalnya dengan tatap muka langsung dengan pihak-pihak yang terlibat konflik dalam menghadapi persoalan-persoalan yang pelik dan penting, kedua pihak harus saling terbuka untuk membicarakannya. Perlu ada kesempatan berlangsungnya komunikasi langsung maupun tidak langsung, karena komunikasi yang dilakukan dengan informal misalnya diadakan acara diluar perusahaan ataupun pada jam istirahat merupakan waktu yang strategis untuk membantu kelangsungan komunikasi. Kemudian bisa dilakukan juga dengan sikap yang akomodatif, karena kemungkinan dengan bersikap sebagai pendengar yang baik akan menurunkan ketegangan dan akan lebih mudah untuk berbicara.

Kemudian juga untuk menghindari konflik antara pekerja dengan manajemen menurut Darsono (2006:261) pengusaha perlu melakukan transformasi budaya dengan cara membuat pernyataan bahwa buruh adalah asset perusahaan yang utama, membagikan keuntungan kepada pekerja agar tercapai kesejahteraan pekerja, memberikan saham kepada pekerja sehingga pekerja juga adalah pemilik perusahaan, memberi modal kepada pekerja untuk membuat koperasi, maka dengan hal-hal tersebut dapat dihindari terjadinya konflik yang akan merugikan kedua belah pihak.

Budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang dianut oleh para individu di dalam organisasi yang mendasari perilaku kerja mereka, dan budaya sangat mempengaruhi kinerja jangka panjang organisasi/perusahaan, semakin kuat budaya semakin besar pengaruhnya. Oleh karena itu organisasi harus mengembangkan budayanya dengan terfokus tetapi budaya organisasi juga jangan terlalu kaku tetapi harus mengikuti keadaan atau memungkinkan adanya penyesuaian, demikian Soetjipto dalam buku yang diedit oleh Moeljono & Sudjatmiko (2007:148).

Menurut Kreitner & Kinicki (2005:79), budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Sathe, dalam buku Stoner & Wankel 1988:539), budaya adalah rangkaian pemahaman yang penting yang dimiliki bersama oleh seluruh anggota suatu komunitas. Pemahaman yang dimiliki bersama ini terdiri dari norma, nilai, sikap, dan keyakinan. Budaya dari sebuah organisasi tertentu dapat disimpulkan dari hal-hal, ungkapan, tindakan, dan perasaan yang dimiliki bersama. Sebuah budaya perusahaan yang kuat dan dikenal luas sering disebut sebagai alasan berhasilnya perusahaan. Budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja. Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi, keduanya memainkan peranan penting dalam mempengaruhi etika berperilaku.

Masalah budaya organisasi juga berhubungan dengan menghindari masalah konflik karena memahami dan mengatur sumber daya manusia di tempat kerja yang lebih baik adalah melalui Perilaku organisasi yang terdiri dari individu, kelompok, dan organisasi. Ahli-ahli perilaku melakukan penelitian lapangan yang dimulai dengan memberikan perhatian yang lebih pada faktor manusia. Disebutkan pula bahwa gerakan hubungan manusia membuka jalan yang lebih luas untuk pemikiran yang maju tentang karakteristik manusia. Perusahaan yang menjadikan sumber daya manusia sebagai asset dari perusahaan harus mempelajari bahkan mengerti bagaimana dapat menghadapi berbagai macam karakter dari pekerjanya agar tercapai situasi yang kondusif dan menyenangkan di dalam perusahaan.

Sosialisasi organisasi merupakan mekanisme kunci yang digunakan oleh organisasi untuk menanamkan budaya organisasinya adalah melalui proses

belajar. Sosialisasi organisasi mengubah orang baru menjadi orang yang berfungsi penuh dalam mempromosikan dan mendukung nilai dan keyakinan dasar organisasi. Anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi. Budaya organisasi membuat karyawan menjadi seseorang yang mempertahankan / berkomitmen kepada perusahaannya.

Moeljono & Sudjatmiko mengutip Martoatmodjo (2007:27), mengatakan mengenai Budaya organisasi bahwa perubahan dalam sebuah perusahaan yang paling sukar dilaksanakan adalah perubahan budayanya. Kemudian mengutip Coleman unsur utama jika kita ingin melakukan perubahan Budaya Organisasi di sebuah perusahaan yaitu kepercayaan antar sumber daya manusia, harapan akan masa depan, serta deskripsi jelas dari hak dan kewajiban. Harus ada transparansi mengenai perkembangan dari perusahaan, sering dilakukan komunikasi, pelatihan, pertemuan-pertemuan, penjelasan-penjelasan, konsekuensi dari setiap perubahan harus dimengerti dan dijalankan oleh setiap pihak terkait, sehingga tidak akan terjadi konflik yang dapat merusak rencana perubahan Budaya organisasi yang sedang dijalankan.

Organisasi menurut Darsono (2006:51), harus mengkomunikasikan visi secara aktif kepada seluruh karyawannya. Visi yang merupakan cita-cita organisasi yang ingin dicapai di masa mendatang. Ia merupakan ideologi organisasi yang harus dijadikan pedoman berpikir dan berperilaku seluruh orang yang melibatkan diri dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, visi harus jelas dan dapat dicapai sehingga orang yakin bisa mencapainya. Anggota organisasi harus kritis terhadap visi, sehingga anggota tidak akan bersifat apatis yang dapat mengurangi motivasi kerja.

Menurut Covey (2005:104), visi berarti melihat keadaan masa depan dengan mata batin kita, dengan pikiran kita. Visi adalah imajinasi

terapan. Visi adalah awal dari proses penemuan diri atau organisasi. Visi adalah realitas yang belum benar-benar terwujud secara fisik. Visi juga adalah mengenai apa yang kita lihat dalam diri orang lain yaitu potensi mereka yang belum terlihat. Oleh karena visi dari perusahaan perlu dikomunikasikan atau disosialisasikan kepada karyawan, agar tujuan dari organisasi/perusahaan dapat dilaksanakan bersama-sama manajemen maupun karyawannya, termasuk juga potensi dari karyawan yang perlu dikembangkan oleh pihak manajemen.

Untuk membangun konsensus dan komitmen dalam keseluruhan organisasi, visi yang kuat bahkan membutuhkan komunikasi yang efektif. Hanya melalui komunikasi yang baik kita dapat menyampaikan dan menjaga visi perusahaan. Komunikasi dapat mempertajam, menanamkan dan membantu melaksanakan visi tersebut, demikian D'Souza (2007:108). Sedangkan misi harus menjernihkan fokus dan arah organisasi, pernyataan tujuan dan misi mengatakan kepada dunia mengapa organisasi berusaha keras untuk bertindak dan mencapai sukses.

Visi dan misi tersebut harus didukung oleh seluruh pekerja dan Serikat pekerja, sehingga dapat tercapai harapan-harapan yang sudah menjadi suatu visi dalam perusahaan, yang tentunya juga visi tersebut akan menjadi suatu kebanggaan bagi seluruh karyawan. Visi tidak mungkin tidak dilengkapi dengan misi perusahaan yang tentu juga akan menjadi tujuan bagi pekerja kearah kesejahteraan bersama, bukan hanya oleh salah satu pihak yaitu pihak pengusaha saja. Aktor perubahan adalah manajer dan karyawan yang harus mengerti dan menjalankan perubahan-perubahan tersebut agar perusahaan tidak ketinggalan, karena kalau tidak maka mereka tidak bisa bekerja efektif, efisien dan produktif.

Untuk menghindari konflik, komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerja sama, dan juga kepuasan kerja. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara pegawai bawahan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda. Komunikasi yang tidak baik dapat menyulitkan berbagai macam kegiatan bersama dan lebih jauh lagi bisa menyebabkan stres dan ketidakpuasan di antara pegawai. Dalam hubungan kepegawaian harus dikembangkan suatu sistem komunikasi yang terbuka yang tentu akan lebih baik daripada komunikasi tertutup. Oleh karena itu hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi.

Satu hal lagi untuk menghindari konflik adalah adanya komitmen dari masing-masing pihak, karena di tempat kerja orang menunjukkan komitmen yang tinggi apabila mereka mempunyai rasa memiliki, apabila mereka diperlakukan sebagai bagian dari tim, dan apabila mereka tahu bahwa kontribusi mereka sungguh penting. Komitmen dan loyalitas bertumbuh ketika orang, dengan pekerjaannya yang berarti, merasa sungguh dihargai. Untuk mendapatkan komitmen dari karyawan maka diperlukan komunikasi yang tulus dan pemberdayaan karyawan. Komunikasi yang tulus dan jujur, perilaku etis, keterlibatan pegawai dan partisipasi aktif, serta perlakuan secara hormat dan penghargaan sangatlah penting untuk menciptakan komitmen.

Agung dalam buku yang diedit oleh Muljono (2007:88) mengutip Senge yang menyebutkan gambaran perusahaan/organisasi yang unggul di masa depan adalah organisasi yang mampu membangun komitmen dan kapasitas

belajar warganya pada setiap eselon yang digerakkan oleh visi organisasi yang kuat dan misi yang menunjukkan kenapa organisasi/perusahaan itu ada. Dengan demikian budaya perusahaan juga akan menciptakan budaya kerja bagi seluruh karyawannya. Sedangkan Winardi (2007:138), menyebutkan bahwa budaya korporat pada umumnya merupakan pernyataan filosofis yang dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan demikian para pemimpin dan karyawan akan saling terikat dan bersama-sama membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Seperti apa yang dikatakan oleh Covey (2005:335), untuk menciptakan sebuah lingkungan yang memiliki fokus dan kerja sama tim dari puncak sampai ke lapisan paling bawah. Para karyawan harus tahu apa yang menjadi prioritas tertinggi, meyakinkannya, menerjemahkannya menjadi tindakan-tindakan spesifik, memiliki disiplin untuk berusaha tetap pada arah yang ditetapkan, dan saling mempercayai serta bekerjasama dengan efektif.

Untuk mengatasi konflik dibutuhkan banyak pengertian yang mendukung penyelesaian konflik tersebut, seperti yang sudah disebutkan diatas, yaitu masalah komunikasi yang intens antar karyawan maupun dengan manajemen, komitmen dari kedua pihak. Budaya perusahaan yang terus disosialisasikan dan tentu saja dijalankan oleh pekerja maupun manajemen, visi dan misi perusahaan, perubahan dari organisasi sebagai akibat dari perkembangan, produktivitas sebagai akibat dari komitmen kedua belah pihak.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari keharmonisan hubungan industrial. Karena seperti kita ketahui kurangnya pengetahuan dan pendidikan dari pekerja mempengaruhi sikap dan cara berpikir dari pekerja. Kekurangan tersebut mengakibatkan banyak kekurangan dari pekerja, misalnya gampang terpengaruh untuk melakukan hal-hal yang negatif, tidak bisa berkembang, misalnya peningkatan jabatan atau karier dari pekerja karena pendidikan yang rendah. Bahkan kekurangan tersebut dapat juga dimanfaatkan oleh pengusaha, pada waktu pekerja tidak dapat memberikan argument yang tepat, sedangkan si pengusaha menguasai permasalahan maka si pekerja dapat tidak menerima hak-nya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah penting agar perusahaan tidak mempekerjakan orang yang salah untuk pekerjaannya, agar tidak terjadi proses pergantian karyawan yang tinggi, pekerja-pekerja andalan dapat bekerja lebih baik, proses rekrutmen dilakukan dengan efektif, sistem penggajian yang adil bagi karyawan, pelaksanaan pelatihan yang rutin terhadap karyawan, dan lain-lain.

Keragaman tenaga kerja juga terjadi karena banyaknya latar belakang kebudayaan para pekerja, karena perbedaan etnis, kondisi itu menimbulkan perbedaan dalam etos kerja dan hubungan sosial antar para pekerja, bahkan lebih jauh lagi berpengaruh pada budaya perusahaan. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia menghadapi tantangan untuk mengatasi perbedaan-perbedaan tersebut, apalagi dengan globalisasi yang

mengubah cara kerja, perkembangan teknologi, dan perkembangan informatika sehingga sumber daya manusia yang ada di perusahaan harus dapat mengikutinya melalui training-training dan pembelajaran oleh sumber daya manusia itu sendiri ataupun oleh perusahaan.

Untuk mengembangkan sumber daya manusia sehingga terjadi suatu tingkat kualitas daripada sumber daya manusia maka kita perlu sadar bahwa pekerja perlu merubah perilaku dengan langkah-langkah penting yang disebutkan oleh Clutterbuck (2003:171-172), yaitu kesadaran terhadap kebutuhan akan perubahan baik di tingkat organisasional maupun personal, sikap menerima kebutuhan akan perubahan, komitmen terhadap perubahan, belajar dan merencanakan adalah perlu untuk memilah-milah proses pembelajaran, umpan balik dari individu-individu lain bahwa mereka memang sudah berubah. Kemudian juga dikatakan bahwa menjadi orang yang diberdayakan antara lain perlu juga mengembangkan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk mengemban tanggung jawab, mengembangkan jaringan-jaringan informasi dan pengaruh yang efektif, mengembangkan kreativitas personal dan tim, mencari cara-cara untuk menciptakan perubahan, dan terus belajar.

Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi dan merupakan potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, dengan demikian manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan, demikian dikatakan oleh Nawawi (2005:42). Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dengan pekerja, terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha

mencapai tujuan organisasi dan dalam rangka perwujudan kepuasan kebutuhan individu-individu tersebut.

Hariandja (2002:16) mengatakan bahwa elemen-elemen sumber daya manusia sebagaimana dikatakan para ahli, meliputi persiapan dan pengadaan, pengembangan dan penilaian, pengkompensasian dan perlindungan, dan hubungan-hubungan kepegawaian. Keseluruhan elemen ini harus dilakukan secara terpadu karena semuanya saling terkait. Ini semua untuk mendapatkan kontribusi yang optimal dari pegawai dan memperhatikan tantangan tantangan yang ada, misalnya tantangan yang bersumber dari organisasi seperti strategi, serikat buruh dan budaya perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian mengembangkan sumber daya manusia merupakan sebuah kegiatan penting dalam sebuah organisasi. Karena menjadikan perusahaan besar dan berkembang tergantung kepada kinerja dari sumber daya manusianya.

Demikian juga dengan pemberdayaan terhadap serikat pekerja/buruh khususnya di tingkat perusahaan dengan memberikan pemahaman terhadap aturan perburuhan/ketenagakerjaan yang ada. Sebelum kepada pemahaman mengenai peraturan perburuhan tersebut maka perubahan terhadap perilaku tersebut perlu dimulai dengan kesadaran bersama dari pihak pekerja dengan pihak manajemen.

Faktor utama dari manajemen Sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Menurut Mathis & Jackson (2001:11), kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas Sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja antara lain kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Mungkin saja tidak ada sumber daya dalam organisasi yang digunakan untuk produktivitas yang sedemikian eratnya dicermati sebagai sumber daya manusia. Banyak dari aktivitas tersebut yang menjalankan sistem sumber daya manusia yang berhubungan dengan produktivitas individu atau organisasi.

Dale dalam bukunya (2003:77), bahwa Sumber daya manusia harus selalu dikembangkan dan kegiatan pengembangan adalah sangat penting dengan mengukur nilai pengetahuan dan keterampilan karyawan. Kontribusi individu bisa diukur dengan menggunakan proses yang sama dengan yang digunakan untuk menghitung nilai aset-aset lain. Seperti penilaian terhadap pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Awal dari keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia sehingga akan berkurang masalah-masalah karyawan di perusahaan adalah dari perekrutan yang dilakukan. Karena manfaat utama dari proses perekrutan adalah untuk mencapai akhir yang diinginkan yaitu mendapatkan orang yang tepat untuk suatu jabatan. Selanjutnya dalam Pengembangan sumber daya manusia, Dale (2003: 253) mengaitkan juga dengan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dimana Mc Gregor dalam teori X dan teori Y mengatakan bahwa orang hanya diminta mengikuti instruksi secara persis, melakukan sesuatu seminimal mungkin, dan menunjukkan loyalitasnya sama seperti loyalitas yang ditunjukkan perusahaan kepada mereka. Teori Y mendorong karyawan untuk tertarik pada pekerjaannya, siap bekerja lebih keras, berkomitmen pada organisasinya dan ingin mendapat sesuatu yang lebih baik.

Sedangkan menurut Myers (2006:71), motivasi berasal dari tantangan pekerjaan melalui faktor-faktor seperti prestasi, tanggung jawab, pertumbuhan, kemajuan, kerja itu sendiri, dan pengakuan yang diperoleh. Rasa tidak puas lebih sering bersumber dari faktor-faktor *maintenance* terhadap pelaksanaan tugas. Dalam situasi kebutuhan motivasi yang memuaskan, faktor-faktor *maintenance* memiliki pengaruh yang relatif kecil baik sebagai penyebab rasa puas atau rasa tidak puas.

Demikian juga Hariandja (2002:321), mengatakan mengenai Motivasi sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras. Yang tujuannya adalah mendorong orang berperilaku tertentu, yang dapat mengakibatkan orang tersebut mendapat imbalan, menciptakan persaingan, melatih, dan lain-lain. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Motivasi adalah suatu proses yang memerlukan perilaku energi dan pengarahan. Kebutuhan-kebutuhan keamanan, berkelompok, penghargaan, kemandirian, prestasi atau keberhasilan serta kebutuhan kelangsungan hidup, semuanya secara potensial berpengaruh terhadap perilaku dalam suatu jaringan organisasi. Menarik apa yang disampaikan oleh Agung dalam bukunya (2007:4-5), yang menyebutkan ciri khas pekerja dikelompokkan dalam 4 kuadran, yaitu Kuadran 1, tinggi kemampuan-rendah motivasi biasanya dialami oleh pekerja lama. Kuadran 2, yaitu pekerja yang tinggi kemampuan-tinggi motivasi. Kuadran 3, rendah kemampuan-rendah motivasi. Kuadran 4, rendah kemampuan-tinggi motivasi. Melihat dari kuadran-kuadran tersebut maka perlu dilakukan konseling-coaching dan promosi kepada karyawan agar semua karyawan dengan kondisi-kondisi tersebut bisa ditingkatkan kinerjanya dan menjadi produktif sesuai dengan harapan pihak karyawan maupun manajemen.

D'Souza (2007:138), mengatakan bahwa organisasi atau perusahaan mempunyai nilai utama dalam pemahaman akan apa yang paling penting, bagaimana memperlakukan orang lain, bagaimana bekerja bersama. Menggali dan mendiskusikan nilai meningkatkan keharmonisan dan kerja tim. Nilai yang dibiarkan tidak jelas atau tidak digali dapat menciptakan ketegangan atau konflik dan membuat orang merasa disalahpahami, bingung atau frustrasi. Oleh karena itu nilai-nilai yang jernih-baik pribadi maupun professional-bisa sangat membantu dalam menyelaraskan dan mempersatukan organisasi. Nilai adalah sendi dari budaya perusahaan, dan memberi pedoman untuk bekerja bersama dan berhubungan satu sama lain.

Selanjutnya dalam pengembangan sumber daya manusia diperlukan juga prinsip-prinsip tindakan disipliner, dimana dalam bukunya Bacal (2005: 165), menyebutkan prinsip-prinsip tindakan disipliner, yaitu:- harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku,-harus didokumentasikan secara lengkap,-hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja,-Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi. Tindakan disipliner mempunyai maksud yang sangat baik dalam merubah sikap karyawan yang dianggap menyimpang baik terhadap perusahaan maupun kepada rekan kerja. Disiplin pada akhirnya akan menuju kepada produktivitas kerja apabila masing-masing pihak menyadari tujuan dari disiplin tersebut. Tindakan disiplin juga memerlukan suatu cara dalam memperhatikan kejiwaan dari pihak yang didisiplin sehingga menjadi motivasi bagi ybs, bukan untuk menjatuhkan yang akan berakibat kepada kinerja yang buruk.

Dari permasalahan-permasalahan hubungan industrial saat ini, masih sering yang terjadi adalah si pekerja diputuskan hubungan kerjanya, di-diskorsing, diberi sangsi-sangsi lain yang akhirnya akan merugikan si pekerja. Dengan demikian posisi kerja ada di pihak yang lemah. Dan sebaliknya apabila ada yang menggerakkan pekerja untuk berbuat anarkhi maka perusahaan yang akan dirugikan, misalnya dengan pemogokan, mengadakan pengrusakan terhadap barang-barang milik perusahaan yang mengakibatkan perusahaan pada akhirnya harus tutup/tidak beroperasi lagi.

Pengembangan sumber daya manusia ada dalam manajemen sumber daya manusia dan merupakan penerapan pendekatan SDM yang menurut Mangkuprawira (2001:14-15) secara bersama-sama mempunyai dua tujuan yang ingin dicapai yaitu pertama tujuan untuk perusahaan, dan kedua tujuan untuk karyawan. Dua tujuan tersebut tidak dapat dipisahkan dalam kesatuan kebersamaan yang utuh. Jika kepentingan yang satu tercapai sedangkan yang lain tidak, pendekatan manajemen sumber daya manusia ini dinilai gagal. Dikatakan selanjutnya, ada sejumlah prinsip yang harus dipenuhi dalam pendekatan SDM, yaitu: karyawan merupakan unsur investasi efektif yang jika dikelola dan dikembangkan dengan baik akan berpengaruh pada imbalan jangka panjang ke dalam perusahaan dalam bentuk produktivitas yang semakin besar; Kebijakan, program, dan pelaksanaan harus diciptakan dengan memuaskan kedua pihak, yaitu untuk ekonomi perusahaan dan kebutuhan kepuasan karyawan; Lingkungan kerja harus diciptakan dimana karyawan terdorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan keahliannya semaksimal mungkin; Program dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia harus dilaksanakan dalam kebutuhan seimbang antara pemenuhan tujuan perusahaan dan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian tugas yang terkait dengan upaya-upaya memperoleh karyawan, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasikan, dan memelihara

karyawan sebuah perusahaan sampai suatu ketika terjadi pemutusan hubungan kerja. Tugas-tugas tersebut dicantumkan dalam sebuah perjanjian kerja yang dibuat dan ditandatangani oleh kedua pihak manajemen dan serikat pekerja.

Dari apa yang telah disebutkan jelas bahwa hubungan industrial adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia, dimana apabila diterapkan akan meningkatkan produktifitas bagi karyawan, akan meningkatkan kinerja dan pengembangan perusahaan, dan jelas harus meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan dan bagi pengusaha. Dan apabila kedua belah pihak melaksanakannya dan menyadarinya maka akan terjadi keharmonisan dalam tindakan sehari-hari.

Masalah hubungan industrial yang terjadi masih banyak disebabkan kurang diterapkannya manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Merencanakan kebutuhan SDM, analisa pekerjaan, rekrutmen, memmanajemeni pekerjaan, evaluasi kinerja, membuat struktur penggajian, mengelola keselamatan dan kesehatan kerja, memmanajemeni kehadiran karyawan, pengembangan karyawan melalui training, memotivasi karyawan. Motivasi berasal dari tantangan pekerjaan melalui faktor-faktor seperti prestasi, tanggung jawab, pertumbuhan, kemajuan, kerja itu sendiri, pengakuan yang diperoleh. Dan apabila tidak puas lebih sering bersumber dari faktor-faktor *maintenance* terhadap pelaksanaan tugas. Jadi motivasi, atau pencapaian tujuan pribadi tidak difasilitasi oleh tindakan manajemen yang menilai terlalu tinggi kebutuhan *maintenance*, sebaliknya dengan tindakan yang menciptakan kondisi yang motivatif.

Dalam pelaksanaannya, hubungan industrial yang merupakan hubungan antara dua pihak yaitu manajemen dan pekerja, maka dalam perjalanannya ada kemungkinan terjadi konflik, dimana konflik tersebut dapat membuat

suatu perkembangan yang positif bagi pekerja maupun bagi pengusaha. Sebaliknya apabila tidak dimanajementi dengan baik akan menjadi suatu hal yang merusak bagi kedua belah pihak.

Oleh karena itu menurut Armstrong (2003:255), perlu ada manajemen kinerja yang merupakan perbaikan dan pengembangan terhadap karyawan, sehingga membuat karyawan yang sudah baik menjadi lebih baik lagi. Tapi, jika ada karyawan yang berkinerja di bawah harapan, ketika kinerjanya lebih buruk dari yang sebenarnya bisa dicapai, maka harus diambil langkah untuk mengidentifikasi penyebabnya.

Kemudian dalam bukunya yang lain, Armstrong (2003: 229), menjelaskan mengenai budaya yang sesuai dalam suatu organisasi, bahwa budaya yang bagus mempengaruhi perilaku positif bagi organisasi, sehingga menciptakan budaya kinerja tinggi. Dengan budaya kinerja tersebut maka karyawan sebagai bagian dari organisasi merasa memiliki perusahaan sehingga terjadi hubungan yang sangat kondusif antara pihak karyawan dengan pihak manajemen. Hal tersebut menimbulkan hubungan industrial yang sangat baik karena masing-masing mengerti apa yang menjadi hak dan kewajibannya.

Organisasi menciptakan iklim yang memungkinkan atau tidak memungkinkan individu untuk belajar. Organisasi bukan hanya menciptakan iklim, budayanya mengkondisikan perilaku dan menetapkan apa yang bisa dan apa yang tidak bisa. Dengan demikian, organisasi bisa mendorong pembelajaran atau sebaliknya dapat pula menghambat pembelajaran.

Stoner/Wankel (1988:463), mengatakan bahwa sumber daya yang paling penting dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Dan sumber daya manusia harus diseleksi, dilatih dan dikembangkan, sehingga

organisasi akan berhasil mencapai tujuannya. Tanpa orang yang kompeten maka perusahaan atau organisasi akan mengejar tujuan yang tidak tepat atau menemui kesukaran dalam mencapai tujuan yang sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Untuk mengembangkan sumber daya manusia, menurut D'Souza (2002:237), dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan arah dan memperjelas target, meyakinkan orang-orang untuk bekerja semaksimal mungkin, memfasilitasi-menciptakan sebuah lingkungan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh tim agar menjadi lebih baik. Memastikan bahwa semua orang mempunyai pengetahuan yang cukup tentang organisasi, mengetahui nilai dari kerja yang dilakukannya dan dimana ia merasa cocok, mendelegasikan-melimpahkan tanggung jawab dan otoritas sejauh mungkin hingga ke tingkat bawah dalam struktur organisasi. Memastikan bahwa semua orang mendapatkan pengalaman, pendampingan atau pelatihan kecakapan, mengakui bahwa pegawai yang benar-benar memahami keadaan tertentu kemungkinan besar adalah orang yang tepat untuk mengambil keputusan berkaitan dengan situasi tersebut, membiarkan tim untuk mengendalikan perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan mereka.

Untuk mengatasi hal tersebut, maka efektivitas dari suatu bagian Sumber daya manusia perlu ditingkatkan agar semua pihak yang mempunyai kepentingan terhadap suatu kebutuhan di bidang sumber daya manusia dapat terpenuhi. Oleh karena itu hubungan yang positif dengan produktivitas dan pertumbuhan organisasi, dan juga dengan kepuasan kerja dan produktivitas dalam tenaga kerja serta mutu, kekuatan, dan profesionalisme dari pihak manajemen sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja dari seluruh tenaga kerja. Oleh karena itu komitmen kepada organisasi/perusahaan dari para pekerja untuk percaya dan menerima apa adanya tujuan dari perusahaan, mempunyai keinginan untuk tetap ada di perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut tentu saja harus ada kepuasan

kerja dari para pekerja terhadap perusahaan, dan hal tersebut menjadi tugas dari pengelola sumber daya manusia untuk bagaimana dapat menjembatani-nya dengan pihak manajemen perusahaan dan para pekerja.

Dale (2003:69) mengatakan dengan perkembangan dan kemajuan teknologi menuntut agar karyawan selalu memperbarui keterampilan dan pengetahuannya. Karyawan tidak bisa memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan lama untuk mempelajari cara kerja baru. Keterampilan dan pengetahuan organisasi merupakan gabungan dari kontribusi keterampilan dan pengetahuan seluruh karyawannya. Oleh karena itu kesadaran untuk belajar dari karyawan dan memberi kesempatan belajar dari pengusaha perlu dilakukan. Karena dengan tindakan tersebut akan membawa kepada pengertian yang sejalan dalam mengembangkan perusahaan yang berpengaruh juga kepada hubungan industrial yang harmonis.

Mengenai pengembangan sumber daya manusia, organisasi perlu membuat rencana dengan cara mengidentifikasi kemampuan dan kapasitas yang diperlukan. Pengembangan karyawan harus dimulai dengan analisis dari kebutuhan, baik kebutuhan dari organisasi maupun individu-individunya. Baik perusahaan atau individu dapat menganalisis apa sebenarnya yang dibutuhkan seseorang dari cara pengembangan itu dilakukan. Tujuannya untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan melalui metode yang digunakan oleh organisasi. Pendekatan pengembangan sumber daya manusia juga bisa dilakukan dengan pendekatan di tempat kerja dan pendekatan diluar tempat kerja, demikian apa yang dikatakan oleh Mathis & Jackson (2000:47).

Pelatihan dan pengembangan dapat mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan, karena pemahaman pegawai akan pekerjaannya menjadi berubah. Pengembangan menguntungkan baik bagi organisasi maupun

individu. Para karyawan dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.

Menurut Mathis & Jackson (2000:45), mengembangkan sumber daya manusia di dalam organisasi dapat membantu menyediakan dukungan kelebihan kompetisi dimana tenaga kerja yang berkembang menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan tenaga kerja yang tidak dikembangkan, kemampuan dari tenaga kerja memberikan kelebihan dibandingkan para kompetitor, kemampuan tersebut tidak mudah diduplikasi oleh kompetitor. Pada beberapa tingkat, pengusaha menghadapi pilihan "membuat atau membeli" yaitu mengembangkan sumber daya manusia yang kompetitif atau "membeli" mereka yang sudah dikembangkan di tempat lain.

Belajar dan pengembangan tidak terjadi hanya sekali dalam hidup seseorang. Belajar dan pengembangan seumur hidup lebih sering terjadi dan merupakan tuntutan untuk pendidikan yang berkelanjutan, belajar dan pengembangan dapat melibatkan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan yang sudah dimiliki dan mempersiapkan untuk pekerjaan yang berbeda atau promosi. Pengembangan untuk seluruh karyawan adalah penting bagi organisasi untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia bagi perkembangan dan perubahan di masa mendatang.

Dale (2003:151), mengatakan bahwa tingginya ketidakpastian dalam dunia kerja dilihat sebagai alasan utama untuk mengembangkan keterampilan, karena dalam iklim yang tidak menentu peluang belajar dan berkembang bisa dijadikan motivator. Kemampuan dan kemauan belajar merupakan karakter yang dicari oleh banyak organisasi yang sedang

mengalami perubahan. Perubahan menjadi pemicu dan peluang untuk bereksperimen dan mengembangkan keterampilan-keterampilan baru. Dikatakan selanjutnya oleh Dale bahwa organisasi yang bangkrut adalah organisasi yang berisi orang-orang yang tidak memahami pentingnya belajar.

Salah satu cara untuk mengembangkan organisasi adalah pendekatan khusus bagi perubahan organisasi dimana karyawan sendiri yang memformulasikan perubahan yang dibutuhkan dan mengimplementasikannya seperti mengubah sikap, nilai-nilai, dan kepercayaan karyawan sehingga karyawan sendiri dapat mengidentifikasi dan mengimplementasikan perubahan teknis, prosedural, budaya dan struktural, atau perubahan lain yang dibutuhkan untuk meningkatkan fungsi perusahaan, demikian dikatakan oleh Dessler (2006:305).

Dengan demikian pengembangan adalah penting untuk seluruh karyawan, pengembangan manajemen harus dipandang sebagai cara untuk menanamkan pengetahuan dan pertimbangan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan strategis dari organisasi. Pengalaman adalah juga penting bagi pengembangan manajemen, karena memberikan kontribusi kepada karyawan-karyawan yang mempunyai jabatan-jabatan tertentu, seperti tingkatan manajer, supervisor atau kepala-kepala bagian.

4. Variabel dan Indikator

Menurut Prasetya Irawan dalam buku Logika dan prosedur penelitian (2004:41), variable adalah segala sesuatu yang diteliti oleh seorang peneliti, dan sesuatu itu harus mempunyai nilai.

Variabel yang terdapat dalam tesis ini ada 2, yaitu :

1. Variabel Bipartit
2. Variabel Hubungan industrial

Variabel Bipartit adalah hubungan timbal balik antara dua pihak yaitu pengusaha dan pekerja, untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Variabel hubungan industrial adalah hubungan yang seharusnya harmonis antara pihak pengusaha atau manajemen dengan pihak pekerja dalam suatu perusahaan melalui beberapa sarana yang sudah diatur dalam Undang-Undang dan perjanjian kerja bersama antara kedua belah pihak.

Indikator dari Hubungan industrial adalah :

1. Undang-Undang no.13/2003, mengenai ketenagakerjaan.
Undang-Undang tersebut adalah aturan yang wajib dilaksanakan oleh kedua pihak pekerja dan perusahaan Dengan berpatokan pada Undang-Undang ini maka kedua belah pihak dapat bekerja dengan tenang. Apabila perjanjian kerja bersama tidak memuat salah satu dari pasal dalam Undang-Undang ini maka perjanjian kerja bersama dapat dibatalkan.
2. Perjanjian Kerja Bersama (PKB)
Bisa dikatakan PKB sebagai Undang-Undang dalam suatu perusahaan, yang apabila tidak dilaksanakan oleh salah satu pihak dipermasalahkan oleh pihak yang lain.
3. Departemen tenaga kerja (DEPNAKER)
Adalah pihak yang sangat terkait apabila terjadi suatu permasalahan dari kedua belah pihak, oleh karena itu peranan Depnaker dalam mengawasi terlaksananya UU no.13/2003 ataupun PKB di perusahaan sangat dibutuhkan.

4. Serikat Pekerja

Adalah suatu organisasi yang dibentuk dan dipilih oleh pekerja yang fungsinya adalah mewakili pihak pekerja dalam mengurus permasalahannya dengan pihak pengusaha. Biasanya Serikat Pekerja berafiliasi kepada pimpinan cabang/kabupaten yang disebut Dewan pimpinan kabupaten/kota, walaupun ada juga yang tidak berafiliasi sehingga disebut Serikat Pekerja Tingkat Perusahaan (SPTP).

5. Lembaga kerjasama Bipartit

Adalah suatu Lembaga yang ada di perusahaan dan merupakan forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah yang anggotanya terdiri dari wakil-wakil pengusaha dan wakil-wakil pekerja.

6. Pendidikan hubungan industrial

Adalah merupakan suatu sarana untuk mensosialisasikan HIP kepada pengusaha dan serikat pekerja atau karyawan, melalui penyuluhan-penyuluhan langsung maupun seminar-seminar.

B. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian dalam tesis ini menggunakan pendekatan deduktif yaitu cara berpikir atau cara pengambilan keputusan, dari kasus-kasus umum ke kasus-kasus khusus. Penelitian dimulai dari suatu hipotesis, dan kemudian menguji kebenaran hipotesis tersebut dengan analisis data yang dikumpulkan secara empiris dari kasus-kasus khusus,. Penelitian ini juga bersifat deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan sesuatu

seperti apa adanya secara mendalam, demikian dikatakan oleh Irawan (2004:288).

2. Jenis penelitian

Jenis penelitian adalah eksplanasi dimana peneliti ingin mengetahui lagi lebih mendalam mengenai objek yang diteliti, misalnya mengenai latar belakang tentang motivasi, peranan, nilai, sikap, dan persepsi demikian menurut Moleong (2006:7). Dalam kasus ini adalah sikap, pandangan pihak pekerja dan manajemen terhadap peranan dari LKS Bipartit.

3. Metode dan Strategi penelitian

Penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai strategi penelitian, dimana menurut Irawan (2004:72), studi kasus kita lakukan bila kita ingin mengkaji suatu fenomena secara mendalam, dan fenomena ini memiliki ciri-ciri khusus yang tidak dimiliki fenomena lain.

Penelitian tentang Peranan LKS Bipartit mengangkat studi kasus bagaimana fenomena yang ada dari pihak manajemen dan pekerja terhadap peranan dari LKS Bipartit.

4. Nara sumber /Informan

Narasumber dari penelitian ini adalah: Pekerja dan wakil pekerja (Serikat pekerja nasional/SPN) yaitu karyawan/wati dan pengurus serikat pekerja; Manajemen yang diwakili oleh kepala bagian, manajer dan direktur dari perusahaan; termasuk juga sebagai nara sumber adalah dari kantor ILO-Jakarta pada saat mengikuti seminar dan pada saat berkunjung ke pabrik.

5. Proses penelitian

a. Teknik pengumpulan data

Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan yaitu deduktif dan bersifat deskriptif seperti telah disebutkan diatas, maka dalam penelitian tesis ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- Survei

Yaitu teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik survei, yang mengkaji populasi yang besar maupun kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis, demikian Kerlinger (2004:660).

- Kuesioner

Yaitu mengumpulkan data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada beberapa karyawan yang dianggap dapat mewakili karyawan lain, yang terdiri dari atasan, karyawan dan serikat pekerja. Untuk itu penelitian menggunakan skala Likert (Riduwan, 2004:86), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi

seseorang atau sekelompok orang tentang suatu kejadian atau keadaan. Penelitian ini akan memilih jawaban yang mempunyai 5 interval dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

- Pengamatan (Observasi)

Menurut Riduwan (2004:104), yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Atau penelitian yang pengambilan datanya bertumpu pada pengamatan langsung terhadap objek penelitian, demikian menurut Irawan (2004:63).

- Studi Literatur

Melalui literatur-literatur yang terkait dengan masalah sumber daya manusia dan hubungan industrial, seperti buku-buku mengenai manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk membangun konsep dan teori melalui telaah dan kajian berbagai bahan bacaan.

- Studi dokumen

Teknik pengumpulan data dengan melakukan telaah dan kajian terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini, seperti jurnal-jurnal, kasus-kasus, peraturan-peraturan ketenagakerjaan, Undang-undang no.13/2003, Undang-undang no.2/2004, artikel-artikel dari surat kabar, buku-buku terbitan organisasi buruh internasional-kantor Jakarta, bahan-bahan dari seminar/lokakarya/pelatihan.

b. Teknik analisis data

Teknik analisis yang diambil adalah dengan teknik Sampling, dimana menurut Moleong (2006:224), maksud sampling adalah untuk menjangir

sebanyak mungkin informasi dan menggali informasi yang akan menjadi dasar dari rancangan dan teori yang muncul.

Populasi adalah keseluruhan elemen, demikian Irawan (2004:72), dalam penelitian ini adalah manusia, sedangkan sample adalah wakil dari populasi. Dan ukuran sample tergantung pada sifat populasi, semakin homogen populasi semakin kecil sample dan sebaliknya semakin heterogen sample semakin besar sample.

Sedangkan Riduwan (2004: 54-56) mengatakan, populasi merupakan keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian. Dan populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Sedangkan sample penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.

Cara yang digunakan sebagai teknik pengambilan sample adalah suatu cara mengambil sample yang representative dari populasi, demikian yang dikatakan oleh Riduwan (2004:59) mengenai teknik *probability sampling* yaitu memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk menjadi anggota sample, dan teknik tersebut disebut *disproportionate stratified random sampling* yaitu pengambilan sample dari anggota populasi secara acak dan berstrata tetap, sebagian ada yang kurang proporsional pembagiannya. Dalam metode ini, pemilihan anggota populasi dilakukan secara *random*, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang untuk terpilih sebagai sampel. *Probability sample* meliputi *simple random sampling* yaitu sampel dipilih langsung dari populasi dan besar peluang setiap anggota populasi untuk menjadi sampel sama besar, *systematic sampling* yaitu sampel dipilih

dengan mengambil setiap anggota populasi yang memiliki interval tertentu, interval disini merupakan pola yang digunakan dalam pengambilan elemen populasi, *stratified sampling* yaitu populasi dibagi terlebih dulu menjadi tingkatan atau kelompok yang berbeda , dan *cluster sampling* yaitu teknik sampling berupaya menarik sampel dari satu kumpulan saja yang mewakili variasi yang ada, cluster dipandang mewakili seluruh populasi, demikian menurut Istijanto (2002:113).

Dalam penelitian ini ada dua pihak yang akan dijadikan sample, yaitu: anggota Bipartit yang terdiri dari unsur pengusaha dan unsur pekerja, dimana orang-orangnya sudah jelas ada dalam struktur. Sample lain adalah berasal dari pihak pekerja dan pihak manajemen diluar struktur yang ada. Untuk itu sample yang diambil adalah 300 pekerja dari 7 unit produksi dengan jumlah karyawan 2.700 pekerja, terdiri dari Kepala bagian (5), supervisor (15), leader (40), Administrasi (8), teknisi (7), serikat pekerja (20), pekerja/karyawan (205).

Penelitian yang bersifat kasuistik tidak perlu mewakili populasi. Kemampuan sample untuk memasok informasi sudah cukup sebagai bahan penelitian, demikian menurut Irawan (2006:7).

6. Penentuan Lokasi dan objek penelitian

Penelitian tesis ini dilaksanakan di pabrik PT Ricky Putra Globalindo, Tbk-Citeureup, Kab.Bogor-Jawa barat. Objek penelitian adalah pekerja, serikat pekerja dan manajemen perusahaan maupun subjek pelaksanaan dari LKS Bipartit di perusahaan.

7. Keterbatasan penelitian

Keterbatasan penelitian bukan hanya dialami oleh pihak luar yang masuk ke dalam suatu tempat penelitian, ternyata penulis sebagai pihak yang berada di dalam tempat penelitian mengalami juga keterbatasan tersebut. Hal itu disebabkan karena responden mengenal peneliti dan kemungkinan jawaban tidak sepenuhnya sesuai dengan apa yang diharapkan, walaupun penulis melihat mayoritas jawaban adalah benar.



BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. SEJARAH PERUSAHAAN

PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk yang lebih dikenal dengan singkatan PT. RPG pada awalnya adalah sebuah perusahaan perseorangan yang didirikan pada tahun 1964 oleh Bapak Effendi Gunawan. Modal dasar yang dipergunakan pada masa itu adalah Rp. 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah) yang terbagi menjadi seribu saham dengan nominal masing-masing Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah). Pada saat itu, PT. RPG bernama GANEFO yang merupakan singkatan dari *Games of The New Emerging Forces*, yaitu sebuah pesta olahraga yang diselenggarakan pada tahun 1963. Bapak Effendi Gunawan tertarik menggunakan nama tersebut karena GANEFO sedang populer pada saat itu.

Pada awal beroperasi, GANEFO hanya bergerak di bidang *knitting* dan *garment* dengan jumlah mesin sebanyak 20 unit dan 30 karyawan termasuk staf yang berlokasi di Jl. K.H.M Mansyur No. 34 Jakarta (saat ini ditempati oleh PT. Alfindo Putra Setia, sebuah perusahaan air minum mineral dengan merk ADES yang dipimpin oleh Bapak Alfi Gunawan, adik kandung Bapak Efendi Gunawan). Seiring dengan berkembangnya perusahaan, maka pada tahun 1967 dibentukkan divisi *dyeing* yang berlokasi di Jl. Sawah Lio II No. 29 – 37, Jembatan Lima, Jakarta Barat sekaligus memindahkan divisi *knitting* dan *garment* ke lokasi baru tersebut (saat ini digunakan sebagai kantor pusat PT. RPG).

Pada tahun 1972, Bapak Ricky Gunawan mulai turut serta dalam manajemen GANEFO dan pada tahun 1976 mulai memimpin langsung perusahaan, sementara Bapak Efendi Gunawan mendirikan perusahaan baru dengan nama PT. Jabatex (Jawa Barat *Textile*) yang bergerak di bidang *knitting*, *dyeing*, dan *finishing* dengan pabrik di Tangerang dan kantor pusat di Sawah Lio. Pada tanggal 22 Desember 1987, GANEFO berganti nama menjadi PT. Ricky Putra Garmindo dengan mesin sebanyak ± 600 unit dan karyawan sebanyak 1.411 orang (1.404 orang karyawan dan staff serta 7 orang manager).

Pada tahun 1988, PT. RPG mulai membangun pabrik dengan luas bangunan ± 5 hektar di atas tanah seluas 12,8 hektar di Jalan Industri No. 54, Desa Tarikolot, Kecamatan Citeureup, Kabupaten Bogor, Jawa Barat dan mulai dioperasikan pada tahun 1989. Selanjutnya, pada tanggal 1 April 1996, PT. Ricky Putra Garmindo berganti nama menjadi PT. Ricky Putra Globalindo dan mulai mendirikan anak perusahaan di Medan dan Surabaya.

Seiring dengan perkembangan jaringan pemasaran, pada tahun 1997 PT. RPG mendirikan lagi 3 anak perusahaan di Palembang, Semarang, dan Bandung sehingga sampai saat ini PT. RPG mempunyai 5 anak perusahaan yang mencakup pemasaran di seluruh Indonesia. Perkembangan PT. RPG semakin pesat sehingga pada tahun 1998, PT. RPG menjadi perusahaan terbuka yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya, diikuti dengan pembukaan *showroom* pakaian dalam pria pertama di Indonesia yang bertempat di Citraland dan Atrium Senen pada tahun 2002.

Pada tahun 2005, PT. RPG semakin memperluas bidang usahanya dengan mengoperasikan pabrik *spinning* (pemintalan benang) di Cicalengka, Bandung diikuti dengan pembukaan cabang baru di Pontianak pada tahun 2003. Dengan demikian, usaha yang dijalankan oleh PT. RPG adalah industri dari hulu ke hilir,

yang dimulai dari pemintalan hingga pendistribusian produk ke seluruh Indonesia.

B. BIDANG USAHA DAN PRODUK-PRODUK YANG DIHASILKAN

Dari tahun ke tahun, PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk semakin memperluas bidang usahanya. Diawali dengan divisi *knitting* dan *garment* pada tahun 1964, kini PT. RPG juga bergerak di bidang *spinning* (pemintalan), *printing* (sablon), dan *embroidery* (bordir) untuk memenuhi permintaan perusahaan lain di samping untuk memenuhi kebutuhan PT. RPG.

Meskipun demikian, bidang usaha utama dari PT. RPG adalah bidang *garment* yang terbagi dalam 2 jenis hasil produksi, yaitu pakaian dalam (*underwear*) dan pakaian luar (*outerwear*). *Underwear* merupakan produk utama dengan kapasitas produksi 3,6 juta lusin, sedangkan kapasitas untuk *outerwear* adalah 1,625 juta lusin.

Produksi pakaian dalam pria (*men's underwear*) terbagi ke dalam 3 golongan pasar, yaitu kelas atas, menengah, dan bawah yang terdiri dari berbagai macam merk, yaitu *GT – Man*, *GT – Man Sport*, *GT – Kids*, *Ricky*, *Ricsony*, *BUM*, dan *Joseph Abboud*. Kapasitas produksi untuk ketiga jenis underwear tersebut adalah 39,11 % dan kontribusi sebesar 39,11 % terhadap pendapatan perusahaan. *GT – Man* merupakan produk utama dan andalan (*homebrand*) yang diperuntukkan bagi golongan masyarakat kelas menengah yang lebih mengutamakan kualitas bahan baku dan kemasan yang menarik. *GT – Man Sport* merupakan *advanced brand* dari *GT – Man* yang diperuntukkan bagi pria muda yang sportif dari kelas menengah ke atas, sedangkan *GT – Kids* adalah *advanced brand* yang diperuntukkan bagi anak-anak dengan *design* yang lebih ceria dan menarik perhatian anak-anak.

GT – Man terbagi dalam 4 jenis produk dan masing-masing jenis terbagi lagi menjadi beberapa kategori, yaitu :

1. Tipe *spandex*; yang terdiri dari 9 macam yang terbagi menjadi kategori putih dan berwarna yang diperuntukkan bagi anak-anak dan dewasa. *Spandex* adalah jenis karet sintesis yang dipergunakan sebagai bahan untuk membuat celana dalam bagian panggul
2. Tipe karet; terdiri dari 4 macam yang terbagi menjadi kategori putih dan berwarna untuk anak-anak dan dewasa.
3. Tipe mini; terdiri dari 10 macam yang terbuat dari kain katun dengan kemasan dan warna yang berbeda dengan tipe lainnya.
4. Tipe singlet; terdiri dari 4 macam yang dibedakan atas model dan ukuran (3 ukuran untuk pria dan 1 ukuran untuk wanita).

Sementara itu, *Ricky* merupakan produk baru yang diluncurkan pada tahun 1991 untuk masyarakat kelas atas yang selama ini didominasi oleh produk impor. Untuk dapat menembus pangsa pasar kelas atas tersebut, *Ricky* menggunakan bahan baku dengan kualitas terbaik dan kemasan yang eksklusif. Produk *Ricky* terbagi dalam 5 jenis, yaitu *Ricky Men's Brief (RMB)*, *Ricky Tank Top (RTT)*, *Ricky T-Shirt (RTS)*, *Ricky T-Shirt Colour (RTSC)*, dan Mini Model.

Ricsony merupakan produk *underwear* yang diperuntukkan bagi masyarakat kelas bawah dengan pendapatan rendah yang lebih mengutamakan harga yang dapat dijangkau. Umumnya, masyarakat tersebut tinggal di pedesaan dan kota kecil. Pada level ini, *Ricsony* berhasil menguasai pasar dibandingkan saingan-saingannya yang sebagian besar merupakan usaha *home industry*. Produk *Ricsony* terbagi menjadi 5 jenis yang dibedakan atas ukuran anak-anak, dewasa polos tidak berwarna (putih), dewasa dengan model jala tidak berwarna (putih), dewasa berwarna, dan model mini.

Selain produk untuk dipasarkan di lokal, saat ini perusahaan juga memproduksi underwear di bawah lisensi, yaitu *BUM* dan *Joseph Abboud*. Kedua merk ini diperuntukkan bagi kelas atas dengan kualitas terbaik setara dengan produk luar negeri sekelas *Calvin Klein*. Dengan demikian, pangsa pasar PT. RPG untuk *underwear* telah mencakup seluruh kelas dari kelas bawah hingga atas. Dari semua merk yang dimiliki perusahaan, *GT – Man* adalah merk yang paling menguasai konsumen *underwear*, yaitu sebesar 42 %.

Sementara itu, produk *outerwear* terbagi menjadi 2 macam, yaitu produk lokal yang merupakan merk asli perusahaan (*homebrand*) dan produk lokal yang merupakan lisensi. *Outerwear homebrand* PT. RPG adalah pakaian anak-anak dengan merk *Ricky Junior (R-Jr)*, sedangkan produk lisensi terdiri dari beberapa merk yang merupakan karakter anak-anak dan remaja yang abadi, yaitu *Princess, Scooby Doo, Tom & Jerry, Tom & Jerry Teen, Strawberry Shortcakes, Marvel Heroes, Pooh Teen, dan Snoopy Teen*.

Selain memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri, perusahaan juga mencoba melakukan penetrasi pasar dengan memasarkan produk ke mancanegara seperti Amerika, Eropa, Jepang, dll. Kebijakan perusahaan dengan memasuki pasar internasional ini membuat potensi pasar perusahaan semakin luas dan meningkatkan penjualan perusahaan secara signifikan (catatan : pada tahun 1988, pendapatan pertumbuhan perusahaan mencapai peningkatan sebesar 91 %). Perluasan pasar ke mancanegara ini dilakukan PT. RPG dengan cara menerima pesanan produk ekspor dari para pelanggan untuk memproduksi barang-barang di bawah merk dagang pembeli. Produk ekspor ini harus disesuaikan dengan spesifikasi yang ditentukan pembeli. Produk yang di ekspor meliputi pakaian dalam dan pakaian luar yang disesuaikan dengan mode yang berkembang di negara yang bersangkutan. Beberapa merk ekspor yang diproduksi di PT. RPG adalah *Dolgen* untuk Amerika, *Dorotennis* untuk Perancis, *S.O.T* dan *Kiabi* untuk Jerman, serta *Maser* untuk Austria. Untuk order ekspor ini, perusahaan mempunyai kebijakan melayani permintaan sebesar 46

% . Pasar domestik masih mendapat perhatian khusus dari perusahaan untuk menghindari dampak negatif dari membanjirnya produk impor.

Produk-produk perusahaan mempunyai banyak variasi dalam lining dan jahitan. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan perilaku konsumen pakaian yang sangat beragam sehingga menimbulkan kemudahan dan kenyamanan dalam menggunakan pakaian dalam. Perusahaan juga melakukan diversifikasi produk berdasarkan model, warna, design, dan motif sehingga dapat melayani seluruh kebutuhan karyawan dari berbagai lapisan dengan cara terus menerus mengikuti perkembangan mode baik dalam negeri maupun luar negeri. Untuk mengantisipasi perkembangan tren atau mode yang terbaru dalam industri busana dilakukan pertemuan-pertemuan secara berkala untuk mengkaji produk-produk yang telah dihasilkan dan mengembangkan produk-produk baru.

PT. Ricky Putra Globalindo mempunyai designer in house beberapa dari luar perusahaan. Penyediaan sarana infrastruktur dan teknologi yang digunakan dalam design sangat penting bagi perusahaan. Penggunaan teknologi komputer digunakan dalam proses design yang dilakukan mulai dari membuat pola untuk bahan baku, pembuatan label, hingga proses bordir secara keseluruhan. Standar yang digunakan untuk mendesign suatu produk disesuaikan dengan standar yang ditetapkan pembeli.

C. STRUKTUR ORGANISASI DAN BAGIAN-BAGIAN PERUSAHAAN

PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk beroperasi di 9 tempat, yaitu kantor pusat di Sawah Lio – Jakarta, pabrik *garment* di Citeureup – Bogor, pabrik *spinning* di Cicalengka – Bandung, cabang di Pontianak, dan 5 anak perusahaan di Medan (Jasa Ricky Abadi), Palembang (Ricky Musi Wijaya), Surabaya (Ricky Jaya Sakti), Semarang (Ricky Mumbul Daya), dan Bandung (Ricky Arta Jaya).]

Untuk mengatur 9 divisi tersebut, PT. RPG membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab ke dalam sebuah struktur organisasi yang secara umum dipimpin oleh Dewan Direksi di bawah pengawasan Dewan Komisaris. PT. RPG mempunyai 3 anggota Dewan Komisaris, yaitu Bapak Andrian Gunawan sebagai Presiden Komisaris, Bapak Paulus Gunawan sebagai Komisaris, dan Bapak Sodikin Arsyad sebagai Komisaris Independen. Dewan Direksi sebagai pimpinan perusahaan beranggotakan 4 orang, yaitu Bapak Ricky Gunawan sebagai Presiden Direktur, Bapak Tirta Heru Citra sebagai Direktur Operasional, Bapak Victor Richard Franciscus sebagai Direktur Keuangan, dan Bapak H. Subandi Sihman sebagai Direktur Umum.

Direktur Operasional membawahi beberapa departemen, yaitu Departemen *Marketing Underwear*, *Marketing Outerwear*, *Marketing Export*, *Marketing Bordir*, dan Departemen Produksi. Untuk memperlancar pelaksanaan tugas, *Marketing Underwear*, *Outerwear*, dan *Bordir* bertempat di kantor pusat Sawah Lio sedangkan *Marketing Export* dan Departemen Produksi bertempat di pabrik Citeureup.

Departemen Produksi sendiri terbagi menjadi beberapa bagian sesuai dengan proses produksi yang dijalankan. Bagian-bagian tersebut adalah Lokal I (lokal produksi *underwear*), Lokal II/*Cutting* (lokal yang melakukan proses pemotongan kain berdasarkan pola yang sudah ditentukan), Lokal III (lokal produksi *garment* khusus order ekspor), Lokal IV (lokal produksi *garment*, baik untuk ekspor maupun lokal), Lokal VII/Sablon (lokal yang melakukan proses sablon/mencetak gambar di atas baju menggunakan cat sesuai *design*/motif yang sudah ditentukan), dan Lokal VIII/Bordir (lokal yang melakukan proses pemasangan hiasan pada baju menggunakan benang sesuai *design*/motif yang telah ditentukan). Masing-masing bagian tersebut dipimpin oleh seorang Kepala

Lokal atau Supervisor Senior yang bertanggung jawab kepada Manager Produksi.

Direktur Keuangan membawahi 3 departemen, yaitu Departemen Keuangan Umum Perusahaan (*Corporate Finance*), Departemen Keuangan (*Finance*), serta Departemen Administrasi dan *Accounting*. Ketiga departemen tersebut bertempat di kantor pusat Sawah Lio Jakarta dan masing-masing dipimpin oleh seorang Manager.

Direktur Umum membawahi beberapa bagian yang menjalankan tugasnya di kantor pusat Sawah Lio dan pabrik Citeureup. Bagian-bagian tersebut adalah *PPIC Underwear* (Citeureup), *PPIC Outerwear* (Citeureup), *Purchasing Kain* (Citeureup), *Purchasing Accessories* (Citeureup), *Internal Control* (Sawah Lio), Gudang Kain dan *Setting* (Citeureup), *Sample Room* (Citeureup), *Knitting* (Citeureup), *Maintenance* dan *Montir* (Citeureup), Gudang Bahan Pembantu (Citeureup), Gudang Barang Jadi (Citeureup), Ekspedisi (Sawah Lio dan Citeureup), serta Sekuriti/Satpam (Sawah Lio dan Citeureup).

Selain bagian-bagian tersebut, terdapat beberapa Departemen yang tidak berada di bawah garis tugas Direktur. Departemen-departemen tersebut adalah Departemen Personalia & HRD, *Internal Audit* & Konsinyasi, serta *EDP/IT*.

Di samping itu, PT. RPG juga mempunyai 2 *group* perusahaan dengan produk yang berbeda, yaitu PT. Taitat Putra Rejeki dan PT. Uomo Donna Indonesia. Kedua perusahaan tersebut sama-sama berkantor pusat di Sawah Lio dan lokasi pabrik di Citeureup. PT. Taitat Putra Rejeki (PT. TPR) memproduksi kaos kaki untuk pasar lokal dan ekspor. Lokasi pabrik bertempat di Lokal V, bersebelahan dengan bagian *Knitting*. PT. TPR memproduksi kaos kaki untuk pasar lokal dan ekspor.

Produk lokal PT. TPR ber-merk dagang *GT – Man* sedangkan untuk produk ekspor, perusahaan menerima order antara lain dari *Reebok, Converse, Diadora, League, Great Nourman, Puma*, dan beberapa merk yang diekspor ke Malaysia. Secara umum, produksi kaos kaki terbagi dalam 3 jenis, yaitu jenis *sport* (untuk dewasa dan anak-anak yang didesign untuk keperluan olahraga dengan bahan katun 80 %, *spandex* 20 %, dan menggunakan kain *terry*/bahan handuk sebagai bantalan), jenis *bussiness* (untuk dewasa dengan bahan *acrylic* dan *polyester*), dan jenis *casual* (untuk dewasa dan anak-anak dengan bahan katun 80 %, *spandex* 20 %, tanpa kain *terry* karena didesign untuk dipakai sehari-hari).

Dalam proses produksinya, PT. TPR menggunakan mesin sebanyak 40 unit yang berasal dari Italia. Mesin rajut yang digunakan adalah mesin rajut *circular* yang harus ditempatkan pada suhu tidak lebih dari 25°C karena di dalam mesin terdapat *PC board* (komponen komputer) yang akan rusak apabila berada pada kondisi panas.

Secara singkat, proses produksi kaos kaki diawali dengan merajut benang menjadi berbentuk tubular kemudian menutup bagian bawah/ujung kaos kaki melalui proses *rosso* (untuk kaos kaki *sport*) dan *linking* (untuk kaos kaki *bussiness*). Proses selanjutnya adalah *turning* (membalikkan) untuk memastikan kaos kaki tidak jebol, dilanjutkan proses *steaming* dengan pengaturan suhu sesuai jenis benang yang digunakan sekaligus mematkan serat kain dan membentuk kaos kaki. Kaos kaki yang sudah mempunyai bentuk kemudian disamakan ukurannya (dipasangkan) karena kadang kala dalam proses rajut ukuran kaos kaki yang dihasilkan tidak sama meskipun sudah diatur menggunakan program mesin. Proses ini disebut sebagai proses *selecting*. Proses terakhir setelah proses *selecting* sebelum masuk gudang adalah proses *packing* di mana dalam proses ini digunakan beberapa bahan pembantu (aksesoris), yaitu *polybag, hangtag, top pin, hanger, dsb.*

Sementara itu, PT. Uomo Donna Indonesia (PT. UDI) adalah *group* PT. RPG yang memproduksi pakaian rajut wanita (*ladies knittwear*) untuk kalangan menengah ke atas yang dihasilkan dari mesin rajut belah (*flat knitt*). Pada awalnya, PT. UDI merupakan perusahaan *joint venture* dengan perusahaan *Chongai Knitting* dari Malaysia. Setelah perusahaan Malaysia tersebut berganti usaha ke bidang properti, PT. UDI menarik seluruh aset *joint venture* tersebut sehingga hingga saat ini dimiliki oleh PT. UDI.

Beberapa produk PT. UDI yang sudah dikenal oleh masyarakat adalah *Scala* dan *Krystle*. *Scala* diperuntukkan bagi remaja putri dan dewasa awal untuk kalangan menengah ke atas, sedangkan *Krystle* diperuntukkan bagi wanita dewasa akhir.

PT. UDI mengerjakan sendiri proses produksinya mulai dari perajutan kain hingga menjadi pakaian jadi. Kain rajut yang dihasilkan berbentuk belah dengan motif-motif yang menarik yang dihasilkan dari benang jenis *acrylic*, *rayon*, *nylon*, dll. Dalam proses produksinya, PT. UDI mengoperasikan 52 unit mesin *Shima Seiki* dan 14 unit mesin *Matsuya*. Sedangkan untuk proses *garment*-nya, PT. UDI menggunakan sistem 4 : 1 : 6, yang berarti dalam 1 *line* terdapat 4 mesin obras, 1 mesin jahit, dan 6 mesin *linking*.

Sistem penjualan PT. UDI adalah konsinyasi dengan total *counter* ± 150 buah yang tersebar di seluruh Matahari, Ramayana, dan toko-toko lain. Pemilihan *counter* PT. UDI sangat selektif mengingat produk yang dihasilkan diperuntukkan bagi kalangan menengah ke atas.

D. Pasokan Bahan Baku

Sebagian bahan baku yang berasal dari katun diproduksi sendiri oleh perusahaan, tetapi untuk proses *dyeing* dan *finishingnya*, kain katun tersebut dikirim ke perusahaan lain. Penyediaan bahan baku perusahaan tidak hanya tergantung dari satu perusahaan karena ketersediaan bahan baku di pasaran cukup melimpah sehingga PT. RPG bekerjasama dengan beberapa perusahaan pemasok bahan baku.

Pasokan bahan baku ini berasal dari perusahaan tekstil, antara lain PT. JABATEX yang menyediakan 25 % pasokan bahan baku kepada perusahaan, PT. Wibowo Lokal Surya yang memasok 20 % bahan baku, dan sisanya dari pasar. Khusus bahan baku *spandex* diimpor dari Jepang sedangkan karet elastis dan *polyester* diperoleh dari pasaran lokal.

E. Fasilitas Produksi

Perusahaan memiliki pabrik dengan luas bangunan 50.809 m² yang berdiri di atas tanah seluas 203.392 m². Pabrik terbagi atas delapan lokal utama ditambah dengan lokal penyimpanan aksesoris dan pemeliharaan serta perbaikan peralatan produksi. Pembagian lokal utama tersebut adalah sebagai berikut :

1. Lokal I : bagian produksi garment *underwear*
2. Lokal II : bagian penyimpanan dan pemotongan (*cutting*) kain.
3. Lokal III : bagian produksi *garment export*
4. Lokal IV : bagian produksi garment lokal (*homebrand* dan *licence*) serta *export* (dalam skala kecil)

5. Lokal V : bagian perajutan kain (*knitting*) dan produksi kaos kaki.
6. Lokal VI : bagian penyimpanan (gudang) barang jadi dan ekspedisi
7. Lokal VII : bagian *printing* (sablon)
8. Lokal VIII : bagian bordir dan produksi pakaian rajut wanita

Peralatan produksi perusahaan diimpor dari Jepang yang terdiri dari mesin jahit semi komputer, mesin potong kain, mesin QC kain, mesin bordir, dan mesin *knitting*. Perusahaan juga menyediakan fasilitas produksi lainnya, yaitu 3 buah *genset* dengan kekuatan 400 KVA, 4 unit *boiler* dengan kapasitas 1 – 4 ton, *water treatment* dengan kapasitas penampungan sebanyak 200 liter per detik, listrik PLN dengan kapasitas 1.385 KVA, dan kompresor sebanyak 15 unit dengan kapasitas berkisar 300 PK.

F. PROSES PRODUKSI

Proses produksi *garment* di PT. RPG dimulai dengan pembuatan *design* oleh bagian *Product Development* (untuk order lokal dan *licence*), sedangkan untuk order ekspor diawali dengan penerimaan order dari *buyer* lengkap dengan ketentuan produk diinginkan. Proses selanjutnya adalah perencanaan produksi yang dilakukan oleh bagian *PPIC*. *PPIC* inilah yang menentukan Harga Pokok Produksi (HPP) dan merencanakan jadwal (*schedule*) penyelesaian untuk masing-masing bagian (*cutting*, sablon, bordir, dan jahit). Jadwal penyelesaian ini pada akhirnya diputuskan melalui *pre-production meeting* (biasa disingkat dengan *PP meeting*) yang diikuti oleh seluruh bagian yang terlibat dengan proses produksi. Setelah terjadi kesepakatan, dilakukan proses pembuatan *sample* di bagian *Sample Room* sebelum dilakukan produksi massal.

Produksi massal diawali dengan proses pemotongan kain yang merupakan bahan baku pembuatan pakaian. Untuk *underwear*, sebagian besar bahan baku berupa kain katun yang dirajut sendiri oleh perusahaan di bagian *Knitting* kecuali jenis kain *spandex* yang diimpor dari Jepang. Sedangkan untuk *outerwear*, perusahaan bekerjasama dengan beberapa supplier kain, seperti PT. Kahatex, Jabatex, dll. Pemotongan kain untuk *underwear* dilakukan secara mandiri oleh Lokal I sedangkan untuk produk selain *underwear* dilakukan oleh Lokal II/*Cutting*.

Proses selanjutnya adalah sablon, bordir, atau jahit disesuaikan dengan jenis pakaian yang diproduksi. Apabila suatu pakaian memerlukan hiasan sablon maka kain dikirim ke bagian Sablon, apabila memerlukan bordir maka kain dikirim ke bagian Bordir, sedangkan apabila tidak memerlukan hiasan sablon dan bordir, maka kain tersebut langsung dijahit di Lokal III untuk order ekspor atau Lokal IV untuk order lokal. Proses jahit ini sendiri terdiri dari beberapa macam proses, misalnya kham, som, obras, *sticth*, *bartex*, dll. Mesin-mesin yang digunakan oleh PT. RPG cukup lengkap sehingga produk yang dihasilkan memiliki banyak variasi jahitan.

Pakaian yang sudah dijahit kemudian diperiksa kualitasnya melalui proses *Quality Control*. Dalam proses QC ini, pakaian diperiksa dalam hal ketentuan ukuran (*size spec*), kualitas jahitan, dan pemasangan aksesoris. Pakaian yang tidak lolos seleksi disebut BS yang dibedakan dalam BS kotor, BS jahit, dan BS total. BS kotor adalah pakaian yang tidak lolos seleksi karena kotor sehingga harus dicuci terlebih dahulu. BS jahit adalah pakaian yang tidak lolos seleksi karena kualitas jahitan yang kurang bagus, misalnya loncat, jebol, keriting, bergelombang, dll sehingga harus dibongkar dan diperbaiki kembali. Sedangkan BS total adalah BS yang sudah tidak dapat diperbaiki kembali, biasanya terjadi karena kain berlubang.

Selanjutnya pakaian yang sudah lolos seleksi digosok untuk merapikan dan mematikan serat kain kemudian dilempit sehingga dapat dikemas sesuai dengan ketentuan. Barang yang sudah di-*packing* kemudian dikirim ke Gudang Barang Jadi dan siap dipasarkan.

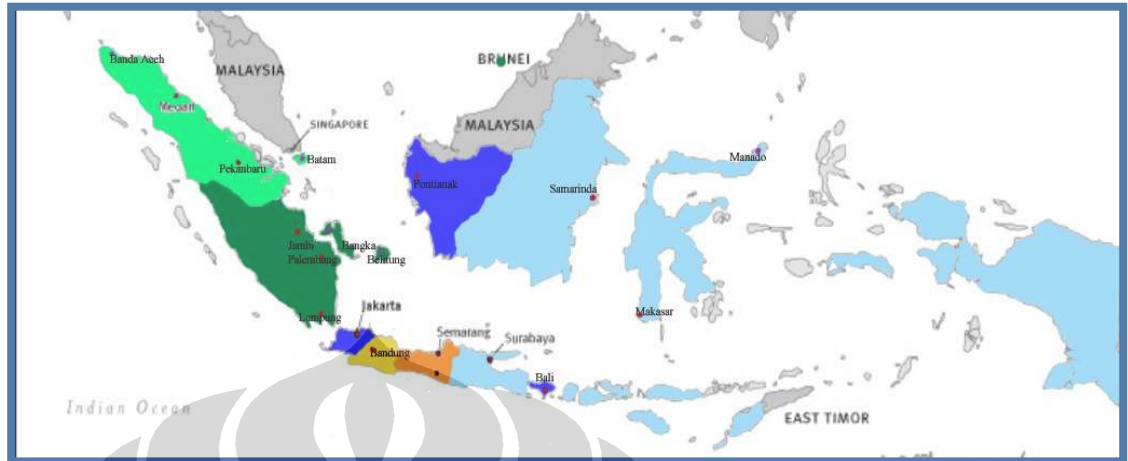
G. JARINGAN PEMASARAN

Jangkauan pemasaran perusahaan di Indonesia sangat luas sehingga penanganan pemasaran dan distribusi dilakukan oleh anak dan cabang perusahaan. Keberhasilan perusahaan menguasai 42 % pasar *underwear* dalam negeri tidak terlepas dari peran serta cabang dan anak perusahaan.

PT. RPG mempunyai 5 anak perusahaan, 1 cabang, dan beberapa agen serta grosir yang menangani penyebaran produk di seluruh Indonesia. Kelima anak perusahaan dan cabang tersebut adalah PT. Ricky Jaya Sakti di Surabaya, PT. Jasa Ricky Abadi di Medan, PT. Ricky Musi Wijaya di Palembang, PT. Ricky Mumbul Daya di Semarang, dan PT. Ricky Arta Jaya di Bandung, dan PT. Ricky Putra Globalindo yang merupakan cabang di Pontianak. Kelima anak perusahaan tersebut mempunyai area pemasaran masing-masing yang ditunjukkan melalui tabel pada halaman selanjutnya.

Tabel 1. Area pemasaran PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk

Anak Perusahaan	Area Pemasaran	Lokasi Cabang dan Agen Penjual
PT. Jasa Ricky Abadi Medan	Aceh, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau	Banda Aceh, Medan, Bukittinggi, Padang, Pekanbaru, Bagansiapi-api, dan Batam.
PT. Ricky Musi Wijaya Palembang	Sumatera Selatan, Jambi, Bangka-Belitung, Lampung, Bengkulu	Palembang, Jambi, Bandar Lampung, Pangkal Pinang, Bitung.
PT. Ricky Putra Globalindo Pontianak	Jakarta, Pontianak	Jakarta, Bogor, Tangerang, Depok, Bekasi, Pontianak.
PT. Ricky Arta Jaya Bandung	Jawa Barat (kecuali Bogor, Tangerang, Depok, Bekasi)	Bandung, Cirebon, Tasikmalaya.
PT. Ricky Mumbul Daya Semarang	Jawa Tengah	Semarang, Solo, Purwokerto, Yogyakarta.
PT. Ricky Jaya Sakti Surabaya	Jawa Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Maluku, Papua, Nusa Tenggara Timur	Surabaya, Jember, Denpasar, Banjarmasin, Balikpapan, Samarinda, Ujung Pandang, Manado, Palu, Kendari, Ternate, Sorong, Ambon, Biak, Jayapura, Merauke, Mataram, Kupang.



	JRA	PT. JASA RICKY ABADI
	RMW	PT. RICKY MUSI WIJAYA
	RPG	PT. RICKY PUTRA GLOBALINDO
	RAJ	PT. RICKY ARTA JAYA
	RMD	PT. RICKY MUMBUL DAYA
	RJS	PT. RICKY JAYA SAKTI

Gambar 1. Peta distribusi PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk

H. KEADAAN / KOMPOSISI KARYAWAN

Secara umum, jumlah karyawan PT. Ricky Putra Globalindo, Tbk di kantor pusat Jakarta dan pabrik Citeureup adalah 3.427 tenaga kerja yang terbagi ke dalam beberapa kategori sebagai berikut :

Tabel 2 Keadaan karyawan berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jakarta				Citeureup				Total	%
	Staff	%	SPG	%	Staff	%	Opr.	%		
Laki-laki	100	65	5	1	140	75	307	11	552	16
Perempuan	55	35	381	99	46	25	2393	89	2875	84
Total	155	100	386	100	186	100	3427	100	3427	100

Tabel 3 Keadaan karyawan berdasarkan tingkat pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jakarta				Citeureup				Total	%
	Staff	%	SPG	%	Staff	%	Opr.	%		
Universitas	65	42	0	0	33	18	0	0	98	3
Akademi	16	10	0	0	27	15	18	1	61	2
SMA	61	39	386	386	92	49	922	34	1.461	43
SMP	6	4	0	0	23	12	1.087	40	1.116	33
SD	7	5	0	0	11	6	673	25	691	19
Total	155	100	386	100	186	100	2700	100	3.427	100

Tabel 4 Keadaan karyawan berdasarkan usia

Usia	Jakarta				Citeureup				Total	%
	Staff	%	SPG	%	Staff	%	Opr.	%		
≤ 20 tahun	0	0	116	30	1	0	216	8	333	10
21-30 tahun	71	46	270	70	44	24	1.485	55	1.870	54
31-40 tahun	50	32	0	0	101	54	675	25	826	24
41-50 tahun	29	19	0	0	35	19	297	11	361	11
≥ 51 tahun	5	3	0	0	5	3	27	1	37	1
Total	155	100	386	100	186	100	2700	100	3.427	100

Tabel 5 Keadaan karyawan berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Jakarta				Citeureup				Total	%
	Staff	%	SPG	%	Staff	%	Opr.	%		
< 1 tahun	37	25	328	85	18	22	405	15	788	23
1-5 tahun	45	29	58	15	29	15	648	24	780	23
5-10 tahun	21	13			10	5	540	20	571	17
10-15 tahun	23	15			51	27	513	19	587	17
15-20 tahun	13	8			64	34	486	18	563	16
20-25 tahun	9	6			8	4	81	3	98	3
> 25 tahun	7	4			6	3	27	1	40	1
Total	155	100	386	100	186	100	2700	100	3.427	100

Dengan melihat komposisi data karyawan, maka dapat dilihat bahwa karyawan di pabrik mendominasi sejumlah 2.700 dari 3.427 karyawan. Dengan demikian masalah hubungan industrial menjadi masalah yang cukup penting untuk dibahas di perusahaan PT.Ricky Putra Globalindo, Tbk. Juga mengingat usia dari karyawan pabrik yang cukup produktif, yaitu sekitar 2.400 orang yang berusia 20 s/d 40 tahun, sedangkan untuk masa kerja diatas 5 tahun adalah 1.700 orang. Dengan demikian maka tingkat kepedulian mengenai aturan atau hak-hak karyawan cukup dimengerti oleh karyawan. Walaupun tingkat pendidikan yang cukup rendah yaitu SD dan SMP sebanyak 1.700 orang tidak mengurangi kepedulian karyawan terhadap masalah-masalah ketenagakerjaan. Juga dengan adanya Serikat pekerja yang mengakomodir permasalahan-permasalahan karyawan maka pihak manajemen harus dapat mengantisipasi semua permasalahan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan.

BAB IV
PERANAN LKS BIPARTIT
DALAM PELAKSANAAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

A. Lembaga Kerja Sama Bipartit

1. Proses Pembentukan LKS Bipartit di PT Ricky Putra Globalindo, Tbk

Dorongan untuk membentuk LKS Bipartit atau disebut juga *Labour Management Cooperation (LMC)* terjadi karena permasalahan nyata dan persoalan yang dianggap ada dalam hubungan manajemen dengan pihak pekerja/buruh. Dalam beberapa hal, pengalaman traumatik atas terjadinya demo/mogok kerja atau terjadinya perselisihan pekerja/buruh mendorong banyak pengambil keputusan perusahaan untuk mencari jalan alternatif yaitu pendekatan yang lebih harmonis terhadap hubungan manajemen dengan pihak pekerja/buruh.

Dalam keadaan lain, suatu kebutuhan yang dirasa perlu untuk interaksi yang lebih stabil dan lebih produktif diantara para pihak terkait dikenal sebagai suatu sandaran untuk upaya meningkatkan efektifitas daya saing perusahaan. Beberapa perusahaan menggunakan LKS Bipartit untuk memulai program peningkatan kualitas dan produktivitas.

Diawali dengan adanya training dari proyek deklarasi Amerika Serikat (*ILO/USA Declaration Project*) di Indonesia, melalui kantor proyek lokal Bandung pada bulan Maret tahun 2003. Kegiatan lokakarya diikuti oleh perwakilan manajemen PT Ricky Putra Globalindo dan perwakilan dari

Serikat pekerja kemudian dilanjutkan dengan sosialisasi di perusahaan kepada perwakilan manajemen dan wakil pekerja pada bulan April 2003.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam pembentukan LKS Bipartit adalah:

- a. Memilih perwakilan pekerja/buruh dan atau perwakilan serikat pekerja dan memilih mitra kerja manajemen untuk menyusun struktur LKS Bipartit.
- b. Menentukan struktur dan besar organisasi yang tepat.
- c. Memilih ketua dewan dan pengurus lain, termasuk masa kerja, tugas dan tanggung jawab.
- d. Menentukan waktu, tempat, agenda, dan langkah yang berkaitan agar berhasil menghidupkan LKS Bipartit.
- e. Dijelaskan bahwa hubungan antara kedua pihak adalah hubungan sama-sama menang (*win-win solution*).

Tahap-tahap pembentukan LKS Bipartit :

- a. Sosialisasi LKS Bipartit

Melakukan penjelasan kepada pihak manajemen dan pihak pengurus serikat pekerja dan wakil-wakil pekerja mengenai maksud dari Lembaga Kerja sama Bipartit, rencana pembentukan LKS Bipartit, bagaimana teknis pelaksanaannya, siapa yang terlibat dan apa tujuannya.

Pada awalnya pihak Serikat pekerja mempunyai kecurigaan mengenai tugas-tugas dari LKS Bipartit yang diperkirakan akan menggantikan tugas dari Serikat pekerja. Dari apa yang dijelaskan dalam training dari pihak ILO bahwa LKS Bipartit disini lebih memusatkan kegiatan pada produksi yaitu usaha bersama untuk memperbesar "Kue" sedangkan Perjanjian kerja bersama yang dibuat bersama dengan serikat pekerja memusatkan kegiatan distribusi pada

pembagian "kue" antara pihak manajemen dengan pihak pekerja. Perbedaan lain adalah bahwa LKS Bipartit mencegah sebelum permasalahan terjadi sedangkan Serikat pekerja dan manajemen dalam Perjanjian kerja bersama menyelesaikan persoalan sesudah terjadi.

Dalam sosialisasi ini dijelaskan mengenai prinsip suksesnya LKS Bipartit, yaitu : menanamkan kepercayaan antara kedua belah pihak dengan metode *team work* atau kerja kelompok, kemudian menjalankan konsep selalu saling berkomunikasi, dan konsep selalu berpartisipasi yaitu ikut bersama-sama untuk berpartisipasi aktif dalam membahas suatu masalah.

b. Pembentukan Gugus tugas (*Task force*).

Perlu dibuat Gugus tugas (*Task Force*) yang merupakan bagian-bagian/bidang-bidang yang akan dibenahi oleh LKS Bipartit. Gugus tugas terdiri dari :

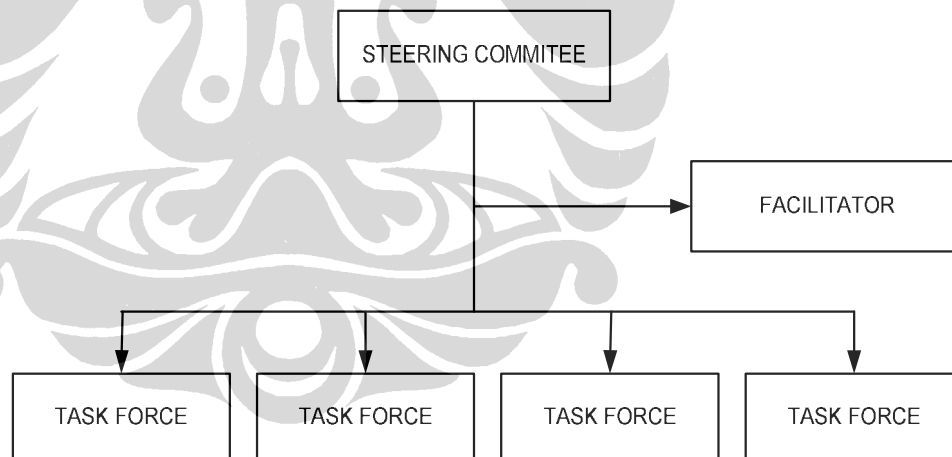
- Gugus tugas Produktivitas dan Kualitas
Bertugas meningkatkan produktivitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dan meningkatkan kualitas produksi agar produk-produk yang dihasilkan dapat bersaing di pasaran dan menjadi produk yang dicari oleh masyarakat.
- Gugus tugas kesejahteraan
Bertugas untuk memperbaiki kesejahteraan yang didapat di dalam perusahaan, dalam hal ini menyangkut fasilitas pendukung yang seharusnya disediakan di perusahaan tetapi sering terlupakan untuk diadakan. Fasilitas tersebut adalah penyediaan air minum, Toilet yang memadai, Sarana ibadah, Poliklinik sebagai fasilitas kesehatan, Tempat istirahat, Sarana olah raga, kemudian juga pengaturan agar diadakan rekreasi bagi karyawan setiap tahun.
- Gugus tugas Disiplin dan pelaksanaan tata tertib
Bertugas untuk mengadakan perbaikan dalam hal tingkat ketidakhadiran yang tinggi, tingkat keterlambatan pada saat masuk kerja,

pemakaian waktu yang berlebihan pada saat ke toilet, pemakaian waktu untuk minum, pemakaian waktu yang berlebihan pada saat persiapan perlengkapan kerja, juga masalah ketidakhadiran karyawan yang tidak bisa dipertanggungjawabkan, seperti masalah mangkir.

- Gugus tugas keselamatan dan kesehatan kerja.

Bertugas mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan petunjuk dan sarana keselamatan dan kesehatan kerja di areal perusahaan. Yaitu dalam hal menyediakan perlengkapan dan sarana kerja, menjelaskan kepada karyawan cara perawatan dan penggunaannya, kemudian juga mengadakan perbaikan untuk sarana-sarana yang tidak digunakan karena kerusakan.

c. Struktur LKS Bipartit :



Gambar 2. Struktur LKS Bipartit

d. Tugas-tugas dari personil LKS Bipartit:

- *Steering Committee* (Dewan pengendali)

Adalah pengarah dari LKS Bipartit, bisa dipilih dari pihak manajemen ataupun dari pihak pekerja. Bertugas mengarahkan masing-masing gugus tugas dengan melakukan pertemuan yang teratur, mengambil

tindakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi, menyampaikan informasi berkala atas hasil-hasil yang dicapai.

- *Facilitator*

Adalah konsultan atau pihak yang dianggap mengerti mengenai LKS Bipartit yang tugasnya membimbing proses pembentukan. *Facilitator* boleh ada boleh juga tidak ada.

- *Task Force/Gugus tugas*

Gugus tugas adalah anggota dari LKS Bipartit yang ditugaskan untuk mengatasi masalah-masalah yang sudah ditentukan dalam oleh LKS Bipartit, dalam hal ini yaitu Produktivitas dan kualitas, disiplin, kesejahteraan dan keselamatan dan kesehatan kerja.

Anggota dari Gugus tugas adalah seluruh pengurus LKS Bipartit, pihak manajemen dan pekerja yang digabung dan membentuk gugus tugas sesuai dengan bidangnya. Tugasnya adalah mengadakan rapat untuk menangani masalah, memecahkan masalah, menyusun laporan, membuat standarisasi penyelesaian dan pendekatan yang sudah disetujui, mengorganisir pelatihan yang berkesinambungan, mendorong partisipasi seluruh pekerja, melakukan rotasi para anggota, dan membubarkan diri apabila rekomendasi-rekomendasi telah diimplementasikan dan distandardisasi.

Di PT Ricky Putra Globalindo, jumlah yang ada dalam struktur ada 24 orang, terdiri dari :

- *Steering comitte* 2 orang yang kebetulan dari pihak manajemen (*Steering committee* bukan harus dari manajemen bisa juga dari pihak pekerja).
- *Facilitator* ada 2 orang (1 orang dari manajemen; 1 orang dari pekerja), yaitu yang sudah mengikuti training yang telah diadakan oleh pihak ILO (*Facilitator* bisa ada bisa juga tidak ada).

- *Task Force* ada 22 orang (10 orang dari manajemen, 12 dari pekerja), *task force* lebih baik seimbang antara pekerja dan manajemen karena kebersamaan dari LKS Bipartit akan terlihat pada kerjasama dalam *task force*. Peserta dari *task force* diharapkan berkualitas walaupun sedikit jumlahnya daripada peserta banyak tapi tidak berkualitas.

Jumlah tersebut untuk setiap perusahaan berbeda-beda disesuaikan dengan jumlah karyawan yang ada di perusahaan. Bagian-bagian yang dijadikan objek untuk pembenahan oleh LKS Bipartit adalah bertahap, tidak dilakukan sekaligus. Oleh karena itu tugas dari struktur tidak menetap, tapi bisa berubah-ubah setiap selesai tugas atau standard sudah dibuat maka personil bisa dibubarkan dan dibentuk lagi struktur yang baru. Tapi sesuai peraturan ketenaga-kerjaan dengan mewajibkan perusahaan untuk membentuk LKS Bipartit di perusahaan dengan menentukan waktu maka tugas-tugas dapat disesuaikan dengan rencana kerja dari gugus tugas.

e. Survey lapangan

Sebelum gugus tugas bekerja, maka bidang-bidang yang sudah dibentuk mengadakan survey lapangan untuk melihat kondisi sebelum ada perbaikan. Dan pelaksanaan akan dilakukan secara bertahap untuk bagian-bagian tertentu. Seperti kualitas produksi yang jelek dalam satu bagian dicari permasalahannya kemudian dibahas dalam team work dari gugus tugas untuk diadakan perbaikan. Seluruh gugus tugas harus mengadakan survey dulu sebelum bekerja, membahasnya, kemudian membuat program kerja, membuat jadwal pertemuan, kemudian perbaikan ke lapangan.

- Survey bidang produktivitas dilaksanakan dengan mengadakan observasi pada kondisi di beberapa objek, antara lain proses kerja, kondisi kerja, kondisi jam kerja saat normal dan saat lembur, apakah

usia karyawan mempengaruhi produktivitas, atau lama kerja di suatu posisi yang tidak pernah ada rotasi apakah berpengaruh kepada produktivitas kerja karyawan. Survey bidang kualitas, dilaksanakan dengan mengambil objek pada pemeriksaan proses jahit, kondisi produk secaca umum, standard kualitas yang digunakan, langkah-langkah pengawasan kualitas apakah sesuai dengan prosedur yang sudah ditentukan.

- Survey bidang kesejahteraan dilaksanakan dengan mengadakan observasi mengenai banyaknya waktu yang terbuang pada saat karyawan minum, ke toilet, tempat istirahat yang kurang nyaman, poliklinik yang kurang berfungsi, penggunaan tempat olah raga yang kurang bermanfaat, tempat istirahat yang kurang nyaman.
- Survey bidang disiplin dan tata tertib, dilaksanakan dengan mengadakan observasi mengenai persiapan waktu masuk kerja dan pulang kerja, persiapan pemakaian perlengkapan kerja, tingkat ketidakhadiran karyawan, tingkat keterlambatan masuk dan istirahat kerja, penggunaan seragam, apakah ada penyalah-gunaan waktu istirahat karyawan..
- Survey bidang Keselamatan dan kesehatan kerja.
Dilaksanakan dengan mengadakan observasi permasalahan yang berhubungan dengan sarana-sarana yang berhubungan dengan keselamatan dan kesehatan kerja. Misalnya di areal pabrik harus dibuat petunjuk-petunjuk yang jelas untuk keluar masuk kendaraan dan keluar masuk karyawan, demikian juga pada saat bekerja karyawan harus menggunakan perlengkapan kerja yang sudah disiapkan atau belum disediakan.

Untuk mengetahui bagaimana respons terhadap terbentuknya LKS Bipartit dari pihak manajemen dan pekerja dapat dilihat dari jawaban responden atas pernyataan berikut.

Tabel 6 Tanggapan dari pihak manajemen dan pekerja bahwa LKS Bipartit dapat membantu penyelesaian masalah sehingga perlu dibentuk.

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	12	40	81	30
Setuju	18	60	171	63
Kurang Setuju	0	0	9	3
Tidak Setuju	0	0	9	3
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab				
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Dari data tersebut menunjukkan bahwa responden dari pihak manajemen yang menjawab sangat setuju sebesar 40 % dan setuju sebesar 60 %, sedangkan dari pihak karyawan yang menjawab sangat setuju sebesar 30 %, setuju 63 %, kurang setuju dan tidak setuju sejumlah masing-masing 3 % atau 18 orang dari 300 responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja termasuk pihak manajemen menganggap bahwa diperlukan LKS Bipartit sebagai forum komunikasi dan konsultasi antara kedua pihak. Walaupun dalam tabel berikut akan ditunjukkan bagaimana tanggapan karyawan sebelum dan sesudah sosialisasi diadakan.

Tabel 7 Tanggapan dari pihak manajemen dan pekerja bahwa LKS Bipartit dibutuhkan oleh perusahaan

Tanggapan Responden	Manajemen				Karyawan			
	Sebelum Sosialisasi		Sesudah Sosialisasi		Sebelum Sosialisasi		Sesudah Sosialisasi	
	Fre-kuensi	%	Fre-kuensi	%	Fre-kuensi	%	Fre-kuensi	%
Sangat Setuju	0	0	6	20	27	10	36	14
Setuju	24	80	24	80	90	33	210	78
Kurang Setuju	0	0	0	0	78	29	12	4
Tidak Setuju	0	0	0	0	72	27	9	3
Sangat Tidak Setuju	3	10	0	0	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	0	0	3	1	3	1
Jumlah	30	100	30	100	270	100	270	100
	300 responden							

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Dengan adanya sosialisasi maka tanggapan karyawan yang sangat setuju menjadi berubah dari 0 responden menjadi 6 responden (pihak manajemen) dan dari 27 responden menjadi 36 responden, naik 4 % (pihak karyawan); sedangkan tanggapan yang setuju untuk manajemen tidak mengalami perubahan (80 %), pihak karyawan berubah dari 90 responden menjadi 220 responden, naik lebih dari dua kali lipat yaitu 33 % menjadi 78 %. Sementara itu yang kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju dari 3 responden menjadi 0 responden (pihak manajemen), dan 153 menjadi 24 responden (untuk karyawan) atau dari 57 % menjadi 9 %. Demikian juga yang tidak memberi perhatian atau tidak menjawab dari 3 responden

menjadi 0 responden (manajemen) meskipun dari pihak karyawan masih ada yang tidak 3 responden yang tidak menjawab .

2. Pelaksanaan LKS Bipartit sesuai Gugus Tugas

Pelaksanaan dari Lembaga kerja sama Bipartit harus dibuktikan dengan berjalannya program yang sudah dibuat, dan program tersebut yang telah diatur dengan gugus tugas harus secara konsisten dilaksanakan oleh masing-masing pihak. Oleh karena itu pelaksanaan tersebut dapat dilihat dari jawaban responden berikut.

Setelah pembentukan LKS Bipartit maka dibuat Program kerja dari masing-masing Gugus tugas, dan untuk lebih memastikan pelaksanaan dari program maka dibuat juga jadwal kerja sebagai pedoman dan bentuk pertanggung jawaban dari program.

a. Program produktivitas dan kualitas

Program produktivitas meliputi persiapan pekerjaan yang cukup, perlengkapan sarana kerja, penentuan target dan harga proses yang tepat, pengaturan pekerjaan oleh atasan, penyusunan lay out mesin sesuai dengan urutan proses kerja, kesiapan montir, penempatan operator yang tepat, menanamkan rasa disiplin dan tanggung jawab yang tinggi pada diri operator terhadap pekerjaan dan hasil kerjanya, ketegasan sikap atasan di lapangan, adanya sanksi bagi pekerja yang melakukan pelanggaran yang sama secara berulang-ulang dengan melihat kasus yang terjadi, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi di bidang pekerjaannya.

Program kualitas meliputi penetapan standard kualitas yang diinginkan berdasar standar *size specification* yang ditetapkan oleh *buyer* serta kondisi kemampuan dan kapasitas produksi, penjelasan kepada operator mengenai setiap proses kerja di bagian masing-masing, tuntutan kepada operator mengenai rasa tanggung jawab terhadap kualitas dari hasil kerja yang dilakukan, pengawasan konsisten atasan terhadap cara kerja operator dan hasil produksi sesuai ketentuan yang ditetapkan.

b. Program Kesejahteraan

Masalah yang ada di perusahaan padat karya adalah dalam mengatur karyawan sampai penggunaan waktu untuk minum, apabila tidak diatur maka hal tsb dapat dijadikan suatu alasan penyebab produktivitas yang menurun. Sedangkan masalah minum juga adalah hal yang penting untuk kesehatan karyawan, dan untuk mengatasi masalah tsb maka diatur dengan cara mempersiapkan sarana untuk minum seperti: jarak tempuh pekerja dari tempat dia kerja ke tempat minum, galon air, cangkir, kesiapan air minum. Untuk itu juga diobservasi berapa kali secara normal pekerja untuk minum selama tujuh jam bekerja, sehingga yang kurang dari normal juga akan dicek kesehatannya melalui poliklinik, yang lebih normal juga akan dilihat apakah kondisi ybs memerlukan minum lebih dari normal atau ada masalah pemanfaatan waktu oleh pekerja. Tempat istirahat yang memadai juga perlu disiapkan dengan nyaman dan bersih agar pekerja setelah beristirahat kembali ke pekerjaannya dengan produktivitas yang bisa dipertahankan.

Demikian juga toilet yang bersih dan sesuai dengan jumlah yang distandard-kan untuk 20 pekerja disiapkan 1 toilet, dan dipisahkan antara toilet pria dan wanita. Poliklinik sangat perlu untuk sebuah perusahaan

dengan pekerja diatas 500 orang karena terjadinya kecelakaan kerja ataupun fisik yang kurang sehat seperti kelelahan, atau karyawan hamil perlu disiapkan dokter dan paramedis untuk mengantisipasi apabila ada masalah. Untuk lokasi Olah raga juga disiapkan oleh perusahaan karena pekerja juga perlu penyegaran, untuk itu dibentuk panitia Olah raga dan kesenian untuk mengatur kegiatan yang dilakukan oleh pekerja yang akan menggunakan sarana tsb.

c. Program disiplin dan tata tertib

Perlu ada suatu kerjasama antara pihak manajemen dengan pekerja dalam mengatasi disiplin dan tata tertib agar dapat dilaksanakan oleh pekerja dengan rasa tanggung jawab bukan dengan suatu pemaksaan. Karena biasanya dalam mengatasi hal tersebut sering terjadi salah paham yang bahkan akan menimbulkan menurunnya produktivitas kerja karena si pekerja menjadi sakit hati dengan adanya surat peringatan ataupun sanksi-sanksi lain.

Dengan adanya suatu kesadaran dari pekerja melalui LKS Bipartit dengan cara penjelasan-penjelasan yang menarik, dengan data-data yang diungkapkan maka pekerja mengerti dan ikut mendukung program tsb sehingga disiplin dan tata tertib menjadi suatu budaya di perusahaan. Dalam hal ini LKS Bipartit menjelaskan mengenai waktu kerja, waktu istirahat, manfaat dari perlengkapan kerja, manfaat dari kehadiran kerja dan akibat dari ketidakhadiran kerja, penggunaan waktu istirahat yang efektif sehingga meningkatkan stamina pekerja. Hal-hal tersebut dijelaskan terus sampai pekerja mengerti dan mempunyai kesadaran, dengan waktu yang tidak memberatkan pekerja.

d. Program Keselamatan dan kesehatan kerja

Program Keselamatan dan kesehatan kerja sangat penting untuk mendukung dan menjamin pekerja dan orang-orang yang berada di areal perusahaan aman dan terjamin keselamatan dan kesehatannya. Program tersebut menyangkut kepada petunjuk-petunjuk di areal perusahaan seperti arah untuk mencapai suatu lokasi yang akan dituju, petunjuk dilarang merokok, petunjuk areal yang tidak boleh dimasuki dan hanya orang yang berkepentingan boleh masuk ketempat tersebut. Kemudian perlengkapan yang harus digunakan pada saat bekerja seperti masker, safety shoe, safety belt, seragam, topi, sarung tangan. Kemudian training-training kepada karyawan seperti evakuasi apabila terjadi kebakaran, penggunaan APAR (alat pemadam kebakaran), penyuluhan-penyuluhan kesehatan, mengapa harus menggunakan perlengkapan kerja, bahkan untuk mendukung kegiatan diadakan perlombaan yang akan memotivasi karyawan untuk memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja.

Tabel 8 Gugus tugas produktivitas dan kualitas perlu dijadikan suatu bagian yang harus dikerjakan secara bersama-sama oleh pihak manajemen dan pihak pekerja

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	18	60	63	24
Setuju	12	40	186	69
Kurang Setuju	0	0	9	3
Tidak Setuju	0	0	9	3
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	3	1
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber: Hasil penelitian Januari 2007

Dari jumlah penelitian yang didapat membuktikan bahwa kedua pihak manajemen dan karyawan sangat setuju bahwa untuk meningkatkan produktivitas perlu dilaksanakan bersama-sama dan persentase yang didapat cukup tinggi yaitu 60 % (manajemen) dan 24 % (karyawan) dari responden, yang setuju dari karyawan lebih tinggi lagi yaitu 69 %, sedangkan manajemen sebesar 40 %, sementara yang tidak setuju hanya 3 %, demikian juga yang tidak menjawab ada 1 % (semua dari pihak karyawan, dari pihak manajemen menjawab sangat setuju dan setuju).

Tabel 9 Manajemen dan Serikat pekerja untuk masing-masing gugus tugas cukup mendukung terlaksananya LKS Bipartit, demikian juga konsistensi dalam menjalankan LKS Bipartit

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	0	0	27	10
Setuju	100	0	168	62
Kurang Setuju	0	0	60	23
Tidak Setuju	0	0	9	3
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	6	2
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Dari angka yang didapat responden yang sangat setuju dan setuju berjumlah 100% (manajemen), 72 % (karyawan) dan ternyata masih banyak pihak karyawan yang pesimis berpendapat bahwa LKS Bipartit kurang setuju akan dijalankan dengan konsisten oleh kedua belah pihak yaitu berjumlah 23 % atau 60 responden dari 270 responden pihak karyawan. Sedangkan yang tidak setuju ada 3 % atau 9 responden, sedangkan yang tidak menjawab ada 2 % atau 6 responden. Tetapi 72 % cukup mendukung atau dapat mewakili para pekerja bahwa LKS Bipartit akan dijalankan dengan konsisten oleh kedua belah pihak.

3. Peranan LKS Bipartit

Melihat peranan dari LKS Bipartit di perusahaan, dapat dilihat dari pendapat responden ketika dipertanyakan mengenai keberadaan LKS Bipartit di perusahaan, dimana yang menyatakan sangat setuju dan setuju ada 100 % (masing-masing 50 %) dari pihak manajemen, sedangkan dari pihak karyawan sebesar 93 %. Sementara itu, yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju hanya 7 % (dari pihak karyawan). Sedangkan yang menyatakan bahwa hubungan manajemen dan pekerja menjadi lebih baik setelah adanya LKS Bipartit ada 90 % (manajemen) dan 87 % (karyawan), yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju ada 10 % (manajemen), 12 % (karyawan) dan yang tidak mengisi ada 1 % (hanya dari pihak karyawan).

Tabel 10 Tanggapan responden yang menyatakan setuju dengan adanya LKS Bipartit di perusahaan

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	15	50	60	22
Setuju	15	50	189	71
Kurang Setuju	0	0	12	4
Tidak Setuju	0	0	9	3
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	0	0
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Sedangkan kepercayaan responden terhadap *steering committee* (komisi pengarah) ada 90 % (manajemen), 69 % (karyawan) untuk yang sangat setuju dan setuju, sedangkan 23 % kurang setuju dan bahkan tidak setuju (dijawab hanya oleh pihak karyawan), sedangkan yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 8,5 (karyawan). Berarti sering terjadi suatu kebijakan yang tidak dapat direalisasikan karena mendapat hambatan dari pimpinan puncak, tetapi walaupun demikian jumlah yang percaya 69 % cukup baik untuk suatu kepercayaan yang diberikan oleh pekerja. Untuk beberapa perbaikan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing gugus tugas masih belum semua terealisasi, dapat dilihat dari tanggapan responden yaitu yang sangat setuju bahwa sudah ada perbaikan ada 10 % (manajemen), 6 % (karyawan) yang setuju 80 % (manajemen), 45 % (karyawan), yang kurang setuju masih cukup banyak yaitu 31 % (hanya dari pihak karyawan), yang tidak setuju 10 % dan yang tidak mengisi 1 % (manajemen), 8 % (karyawan).

Tabel 11 Perbaikan sejak dibentuknya gugus tugas oleh LKS Bipartit

Tanggapan Responen	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	3	10	15	6
Setuju	24	80	123	45
Kurang Setuju	0	0	84	31
Tidak Setuju	0	0	27	10
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	1	21	8
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Untuk kondisi kerja sejak dimulainya LKS ada perbaikan walaupun tidak terlalu signifikan, yaitu sangat setuju 8%, setuju 58%, kurang setuju 21%, tidak setuju 4%, dan tidak mengisi cukup banyak yaitu 9%. Untuk perbaikan memerlukan waktu yang cukup panjang, dan perlu komitmen yang serius dari kedua belah pihak. Sedangkan untuk hasil dari perubahan-perubahan yang bertahan lama dalam hubungan pekerja dengan manajemen juga hampir sama jumlah responden dengan perbaikan yang disebut sebelumnya, yaitu sangat setuju 5%, setuju 53%, kurang setuju 27%, tidak setuju 6%, dan tidak mengisi 9%.

Tabel 12 Pelanggaran yang dilakukan ditempat kerja berkurang setelah LKS Bipartit mulai dilaksanakan.

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	3	10	24	9
Setuju	21	70	105	39
Kurang Setuju	3	10	96	36
Tidak Setuju	0	0	36	13
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	9	3
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Dari data diatas terlihat bahwa pelanggaran di perusahaan berkurang dengan adanya LKS Bipartit, hal ini terutama menyangkut gugus tugas disiplin dimana setelah diadakan sosialisasi dan pelaksanaan pekerja menjadi lebih baik karena kerjasama yang baik dari pihak manajemen

dengan pekerja. Responden yang menyetujui adanya pengurangan pelanggaran ada 60 % (manajemen), 48 % (karyawan); yang masih kurang dan tidak setuju ada 10 % (manajemen), 49 % (karyawan); sedangkan yang tidak mengisi ada 3 % (hanya dari pihak karyawan).

Tabel 13 LKS Bipartit dapat mengurangi konflik antara pihak manajemen dan pekerja

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	6	20	30	11
Setuju	21	70	204	76
Kurang Setuju	0	0	9	3
Tidak Setuju	0	0	18	7
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	9	3
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Responden yang menyatakan sangat setuju bahwa LKS Bipartit membantu Serikat pekerja dalam jangka panjang ada 10 % (manajemen) dan 8 % (karyawan), yang setuju ada 80 % (manajemen) dan 54 % (karyawan), yang kurang setuju 27 %, tidak setuju 8 % (semuanya dari pihak karyawan), serta yang tidak mengisi 10 % (manajemen) dan 3 % (karyawan). Dengan demikian masih ada optimisme mengenai peranan LKS bipartit terhadap Serikat pekerja. Sedangkan untuk peranan terhadap perusahaan dalam menghadapi kompetitor yang sangat setuju ada 30 % (manajemen) dan 15 % (karyawan); lebih optimis dibanding peranan terhadap serikat pekerja, untuk yang setuju juga cukup baik yaitu 60 %

(manajemen) dan 59 % (karyawan), sedangkan yang kurang setuju 12 %, yang tidak setuju dan sangat tidak setuju ada 5 % (hanya dari pihak karyawan), yang tidak mengisi cukup banyak yaitu 10 % dari pihak manajemen dan 9 % dari pihak karyawan. Untuk yang dilakukan melalui LKS bipartit dengan adanya dukungan dari pihak serikat pekerja maupun pihak manajemen yang sangat setuju ada 10 % (manajemen) dan 7 % (karyawan), setuju ada 80 % (manajemen) dan 59 % (karyawan), kurang setuju 20 %, tidak setuju 5 %, sangat tidak setuju 1 % (semuanya dari pihak karyawan), yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 8 % (karyawan). Untuk responden yang optimis bahwa LKS Bipartit dapat mengurangi konflik antara kedua pihak cukup baik yaitu yang sangat setuju dan setuju ada 90 % (manajemen) dan 87 % (karyawan), yang kurang setuju dan tidak setuju ada 10 %, yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 4 % (karyawan).

Tabel 14 LKS Bipartit harus dapat dipertahankan walaupun keadaan hubungan industrial sudah berjalan dengan baik.

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	0	0	57	21
Setuju	27	90	168	62
Kurang Setuju	0	0	21	8
Tidak Setuju	0	0	15	5
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	9	3
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber: Hasil penelitian Januari 2007

LKS Bipartit dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dinyatakan dengan sangat setuju oleh 20 % (manajemen) dan 22 % (karyawan) , setuju oleh 70 % (manajemen) dan 64 % (karyawan), kurang setuju 9 %, tidak setuju 4 % (semua dijawab hanya oleh karyawan), dan yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 1 % (karyawan). Dengan demikian optimisme cukup tinggi yaitu 90 % dari pihak manajemen dan 86 % dari pihak karyawan menyatakan bahwa produktivitas dapat dicapai oleh kedua belah pihak manajemen dan pekerja. Untuk hubungan yang harmonis dengan adanya LKS Bipartit antara kedua belah pihak responden yang menyatakan sangat setuju ada 10 % (manajemen) dan 16 % (karyawan), setuju ada 80 % (manajemen) dan 59 % (karyawan), kurang setuju 18 %, tidak setuju 3 % (semua dari pihak karyawan), sedangkan yang tidak mengisi 10 % dari pihak manajemen dan 4 % dari pihak karyawan. Demikian juga untuk responden yang sangat setuju LKS Bipartit dipertahankan ada 21 % (hanya dijawab oleh pihak karyawan), yang setuju 90 % (manajemen) dan 62 % (karyawan), yang kurang setuju 8 %, tidak setuju 5 %, yang tidak mengisi ada 10 % dari pihak manajemen dan 3 % dari pihak karyawan.

4. Pengetahuan Pekerja Mengenai LKS Bipartit Sesuai dengan Gugus Tugas

Untuk keberhasilan dari pelaksanaan LKS Bipartit perlu diteliti apakah karyawan atau pekerja mengetahui struktur yang ada di LKS Bipartit sesuai dengan gugus tugas.

Tabel 15 Pekerja mengetahui bahwa bidang produktivitas secara bersama-sama melaksanakan pertemuan untuk menyelesaikan masalah produktivitas kerja sesuai harapan bersama

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	12	40	3	1
Mengetahui	9	30	87	33
Kurang Mengetahui	3	10	111	41
Tidak Mengetahui	3	10	54	20
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	9	3
Tidak Menjawab	3	10	6	2
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber: Hasil penelitian Januari 2007

Dari data responden tersebut terlihat bahwa banyak yang tidak tahu bahwa gugus tugas produktivitas secara bersama-sama melaksanakan pertemuan, khususnya dari pihak karyawan karena yang menjawab sangat mengetahui hanya 1 %, mengetahui ada 33 %, yang kurang mengetahui dan tidak mengetahui ada 61 % (cukup banyak), yang sangat tidak mengetahui ada 3 %, dan tidak menjawab 2 %, sedangkan dari pihak manajemen, pada umumnya sangat mengetahui dan mengetahui yaitu 70%. Kemudian untuk pekerja yang mengetahui bahwa tujuan dari pembahasan produktivitas kerja adalah sangat diperlukan oleh perusahaan yang sangat mengetahui ada 20 % (manajemen) dan 7 % (karyawan), mengetahui ada

60 % (manajemen) dan 66 % (karyawan), kurang mengetahui ada 19 % (dari pihak karyawan), tidak mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 8 % (karyawan), yang tidak menjawab ada 10 % (dari pihak perusahaan). Untuk kualitas produk yang diharapkan sudah tercapai melalui LKS Bipartit yang sangat mengetahui hanya 1 % (karyawan), yang mengetahui 60 % (manajemen) dan 26 % (karyawan), yang kurang mengetahui cukup banyak ada 20 % (manajemen) dan 53 % (dari karyawan), yang tidak mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 16 % (karyawan), yang sangat tidak mengetahui ada 1 % (dari pihak karyawan), dan yang tidak menjawab ada 10 % (manajemen) dan 3 % (karyawan). Kemudian untuk kualitas dan produktivitas mempunyai hubungan yang erat untuk mencapai suatu hasil kerja yang sangat mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 19 % (karyawan), yang mengetahui ada 70 % (manajemen) dan 62 % (karyawan), yang kurang mengetahui ada 9 % (dari pihak karyawan), yang tidak mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 8 % (karyawan), yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan).

Tabel 16 Bidang kesejahteraan penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	9	30	21	8
Mengetahui	15	50	126	47
Kurang Mengetahui	0	0	81	30
Tidak Mengetahui	3	10	33	12
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	9	3
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber: Hasil penelitian Januari 2007

Responden yang sangat mengetahui bahwa bidang kesejahteraan dibahas dalam LKS bipartit ada 30 % (manajemen) dan 8 % (karyawan), yang mengetahui ada 50 % (manajemen) dan 47 % (karyawan), kurang mengetahui ada 30 % (karyawan), yang tidak mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 12 % (karyawan), yang tidak menjawab ada 10 % (manajemen) dan 3 % (karyawan). Dengan demikian masih banyak yang tidak mengetahui bahwa bidang kesejahteraan penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit. Sedangkan responden yang sangat setuju bahwa bidang kesejahteraan kurang diperhatikan ada 8 % (dari pihak karyawan), yang setuju ada 40 % (manajemen) dan 50 % (karyawan), yang kurang setuju ada 15 % (manajemen) dan 25 % (karyawan), yang tidak setuju ada 13 %

(karyawan), sangat tidak setuju sebesar 2 %, dan yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan). Kemudian dalam penelitian bahwa bidang kesejahteraan apabila mendapat perbaikan dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang sangat setuju cukup tinggi yaitu 50 % (manajemen) dan 36 % (karyawan), yang setuju 40 % (manajemen) dan 56 % (karyawan), yang kurang setuju ada 10 % (manajemen) dan 3 % (karyawan), yang tidak setuju 4 % (karyawan), dan yang tidak mengisi 10 % (manajemen), 1 % (karyawan). Untuk responden yang menjawab bahwa perbaikan dari kesejahteraan akan membuat karyawan lebih nyaman sehingga tingkat mangkir atau sakit karyawan menjadi berkurang yang sangat setuju cukup tinggi yaitu 50 % (manajemen) dan 40 % (karyawan), yang setuju ada 40 % (manajemen) dan 52 (karyawan), yang kurang setuju dan tidak setuju ada 6 % (dari pihak karyawan), yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan). Dan untuk responden yang mengisi sangat setuju untuk pernyataan bahwa perbaikan kesejahteraan akan membuat tingkat keluar masuk karyawan menjadi berkurang ada 50 % (manajemen) dan 28 % (karyawan), yang setuju ada 40 % (manajemen) dan 56 % (karyawan) ,yang kurang setuju ada 9 %, yang tidak setuju ada 6 % (semua dari pihak karyawan), dan yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 1 % (karyawan). Dengan demikian dari data responden secara keseluruhan bahwa perbaikan kesejahteraan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 17 Bidang Disiplin dan tata tertib penting untuk dibahas dalam LKS Bipatit.

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	15	50	48	18
Setuju	9	30	201	74
Kurang Setuju	0	0	15	6
Tidak Setuju	3	10	6	2
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	0	0
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber: Hasil penelitian Januari 2007

Bidang Disiplin dan tata tertib dianggap penting oleh pihak manajemen pihak pekerja oleh karena itu responden menentukan sangat setuju 50 % (manajemen) dan 18 % (karyawan), setuju ada 30 % (manajemen) dan 74 % (karyawan), kurang setuju 6 % (karyawan), tidak setuju 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan) dan tidak menjawab ada 10 % (dari pihak manajemen). Alasan dari hal tersebut berdasarkan data bahwa bidang disiplin dan tata tertib kurang diperhatikan yang menyatakan sangat setuju ada 5 % (dari pihak karyawan), setuju ada 50 % dari pihak manajemen dan 51 % dari pihak karyawan (berarti belum terlalu diperhatikan sebelumnya), yang kurang setuju ada 40 % (manajemen) dan 27 % (karyawan), yang tidak setuju ada 16 % dari pihak karyawan (berarti menganggap sudah cukup diperhatikan), yang tidak mengisi ada 10 % dari pihak manajemen dan 1 % dari pihak karyawan. Kenapa bidang disiplin dan tata tertib kurang diperhatikan karena tidak adanya penjelasan dan kurangnya pengawasan dari atasan responden yang sangat setuju ada 10 % (manajemen) dan 1 %

(karyawan), yang setuju sebesar 40 % (manajemen) dan 60 % (karyawan), yang kurang setuju ada 30 % (manajemen) dan 22 % (karyawan), yang tidak setuju ada 13 % (dari karyawan), yang sangat tidak setuju ada 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan), yang tidak mengisi ada 10 % dari pihak manajemen dan 2 % dari pihak karyawan. Disiplin dan tata tertib juga dinyatakan sebagai bagian yang dapat mendukung produktivitas kerja karyawan, yang menyatakan sangat setuju ada 60 % (manajemen) dan 32 % (karyawan), setuju ada 30 % (manajemen) dan 59 (karyawan), yang kurang setuju ada 3 % (karyawan), yang tidak setuju ada 4 % (karyawan), yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan). Untuk perbaikan-perbaikan kondisi kerja yang diadakan oleh perusahaan responden menganggap dapat meningkatkan disiplin dan tata tertib karyawan, yang sangat setuju ada 40 % (manajemen) dan 24 % (karyawan), yang setuju ada 50 % (manajemen) dan 66 % (karyawan), yang kurang setuju ada 6 %, yang tidak setuju ada 3 % (semuanya dari pihak karyawan), dan yang tidak mengisi ada 10 % dari pihak manajemen dan 1 % dari pihak karyawan.

Tabel 18 Bidang keselamatan dan kesehatan kerja penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	12	40	78	29
Setuju	15	50	171	64
Kurang Setuju	0	0	9	3
Tidak Setuju	0	0	9	3
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	3	1
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Bidang keselamatan dan kesehatan kerja penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit, yang menyatakan setuju ada 40 % (manajemen) dan 29 % (karyawan), yang setuju ada 50 % (manajemen) dan 64 % (karyawan), yang kurang setuju ada 3 %, yang tidak setuju ada 3 % (semua dari pihak karyawan), yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 1 % (karyawan). Dengan demikian 90 % pihak manajemen menganggap penting untuk melaksanakan keselamatan dan kesehatan kerja sedangkan dari pihak karyawan sebesar 93 %. Sementara itu, untuk mengetahui bahwa apakah selama ini bidang tersebut sudah dilaksanakan secara konsisten yang menyatakan sangat setuju ada 6 % (dari pihak karyawan), setuju ada 60 % (manajemen) dan 54 % (karyawan), yang kurang setuju ada 20 % (manajemen) dan 31 % (karyawan), yang tidak setuju ada 10 % (manajemen) dan 6 % (karyawan), yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 3 % (karyawan).

Dengan demikian pihak manajemen dan karyawan sama-sama menyatakan sudah dilaksanakan dengan konsisten (60 %), berarti sudah berjalan walaupun masih belum terlalu baik. Setelah diadakan gugus tugas bidang keselamatan dan kesehatan kerja yang menyatakan sangat setuju bahwa penting untuk menjalankan ketentuan-ketentuan keselamatan dan kesehatan kerja ada 20 % (manajemen) dan 28 % (karyawan), yang setuju ada 70 % dari pihak manajemen dan 62 % dari pihak karyawan (total yang sangat setuju dan setuju ada 90 %, cukup tinggi), yang kurang setuju dan tidak setuju ada 9 % (dari pihak karyawan), dan yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 1 % (karyawan). Pekerja dan manajemen menganggap penting untuk mengadakan perbaikan-perbaikan tempat kerja yang berhubungan dengan keselamatan dan kesehatan kerja, yang menyatakan sangat setuju ada 60 % (manajemen) dan 35 % (karyawan), setuju ada 30 % (manajemen) dan 57 % (karyawan), yang kurang setuju 3 %, yang tidak setuju 3 % (semua dari pihak karyawan), yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan).

Dengan demikian yang setuju ada 90 %, cukup tinggi dukungan dari hal tsb. Oleh karena itu manajemen dan pekerja harus menjalankannya dengan komitmen yang didukung oleh responden yang sangat setuju ada 40 % (manajemen dan karyawan), yang setuju ada 50 % (manajemen dan karyawan), yang kurang setuju ada 5 % (karyawan), yang tidak setuju ada 3 % (karyawan), yang tidak mengisi 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan).

B. Sarana hubungan Industrial

LKS Bipartit adalah salah satu sarana hubungan industrial, tetapi yang sudah dijelaskan dalam teori LKS Bipartit disini adalah Labour management cooperation (LMC), dimana dikatakan bahwa dalam sarana hubungan industrial sebagai sarana LKS Bipartit bekerja sama dengan manajemen untuk membagi "kue" sedangkan LKS bipartit disini hampir sama tetapi kerjasama antara manajemen dengan pekerja adalah untuk memperbesar "kue", jadi mengarah kepada produktivitas kerja. Disini kedua belah pihak manajemen dan pekerja mempunyai tugas sesuai dengan gugus tugas yang sudah dibuat, dimana dengan suatu jangka waktu diadakan perbaikan-perbaikan menuju produktivitas. Sedangkan LKS Bipartit sebagai sarana hubungan industrial adalah sebagai forum konsultasi antara wakil pengusaha dan wakil pekerja. Fungsi utamanya adalah untuk menampung dan menyelesaikan keluhan dan tuntutan pekerja serta masalah-masalah hubungan industrial pada umumnya.

1. Peraturan Perusahaan

Sarana hubungan industrial yang berbentuk peraturan perusahaan diadakan untuk suatu perusahaan yang tidak mempunyai Serikat Pekerja.

Oleh karena itu peraturan perusahaan tsb dibuat sepihak oleh pengusaha, tetapi peraturan tersebut tetap harus disahkan oleh pihak pemerintah dalam hal ini dinas ketenaga-kerjaan. Dan isi dari Peraturan perusahaan tidak boleh menyimpang dari norma-norma hukum ketenaga-kerjaan, dengan ketentuan apabila isi dari peraturan perusahaan mempunyai kebijaksanaan lebih dari normatif (lebih baik) tentu saja diperbolehkan.

Tabel 19 Pengetahuan karyawan mengenai Peraturan perusahaan

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	3	10	27	10
Mengetahui	24	80	192	71
Kurang Mengetahui	3	10	36	14
Tidak Mengetahui	0	0	9	3
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	6	2
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Dari data diatas responden sangat mengetahui mengenai Peraturan perusahaan ada 10 % (dari pihak manajemen dan karyawan), yang mengetahui ada 80 % (manajemen) dan 72 % (karyawan), kurang mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 14 % (karyawan), tidak mengetahui ada 3 % dari pihak karyawan, yang tidak menjawab 2 % (dari pihak karyawan). Dengan demikian 90 % manajemen dan 81 % karyawan

mengetahui adanya peraturan perusahaan, tetapi ketika ditanyakan bahwa dengan adanya serikat pekerja maka peraturan perusahaan tidak ada di perusahaan, maka jawaban responden menjadi berubah. Karena Peraturan perusahaan dibuat sepihak oleh pengusaha, karena tidak adanya serikat pekerja, dan karyawan menganggap peraturan perusahaan sama dengan perjanjian kerja bersama. Karyawan disini menganggap bahwa semua peraturan yang menyangkut ketenagakerjaan adalah Peraturan perusahaan.

Tabel 20 Di perusahaan ada Serikat pekerja sehingga tidak ada Peraturan Perusahaan

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	0	0	3	1
Mengetahui	6	20	72	27
Kurang Mengetahui	9	30	78	29
Tidak Mengetahui	9	30	87	32
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	18	7
Tidak Menjawab	6	20	12	4
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Jawaban responden sangat mengetahui bahwa peraturan perusahaan diadakan untuk perusahaan yang tidak mempunyai serikat pekerja hanya 1 % (dijawab oleh pihak karyawan), yang mengetahui hanya 20 % (manajemen) dan 27 % (karyawan), kurang mengetahui 30 % (manajemen)

dan 29 % (karyawan), tidak mengetahui 30 % (manajemen) dan 32 % (karyawan), sangat tidak mengetahui 7 % dari pihak karyawan, dan yang tidak menjawab ada 20 % (manajemen), 4 % karyawan. Dengan demikian masih perlu dijelaskan dalam pendidikan hubungan industrial mengenai adanya ketentuan tersebut.

2. Lembaga kerja sama Bipartit

Seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa LKS Bipartit disini adalah sebagai forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah antara dua pihak yaitu manajemen dan serikat pekerja. LKS Bipartit penting dikembangkan di perusahaan antara komunikasi antara pihak pekerja dengan pihak pengusaha selalu berjalan dengan lancar. Dengan demikian kesalahpahaman antara kedua belah pihak dapat dihindari, saling pengertian mengenai kepentingan bersama dapat dikembangkan sehingga tercipta ketenangan kerja. LKS Bipartit di perusahaan sudah berjalan cukup lama, dan dilaksanakan rutin setiap bulan minggu ketiga mulai tahun 2003. Dimana sebelum diadakan pertemuan biasanya pihak serikat pekerja memberikan surat mengenai materi yang dibahas. Materi tersebut menyangkut masalah-masalah karyawan yang ditampung melalui serikat pekerja. Dengan demikian pihak manajemen yang diwakili oleh manajer personalia dapat menjawab permasalahan karena sudah dibicarakan dahulu dengan pimpinan perusahaan. Pertemuan tersebut biasanya dihadiri oleh 5 sampai 9 orang pengurus serikat pekerja, dan manajemen dihadiri oleh 2 atau 3 orang mewakili pimpinan.

Tabel 21 Peranan dan Fungsi dari LKS Bipartit di perusahaan

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	15	50	27	10
Mengetahui	9	30	171	63
Kurang Mengetahui	6	20	42	16
Tidak Mengetahui	0	0	15	6
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	6	2
Tidak Menjawab	0	0	9	3
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Responden yang sangat mengetahui peranan dan fungsi dari LKS Bipartit ada 50 % (manajemen) dan 10 % (karyawan), yang mengetahui ada 30 % (manajemen) dan 63 % (karyawan), dengan demikian yang mengetahui ada 80 % dari manajemen dan 73 % dari karyawan, cukup banyak yang mengetahui peranan tersebut. Sedangkan yang kurang mengetahui peranan dan fungsi LKS Bipartit ada 20 % (manajemen) dan 16 % (karyawan), tidak mengetahui ada 6 % (karyawan), sangat tidak mengetahui ada 2 % (karyawan) dan tidak menjawab ada 3 % (karyawan).

Tabel 22 Karyawan mengetahui bahwa LKS Bipartit adalah suatu hubungan komunikasi dan musyawarah antara pihak manajemen dengan Serikat pekerja

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	9	30	6	2
Mengetahui	18	60	153	57
Kurang Mengetahui	3	10	75	28
Tidak Mengetahui	0	0	30	11
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	6	2
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Responden yang mengetahui peranan dan fungsi LKS Bipartit di perusahaan ada 80 % dari pihak manajemen dan 73 % dari pihak karyawan (lihat tabel 21), sedangkan responden yang sangat mengetahui bahwa LKS Bipartit adalah suatu hubungan komunikasi dan musyawarah 30 % (manajemen) dan 2 % (karyawan), yang mengetahui ada 60 % (manajemen) dan 57 % (karyawan), total karyawan/pekerja yang mengetahui 60 %, dengan demikian menurun dengan yang mengetahui peranan dan fungsi. Sedangkan yang kurang, tidak, dan sangat tidak mengetahui juga cukup banyak yaitu 10 % dari pihak manajemen dan 39 % dari pihak karyawan, dan yang tidak mengisi ada 2 % (pihak karyawan).

3. Serikat Pekerja

Serikat pekerja adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, untuk pekerja di perusahaan yang bersifat, bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Keberadaan Serikat pekerja dalam hubungan industrial memegang peranan penting sebagai pelaku langsung maupun tidak langsung. Peran penting sebagai pelulu dalam proses hubungan industrial adalah untuk mewujudkan kehendak terjadinya keutuhan, keseimbangan, kesadaran dan keserasian dari setiap anggotanya dalam melaksanakan tugas dalam hubungan kerja, demikian dikatakan oleh Koeshartono & Junaedi (2005:42).

Tabel 23 Pengetahuan karyawan mengenai keberadaan serikat pekerja di perusahaan

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	12	30	45	17
Mengetahui	15	50	195	73
Kurang Mengetahui	3	10	12	4
Tidak Mengetahui	0	0	12	4
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	6	2
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber: Hasil penelitian Januari 2007

Data dari responden menunjukkan bahwa karyawan yang mengetahui keberadaan serikat pekerja di perusahaan adalah : Sangat mengetahui ada 30 % (manajemen) dan 17 % (karyawan), mengetahui ada 50 % (manajemen) dan 73 % (karyawan), kurang mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 4 % (karyawan), tidak mengetahui ada 4 %, tidak menjawab ada 2 % (semua dari pihak karyawan).

Dengan demikian yang mengetahui keberadaan Serikat pekerja ada 80 % dari manajemen dan 90 % dari karyawan, untuk yang kurang mengetahui dan tidak mengetahui ada 8 % adalah responden yang kebetulan adalah karyawan kontrak yang belum mendapat pembinaan hubungan industrial dan kurang mendapat penjelasan baik dari pihak HRD maupun pihak atasannya. Untuk itu penelitian tersebut menjadi cukup penting untuk perusahaan demi menjaga ketenangan kerja bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali.

Tabel 24 Pengetahuan karyawan mengenai peranan dan fungsi dari Serikat Pekerja untuk memperjuangkan hak dari pekerja.

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	3	10	39	15
Mengetahui	21	70	174	64
Kurang Mengetahui	3	10	39	15
Tidak Mengetahui	0	0	9	3
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	9	3
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Peranan dan fungsi dari Serikat pekerja antara lain adalah memperjuangkan hak dari pekerja, tetapi dari data diatas ada 10 % (manajemen) dan 15 % (karyawan) yang kurang mengetahui, 3 % tidak mengetahui (karyawan), yang tidak menjawab ada 10 % (manajemen) dan 3 % (karyawan). Sedangkan yang sangat mengetahui ada 10% (manajemen) dan 15 % (karyawan), yang mengetahui ada 70 % (manajemen) dan 64 % (karyawan), total yang mengetahui ada 80 % dari pihak manajemen dan 79 % dari pihak karyawan. Berarti sosialisasi mengenai keberadaan Serikat pekerja masih belum terjangkau untuk seluruh karyawan.

4. Perjanjian Kerja Bersama (PKB)

Perjanjian kerja bersama memuat ketentuan mengenai kewenangan dan kewajiban pengusaha, serta kewajiban dan hak pekerja. PKB atau disebut juga *Collective bargaining* adalah hasil perundingan atau kesepakatan pengusaha dengan wakil pekerja. Tujuan diadakannya PKB adalah untuk tujuan mencapai harmonisasi diantara pengusaha dan pekerja yang terlibat dalam proses produksi yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Perjanjian kerja bersama harus dipatuhi oleh kedua belah pihak, karena apabila tidak dipatuhi maka akan berakibat kepada perselisihan hak ataupun perselisihan kepentingan. Apabila terjadi perselisihan tersebut maka dapat dilakukan melalui 4 bentuk penyelesaian yaitu melalui : Bipartit, Mediasi, Konsiliasi, Arbitrase. Apabila penyelesaian tersebut tidak dapat dilaksanakan maka dapat diajukan melalui Pengadilan hubungan industrial. Oleh karena itu para pihak harus mematuhi Perjanjian kerja bersama sesuai dengan perundingan yang sudah dilakukan, apabila tidak dilakukan maka salah satu pihak dapat mengajukan gugatan dengan terlebih dahulu mengikuti aturan-aturan yang sudah diatur dalam UU nomor 2 tahun 2004 mengenai penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Tabel 25 Pengetahuan karyawan mengenai Perjanjian Kerja Bersama yang sudah ada di perusahaan.

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	15	50	57	21
Mengetahui	12	40	174	64
Kurang Mengetahui	3	10	18	7
Tidak Mengetahui	0	0	12	5
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	9	3
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber: Hasil penelitian Januari 2007

Responden yang mengetahui bahwa sudah ada Perjanjian kerja bersama berjumlah 90 % (manajemen) dan 85 % (karyawan), yaitu sangat mengetahui 50 % (manajemen) dan 21 % (karyawan), mengetahui ada 40 % (manajemen) dan 64 % (karyawan). Sedangkan yang kurang mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 7 % (karyawan), yang tidak mengetahui ada 5 % (karyawan), yang tidak menjawab ada 3 % (karyawan). Dengan demikian yang tidak mengetahui ada 10 % dari pihak manajemen dan 12 % dari pihak karyawan. Jumlah tersebut cukup banyak sehingga perlu diadakan sosialisasi dan pendidikan hubungan industrial di perusahaan karena sebaiknya seluruh karyawan mengetahui adanya PKB di perusahaan.

Tabel 26 Pengetahuan karyawan mengenai masa berlaku PKB dan karyawan dapat berpartisipasi memberikan masukan terhadap isi dari PKB melalui Serikat Pekerja

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	12	40	33	21
Mengetahui	9	30	174	64
Kurang Mengetahui	3	10	42	16
Tidak Mengetahui	3	10	15	6
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	6	2
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber: Hasil penelitian Januari 2007

Responden yang sangat mengetahui bahwa PKB mempunyai masa berlaku hanya 40 % (manajemen) dan 21 % (karyawan), yang mengetahui ada 30 % (manajemen) dan 64 % (karyawan), yang kurang mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 16 % (karyawan), yang tidak mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 6 % (karyawan), yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan). Jadi yang mengetahui total ada 70 % dari pihak manajemen dan 75 % dari pihak karyawan, selebihnya dianggap tidak mengetahui. Ketidaktahuan tersebut juga karena kurangnya sosialisasi atau kurangnya pendidikan hubungan industrial untuk karyawan.

Tabel 27 Pengetahuan karyawan bahwa PKB sudah menampung harapan dan aspirasi pekerja mengenai aturan-aturan kerja.

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	9	30	15	5
Mengetahui	21	70	159	59
Kurang Mengetahui	0	0	72	28
Tidak Mengetahui	0	0	15	5
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	9	3
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber: Hasil penelitian januari 2007

Responden yang sangat mengetahui bahwa PKB sudah menampung harapan dan aspirasi karyawan hanya 5 % dari pihak karyawan sedangkan dari pihak manajemen 30 %, yang mengetahui ada 70 % (manajemen) dan 59 % (karyawan), yang kurang mengetahui ada 28 % (karyawan), dengan demikian cukup banyak yang belum mengetahui, kemudian yang tidak mengetahui ada 5 %, dan yang tidak menjawab ada 3 % (semua dari pihak karyawan). Persentase tersebut hampir sama jumlahnya dengan jumlah pada sarana hubungan industrial yang sebelumnya walaupun sebenarnya di papan-papan pengumuman sudah ditempel perjanjian kerja bersama yang bisa dibaca oleh seluruh karyawan.

5. Asosiasi pengusaha

Pengusaha juga mempunyai hak dan kebebasan untuk membentuk dan menjadi anggota dari Asosiasi pengusaha, dalam hal ini perusahaan tergabung dengan Asosiasi pengusaha Indonesia atau APINDO yang lebih banyak mengurus masalah-masalah ketenagakerjaan. Asosiasi Pengusaha juga merupakan mitra dalam lembaga tripartit yang ditingkat kabupaten/kota akan berperan seperti dalam penentuan penetapan upah minimum kabupaten/kota, dan juga anggota dari Pengadilan penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Tabel 28 Pengetahuan karyawan bahwa perusahaan tergabung dengan Asosiasi pengusaha

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	6	20	6	2
Mengetahui	15	50	138	51
Kurang Mengetahui	6	20	78	29
Tidak Mengetahui	3	10	36	14
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	12	4
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber: Hasil penelitian Januari 2007

Responden yang sangat mengetahui bahwa perusahaan tergabung dengan Asosiasi pengusaha hanya 2 % dari pihak karyawan sedangkan dari pihak manajemen ada 20 %, yang mengetahui ada 50 % (manajemen) dan 51 % (karyawan), yang kurang mengetahui cukup banyak yaitu 20 % (manajemen) dan 29 % (karyawan), yang tidak mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 14 % (karyawan), yang tidak menjawab ada 4 % (dari pihak karyawan). Dengan demikian, karyawan yang mengetahui bahwa perusahaan tergabung dengan Asosiasi pengusaha hanya 53 %, cukup rendah untuk pengetahuan mengenai asosiasi pengusaha sebagai sarana hubungan industrial.

6. Lembaga Kerjasama Tripartit (LKS Ttripartit)

Sama dengan LKS Bipartit yaitu forum konsultasi antara pihak manajemen dan pihak serikat pekerja, maka LKS Tripartit adalah forum komunikasi dan konsultasi antara pihak pengusaha, pekerja dan pihak pemerintah. Dengan berkembangnya LKS Tripartit maka kebijaksanaan pemerintah yang dikeluarkan dalam bidang hubungan industrial dapat dikomunikasikan didalam lembaga tripartit sehingga kebijaksanaan yang diambil pemerintah mempertimbangkan kepentingan semua pihak, demikian yang disampaikan Yunus Shamad (1995:19).

Tabel 29 Pengetahuan karyawan mengenai LKS Tripartit merupakan forum konsultasi antara Serikat pekerja, pengusaha dan pemerintah.

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	6	20	18	7
Mengetahui	21	70	147	54
Kurang Mengetahui	0	0	78	29
Tidak Mengetahui	3	10	18	7
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	0	0	9	3
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Mengenai pengetahuan responden akan fungsi dari LKS Tripartit sangat mengetahui ada 20 % (manajemen) dan 7 % (karyawan), mengetahui ada 70 % (manajemen) dan 54 % (karyawan), kurang mengetahui ada 29 % dari pihak karyawan (cukup banyak), tidak mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 7 % (karyawan), tidak menjawab ada 3 %. Bahkan ketika ditanyakan mengenai peranan LKS Tripartit dalam menyelesaikan suatu masalah ketenagakerjaan yang tidak dapat diselesaikan melalui LKS Bipartit persentase menurun yaitu sangat mengetahui 20 % dari pihak manajemen dan 4 % dari pihak karyawan, mengetahui 50 % (manajemen) dan 38 % (karyawan), kurang mengetahui cukup banyak yaitu 43 % dari pihak

karyawan dan 10 % dari pihak manajemen, tidak mengetahui 10 % (manajemen) dan 9 % (karyawan), dan tidak menjawab ada 10 % (manajemen) dan 6 % (karyawan).

7. Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial (PPHI)

Perselisihan hubungan industrial adalah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha dengan pekerja/buruh. Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial adalah lembaga terakhir yang dapat menyelesaikan perselisihan tersebut, setelah cara yang pertama yaitu bipartit tidak bisa menyelesaikan, kemudian jasa perantara dari departemen tenaga kerja, Mediasi, Konsiliasi kemudian Arbitrase.

Tabel 30 Pengetahuan karyawan bahwa apabila permasalahan pekerja yang tidak dapat diselesaikan secara bipartit dan tripartit maka dapat dilanjutkan dengan penyelesaian kepada Lembaga PPHI.

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	3	10	6	2
Mengetahui	18	60	84	31
Kurang Mengetahui	6	20	120	44
Tidak Mengetahui	0	0	42	16
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	18	7
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Responden yang mengetahui bahwa PPHI adalah lembaga yang menyelesaikan permasalahan antara pengusaha dan pekerja apabila tidak dapat diselesaikan melalui Bipartit dan Tripartit tidak banyak, yang sangat mengetahui hanya 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan), mengetahui ada 60 % (manajemen) dan 31 % (karyawan), kurang mengetahui cukup banyak yaitu 20 % (manajemen) dan 44 (karyawan), tidak mengetahui 16 % (karyawan), dan tidak menjawab 10 % (manajemen) dan 7 % (karyawan) . Dan untuk responden yang mengetahui bahwa PPHI baru diundangkan yaitu bulan Maret 2004, sedangkan nama sebelumnya adalah Panitia penyelesaian perselisihan perburuhan tingkat Daerah (P4D) untuk pemutusan hubungan kerja dibawah 10 pekerja dan Panitia penyelesaian perselisihan perburuhan tingkat pusat (P4P) untuk pemutusan hubungan kerja diatas 10 pekerja, tidak banyak, yaitu yang sangat mengetahui hanya 1 % (dari pihak karyawan), mengetahui 50 % (manajemen) dan 18 % (karyawan), kurang mengetahui cukup banyak yaitu 40 % (manajemen) dan 55 % (karyawan), tidak mengetahui 18 % (karyawan), dan tidak menjawab ada 10 % dari pihak manajemen dan 8 % dari pihak karyawan.

8. Hukum ketenagakerjaan

Yang disebut Hukum ketenagakerjaan antara lain adalah Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan; Undang-Undang nomor 2 tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial; Undang-Undang nomor 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/serikat buruh; Keputusan menteri tenaga kerja No.KEP-328/MEN/1986 tentang Lembaga kerjasama Bipartit; dan masih banyak lagi keputusan menteri tenaga kerja dan Undang-undang ketenaga-kerjaan.

Tabel 31 Pengetahuan karyawan mengenai isi dari peraturan ketenagakerjaan

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	3	10	6	2
Mengetahui	15	50	87	33
Kurang Mengetahui	6	20	117	43
Tidak Mengetahui	3	10	36	13
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	24	9
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Responden yang sangat mengetahui mengenai isi peraturan ketenagakerjaan ada 10 % (manajemen) dan 2 % (karyawan), mengetahui 50 % (manajemen) dan 33 % (karyawan), kurang mengetahui ada 20 % (manajemen) dan 43 % (karyawan), tidak mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 13 % (karyawan), tidak menjawab ada 10 % (manajemen) dan 9 % (karyawan). Dengan demikian, pihak pekerja/karyawan yang mengetahui hanya 35 %, dianggap tidak mengetahui 65 % (cukup banyak). Tetapi walaupun hukum ketenagakerjaan yang dibuat oleh pemerintah cukup banyak, responden yang menyatakan mengenai kepastian hukum dari peraturan ketenagakerjaan persentasenya adalah untuk yang sangat mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 3 % (karyawan), yang mengetahui ada 40%, yang kurang mengetahui ada 50 % (manajemen) dan 39 % (karyawan), berarti responden ini merasa peraturan ketenagakerjaan belum menjamin kepastian hukum, dan untuk yang tidak mengetahui atau merasa tidak menjamin kepastian hukum ada 30 % (manajemen) dan 50 % (karyawan), yang tidak menjawab ada 10 % (manajemen) dan 8 % (karyawan).

9. Pendidikan Hubungan Industrial

Pendidikan hubungan industrial diperlukan bagi pihak manajemen perusahaan dan pihak serikat pekerja, bahkan para pekerja yang memegang suatu jabatan di perusahaan memerlukan pendidikan hubungan industrial agar memahami prinsip-prinsip hubungan industrial, peraturan ketenagakerjaan, mengerti peranan dan fungsi dari lembaga-lembaga yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan

Tabel 32 Wakil-wakil pekerja dan wakil-wakil pengusaha perlu pendidikan yang menyangkut hubungan industrialisasi.

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	6	20	9	3
Setuju	21	70	111	41
Kurang Setuju	0	0	108	40
Tidak Setuju	0	0	18	7
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	24	9
Jumlah	30	100	270	100
	300 responden			

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pendidikan hubungan industrial diperlukan ada 20 % (manajemen) dan 3 % (karyawan), yang setuju ada 70 % (manajemen) dan 41 (karyawan), jadi total yang setuju ada 90 % dari pihak manajemen dan 44 dari pihak karyawan, berarti tidak cukup banyak untuk menyatakan diperlukannya pelatihan hubungan industrial. Untuk yang kurang setuju cukup banyak yaitu 40 %, yang tidak

setuju ada 7 % (semua dari pihak karyawan), dan yang tidak mengisi ada 10 % (manajemen) dan 9 % (karyawan). Sedangkan pengetahuan karyawan mengenai hubungan industrial dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 33 Pengetahuan karyawan mengenai hubungan industrial

Tanggapan Respoden	Manajemen		Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Mengetahui	3	10	0	0
Mengetahui	21	70	141	52
Kurang Mengetahui	3	10	87	32
Tidak Mengetahui	0	0	15	6
Sangat Tidak Mengetahui	0	0	0	0
Tidak Menjawab	3	10	27	10
Jumlah	30	100	270	100
300 responden				

Sumber : Hasil penelitian Januari 2007

Data responden yang sangat mengetahui mengenai Hubungan industrial hanya 10 % (hanya dari pihak manajemen), yang mengetahui cukup banyak yaitu 70 % (manajemen) dan 52 % (karyawan), sedangkan yang kurang mengetahui ada 10 % (manajemen) dan 32 (karyawan) juga cukup banyak, yang tidak mengetahui ada 6 % (dari pihak karyawan), dan yang tidak menjawab ada 10% (persentase yang sama dari pihak manajemen dan karyawan). Untuk responden yang menjawab sangat setuju bahwa hubungan industrial sudah berjalan dengan baik di perusahaan ada 2 % dari pihak karyawan, yang setuju ada 50 % (manajemen) dan 38 % (karyawan), yang kurang setuju cukup banyak yaitu 30 % (manajemen) dan 43 % (karyawan), yang tidak setuju ada 10 % (manajemen) dan 7 % (karyawan), dan yang tidak mengisi ada 10 % (persentase yang sama dari pihak manajemen dan karyawan).

C. Peranan LKS Bipartit di PT Ricky Putra Globalindo,Tbk

Sebagai salah satu sarana dalam pelaksanaan hubungan industrial, maka LKS Bipartit adalah sarana yang sangat berperan dalam menghindari terjadinya mogok ataupun konflik yang dapat menurunkan produktivitas kerja di perusahaan. Oleh karena itu PT Ricky Putra Globalindo,Tbk sangat mendukung dan melaksanakan sarana tersebut mengingat perusahaan adalah sebuah perusahaan garment yang padat karya yang kemungkinan terjadinya konflik antara kedua pihak sangat mungkin terjadi. Dan selama berdirinya bahkan pernah terjadi pemogokan karyawan pada tanggal 21-22 September 1999 yang disebabkan kurang berperannya Serikat pekerja yang ada sehingga muncul serikat pekerja yang baru sehingga pada saat itu ada dua serikat pekerja di perusahaan. Belajar dari pengalaman maka perusahaan mendukung forum kerjasama Bipartit dilaksanakan di perusahaan agar permasalahan dapat dikonsultasikan dengan segera.

LKS Bipartit yang terdiri dari perwakilan manajemen dan perwakilan pekerja adalah suatu fasilitas untuk peningkatan komunikasi antara pihak manajemen dengan pihak pekerja di bagian produksi pada perusahaan manufaktur. Kedua pihak adalah mitra dalam menyelesaikan suatu permasalahan untuk kepentingan bersama. Tujuan Lembaga tersebut adalah menyalurkan hubungan kerja, meningkatkan daya saing perusahaan, meningkatkan kualitas dan produktivitas termasuk juga kesejahteraan karyawan.

Dalam LKS Bipartit antara manajemen dan pekerja harus selalu berkomunikasi secara rutin untuk mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan. Dengan komunikasi yang rutin dan terus menerus dan dengan suasana kerjasama, saling memahami dan mempercayai, maka akan tercipta peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan sehingga

menghasilkan daya saing. Dan salah satu manfaat lain apabila pihak manajemen rutin bertemu dengan pihak pekerja dalam kondisi tersebut maka akan menghindari masalah konflik atau permusuhan karena adanya perbedaan pendapat yang tidak diselesaikan.

Untuk lebih memperjelas peranan dari LKS Bipartit maka karakteristik dari berhasilnya LKS Bipartit adalah komunikasi dari kedua belah pihak manajemen dan pihak pekerja, kemudian partisipasi, setelah itu sikap saling percaya yang ditanamkan oleh kedua belah pihak. Dengan karakteristik tersebut maka kedua pihak akan mengidentifikasi masalah yang akan diselesaikan secara bersama untuk mencapai tujuan yang akan dicapai.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bahwa LKS Bipartit meningkatkan semangat kerja dari kedua pihak oleh karena itu akan muncul komitmen bersama agar tujuan yang sudah diatur dalam gugus tugas tercapai atau terlaksana. Semangat atau etos kerja adalah suatu elemen yang dapat mencapai produktivitas kerja karyawan, dan dengan etos yang dimiliki maka pihak pengusaha akan lebih berkomitmen agar kesejahteraan yang diharapkan dapat diperhatikan dan tentu saja dilaksanakan.

Pada tabel 21, responden yang menyatakan adanya fungsi dan peranan dari LKS Bipartit ada 80 % dari pihak manajemen dan 73 % dari pihak karyawan berarti cukup baik pengetahuan karyawan mengenai hal tersebut, sedangkan \pm 20 % masih tidak mengetahui mengenai peranan dan fungsi dari LKS Bipartit.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari hasil penelitian dan analisa data yang didapat berdasarkan wawancara dan kuesioner, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Pertama, bahwa LKS Bipartit disini dibentuk untuk mencapai produktivitas karyawan dan pencapaian kualitas produk. Kedua, pembentukan LKS Bipartit sebelum sosialisasi hanya disetujui oleh kurang dari separuh responden, baik dari pihak manajemen maupun pekerja, namun setelah diadakan sosialisasi, hampir seluruh responden menyetujui pembentukan LKS Bipartit. Dengan demikian penjelasan mengenai tujuan dibentuknya LKS Bipartit dapat dimengerti dan diterima oleh kedua belah pihak. Kedua pihak menganggap bahwa LKS Bipartit dapat membantu hubungan industri yang menciptakan ketenangan kerja di perusahaan dan tentu saja sosialisasi atau penjelasan kepada pihak-pihak terkait sangat berperan dalam hal ini.

1. LKS Bipartit dibentuk dengan melakukan penjelasan kepada pihak manajemen dan pihak pengurus serikat pekerja dan wakil-wakil karyawan. Sebelum penjelasan mengenai fungsi dan peranan LKS Bipartit, pihak serikat pekerja masih kurang merespons, tetapi setelah diadakan sosialisasi maka kedua pihak berubah persepsi dan menerima pembentukan dari LKS Bipartit.
2. Pelaksanaan LKS Bipartit harus dilaksanakan dengan membentuk gugus tugas, sehingga kerjasama dapat terjadi secara konkrit. Gugus tugas yang dibentuk adalah gugus tugas produktivitas dan kualitas, gugus tugas disiplin dan tata tertib, gugus tugas kesejahteraan, dan gugus tugas keselamatan dan kesehatan kerja. Sebelum gugus tugas dibentuk, maka diadakan survei

lebih dahulu terhadap masing-masing gugus tugas. Program gugus tugas tersebut dibentuk dengan membuat struktur dan tugas-tugas dari personil yang terdiri dari wakil-wakil manajemen dan wakil-wakil pekerja., dengan suatu jangka waktu yang sudah diperkirakan.

3. Peranan dari LKS Bipartit adalah untuk keuntungan kedua pihak. Dimana pihak manajemen dapat lebih mudah dalam memberikan informasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, dan pihak pekerja merasa lebih dihargai keberadaannya karena mendapat informasi dari perusahaan dan sering juga diminta pendapat lebih dahulu oleh pihak manajemen.
4. Pengetahuan mengenai Hubungan industrial adalah suatu hal yang penting bagi karyawan, tetapi pada kenyataannya banyak karyawan yang belum mengetahui sarana-sarana dari hubungan industrial. Dari 9 sarana hubungan industrial yang ada, karyawan banyak mengenal mengenai serikat pekerja, perjanjian kerja bersama, peraturan perusahaan, dan LKS bipartit. Masih kurang pengetahuan mengenai LKS Tripartit, asosiasi pengusaha, lembaga PPHI, hukum ketenaga-kerjaan, dan pendidikan hubungan industrial.

B. SARAN

Suatu kemitraan adalah sangat penting untuk mencapai suatu tujuan yang akan dicapai bersama oleh dua pihak, dalam hal ini pihak yang satu adalah pengusaha dan pihak yang lain adalah pekerja yang diwakili oleh Serikat pekerja apabila ada.

Sebagai saran mengenai pelaksanaan LKS Bipartit ini adalah sbb :

1. Banyak perusahaan tidak menjalankan LKS Bipartit di perusahaan, dan dengan pelaksanaan yang telah dilakukan oleh PT Ricky Putra Globalindo,Tbk dimana telah berjalan dengan rutin dan dinilai positif oleh pekerja dan manajemen maka banyak perusahaan manufaktur yang perlu membentuk LKS Bipartit agar kondisi kerja di perusahaan dapat kondusif.
2. LKS Bipartit bukan hanya dibentuk untuk pertemuan rutin saja, tetapi harus ada program yang dibentuk, yaitu membuat gugus tugas atau *task force*. Dengan pembentukan program kerja maka hasil yang dicapai akan kelihatan dan dapat dirasakan oleh kedua pihak.
3. Peranan dan fungsi dari LKS Bipartit harus jelas, oleh karena itu kedua belah pihak harus konsisten dalam melaksanakan peranan dan fungsinya sehingga tidak ada kecurigaan dari salah satu pihak.
4. Pengetahuan pekerja dan manajemen perlu konsisten dilaksanakan melalui pendidikan hubungan industrial yang dilakukan baik melalui manajemen dan serikat pekerja yang sudah terlatih maupun dari pihak luar yang berkompeten.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Agung, A.M Lilik. 2007. *Human Capital Competencies*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

Anatan, Lina., dan Ellitan, Lena. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Bandung : Alfabeta

Armstrong, Michael. 2003. *Managing People*. Jakarta : PT. Gramedia.

_____. 2003. *Strategic Human Resource Management*. Jakarta : PT. Gramedia.

Ash, Mary Kay. 1992. *Mengelola Manusia*. Jakarta : Pustaka Tangga.

Bagastawa, Saptadi, ed. 2006. *Meraih Keunggulan Kompetitif Melalui Praktik Manajemen SDM*. Yogyakarta : Amara Books.

Bacal, Robert. 2005. *Performance Management : Alih Bahasa oleh Surya Dharma*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Boulton, Alan J. 2002. *Struktur Hubungan Industrial di Indonesia Masa Mendatang*. Jakarta : Kantor Perburuan Internasional.

Cohen, Herb. 2005. *Negosiasi*. Semarang : Dahara Prize

Clutterbuck, David. 2003. *The Power Of Empowerment*. Jakarta : PT. Gramedia.

Covey, Stephen R. 2005. *The 8TH Habit*. Jakarta : PT Gramedia

Darsono, Dr. 2006. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Diadit Media.

Dale, Margaret. 2003. *Developing Management Skills*. Jakarta : PT. Gramedia

_____. 2003. *Successful Recruitment and Selection*. Jakarta : PT. Gramedia.

Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta : PT. Indeks.

Dewi, Ike Janita, Dr, ed. 2006. *Maximum Motivation*. Yogyakarta : Santusta.

Djumaldji, F.X., dan Soejono Wiwoho. 1985. *Perjanjian Perburuhan dan Hubungan Perburuhan Pancasila*. Jakarta : Bina Aksara.

D' Souza, Anthony. 2007. *Proactive Visionary Leadership*. Jakarta : PT. Trisewu Nagawarsa.

Falino, David F. 2007. *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta : Tugu Publisher.

Fenwick, Colin., and Lindsey, Tim., Arnold, Luke. 2002. *Reformasi Penyelesaian Perselisihan Perburuan di Indonesia*. Jakarta : ILO Office.

Gernigon, Bernard., Odero, Alberto., and Guido, Horacio. 2002. *Perundingan Bersama*. Jakarta : Kantor Perburuan Internasional.

Hardjoprajitno, Purbadi. 2001. *Kebebasan Berserikat dan Implikasinya*. Jakarta : Purbadi Publisher.

- Hariandja, M.T.E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- Husni, Lalu. SH,MH. 2003. *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- ILO. 2002. *Meningkatkan Hubungan Industrial di Tingkat Perusahaan*. Jakarta : Kantor Perburuan Internasional.
- _____. 2003. *Kerjasama Bipartit di Tempat Kerja*. Jakarta : Kantor Perburuan Internasional.
- _____. 2003. *Perundingan Bersama dan Keterampilan Bernegosiasi*. Jakarta : Kantor Perburuan Internasional.
- ILO dan Depnakertrans. 2005. *Konvensi Ketenagakerjaan Internasional yang Diratifikasi Indonesia serta Prinsip-prinsip dan Hak-hak Mendasar di Tempat Kerja*. Jakarta : Kantor Perburuan Internasional.
- Irawan, Prasetya.,Dr, Msc. 2004. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta : STIA LAN PRESS.
- _____. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta : Self Press.
- Keating, Charles. J. 1989. *Bagaimana Menghadapi Orang Suli*. Yogyakarta : Kanisius.
- Kerlinger, Fred N. 2004. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Koeshartono, D., dan Junaedi, Shellyana, M.F. 2005. *Hubungan Industrial*. Yogyakarta : Universitas Atmajaya.
- Kreitner, Robert., dan Kinicki, Angelo. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

Mathis, Robert L., dan Jackson, John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta : Salemba Empat.

_____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta : Salemba Empat.

_____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta : PT. Indeks.

Mangkuprawira, Sjafrj, Dr, Ir, Tb. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Moeljono, Djokosantoso., dan Sudjatmiko, Steve. 2007. *Corporate Culture*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

Moleong, Lexy J, Prof. 2006. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Nawawi, H. Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Riduwan, MBA. 2005. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung : CV. Alfabeta.

Rampersad, Hubert K, Dr.2005. *Total Performance Scorecad*. Jakarta: PT.Gramedia

Shamad, Yunus. 1995. *Hubungan Industrial*. Jakarta : PT. Bina Sumber Daya Manusia.

Simanjuntak, Payaman. 2002. *Undang-Undang yang Baru tentang Serikat Pekerja*. Jakarta : Kantor Perburuhan Internasional.

_____. 2003. *Manajemen Hubungan Industrial*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.

Sidabutar, Edy Sutrisno. 2007. *Pedoman Penyelesaian PHK*. Jakarta : Praninta Offset.

Sirait, Justine T. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Internasional*. Jakarta : Mitra Wacana Media.

Stoner, James A.F., and Wankel, Charles. 1986. *Manajemen*. Jakarta: CV.Intermedia.

Suwarto. 2003. *Hubungan Industrial dalam Praktek*. Jakarta : Asosiasi hubungan Industrial Indonesia.

Werther, William B., and Davis, Keith. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. USA : Mc Graw Hill

Wexley, Kenneth N., dan Yuki, Gary A. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta : Rineka Cipta.

Zweifel, Thomas D. 2007. *Communicate or Die*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Peraturan Perundang-undangan :

Republik Indonesia, Depnakertrans, 2001. *Undang-undang Nomor 21 tahun 2001 Tentang Serikat Pekerja*.

_____. 2003. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan*.

_____. 2004. *Undang-undang Nomor 2 tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial*.

Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Jabatan di Pekerjaan :
6. Masa Kerja :

Kuesioner

Kuesioner ini adalah menyangkut (Lembaga Kerja Sama) LKS Bipartit. Kami mohon Sdr/i menjawab pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda (X) pada jawaban yang dipilih.

I. LKS BIPARTIT

A. Pembentukan LKS Bipartit

1. Apakah pihak manajemen atau Serikat Pekerja setuju bahwa peranan dan fungsi dari LKS Bipartit sebagai lembaga kerjasama antara manajemen dan pekerja dapat membantu penyelesaian masalah sehingga perlu dibentuk?
a. Sangat setuju c. Kurang setuju e. Sangat tidak setuju
b. Setuju d. Tidak setuju

2. Apakah pihak Serikat Pekerja atau manajemen setuju dengan terbentuknya LKS Bipartit (sebelum diadakan sosialisasi)?
a. Sangat setuju c. Kurang setuju e. Sangat tidak setuju
b. Setuju d. Tidak setuju

3. Setelah diadakan sosialisasi apakah pihak manajemen atau Serikat Pekerja setuju dengan dibentuknya LKS Bipartit?

- a. Sangat setuju c. Kurang setuju e. Sangat tidak setuju
b. Setuju d. Tidak setuju

B. Pelaksanaan LKS Bipartit sesuai dengan gugus tugas

4. Apakah Sdr/i setuju bahwa gugus tugas produktivitas dan kualitas perlu dijadikan suatu bagian yang harus dikerjakan secara bersama-sama antara pihak manajemen dan pekerja ?

- a. Sangat setuju c. Kurang setuju e. Sangat tidak setuju
b. Setuju d. Tidak setuju

5. Apakah Sdr/i setuju bahwa gugus tugas disiplin dan tata tertib akan meningkatkan kinerja pekerja dan akan lebih efektif apabila dilakukan secara bersama-sama antara pihak manajemen dan pekerja ?

- a. Sangat setuju c. Kurang setuju e. Sangat tidak setuju
b. Setuju d. Tidak setuju

6. Apakah Sdr/i setuju bahwa gugus tugas kesejahteraan perlu mendapat perhatian dari perusahaan untuk mendapat perbaikan, dan pihak pekerja harus mendukung dengan memperhatikan penggunaan dari sarana kesejahteraan yang sudah disediakan oleh perusahaan ?

- a. Sangat setuju c. Kurang setuju e. Sangat tidak setuju
b. Setuju d. Tidak setuju

7. Apakah Sdr/i setuju bahwa pihak manajemen sudah memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja sebagai bagian yang menjamin ketenangan kerja bagi karyawan ?

- a. Sangat setuju c. Kurang setuju e. Sangat tidak setuju
b. Setuju d. Tidak setuju

8. Apakah Sdr/i setuju bahwa manajemen dan pekerja akan konsisten dalam menjalankan LKS Bipartit dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di perusahaan ?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d. Tidak setuju

C. Peranan LKS Bipartit

9. Apakah Sdr/i setuju dengan adanya LKS Bipartit di perusahaan ?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d. Tidak setuju
10. Apakah Sdr/i setuju dengan adanya LKS Bipartit hubungan antara manajemen dengan pihak pekerja menjadi lebih baik ?
- a. Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju
11. Apakah Sdr/i setuju bahwa *steering committee* (komite pengarah) dapat memberikan akses langsung kepada manajemen tingkat atas?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju
12. Apakah Sdr/i setuju bahwa sudah ada perbaikan sejak dibentuknya gugus tugas oleh LKS Bipartit ?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju
13. Apakah Sdr/i setuju bahwa kondisi kerja ada perubahan sejak dimulainya LKS Bipartit ?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.setuju d.Tidak setuju

14. Apakah LKS Bipartit menghasilkan perubahan-perubahan yang penting dan bertahan lama dalam hubungan pekerja dengan manajemen ?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.setuju d.Tidak setuju
15. Apakah pelanggaran yang dilakukan di tempat kerja berkurang setelah LKS Bipartit mulai dilaksanakan ?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju
16. Apakah proses kerja LKS Bipartit membantu Serikat Pekerja dalam jangka panjang ?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju
17. Apakah pelaksanaan LKS Bipartit dalam jangka panjang akan memperbaiki kemampuan perusahaan dalam menghadapi kompetitor ?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju
18. Apakah banyak yang dilakukan melalui LKS Bipartit dengan adanya dukungan dari pihak serikat pekerja maupun pihak manajemen ?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju
19. Apakah Sdr/i setuju bahwa LKS Bipartit dapat mengurangi konflik antara pihak manajemen dan pekerja ?
- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

20. Apakah Sdr/i setuju bahwa LKS Bipartit dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

21. Apakah Sdr/i setuju bahwa LKS Bipartit dapat meningkatkan hubungan yang harmonis antara pihak manajemen dan pekerja ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

22. Apakah Sdr/i setuju LKS Bipartit harus dipertahankan walaupun keadaan hubungan industrial sudah berjalan dengan baik ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

D. Pengetahuan pekerja mengenai LKS Bipartit

Gugus tugas produktivitas dan kualitas

23. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa LKS Bipartit secara bersama-sama melaksanakan pertemuan untuk menyelesaikan masalah produktivitas kerja sesuai harapan bersama ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

24. Apakah Sdr/i mengetahui tujuan dari pembahasan produktivitas kerja adalah sangat diperlukan oleh perusahaan ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

25. Apakah Sdr/i mengetahui kualitas produk yang dicapai ada pengaruhnya dengan produktivitas karyawan ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

26. Apakah Sdr/i mengetahui kualitas produk yang diharapkan sudah tercapai melalui LKS Bipartit ?

- a.sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahu
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

27. Apakah Sdr/i mengetahui produktivitas dan kualitas mempunyai hubungan yang erat untuk mencapai suatu hasil kerja ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

Gugus tugas bidang Kesejahteraan

28. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa bidang kesejahteraan penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

29. Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang kesejahteraan kurang diperhatikan selama ini?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

30. Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang kesejahteraan apabila mendapat perbaikan dapat meningkatkan produktivitas karyawan?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

31. Apakah Sdr/i setuju bahwa perbaikan dari kesejahteraan akan membuat karyawan merasa lebih nyaman sehingga tingkat mangkir atau sakit karyawan bisa dikurangi?

- a.Sangat Setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

32. Apakah Sdr/i setuju bahwa perbaikan kesejahteraan akan membuat tingkat keluar masuk karyawan menjadi berkurang ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

Gugus tugas bidang disiplin dan tata tertib

33. Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

34. Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib masih kurang dijalankan di perusahaan ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

35. Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib yang kurang karena tidak adanya penjelasan dan kurangnya pengawasan dari atasan?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

36. Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib merupakan juga bagian yang akan mendukung produktivitas kerja karyawan ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

37. Apakah Sdr/i setuju bahwa dengan adanya perbaikan-perbaikan kondisi kerja dapat meningkatkan disiplin dan tata tertib karyawan ?

- a.Sangat Setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

Gugus tugas keselamatan dan kesehatan kerja

38. Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang keselamatan dan kesehatan kerja penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

39. Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang keselamatan dan kesehatan kerja sudah dilaksanakan secara konsisten di perusahaan ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

40. Apakah Sdr/i setuju untuk menganggap penting menjalankan ketentuan-ketentuan keselamatan dan kesehatan kerja ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

41. Apakah Sdr/i setuju untuk menganggap penting mengadakan perbaikan-perbaikan tempat kerja yang berhubungan dengan keselamatan dan kesehatan kerja ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.Setuju d.Tidak setuju

42. Apakah Sdr/i setuju bahwa pihak manajemen dan pekerja harus berkomitmen untuk melaksanakan keselamatan dan kesehatan kerja secara bersama-sama ?

- a.Sangat setuju c.Kurang setuju e.Sangat tidak setuju
b.setuju d.Tidak setuju

II. SARANA HUBUNGAN INDUSTRIAL

A. Peraturan Perusahaan (PP)

43. Apakah Sdr/i mengetahui apa yang dimaksud dengan Peraturan perusahaan?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

44. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa perusahaan mempunyai Serikat pekerja sehingga Peraturan perusahaan tidak ada di perusahaan ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

B. LKS Bipartit

45. Apakah Sdr/i mengetahui peranan dan fungsi dari LKS Bipartit di perusahaan?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

46. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa LKS Bipartit adalah suatu hubungan komunikasi dan musyawarah antara pihak manajemen dengan serikat pekerja ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

C. Serikat Pekerja (SP)

47. Apakah Sdr/i mengetahui mengenai keberadaan Serikat Pekerja di perusahaan?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

48. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa peranan dan fungsi dari Serikat Pekerja adalah memperjuangkan hak dari pekerja ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

D. Perjanjian Kerja Bersama (PKB)

49. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa di perusahaan sudah terbentuk PKB yang merupakan ketentuan-ketentuan yang menyangkut hak dan kewajiban dari pekerja maupun pengusaha ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

50. Apakah Sdr/i mengetahui masa berlaku dari PKB dan apakah sdr/i mengetahui bahwa sdr/i dapat berpartisipasi dalam memberikan masukan dari isi PKB melalui SP?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

51. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa PKB sudah menampung harapan dan aspirasi pekerja mengenai aturan-aturan kerja ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

E. Asosiasi Pengusaha

52. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa perusahaan ikut tergabung dengan Asosiasi pengusaha ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

F. Lembaga Tripartit

53. Apakah Sdr/i mengetahui Lembaga Kerjasama Tripartit merupakan forum konsultasi antara serikat pekerja, pengusaha dan pemerintah (Depnaker) ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

54. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa Lembaga Tripartit mempunyai peranan dalam menyelesaikan suatu masalah ketenaga-kerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara Bipartit ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

G. Lembaga Penyelesaian perselisihan hubungan industrial (PPHI)

55. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa apabila permasalahan pekerja yang tidak dapat diselesaikan secara Bipartit dan Tripartit maka dapat dilanjutkan dengan penyelesaian kepada Lembaga PPHI ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

56. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa Lembaga PPHI baru saja diundangkan dan sama dengan P4D ataupun P4P ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

H. Hukum ketenagakerjaan

57. Apakah Sdr/i mengetahui adanya dan isi dari peraturan-peraturan pemerintah mengenai ketenaga-kerjaan (seperti: UU no.13/2003) ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

58. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa semua Undang-Undang, Keputusan menteri dan peraturan-peraturan lain mengenai ketenaga-kerjaan sudah menjamin kepastian hukum ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

I. Pendidikan Hubungan industrial

59. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa pekerja perlu diberikan pendidikan yang menyangkut Hubungan industrial atau sosialisasi mengenai isi dari Perjanjian kerja bersama ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

60. Apakah Sdr/i mengetahui apa yang dimaksud dengan Hubungan industrial ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

61. Apakah Sdr/i mengetahui bahwa Hubungan industrial sudah berjalan dengan baik di perusahaan ?

- a.Sangat mengetahui c.Kurang mengetahui e.Sangat tidak mengetahui
b.Mengetahui d.Tidak mengetahui

**REKAPITULASI HASIL JAWABAN KUESIONER
MENGENAI LKS BIPARTIT DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL
(PIHAK MANAJEMEN)**

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
I. LEMBAGA KERJA SAMA (LKS) BIPARTIT							
A. Pembentukan LKS Bipartit							
1.	Apakah pihak manajemen atau Serikat Pekerja setuju bahwa peranan dan fungsi dari LKS Bipartit sebagai lembaga kerjasama antara manajemen dan pekerja dapat membantu penyelesaian masalah sehingga perlu dibentuk ?	40 %	60 %				
2.	Apakah pihak Serikat Pekerja atau manajemen setuju dengan terbentuknya LKS Bipartit (sebelum diadakan sosialisasi)?		80 %			10 %	10 %
3.	Setelah diadakan sosialisasi apakah pihak manajemen atau Serikat Pekerja setuju dengan dibentuknya LKS Bipartit?	20 %	80 %				
B. Pelaksanaan LKS Bipartit Sesuai Gugus Tugas							
4.	Apakah Sdr/i setuju bahwa gugus tugas produktivitas dan kualitas perlu dijadikan suatu bagian yang harus dikerjakan secara bersama-sama antara pihak manajemen dan pekerja?	60 %	40 %				

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
5.	Apakah Sdr/i setuju bahwa gugus tugas disiplin dan tata tertib akan meningkatkan kinerja pekerja dan akan lebih efektif apabila dilakukan secara bersama-sama antara pihak manajemen dan pekerja ?	20 %	80 %				
6.	Apakah Sdr/i setuju bahwa gugus tugas kesejahteraan perlu mendapat perhatian dari perusahaan untuk mendapat perbaikan, dan pihak pekerja harus mendukung dengan memperhatikan penggunaan dari sarana kesejahteraan yang sudah disediakan oleh perusahaan ?	50 %	50 %				
7.	Apakah Sdr/i setuju bahwa pihak manajemen sudah memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja sebagai bagian yang menjamin ketenangan kerja bagi karyawan ?	10 %	70 %	10 %	10 %		
8.	Apakah Sdr/i setuju bahwa manajemen dan pekerja akan konsisten dalam menjalankan LKS Bipartit dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di perusahaan ?		100 %				

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
C. Peranan LKS Bipartit							
9.	Apakah Sdr/i setuju dengan adanya LKS Bipartit di perusahaan ?	50 %	50 %				
10.	Apakah Sdr/i setuju dengan adanya LKS Bipartit hubungan antara manajemen dengan pihak pekerja menjadi lebih baik ?	20 %	70 %	10 %			
11.	Apakah Sdr/i setuju bahwa <i>steering committee</i> (komite pengarah) dapat memberikan akses langsung kepada manajemen tingkat atas?	30 %	60 %				10 %
12.	Apakah Sdr/i setuju bahwa sudah ada perbaikan sejak dibentuknya gugus tugas oleh LKS Bipartit ?	10 %	80 %				10 %
13.	Apakah Sdr/i setuju bahwa kondisi kerja ada perubahan sejak dimulainya LKS Bipartit ?	30 %	60 %				10 %
14.	Apakah LKS Bipartit menghasilkan perubahan-perubahan yang penting dan bertahan lama dalam hubungan pekerja dengan manajemen ?	10 %	70 %	10 %			10 %
15.	Apakah pelanggaran yang dilakukan di tempat kerja berkurang setelah LKS Bipartit mulai dilaksanakan ?	10 %	70 %	10 %			10 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
16.	Apakah proses kerja LKS Bipartit membantu Serikat Pekerja dalam jangka panjang ?	10 %	80 %				10 %
17.	Apakah pelaksanaan LKS Bipartit dalam jangka panjang akan memperbaiki kemampuan perusahaan dalam menghadapi kompetitor ?	30 %	60 %				10 %
18.	Apakah banyak yang dilakukan melalui LKS Bipartit dengan adanya dukungan dari pihak Serikat Pekerja maupun pihak manajemen ?	10 %	80 %				10 %
19.	Apakah Sdr/i setuju bahwa LKS Bipartit dapat mengurangi konflik antara pihak manajemen dan pekerja?	20 %	70 %				10 %
20.	Apakah Sdr/i setuju bahwa LKS Bipartit dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan?	20 %	70 %				10 %
21.	Apakah Sdr/i setuju bahwa LKS Bipartit dapat meningkatkan hubungan yang harmonis antara pihak manajemen dan pekerja?	10 %	80 %				10 %
22.	Apakah Sdr/i setuju LKS Bipartit harus dipertahankan walaupun keadaan hubungan industrial sudah berjalan dengan baik?		90 %				10 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
D. Pengetahuan Pekerja Mengenai LKS Bipartit							
- Gugus tugas Produktivitas dan kualitas							
23.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa LKS Bipartit secara bersama-sama melaksanakan pertemuan untuk menyelesaikan masalah produktivitas kerja sesuai harapan bersama?	40 %	30 %	10 %	10 %		10 %
24.	Apakah Sdr/i mengetahui tujuan dari pembahasan produktivitas kerja adalah sangat diperlukan oleh perusahaan?	20 %	60 %		10 %		10 %
25.	Apakah Sdr/i mengetahui kualitas produk yang dicapai ada pengaruhnya dengan produktivitas karyawan?	30 %	50 %		10 %		10 %
26.	Apakah Sdr/i mengetahui kualitas produk yang diharapkan sudah tercapai melalui LKS Bipartit?		60 %	20 %	10 %		10 %
27.	Apakah Sdr/i mengetahui Produktivitas dan kualitas mempunyai hubungan yang erat untuk mencapai suatu hasil kerja?	10 %	70 %		10 %		10 %
- Gugus tugas bidang Kesejahteraan							
28.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa bidang kesejahteraan penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit ?	30 %	50 %		10 %		10 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
29.	Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang kesejahteraan kurang diperhatikan selama ini?		40 %	50 %			10 %
30.	Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang kesejahteraan apabila mendapat perbaikan dapat meningkatkan produktivitas karyawan?	50 %	40 %	10 %			
31.	Apakah Sdr/i setuju bahwa perbaikan dari kesejahteraan akan membuat karyawan merasa lebih nyaman sehingga tingkat mangkir atau sakit karyawan bisa dikurangi?	50 %	40 %				10 %
32.	Apakah Sdr/i setuju bahwa perbaikan kesejahteraan akan membuat tingkat keluar masuk karyawan menjadi berkurang ?	50 %	40 %				10 %
- Gugus Tugas Disiplin dan Tata Tertib							
33.	Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit?	50 %	30 %		10 %		10 %
34.	Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib masih kurang dijalankan di perusahaan ?		50 %	40 %			10 %
35.	Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib yang kurang karena tidak adanya penjelasan dan kurangnya pengawasan dari atasan?	10 %	40 %	30 %		10 %	10 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
36.	Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib merupakan juga bagian yang akan mendukung produktivitas kerja karyawan ?	60 %	30 %				10 %
37.	Apakah Sdr/i setuju bahwa dengan adanya perbaikan-perbaikan kondisi kerja dapat meningkatkan disiplin dan tata tertib karyawan ?	40 %	50 %				10 %
- Gugus Tugas Keselamatan dan Kesehatan kerja							
38.	Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang keselamatan dan kesehatan kerja penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit ?	40 %	50 %				10 %
39.	Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang keselamatan dan kesehatan kerja sudah dilaksanakan secara konsisten di perusahaan ?		60 %	20 %	10 %		10 %
40.	Apakah Sdr/i setuju untuk menganggap penting menjalankan ketentuan-ketentuan keselamatan dan kesehatan kerja ?	20 %	70 %				10 %
41.	Apakah Sdr/i setuju untuk menganggap penting mengadakan perbaikan-perbaikan tempat kerja yang berhubungan dengan keselamatan dan kesehatan kerja ?	60 %	30 %				10 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
42.	Apakah Sdr/i setuju bahwa pihak manajemen dan pekerja harus berkomitmen untuk melaksanakan keselamatan dan kesehatan kerja secara bersama-sama ?	40 %	50 %				10 %
II. SARANA HUBUNGAN INDUSTRIAL							
A. Peraturan Perusahaan							
43.	Apakah Sdr/i mengetahui apa yang dimaksud dengan Peraturan Perusahaan?	10 %	80 %	10 %			
44.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa perusahaan mempunyai Serikat Pekerja sehingga Peraturan Perusahaan tidak ada di perusahaan?		20 %	30 %	30 %		20 %
B. LKS Bipartit							
45.	Apakah Sdr/i mengetahui peranan dan fungsi dari LKS Bipartit di perusahaan?	50 %	30 %	20 %			
46.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa LKS Bipartit adalah suatu hubungan komunikasi dan musyawarah antara pihak manajemen dengan Serikat Pekerja ?	30 %	60 %	10 %			
C. Serikat Pekerja							
47.	Apakah Sdr/i mengetahui mengenai keberadaan Serikat Pekerja di perusahaan ?	40 %	50 %	10 %			

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
48.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa peranan dan fungsi dari Serikat Pekerja adalah memperjuangkan hak dari pekerja ?	10 %	70 %	10 %			10 %
D. Perjanjian Kerja Bersama (PKB)							
49.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa di perusahaan sudah terbentuk PKB yang merupakan ketentuan-ketentuan yang menyangkut hak dan kewajiban dari pekerja maupun pengusaha ?	50 %	40 %	10 %			
50.	Apakah Sdr/i mengetahui masa berlaku dari PKB dan apakah Sdr/i mengetahui bahwa Sdr/i dapat berpartisipasi dalam memberikan masukan dari isi PKB melalui SP?	40 %	30 %	10 %	10 %		10 %
51.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa PKB sudah menampung harapan dan aspirasi pekerja mengenai aturan-aturan kerja ?	30 %	70 %				
E. Asosiasi Pengusaha							
52.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa perusahaan ikut bergabung dengan Asosiasi pengusaha ?	20 %	50 %	20 %	10 %		
F. Lembaga Tripartit							
53.	Apakah Sdr/i mengetahui Lembaga Kerjasama Tripartit merupakan forum konsultasi antara Serikat pekerja, pengusaha dan pemerintah (Depnaker) ?	20 %	70 %		10 %		

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
54.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa Lembaga Tripartit mempunyai peranan dalam menyelesaikan suatu masalah ketenaga-kerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara Bipartit ?	20 %	50 %	10 %	10 %		10 %
G. Lembaga Penyelesaian perselisihan hubungan industrial (PPHI)							
55.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa apabila permasalahan pekerja yang tidak dapat diselesaikan secara Bipartit dan Tripartit maka dapat dilanjutkan dengan penyelesaian kepada Lembaga PPHI ?	10 %	60 %	20 %			10 %
56.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa Lembaga PPHI baru saja di-undangkan dan sama dengan P4D ataupun P4P ?		50 %	40 %			10 %
H. Hukum ketenagakerjaan							
57.	Apakah Sdr/i mengetahui adanya dan isi dari peraturan-peraturan pemerintah mengenai ketenaga-kerjaan (seperti: UU no.13/2003) ?	10 %	50 %	20 %	10 %		10 %
58.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa semua Undang-Undang, Keputusan menteri dan peraturan-peraturan lain mengenai ketenaga-kerjaan sudah menjamin kepastian hukum ?	10 %	50 %	30 %			10 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
I. Pendidikan Hubungan industrial							
59.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa pekerja perlu diberikan pendidikan yang menyangkut Hubungan industrial atau sosialisasi mengenai isi dari Perjanjian kerja bersama ?	20 %	70 %				10 %
60.	Apakah Sdr/i mengetahui apa yang dimaksud dengan Hubungan industrial ?	10 %	70 %	10 %			10 %
61.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa Hubungan industrial sudah berjalan dengan baik di perusahaan ?		50 %	30 %	10 %		10 %

**REKAPITULASI HASIL JAWABAN KUESIONER
MENGENAI LKS BIPARTIT DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL
(PIHAK KARYAWAN)**

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
I. LEMBAGA KERJA SAMA (LKS) BIPARTIT							
A. Pembentukan LKS Bipartit							
1.	Apakah pihak manajemen atau Serikat Pekerja setuju bahwa peranan dan fungsi dari LKS Bipartit sebagai lembaga kerjasama antara manajemen dan pekerja dapat membantu penyelesaian masalah sehingga perlu dibentuk ?	30 %	63 %	3 %	3 %		
2.	Apakah pihak Serikat Pekerja atau manajemen setuju dengan terbentuknya LKS Bipartit (sebelum diadakan sosialisasi)?	10 %	33 %	29 %	27 %		1 %
3.	Setelah diadakan sosialisasi apakah pihak manajemen atau Serikat Pekerja setuju dengan dibentuknya LKS Bipartit?	14 %	78 %	4 %	3 %		1 %
B. Pelaksanaan LKS Bipartit Sesuai Gugus Tugas							
4.	Apakah Sdr/i setuju bahwa gugus tugas produktivitas dan kualitas perlu dijadikan suatu bagian yang harus dikerjakan secara bersama-sama antara pihak manajemen dan pekerja?	24 %	69 %	3 %	3 %		1 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
5.	Apakah Sdr/i setuju bahwa gugus tugas disiplin dan tata tertib akan meningkatkan kinerja pekerja dan akan lebih efektif apabila dilakukan secara bersama-sama antara pihak manajemen dan pekerja ?	30 %	59 %	7 %	3 %		1 %
6.	Apakah Sdr/i setuju bahwa gugus tugas kesejahteraan perlu mendapat perhatian dari perusahaan untuk mendapat perbaikan, dan pihak pekerja harus mendukung dengan memperhatikan penggunaan dari sarana kesejahteraan yang sudah disediakan oleh perusahaan ?	32 %	55 %	9 %	4 %		
7.	Apakah Sdr/i setuju bahwa pihak manajemen sudah memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja sebagai bagian yang menjamin ketenangan kerja bagi karyawan ?	10 %	67 %	18 %	4 %		1 %
8.	Apakah Sdr/i setuju bahwa manajemen dan pekerja akan konsisten dalam menjalankan LKS Bipartit dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di perusahaan ?	10 %	62 %	23 %	3 %		2 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
C. Peranan LKS Bipartit							
9.	Apakah Sdr/i setuju dengan adanya LKS Bipartit di perusahaan ?	22 %	70 %	5 %	3 %		
10.	Apakah Sdr/i setuju dengan adanya LKS Bipartit hubungan antara manajemen dengan pihak pekerja menjadi lebih baik ?	19 %	68 %	9 %	3 %		1 %
11.	Apakah Sdr/i setuju bahwa <i>steering committee</i> (komite pengarah) dapat memberikan akses langsung kepada manajemen tingkat atas?	11 %	58 %	15 %	8 %		8 %
12.	Apakah Sdr/i setuju bahwa sudah ada perbaikan sejak dibentuknya gugus tugas oleh LKS Bipartit ?	6 %	45 %	31 %	10 %		8 %
13.	Apakah Sdr/i setuju bahwa kondisi kerja ada perubahan sejak dimulainya LKS Bipartit ?	5 %	58 %	23 %	4 %		10 %
14.	Apakah LKS Bipartit menghasilkan perubahan-perubahan yang penting dan bertahan lama dalam hubungan pekerja dengan manajemen ?	4 %	51 %	29 %	7 %		9 %
15.	Apakah pelanggaran yang dilakukan di tempat kerja berkurang setelah LKS Bipartit mulai dilaksanakan ?	9 %	39 %	36 %	13 %		3 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
16.	Apakah proses kerja LKS Bipartit membantu Serikat Pekerja dalam jangka panjang ?	8 %	54 %	27 %	8 %		3 %
17.	Apakah pelaksanaan LKS Bipartit dalam jangka panjang akan memperbaiki kemampuan perusahaan dalam menghadapi kompetitor ?	15 %	59 %	12 %	4 %	1 %	9 %
18.	Apakah banyak yang dilakukan melalui LKS Bipartit dengan adanya dukungan dari pihak Serikat Pekerja maupun pihak manajemen ?	7 %	59 %	20 %	5 %	1 %	8 %
19.	Apakah Sdr/i setuju bahwa LKS Bipartit dapat mengurangi konflik antara pihak manajemen dan pekerja?	11 %	76%	3%	7 %		3 %
20.	Apakah Sdr/i setuju bahwa LKS Bipartit dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan?	22 %	64 %	9 %	4 %		1 %
21.	Apakah Sdr/i setuju bahwa LKS Bipartit dapat meningkatkan hubungan yang harmonis antara pihak manajemen dan pekerja?	16 %	59 %	18 %	3 %		4 %
22.	Apakah Sdr/i setuju LKS Bipartit harus dipertahankan walaupun keadaan hubungan industrial sudah berjalan dengan baik?	21 %	62 %	8 %	5 %		3 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
D. Pengetahuan Pekerja Mengenai LKS Bipartit							
- Gugus tugas Produktivitas dan kualitas							
23.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa LKS Bipartit secara bersama-sama melaksanakan pertemuan untuk menyelesaikan masalah produktivitas kerja sesuai harapan bersama?	1 %	33 %	41 %	20 %	3 %	2 %
24.	Apakah Sdr/i mengetahui tujuan dari pembahasan produktivitas kerja adalah sangat diperlukan oleh perusahaan?	7 %	66 %	19 %	8 %		
25.	Apakah Sdr/i mengetahui kualitas produk yang dicapai ada pengaruhnya dengan produktivitas karyawan?	20 %	63 %	9 %	6 %		2 %
26.	Apakah Sdr/i mengetahui kualitas produk yang diharapkan sudah tercapai melalui LKS Bipartit?	1 %	26 %	53 %	16 %	1 %	3 %
27.	Apakah Sdr/i mengetahui Produktivitas dan kualitas mempunyai hubungan yang erat untuk mencapai suatu hasil kerja?	19 %	62 %	9 %	8 %		2 %
- Gugus tugas bidang Kesejahteraan							
28.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa bidang kesejahteraan penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit ?	8 %	47 %	30 %	12 %		3 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
29.	Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang kesejahteraan kurang diperhatikan selama ini?	8 %	50 %	25 %	13 %	2 %	2 %
30.	Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang kesejahteraan apabila mendapat perbaikan dapat meningkatkan produktivitas karyawan?	36 %	56 %	3 %	4 %		1 %
31.	Apakah Sdr/i setuju bahwa perbaikan dari kesejahteraan akan membuat karyawan merasa lebih nyaman sehingga tingkat mangkir atau sakit karyawan bisa dikurangi?	40 %	52 %	3 %	3 %		2 %
32.	Apakah Sdr/i setuju bahwa perbaikan kesejahteraan akan membuat tingkat keluar masuk karyawan menjadi berkurang ?	28 %	56 %	9 %	6 %		1 %
- Gugus Tugas Disiplin dan Tata Tertib							
33.	Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit?	18 %	74 %	6 %	2 %		
34.	Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib masih kurang dijalankan di perusahaan ?	5 %	51 %	27 %	16 %		1 %
35.	Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib yang kurang karena tidak adanya penjelasan dan kurangnya pengawasan dari atasan?	1 %	60 %	22 %	13 %	2 %	2 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
36.	Apakah Sdr/i setuju bidang disiplin dan tata tertib merupakan juga bagian yang akan mendukung produktivitas kerja karyawan ?	32 %	59 %	3 %	4 %		2 %
37.	Apakah Sdr/i setuju bahwa dengan adanya perbaikan-perbaikan kondisi kerja dapat meningkatkan disiplin dan tata tertib karyawan ?	24 %	66 %	6 %	3 %		1 %
- Gugus Tugas Keselamatan dan Kesehatan kerja							
38.	Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang keselamatan dan kesehatan kerja penting untuk dibahas dalam LKS Bipartit ?	29 %	64 %	3 %	3%		1 %
39.	Apakah Sdr/i setuju bahwa bidang keselamatan dan kesehatan kerja sudah dilaksanakan secara konsisten di perusahaan ?	6 %	54 %	31 %	6 %		3 %
40.	Apakah Sdr/i setuju untuk menganggap penting menjalankan ketentuan-ketentuan keselamatan dan kesehatan kerja ?	28 %	62 %	6 %	3 %		1 %
41.	Apakah Sdr/i setuju untuk menganggap penting mengadakan perbaikan-perbaikan tempat kerja yang berhubungan dengan keselamatan dan kesehatan kerja ?	35 %	57 %	3 %	3 %		2 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
42.	Apakah Sdr/i setuju bahwa pihak manajemen dan pekerja harus berkomitmen untuk melaksanakan keselamatan dan kesehatan kerja secara bersama-sama ?	40 %	50 %	5 %	3 %		2 %
II. SARANA HUBUNGAN INDUSTRIAL							
A. Peraturan Perusahaan							
43.	Apakah Sdr/i mengetahui apa yang dimaksud dengan Peraturan Perusahaan?	10 %	71 %	14 %	3 %		2 %
44.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa perusahaan mempunyai Serikat Pekerja sehingga Peraturan Perusahaan tidak ada di perusahaan?	1 %	27 %	29 %	32 %	7 %	4 %
B. LKS Bipartit							
45.	Apakah Sdr/i mengetahui peranan dan fungsi dari LKS Bipartit di perusahaan?	10 %	63 %	16 %	6 %	2 %	3 %
46.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa LKS Bipartit adalah suatu hubungan komunikasi dan musyawarah antara pihak manajemen dengan Serikat Pekerja ?	2 %	57 %	28 %	11 %		2 %
C. Serikat Pekerja							
47.	Apakah Sdr/i mengetahui mengenai keberadaan Serikat Pekerja di perusahaan ?	17 %	73 %	4 %	4 %		2 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
48.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa peranan dan fungsi dari Serikat Pekerja adalah memperjuangkan hak dari pekerja ?	15 %	64 %	15 %	3 %		3 %
D. Perjanjian Kerja Bersama (PKB)							
49.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa di perusahaan sudah terbentuk PKB yang merupakan ketentuan-ketentuan yang menyangkut hak dan kewajiban dari pekerja maupun pengusaha ?	21 %	64 %	7 %	5 %		3 %
50.	Apakah Sdr/i mengetahui masa berlaku dari PKB dan apakah Sdr/i mengetahui bahwa Sdr/i dapat berpartisipasi dalam memberikan masukan dari isi PKB melalui SP?	12 %	64 %	16 %	6 %		2 %
51.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa PKB sudah menampung harapan dan aspirasi pekerja mengenai aturan-aturan kerja ?	5 %	59 %	28 %	5 %		3 %
E. Asosiasi Pengusaha							
52.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa perusahaan ikut bergabung dengan Asosiasi pengusaha ?	2 %	51 %	29 %	14 %		4 %
F. Lembaga Tripartit							
53.	Apakah Sdr/i mengetahui Lembaga Kerjasama Tripartit merupakan forum konsultasi antara Serikat pekerja, pengusaha dan pemerintah (Depnaker) ?	7 %	54 %	29 %	7 %		3 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
54.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa Lembaga Tripartit mempunyai peranan dalam menyelesaikan suatu masalah ketenaga-kerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara Bipartit ?	4 %	38 %	43 %	9 %		6 %
G. Lembaga Penyelesaian perselisihan hubungan industrial (PPHI)							
55.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa apabila permasalahan pekerja yang tidak dapat diselesaikan secara Bipartit dan Tripartit maka dapat dilanjutkan dengan penyelesaian kepada Lembaga PPHI ?	2 %	31 %	44 %	16 %		67 %
56.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa Lembaga PPHI baru saja di-undangan dan sama dengan P4D ataupun P4P ?	1 %	18 %	55 %	18 %		8 %
H. Hukum ketenagakerjaan							
57.	Apakah Sdr/i mengetahui adanya dan isi dari peraturan-peraturan pemerintah mengenai ketenaga-kerjaan (seperti: UU no.13/2003) ?	2 %	33 %	43 %	13 %		9 %
58.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa semua Undang-Undang, Keputusan menteri dan peraturan-peraturan lain mengenai ketenaga-kerjaan sudah menjamin kepastian hukum ?	3 %	39 %	40 %	10 %		8 %

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS	TM
I. Pendidikan Hubungan industrial							
59.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa pekerja perlu diberikan pendidikan yang menyangkut Hubungan industrial atau sosialisasi mengenai isi dari Perjanjian kerja bersama ?	3 %	41 %	40 %	7 %		9 %
60.	Apakah Sdr/i mengetahui apa yang dimaksud dengan Hubungan industrial ?		52 %	32 %	6 %		10 %
61.	Apakah Sdr/i mengetahui bahwa Hubungan industrial sudah berjalan dengan baik di perusahaan ?	2 %	38 %	43 %	7 %		10 %