

HARMONISASI INTERAKSI ANTARA PEKERJA DAN PENGUSAHA SEBAGAI SEBUAH INVESTASI *(Harmonization in Interaction Between The Labour and Owner, as The Investation)* — Hasil Pembelajaran dari Sebuah Program Pengembangan —

Faida NORMAWATI

Abstract The transformation of industrial management paradigm from old corporate relation to be new corporate relation is the benefit condition, particularly for workers. Moreover, it is supported by environmental management and leadership system., in which the leader must has sustainable future vision, holistic and integrative thinking, good communicator, able to be mediator for all level and having learning orientation. The harmonic interaction will be raised if this condition able to be internalized in all element throughout industrial environment. The workers become a partner and ddi not exploited again. Conflict between workers and management able to be minimalized.

Key words: the harmonie interaction, industrial management, worker

1. PENDAHULUAN

Pola pergerakan hubungan manusia mulai berubah dari lingkup kecil ke arah lingkup besar. Lingkungan lokal mereka yang sudah tidak mampu lagi memenuhi kebutuhan mereka, menyebabkan masyarakat mencari peluang di luar lingkungan mereka. Apalagi dunia pada masa sekarang sedang mengalami proses "menyatu" sehingga memunculkan persaingan antar negara. Banyak negara dengan tingkat perkembangannya yang berbeda berusaha untuk bersama-sama membentuk pasar dunia dalam rangka meningkatkan kehidupan perekonomiannya. Bahkan negara-negara yang dulunya bersifat tertutup, mulai melirik dunia pasar bebas dan bahkan system politik negara pun ikut beradaptasi dengan system pasar global.

Sebagai contoh intervensi Amerika terhadap Cina berkaitan dengan sistem mata uang Yen.

Perubahan ini juga berakibat pada berubahnya paradigma pembangunan dari pertumbuhan ekonomi (economic growth) mengarah pada pembangunan yang berkelanjutan (*Sustainable development*), Sebagai hasil Konferensi Tingkat Tinggi Bumi (Earth Summit) di Rio de Jeneiro, Brazilia, 1992. Pembangunan Berkelanjutan adalah suatu gagasan paradigma yang berupaya untuk dapat memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengurangi kemampuan generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhannya. (Corporate Social Responsibility, Arief Budimanta Adi Prasetyo; Bambang Rudito, ICSD; 2004).

Kebijakan pemerintah yang berusaha untuk menarik investor sebanyak mungkin adalah sebagai salah satu usaha untuk menumbuhkan perekonomian yang mengarah pada pembangunan yang berkelanjutan. Usaha untuk menstabilkan suhu politik, perlakuan khusus terhadap Batam dan sebagainya adalah perwujudan dari kebijakan tersebut. Mengapa hal ini dilakukan? Karena ternyata satu demi satu investor luar negeri mengalihkan usahanya ke negara negara sekitar seperti Vietnam, Thailand ataupun Malaysia karena mereka menjanjikan kondisi yang lebih kondusif.

Namun demikian, kita perlu waspada juga, jangan sampai tenaga kerja kita yang relatif lebih murah ini menjadi ladang eksploitasi bagi investor asing. Terkadang kapitalisme menciptakan kondisi yang melemahkan pekerja dari pelbagai cara sekaligus juga mewujudkan peluang dan ruang untuk bertindak. Selama ini pola interaksi antara pekerja/pekerja dengan pengusaha/manajemen masih menggunakan pendekatan "Old Corporate Relation." Hubungan pekerja dan pengusaha hanya sebatas pekerjaan. Pekerja/pekerja hanya berorientasi pada pekerjaan, bagaimana dia bisa mencapai target sementara pengusaha berpikir apa yang telah dihasilkan oleh pekerja, dan berapa rupiah dia harus membayar pekerja tersebut. Pimpinan berhak memberikan perintah dan pekerja wajib melaksanakan tanpa berhak bertanya atau berinisiatif.

Mencermati kondisi diatas, maka perlu diciptakan relasi yang harmonis antara pengusaha dan pekerja, adanya hubungan saling menghargai, dan

hubungan simbiosis mutualism. Bagaimana diantara mereka berusaha untuk saling menanamkan kepercayaan dan saling membangkitkan harapan (*to establish trust and to generate hope*). Hasil akhir dari semua ini adalah adanya penghematan cost-cost yang sebetulnya tidak perlu dikeluarkan, peningkatan motivasi kerja, dan adanya peningkatan produktivitas.

Sebagai pembanding, penulis akan menyajikan juga proses dan hasil dari sebuah program yang diarahkan untuk meningkatkan harmonisasi interaksi antara pekerja dan pengusaha melalui pendekatan beberapa aspek seperti aspek komunikasi, aspek pemberdayaan, aspek kesehatan, dan aspek ekonomi yang difokuskan pada pengelolaan keuangan. Program ini dilaksanakan selama 2 tahun di 2 pabrik garment dan 1 pabrik sepatu di Bandung.

2. PERMASALAHAN

a. Permasalahan Global

Permasalahan klasik yang sering dialami oleh pekerja adalah seputar ketidakpuasan pada besarnya upah yang diterima, fasilitas-fasilitas di pabrik yang kurang memadai, ketentuan-ketentuan manajemen yang terkadang kurang manusiawi dan persoalan pelanggaran normatif lainnya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh salah satu pekerja pabrik garment di Jakarta, sebut saja "Agung" yang dikutip oleh Detik.Com pada 14 Mei 2005 :

"Kami menuntut kenaikan upah, hak cuti, fasilitas air bersih, hak berserikat dan persoalan pelanggaran normatif lainnya,"

Bila kita melihat standard upah pekerja, memang sangat kecil dibandingkan dengan tingkat kebutuhan hidup. Pada tahun 2003, sebagian besar pekerja (20 %) hanya memperoleh penghasilan antara Rp. 200.000 – 400.000. Bagi mereka, hal ini dirasakan sangat berat, apalagi bagi mereka yang sudah berkeluarga. Data di bawah ini menunjukkan tingkat penghasilan pekerja pada tahun 2003 :

mengembangkan diri untuk mencapai tingkat tertentu dalam hidup merupakan kebutuhan dasar tiap manusia. Maka saat upaya memenuhi kebutuhan itu dihambat, akan terjadi perlawanan yang berujung pada hilangnya motivasi kerja

- 2) Lingkungan kerja yang tidak nyaman
Politik kantor yang berlangsung sangat kotor, kompetisi berjalan tak sehat, system kerja yang tak jelas, dan

Tabel 1 Tingkat penghasilan Pekerja Tahun 2003

Jumlah Penghasilan	Jumlah Pekerja
< 200.000	3634
200.000 – 399.999	6344
400.000 – 599.999	6074
600.000 – 799.999	5962
800.000 – 999.999	3318
1.000.000 – 1.499.999	3931
1.500.000 – 1.999.999	1657
> 2.000.0000	723
Jumlah	31.643

Sumber : BPS, Sakernas Tahun 2003 (data diolah)

Permasalahan lain yang dialami oleh pekerja, menurut Karmila Wardhana, M. Psi seorang Psikolog dari EMPATI Development Center (Majalah Alia, No.9 Th. II, Maret 2005) adalah :

- 1) Kurangnya Kesempatan untuk Bisa Mengembangkan Diri

Menurut pakar motivasi, Abraham Maslow, motivator terkuat dalam melakukan suatu tindakan adalah kebutuhan. Kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan atas pengakuan, kebutuhan sosial serta kebutuhan untuk dapat mengembangkan diri (aktualisasi diri). Kebutuhan

para pekerja tidak mempunyai spirit untuk menyelesaikan pekerjaannya

- 3) Adanya ketidak seimbangan antara apa yang telah dilakukan dengan hasil yang didapat.

Para pekerja telah merasa bekerja keras dan menghasilkan keuntungan untuk perusahaan. Tapi apa yang didapat? Gaji dibawah standard dan tersendatnya pemberian tunjangan. Saat orang merasa telah bekerja begitu keras, tapi tidak dihargai sebagaimana mestinya, maka penurunan tingkat motivasi kerja tak bisa dihindarkan.

Permasalahan-permasalahan tersebut kebanyakan menggantung tanpa penyelesaian akibat dari manajemen yang kurang responsif dan klimaksnya adalah adanya aksi mogok pekerja.

Data di bawah ini bisa menjadi referensi bagi kita, berapa banyak aksi mogok yang dilakukan oleh pekerja selama tahun 2004 :

Tabel 2 Jumlah Kasus Pemogokan Pekerja Dalam Kurun Waktu

Bulan	Jumlah Kasus Pemogokan	Tenaga Kerja Terlibat
Januari	10	4789
Februari	11	4913
Maret	12	5049
April	20	8654
Mei	10	4213
Juni	12	5315
Juli	9	3987
Agustus	12	4250
September	7	3110
Oktober	9	3812
Jumlah	112	48092

Sumber : Depnakertrans, Ditjen Pembinaan Hubungan Industrial

Banyaknya kasus pemogokan dengan melibatkan pekerja tersebut, sebetulnya sangat merugikan pengusaha. Pekerja sebagai stake holder mempunyai peranan yang penting dalam proses produksi. Hilangnya jam kerja karena digunakan untuk pemogokan, tentu saja berpengaruh terhadap pencapaian target produksi yang berdampak pada keterlambatan pengiriman order dan ujung-ujungnya adalah hilangnya kepercayaan buyer. Dari 112 kasus pemogokan pada tahun 2004 yang melibatkan 48.092 pekerja ternyata telah menyebabkan hilangnya 497.780 jam kerja. Hal ini berdasarkan pada data tahun 2004 dari Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Penelitian Sandra Waddock dan Samuel Graves (Arif Budimanta, Adi Prasetyo dan Bambang Rudito;1998) melihat adanya keterkaitan antara hubungan stakeholder dalam hal ini pekerja, kualitas manajemen, dan bentuk finansial. Dalam penelitian mereka menggambarkan bahwa pengembangan hubungan positif antara pekerja dikaitkan dengan sifat-sifat Pengusaha yang positif. Bentuk-bentuk finansial

yang positif akan sejalan dengan perlakuan yang baik terhadap pekerja. Mereka juga menemukan bahwa perusahaan yang memperlakukan stakeholder mereka secara baik akan meningkatkan kelompok mereka sebagai suatu bentuk manajemen yang berkualitas

b. Permasalahan Spesifik di Bandung

1) Permasalahan yang Dialami Manajemen

Dari preliminary survey yang dilakukan ternyata ditemukan bahwa hubungan antara pekerja dengan management hanya

Tabel 3 Jumlah Jam Kerja Hilang Akibat Kasus Pemogokan Pekerja

Bulan	Jumlah Jam Kerja yang Hilang
Januari	49.154
Februari	50.112
Maret	50.764
April	94.513
Mei	46.714
Juni	48.765
July	44.324
Agustus	46.146
September	32.123
Oktober	35.156
Jumlah	497.780

sebatas hubungan kerja. Masih banyak batas-batas yang diciptakan oleh management sehingga nampak sekali celah yang membedakan mana pekerja dan mana management. Top bahkan middle leader mengandalkan kewenangan mereka untuk memerintah bahkan terkadang dengan menggunakan paksaan. Karena perusahaan masih berorientasi pada make a profit sehingga tujuan akhir dari produksi adalah bagaimana caranya agar "target" terpenuhi pada waktu yang telah ditentukan.

" Most relationship between supervisors and their employees are quite different today. Few Managers depend mainly on their legitimate power or on their coercive power, to persuade people to do as they're told" (Bernard M. Bass)".

Selain itu ditemukan juga, keluhan dari management bahwa ternyata banyak pekerjanya yang tidak bekerja secara optimal,

absenteeism dan turn over pekerja yang tinggi, sehingga hal ini sangat mempengaruhi produktivitas.

2) Permasalahan yang Dialami Pekerja

Di kalangan pekerja di tiga perusahaan tersebut ditemukan bahwa adanya tingkat kejenuhan yang tinggi karena dari awal bekerja mereka ditempatkan pada bagian yang sama. Yang awalnya cutting sampai sekarang juga cutting, atau yang awalnya sewing juga sampai sekarang sewing. Kejenuhan ini menyebabkan tingkat kemampun mereka untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi turun.

Penerapan system yang kaku dan monoton ternyata membuat para pekerja merasa tertekan. Misalkan penetapan waktu untuk "Buang Air Kecil", ada satu industri yang menetapkan peraturan bahwa pekerja hanya diberi waktu 5 menit untuk kamar mandi dengan frekwensi yang dibatasi per

harinya. Padahal jarak antara tempat kerja mereka dengan kamar mandi agak jauh.

Pemisahan tempat makan antara manajemen dan pekerja ternyata juga memberikan efek psikologis terhadap pekerja bahwa mereka memang "beda". Selain itu menu makan yang tidak memenuhi syarat, sangat mempengaruhi kondisi kesehatan mereka.

Perlakuan manajemen yang kurang baik, sewenang-wenang, memerintah disertai emosi yang tinggi menimbulkan tekanan yang berat di kalangan pekerja.

Keluhan-keluhan dari pekerja tersebut ternyata telah meningkatkan absenteism di kalangan pekerja.

3) **Permasalahan yang Dialami Komponen-komponen Pendukung**

Pendampingan dan Pengembangan secara rutin dari perusahaan yang kurang, sangat dirasakan oleh orang-orang yang terlibat di dalamnya. *Supporting Component* disini adalah Klinik Kesehatan Perusahaan, *Catering* yang secara rutin mengirim makanan untuk manajemen maupun untuk pekerja, Koperasi Karyawan. Selama ini, sebelum program dimulai mereka merasakan hanya sebagai pelengkap. Program monitoring yang dilakukan terikat pada sistem yang kaku dan jarang sekali diadakan program peningkatan keahlian yang menunjang pekerjaan mereka.

3. PEMBELAJARAN DARI SEBUAH PROGRAM PENGEMBANGAN DI TIGA INDUSTRI DI BANDUNG

Keberadaan program ini berawal dari permasalahan-permasalahan yang telah disebutkan diatas yang menyebabkan para buyer besar dalam hal ini GAP (Buyer untuk produksi garment) dan NIKE (Buyer sepatu) bersimpati terhadap vendor-vendornya yaitu 2 pabrik garment sebut saja PT. FU dan PT. SS yang berlokasi di Dayeuh Kolot dan Padalarang ; dan 1 pabrik sepatu sebut saja PT. FT di Banjaran.

GAP dan NIKE sebagai buyer dunia, sangat memperhatikan kualitas produk, yang mengacu pada ISO-14000 Series, pengembangan dari ISO-9000. Product dari ISO-9000 adalah Total Quality Management (TQM) yang berisi standardisasi mutu, mulai dari wewenang dan tanggung jawab manajemen terhadap mutu sampai hal-hal yang berkaitan dengan teknis, seperti pembelian bahan baku, perencanaan mutu, pengendalian proses produksi, pengujian produk akhir, penyimpanan, pelayanan pelanggan dan sebagainya. Sedangkan dalam ISO-14000 diperkenalkan suatu system baru sebagai penyempurnaan dari TQM yaitu *Environmental Management System (EMS)* yang menetapkan bahwa standar manajemen harus berorientasi pada Sistem Manajemen Lingkungan, antara lain meliputi lingkungan umum, kesehatan dan keselamatan kerja, keamanan proses produksi, keamanan masyarakat, maupun keamanan produk.

Oleh karena itulah, meskipun barang yang dihasilkan oleh ketiga pabrik

tersebut memenuhi kualitas yang ditetapkan tetapi barang tersebut terkadang ditolak oleh pemesan karena selama proses pembuatannya tidak didukung oleh situasi dan kondisi yang kondusif.

a. Program Kemitraan

GAP dan NIKE sebagai buyer utama membuat sebuah program yang bernama Global Alliance yang mempunyai komitmen "for workers and community" berpusat di Amerika mengajak NGO Lokal untuk mendesain sebuah program pengembangan untuk pekerja sekaligus managemennya.

b. Gambaran Umum Perusahaan

"PT. FU"

PT. FU berlokasi di Bandung Selatan tepatnya di daerah Dayeuh Kolot, merupakan vendors dari GAP Corporation, yang bergerak di bidang garment. Mempunyai pekerja 3000 orang. Infrastruktur yang ada sudah relatif memenuhi syarat. Meskipun Perusahaan ini milik keluarga namun system managemennya sudah lebih modern dan profesional, dimana intervensi keluarga terhadap perusahaan relatif kecil.

"PT. SS"

PT. SS berlokasi di daerah Cimareme-Padalarang juga merupakan vendor dari GAP Corporation, yang memproduksi topi. Perusahaan ini relatif lebih kecil, jumlah pekerjanya hanya 800 orang. Intervensi keluarga sangat dominan, sehingga hubungan dengan pekerjanya terlihat kurang harmonis sekali. Peraturan-peraturan yang diterapkan terkadang kurang manusiawi.

"PT. FT"

Berlokasi di daerah Banjarn, merupakan vendor terbesar NIKE Corporation di Indonesia. Dengan didukung oleh 10.000 pekerja, dilengkapi oleh infrastructure yang sangat memadai, perusahaan ini dijalankan secara professional. Sistem termasuk peraturan yang diterapkan total dibawah pengawasan NIKE Corporation namun terlihat sangat procedural, sehingga menciptakan suasana yang kaku dan instruksional.

c. Strategi

Untuk meningkatkan interaksi antara pekerja dan manajemen/pengusaha dalam rangka untuk meningkatkan produktivitas, ada beberapa strategi yang dipergunakan. Holistik Approach merupakan salah satu strategi pendekatan yang digunakan. Semua elemen yang ada didalam industri tersebut menjadi sasaran kami. Pola pendekatan tersebut kita bagi dalam :

1) Management Approach

Dalam Program ini management termasuk owner di-encourage untuk lebih bertindak lebih etis (*Be ethical and be a good corporate citizen*) Perusahaan dalam hal ini manajemen berkewajiban menjalankan hal yang baik dan benar, adil dan fair. Perusahaan harus menghindarkan diri dari praktek yang bertentangan dengan nilai-nilai yang berlaku di lingkungan perusahaan bahkan di lingkungan masyarakat sekitarnya. Selain itu perusahaan juga diarahkan untuk mampu meningkatkan kualitas kehidupan semua.

Penciptaan kesempatan dan keuntungan yang saling berbagi dan tidak dimonopoli pada satu bagian saja, serta pola pendekatan yang bersifat kerja sama melalui internalisasi tujuan usaha, misi, nilai dan strategi perusahaan pada semua lini sehingga nantinya terbentuk New Corporate Relation juga merupakan outcome yang diharapkan dari Program Pengembangan ini.

Regular Meeting antara manajemen dan pelaku program dilaksanakan sebagai salah satu strategi pendekatan. Di dalam regular meeting tersebut diadakan sharing apa yang diinginkan oleh perusahaan dan apa yang pelaku program harapkan dari perusahaan. Kemudian secara bersama-sama dibuat suatu design program. Tentu saja hal ini tidak melupakan aspirasi pekerja.

2) Labor Approach

Untuk pekerja, strategi yang diterapkan dalam program ini adalah "PEER GROUP". Pelaku program akan mengambil para stake holder di kalangan pekerja yang mewakili dari semua unit untuk dijadikan kader. Diharapkan kader ini, bisa menjadi agent of change di kalangan pekerja, bisa mentransfer informasi yang diperoleh, bisa mempengaruhi pekerja dalam bersikap dan berperilaku.

Pendekatan dilakukan secara formal maupun informal melalui regular meeting, optimalisasi media informasi dan penyelenggaraan event-event yang sifatnya menghibur.

Agar perubahan yang terjadi bisa lebih optimal maka kader dibagi sesuai dengan spesialisasinya dan minat bakatnya yaitu Kader Kesehatan, Kader Media, dan Kader Keuangan

3) Supporting Component Approach

Supporting Component yang dimaksud adalah klinik kesehatan yang ada dalam perusahaan dan catering penyedia makanan baik untuk management maupun pekerja. Pola pendekatan dilakukan melalui pemberian pelatihan-pelatihan sesuai dengan kebutuhan mereka dan pembentukan sistem jaringan yang mendukung sistem kerja mereka.

d. Metodologi

Untuk mengetahui kemajuan dari setiap tahapan program, maka kami menggunakan metode interview, menyebarkan questioner pada pekerja dan observasi di lingkungan pabrik dan di lokasi catering provider

e. Kegiatan

1) Pelatihan

Pelatihan diberikan untuk memberikan input baru dalam pola pikir mereka sehingga diharapkan aktualisasi dari sikap dan perilaku mereka sesuai dengan yang diharapkan.

Pelatihan yang diberikan cukup variatif, diantaranya Management Training, sasaran pelatihan ini adalah *top* dan *middle level management* dan beberapa supervisor. Materi pelatihan ini berkaitan bagaimana membangun hubungan interpersonal, bagaimana memotivasi staf, termasuk kepemimpinan

2) Membangun Hubungan Interpersonal

Mengapa materi ini diberikan?
Karena Pengetahuan dan kemampuan dalam hubungan interpersonal mempunyai peran penting dalam menumbuhkan hubungan pribadi terutama dengan pekerja. Hubungan interpersonal yang baik akan menumbuhkan loyalitas pekerja terhadap manajemen dan juga perusahaan.

Ada dua faktor yang berpengaruh di dalam hubungan interpersonal:

(a) Bagaimana sikap atau persepsi terhadap orang lain

Kualitas hubungan interpersonal seseorang dengan orang lain bermula dari bagaimana persepsi (pandangan) orang tersebut terhadap orang lain. Bila management menganggap bahwa pekerja adalah type-type orang yang sulit diajak bicara, sulit untuk berkompromi dan sebagainya maka hal itulah yang akan terjadi, tapi bila dari awal management menganggap bahwa pekerja itu mitra maka yang akan didapatkan adalah pekerja yang proaktif, mudah untuk diajak berkomunikasi, dan sebagainya.

Timbulnya kesan tertentu terhadap orang lain ini antara lain dipengaruhi oleh hal-hal yang ada di dalam diri sendiri seperti sifat kepribadian, pengalaman masa lalu, keadaan masa lalu dan juga peran posisi yang dipegang.

Selain itu juga dipengaruhi oleh kesan pertama disaat melihat orang yang diajak bicara seperti penampakan fisik, jenis kelamin. Misalkan wanita itu dianggap lemah, kurang rasional emosional, asal bangsa atau suku dan juga umur. Situasi saat hubungan interpersonal dilakukan juga menentukan kelancaran berhubungan antara seseorang dengan orang lainnya. Suasana yang baik akan sangat mendukung keberhasilan dalam hubungan baik.

(b) Kemampuan menampilkan diri secara menarik

Penampilan fisik tidak selalu berbanding lurus dengan sikap atau perilaku. Namun pada umumnya, setiap orang menginginkan dirinya dapat diterima oleh orang-orang yang ada di lingkungannya. Manajemen juga diberikan beberapa wawasan bagaimana cara menampilkan diri sehingga menimbulkan kesan menarik dan bersahabat, seperti :

- (1) berpenampilan bersih dan rapi
- (2) bertutur kata yang baik dan menyenangkan
- (3) berbicara tentang kesamaan dirinya dengan orang lain yang sedang dihadapinya
- (4) membicarakan kesukaan orang lain yang sedang dihadapinya
- (5) membuat orang merasa penting

- (6) mengingat nama orang
- (7) tidak merasa rendah diri
- (8) dan siap mental untuk menerima kritikan

"Memotivasi Staff"

Untuk menarik perhatian orang, terkadang kita harus ber empati terhadap mereka terlebih dahulu. Demikian juga dengan pekerja, untuk membuat mereka bisa terlibat dan bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya, manajemen harus bisa memikirkan apa yang mereka pikirkan, merasakan apa yang mereka rasakan dan bertindak seperti apa yang manajemen inginkan bagaimana mereka bertindak (*Think what they think, feel what they feel, Act what you want them to act*).

Pemberian motivasi pada seorang atau sekelompok pekerja, tidak harus dilakukan dalam situasi yang formal, di tempat yang telah ditentukan. Pemberian motivasi akan lebih terasa justru bila dilakukan dalam suasana yang tidak terlalu formal. Suasana yang santai biasanya akan lebih memudahkan setiap orang untuk mengemukakan pendapatnya atau mengeluarkan keluhannya.

Memberikan kesempatan kepada pekerja untuk berubah ke arah yang lebih baik juga merupakan cara memotivasi pekerja. Chain-Chance-Change (Keterkaitan, kesempatan dan perubahan) itu diperlukan sehingga mereka mampu memerankan dirinya dalam lingkungan kerjanya secara optimal.

Keterkaitan (Chain) disini diartikan keterbukaan akses bagi setiap pekerja dari berbagai tingkatan terhadap berbagai kesempatan yang ada di dalam perusahaan sesuai dengan fungsi dan kemampuannya

Kesempatan (Chance) yaitu peluang bagi seseorang untuk mendapatkan sesuatu, baik yang mungkin diperoleh melalui upaya sendiri, ataupun ditawarkan oleh pihak lain. Pihak management hendaknya dapat menginformasikan setiap kesempatan yang ada secara terbuka kepada semua pekerja, dengan menunjukkan kualifikasi atau persyaratan yang adil dan memadai (*match and fairness*)

Perubahan (Change), seringkali perubahan justru memberikan efek yang negatif bahkan ditolak oleh si penerima perubahan, karena orang yang sudah merasa nyaman (*comfort zone*) merasa terganggu dengan perubahan itu. Strategi yang cantik diperlukan untuk melakukan perubahan. Yang utama adalah jangan melakukan pemaksaan untuk setiap perubahan, yang bisa dilakukan adalah memberikan fasilitas untuk mendapatkan kesempatan berubah. (*Do not force the change but facilitate the chance for change*). Memberikan perhatian pada mereka secara tulus, dan mereka pun secara otomatis memberikan komitmennya. Jadi bisa dikatakan *from Attention to Action (A-A Procedure)*.

Selain itu, management juga harus tanggap terhadap kondisi lingkungan. Lingkungan yang

tidak kondusif bisa menyebabkan kejenuhan dan kebosanan yang berakibat pada turunnya motivasi kerja.

Kondisi lingkungan yang diliputi kejenuhan harus didesain ulang dengan cara menampilkan sesuatu yang baru yang berbeda dari waktu ke waktu, terutama yang berkaitan dengan kreativitas dan inovasi tata kerja dengan interaksi sosial yang lebih manusiawi. Luas dan pengaturan ruang kerja, pola penempatan peralatan dan instrumen penunjang kerja, penataan tempat makan yang lebih bersahabat (tidak ada gap antara management dan pekerja), penyediaan sarana yang lebih bersifat rekreatif merupakan beberapa contoh lingkungan fisik yang harus diperhatikan oleh management.

"Kepemimpinan"

Management yang terdiri dari para pemimpin baik dari top maupun middle level, juga harus mampu menjadi model bagi para staff nya termasuk juga pekerja. Seringkali mereka menampilkan perilaku-perilaku yang sebetulnya tidak patut. Perilaku mereka layaknya sebagai boss dan bukan sebagai pemimpin. Seringkali mereka berperilaku otoriter, para pegawai diibaratkan sebagai anak buah, pengabdian, yang dapat diperintah dengan sesuka hatinya.

Di dalam pelatihan ini, para pemimpin dilatih untuk bisa menempatkan staff atau pekerja nya sebagai mitra kerja, bagaimana bekerja dengan management terbuka, lebih demokratis dan

aspiratif. Jika para pemimpin tersebut menginginkan agar pegawainya bekerja dengan hasil yang baik (prima) maka terlebih dahulu mereka harus menjadi pemimpin yang baik dengan memberikan contoh yang baik. "Excellence starts at the top, leadership by example". Diharapkan mereka bisa menjadi pemimpin yang :

- (1) bisa mengilhami pekerjanya
- (2) bergantung pada niat baik
- (3) mampu memancarkan rasa cinta
- (4) menggantikan kata "saya" dengan "kita/kami"
- (5) mampu menunjukkan "apa yang salah" dan bukan "siapa yang salah"
- (6) tahu bagaimana mengerjakan sesuatu
- (7) mengendalikan kehormatan dan bukan meminta penghormatan

b) Pelatihan Komunikasi

Sasaran dari pelatihan komunikasi ini adalah Kader (*Peer Educator*) yang merupakan perwakilan dari pekerja. Pelatihan ini bertujuan untuk melatih para pekerja khususnya para kader. Tingkat pressing yang tinggi, membuat mereka sulit sekali untuk berkomunikasi secara terbuka dengan management. Untuk menyuarakan aspirasi mereka terkadang mereka memakai cara-cara yang melanggar etika.

Kader dilatih untuk bisa berkomunikasi secara baik, bagaimana menyampaikan aspirasinya dengan tepat sehingga dapat dipahami dengan baik oleh management. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan agar komunikasi yang bersifat informative dapat berhasil sampai dan dapat diterima dengan baik oleh si komunikan :

1) Menarik Perhatian

Informasi yang kita sampaikan harus menarik bagi komunikan dan merupakan issue yang penting yang berhubungan dengan kepentingan komunikan

2) Mengusahakan komunikan bersedia menerima isi pesan

Kesediaan komunikan menerima informasi antara lain ditentukan oleh validitas isi informasi, kredibilitas komunikator serta kesesuaian isi informasi dengan kerangka acuan sikap yang sudah terbentuk.

3) Mengusahakan komunikan bersedia menyimpan isi pesan

Kesediaan komunikan sangat ditentukan antara lain oleh kebutuhan komunikan akan informasi tersebut.

Selain itu para kader tersebut kita latih keterampilan-keterampilan bagaimana meresponse informasi yang disampaikan oleh management, seperti :

1) Respon Mendengarkan

Respon mendengarkan ini

meliputi 3 hal yaitu : menerima pesan, proses pengolahan pesan dan pengiriman kembali pesan.. Dari informasi-informasi yang didengarkan tersebut maka pekerja perlu untuk merespon atau memberikan tanggapan. Ada 4 bentuk respon verbal dalam komunikasi :

(a) Klarifikasi

Klarifikasi adalah sebagai suatu bentuk respon untuk mencari atau menentukan kejelasan, misalkan dengan membuat pertanyaan : *"Apakah yang anda maksudkan adalah"* atau *"Anda berkata bahwa....."*

(b) Parafrase

Merupakan bentuk respon berupa pengembalian isi pesan komunikan, misalnya dengan mengatakan *"Anda mengatakan bahwa....."*

Hal ini ditujukan untuk membantu komunikan mampu memfokuskan isi pesan yang sudah disampaikannya dan atau memperbaiki isi pesan yang ingin disampaikan tetapi belum tersampaikan.

(c) Refleksi Perasaan

Bentuk respon yang berkaitan dengan perasaan pada pesan komunikan. Seperti *"Anda tidak puas karena....."* atau *apakah kekecewaan anda karena"*

Refleksi perasaan ini antara lain dimaksudkan untuk

mendorong komunikasi agar dapat mengemukakan perasaannya secara baik

(d) Kesimpulan

2) Respon Tindakan

Merupakan respon yang berupa tindakan langsung sehingga sifatnya lebih aktif dibandingkan dengan respon mendengarkan. Respon ini biasanya sangat efektif bila digunakan pada saat melakukan kegiatan belajar mengajar dan wawancara. Bagi kader, hal ini bermanfaat disaat mereka harus mensosialisasikan informasi yang diperoleh selama training, karena mereka harus menghadapi banyak pekerja dengan berbagai macam karakteristik.

"Saya senang dengan permainan seperti ini, jadi materi yang disampaikan bisa nempel di ingatan" (Imas R, Kader ISPA Pabrik SS)

3) Respon Kebersamaan

Yaitu bentuk respon yang menekankan pada kebersamaan antara komunikator dan komunikan, seperti pemikiran, perasan, keyakinan dan pengalaman komunikator yang serupa dengan komunikan.

c) Pelatihan Kesehatan Reproduksi dan Tuberculosis

Angka keguguran ibu hamil, gangguan siklus menstruasi dan kesulitan untuk mempunyai keturunan ternyata banyak ditemukan di industri tersebut.

Diperkirakan sebagai salah satu penyebabnya adalah tingkat stress dan beban kerja yang tinggi, peralatan kerja yang tidak ergonomis dan safety kerja yang kurang misalkan berdiri dalam jangka waktu yang lama, berada pada mesin-mesin dengan suhu tinggi dalam jangka waktu yang lama.

Mengurangi resiko tersebut, kader diberikan pengetahuan tentang kesehatan reproduksi dan pelatihan ketrampilan praktis dalam rangka pencegahan dan pertolongan pertama bila terdapat kondisi yang darurat berkaitan dengan kesehatan reproduksi.

Selain itu, kondisi ruang kerja dimana ventilasinya tidak memadai, tingkat kelelahan yang tinggi, dan daya tahan tubuh yang rendah, merupakan penyebab banyaknya penyakit TB (Tuberculosis) di kalangan pekerja. Pengobatan TB ini memerlukan pengawasan dan kedisiplinan yang tinggi, karena masa pengobatannya memerlukan waktu 6 bulan. Bila pekerja kurang disiplin maka penularan akan mudah terjadi.

Kader dilatih sebagai penyuluh dan pengawas pengobatan untuk penderita TB. Jadi mereka berada di area pencegahan maupun pengobatan. Diharapkan hal ini bisa mengurangi tingkat penularan.

d) Pelatihan untuk menjadi Event Organizer

Pelatihan ini diperuntukkan bagi pekerja, untuk memberikan

peluang bagi mereka memperoleh ketrampilan yang bisa menambah kepercayaan diri mereka.

Kami juga mendekati manajemen, agar setiap kegiatan massa seperti peringatan hari kemerdekaan, atau ultah perusahaan, sebisa mungkin melibatkan pekerja-pekerja ini untuk meng-organize acara tersebut.

- e) **Pelatihan untuk menjadi Penyiar**
Sebagai media diseminasi informasi, di dua pabrik telah dibuat "Radio Mini" dengan memanfaatkan sarana audio yang ada di pabrik. Upaya mendukung media tersebut, kami melatih para kader untuk menjadi penyiar dan sedikit mengenal dunia broadcasting dengan cara bekerja sama dengan stasiun radio yang sudah profesional untuk melatih para kader tersebut. Pelatihan ini juga sebagai usaha untuk meningkatkan rasa percaya diri, kreatifitas pekerja khususnya kader serta untuk mengurangi kejenuhan mereka.
- f) **Pelatihan Media**
Perbandingan jumlah kader dan pekerja yang tidak seimbang, menjadi tantangan tersendiri dalam proses penyebaran informasi. Kader dilatih untuk membuat berbagai macam media informasi seperti Mading, Buletin dan juga media audio berupa radio.
Siaran radio diadakan pada jam-jam istirahat dengan memuat informasi seputar bagaimana meningkatkan kepercayaan diri,

bagaimana berkomunikasi dan berelasi yang positif, kesehatan, dan juga tentang pengelolaan keuangan. Di sela-sela informasi tersebut diselingi dengan pemutaran musik sesuai dengan selera pekerja.

- g) **Pelatihan Pengelolaan Keuangan**
Tingkat pendapatan mereka yang rendah, juga menjadi penyebab mengapa mereka lebih mudah stress dan jenuh. Untuk mengatasi ini, para pekerja melalui kader dilatih untuk lebih kreatif. Bagaimana mengelola pendapatan yang sedikit itu agar bisa mencukupi sehari-hari, selain itu dilatih juga untuk menciptakan usaha-usaha ekonomis yang bisa menambah pendapatan.
- h) **Pelatihan Pengelolaan Manajemen Klinik Kesehatan**
Selama ini pola pelayanan klinik kesehatan di ketiga pabrik tersebut sangat monoton sekali, hanya melayani pekerja yang sakit tanpa diimbangi oleh peningkatan kapasitas personil dan managemennya. Pelatihan manajemen klinik termasuk penataan interior klinik dan pemberian pelayanan yang prima, pengembangan system rujukan, menjadi menu pelatihan yang diberikan kepada tenaga medis dan para medis di klinik tersebut
- i) **Pelatihan Pengelolaan Makanan Sehat**
Penyediaan makanan di setiap pabrik biasanya langsung dikelola oleh salah satu catering makanan yang diberikan secara tender. Selama ini, kualitas makanan yang

diberikan oleh pekerja kurang diperhatikan oleh manajemen pabrik, baik dari tingkat gizi maupun kebersihannya.

Peningkatan kualitas makanan, para tenaga catering tersebut dilatih dalam pengelolaan makanan yang sehat dengan memperhatikan komposisi gizi yang seimbang dan tingkat kebersihan yang tinggi. Program kunjungan ke lokasi catering juga dilakukan dalam rangka monitoring.

f. Pembelajaran

1) Perubahan pada Manajemen

- a) Gaya kepemimpinan sebagian besar management sudah mulai ada perubahan. Gaya kepemimpinan mereka terlihat lebih "friendly" dan tidak terlalu otoriter
- b) Peraturan-peraturan untuk pekerja sudah lebih manusiawi. Misalkan : Waktu yang diberikan untuk ke kamar mandi lebih longgar, penyediaan air minum dalam jumlah yang lebih banyak di lokasi-lokasi yang terdekat dengan area kerja
- c) Pada pabrik FU, terdapat kebijakan rolling kerja, hal ini untuk mengatasi kejenuhan pekerja
- d) Manajemen (terutama di pabrik SS dan FU) menyediakan forum komunikasi karyawan yang selalu dihadiri oleh manajemen.
- e) Penataan ruang makan antara pekerja dan manajemen lebih baik, sehingga tidak terlihat jurang pemisah antara keduanya
- f) Frekuensi kunjungan manajemen terutama management personalia ke klinik pabrik lebih banyak
- g) Adanya perubahan dimana focus management tidak hanya pada pekerja saja tapi juga pada masyarakat sekitarnya. Di Pabrik SS, yang menjadi catering provider nya adalah masyarakat di sekitarnya, di Pabrik FU mengadakan bakti sosial secara rutin untuk fakir miskin dan mereka yang dilanda banjir.

Hal ini dilakukan sebagai rasa tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan sekitar walaupun di dalam upaya-upaya tersebut belum terdapat upaya pemberdayaan masyarakat yang sistematis.

- h) Adanya inisiatif dari manajemen untuk mengadakan analisis terhadap kemajuan.
- i) Antusiasme management untuk melanjutkan program ini sangat tinggi. Hal ini terungkap dari anecdotal information yang didapat :

" How about the plann for the next program ? I hope, the program that will be developed instead of the mask movement, but also for other APD, we will entry the movement on our Standart of Operasional "
(From Sandra Wowiling, FU HRD Director)

" I really want our cadres to be commit and compact, what about recreation, is it make them more compact ?" (From Biki, FU HRD Senior Manager)

2) Perubahan pada Pekerja

- a) Tingkat produktivitas pekerja meningkat. Indikator yang dipergunakan adalah menurunnya angka sakit pekerja, seperti ditunjukkan pada grafik di bawah ini :
- b) Pola komunikasi karyawan lebih terbuka, tidak agresif.
- c) Adanya program-program hiburan (misal pemutaran musik pada jam makan siang) ternyata membuat mereka lebih rileks.

Hal ini sejalan dengan penelitian Kerr dan Kirkpatrick, ditemukan bahwa kira-kira dua pertiga dari para pekerja menyukai pemutaran musik waktu mereka bekerja dan sepertiga sisanya menyatakan tidak peduli. Mereka yang tidak peduli itu tiada seorangpun yang menyatakan anti musik atau menolak pemutaran musik (Kerr; 1945; Kirkpatrick) dan juga menurut beckett, dari penyelidikannya terhadap 78 pabrik menemukan bahwa musik umumnya dapat diterima secara merata oleh para karyawan (Beckett; 1943).

Didukung juga dengan beberapa *anecdotal information*:

"Dengan adanya informasi kesehatan jadi membantu kesehatan kita terutama kalo

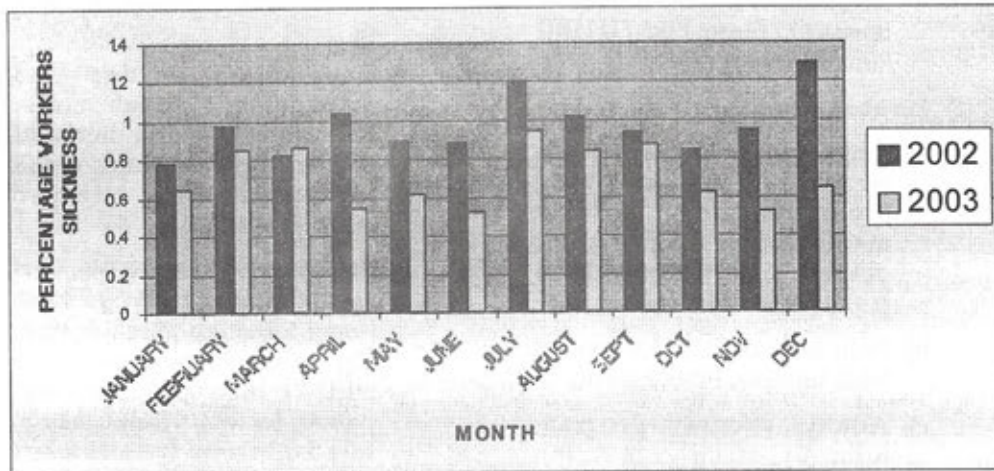
mendengar dari radio, buat saya yang mendengar sangat bermanfaat..." (Ratna, jahit unit A)

- d) Gap antara pekerja dan management sudah mulai berkurang. Pekerja memiliki percaya diri yang tinggi untuk berkomunikasi dengan management.
- e) Sebagian besar pekerja memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Karena mereka merasa bahwa mereka juga ikut memiliki pabrik tersebut, tidak hanya sekedar bekerja dan menerima gaji tanpa memikirkan apakah kualitas pekerjaannya baik atau buruk.

3) Perubahan pada Komponen Pendukung

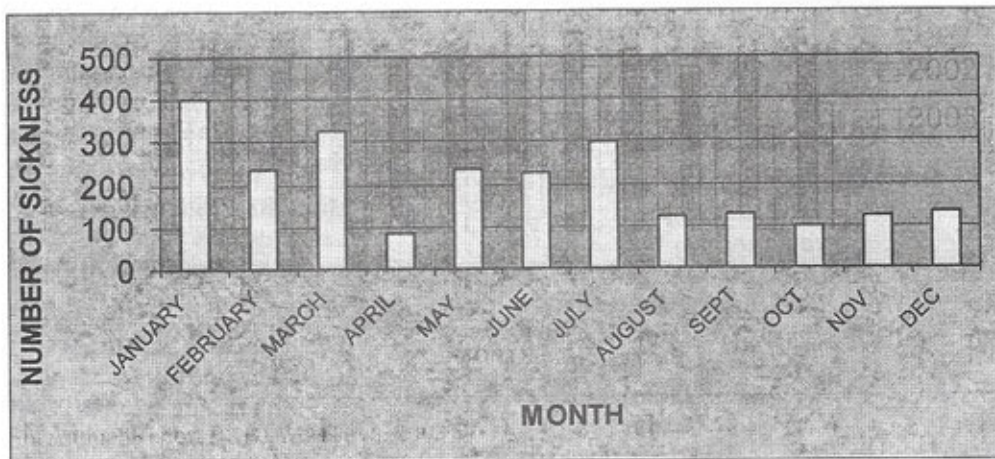
- a) Kualitas layanan yang diberikan lebih variatif, yaitu dengan diadakannya layanan konseling baik konseling kesehatan maupun konseling keluarga
- b) Kedisiplinan tenaga medis dan para medis mulai ada perubahan kearah yang lebih baik.
- c) Adanya kerja sama antara Klinik pabrik dengan Puskesmas setempat dalam Sistem rujukan untuk pekerja penderita atau yang mempunyai indikasi penyakit TB

**DATA PEKERJA SAKIT TAHUN 2003
KLINIK KESEHATAN – FU**



Sb: Annual Report PKBI West Java, 2003

**DATA PEKERJA SAKIT TAHUN 2003
KLINIK KESEHATAN – SS**



Sb: Annual Report PKBI West Java 2003

4. SIMPULAN

Manusia sebagai makhluk social sangat mengandalkan interaksi antar sesama untuk memenuhi segala kebutuhannya, dari kebutuhan fisik sampai dengan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Apabila proses interaksi tersebut terganggu maka kemungkinan besar akan terjadi konflik.

Demikian juga dengan pekerja dan pengusaha, diantara keduanya terdapat hubungan simbiosis mutualism yang menuntut adanya proses interaksi yang sehat. Namun, akhir-akhir ini sering terjadi konflik antara keduanya, dikarenakan pekerja merasa ada beberapa hak nya yang tidak terpenuhi. Saluran komunikasi yang tertutup antara management dengan pekerja menyebabkan mereka mencari saluran komunikasi lain yaitu dengan demo.

Sebenarnya, solusi dari demo-demo pekerja tersebut tidak hanya dengan mengakomodir semua usulan dari mereka tapi juga harus dicari akar permasalahan dari itu semua. Selama ini pola interaksi antara pekerja dengan pengusaha masih menggunakan pendekatan "*Old Corporate Relation.*" Hubungan pekerja dan pengusaha hanya sebatas pekerjaan. Pekerja hanya berorientasi pada pekerjaan, bagaimana dia bisa mencapai target sementara pengusaha berpikir apa yang telah dihasilkan oleh pekerja, dan berapa rupiah dia harus membayar pekerja tersebut. Pimpinan berhak memberikan perintah dan pekerja wajib melaksanakan tanpa berhak bertanya atau berinisiatif.

Namun sekarang dalam era " Dunia jadi Satu" Pengusaha dituntut untuk tidak hanya bagaimana menghasilkan barang yang berkualitas tapi juga bagaimana barang tersebut dihasilkan melalui proses yang ramah lingkungan dan ramah pekerja (*Environtmental Management System*). Untuk itu diperlukan "*raising awareness*" dan "*willingness*" yang positif dari management.

Pola pendekatan yang holistic sangat diperlukan. Management disini memegang peranan utama, perubahan harus diawali oleh management (*Excellent at the top*, management sebagai model) baru kemudian diiringi oleh perubahan pada pekerja dan komponen pendukung lainnya. Untuk mendesain perubahan pola interaksi ini diperlukan proses *assessment* atau *preliminary survey* untuk menggali kebutuhan-kebutuhan pekerja, manajemen dan juga komponen pendukung lainnya, sehingga program pengembangan yang didesain nantinya lebih tepat guna.

Dari model pengembangan yang diterapkan di 3 pabrik di Bandung tersebut, diketahui bahwa ternyata perubahan pola interaksi yang lebih harmonis ternyata merupakan sebuah investasi jangka panjang bagi pihak pabrik. Meskipun pihak pabrik harus mengeluarkan sejumlah biaya untuk mendesaign suatu program, namun ternyata management banyak menemukan keuntungan (*indirect benefit*), seperti angka ketidakhadiran dan angka sakit pekerja menurun, dan pekerja terlihat lebih bersemangat dalam bekerja.

Kondisi ini ternyata berpengaruh terhadap produktivitas dimana target produksi bisa dicapai tepat waktu,

penghematan pada biaya kesehatan karena tidak banyak biaya untuk pembelian obat-obatan.

PUSTAKA ACUAN

- Arif Budimanta, Adi Prasetyo, Bambang Rudito, 2004. *Corporate Social Responsibility*. Jakarta; ICSD.
- Arif Budimanta, Diah Raharjo, Erna Rosdiana, 2005. *Environmental Leadership*. Jakarta; ICSD.
- Asyumardi Azra, Prof.Dr, 2004. *Menjadi Bangsa Pemurah (Wacana dan Praktek Kedermawanan Sosial di Indonesia)*. Jakarta; Piramedia.
- Atep Adya Barata, 2003. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta; Elex Media Komputindo.
- Jalaludin Rakhmat, Drs, 2001. *Psikologi Komunikasi*. Bandung; Remaja Rosdakarya.
- Karmila Wardhana, M. Psi, 2005. "Meluruskan Motivasi Kerja". dalam *Majalah Alia*, No.9 Th. II, Maret.
- PKBI West Java, 2003. *Annual Report GlobalAlliance Programme*. Bandung; PKBI.
- M. Steers, Richard., W Porter, Lyman., A Bigley, Gregory, 1996. *Motivation and Leadership at Work*. Singapore; The McGraw-Hill Companies, Inc,
- Sutrisno Hadi, 2000. *Peran Psikologi di Indonesia (Kumpulan Pidato Pengukuhan Guru Besar Fakultas Psikologi UGM)*. Jogjakarta; Yayasan Pembina Fakultas Psikologi UGM.

Faida Normawati, Staf pada Bidang Program dan Anggaran, Pusat Penelitian Permasalahan Kesejahteraan Sosial, Balatbangsos, Depsos RI.