

Informasi Hukum

Vol. 2 Tahun X, 2008

Vol. 2 Tahun X, 2008

Isi :

- Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Learning Organization
- Risalah Penyelesaian Mediasi-Konsiliasi tidak Sekedar Syarat Formal Gugatan Pada Pengadilan Hubungan Industrial
- Beberapa Langkah Alternatif Menuju Sukses Pengawasan dan Kinerja Melalui Inovasi di Lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Bagi Staf dan Pimpinan
- Kajian Hukum SKB Mengenai Hari Libur Nasional dan Cuti Bersama

Informasi Hukum merupakan wadah penyampaian gagasan, informasi dan telaah mengenai persoalan actual yang terkait dengan hukum dan dikemas dalam bahasa ilmiah populer. **Redaksi** menerima tulisan dari penulis dengan syarat : tulisan adalah hasil karya dan kreasi penulis, bukan saduran, atau plagiat, dan redaksi berhak melakukan edit tanpa mengubah substansi. Tulisan dalam penerbitan ini sepenuhnya menjadi **tanggung jawab** pribadi penulis.

Tim Redaksi :

Penanggungjawab : Kepala Biro Hukum Depnakertrans; Penyunting/Editor : Sahat, SH, MH; Paksi Seto, SH, M.Hum; Sutarwan, SE; Sekretariat : Kadino BS; Yati Novianti, BSc, Dadang Mulyana.

Sekretariat : Biro Hukum Depnakertrans, Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 51, Jakarta Selatan (12950) Telepon : 021-5252676, Fax : 021-5274929

Pengantar Redaksi

Info Hukum Edisi yang lalu mengemukakan masalah revitalisasi hubungan industrial yang menjadi salah satu topik sajian. Info hukum pada Volume 2 Tahun Ke-X inipun mengemukakan beberapa naskah tulisan yang menarik antara lain: Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Learning Organization; Risalah Penyelesaian Mediasi-Konsiliasi tidak Sekedar Syarat Formal Gugatan Pada Pengadilan Hubungan Industrial; Beberapa Langkah Alternatif Menuju Sukses Pengawasan dan Kinerja Melalui Inovasi di Lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Bagi Staf dan Pimpinan; Kajian Hukum SKB Mengenai Hari Libur Nasional dan Cuti Bersama.

Harapan kami naskah/tulisan yang kami sajikan dalam edisi ini dapat menambah wawasan para pembaca. Kami menunggu kritik dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca.

Selamat membaca, semoga bermanfaat.

**Kepala Biro Hukum
Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi,**



Sularto, SH, MH

Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Learning Organization

Oleh : Mohd. Syaufii Syamsuddin

A. TANTANGAN GLOBALISASI

Pada saat ini kita telah berada pada era globalisasi yang melahirkan perdagangan bebas internasional. Era globalisasi ini antara lain ditandai dengan ciri-ciri:

1) memudarnya batas-batas antar bangsa, 2) lahirnya persaingan bebas dan ketat, 3) terbukanya pasar barang dan tenaga kerja, 4) lahirnya pranata baru sistem perdagangan, 5) lahirnya kekuatan ekonomi baru, 6) lahirnya regionalisasi perdagangan seperti: a) *World Trade Organization (WTO)*, b) *Asia-European Forum (ASEM)*, c) *North America Free Trade Area (NAFTA)*, d) *Asia Pacific Economic Cooperation (APEC)*, e) *Asean Free Trade Area (AFTA)*.

Sebagai konsekwensi perubahan yang telah dan sedang berlangsung, baik di dalam maupun di luar negeri dimaksud, melahirkan paradigma baru dalam Hubungan Industrial, seperti diuraikan berikut ini.

Pertama, dijaminnya kebebasan berserikat, sebagai konsekwensinya konsep SP tunggal berubah menjadi SP majemuk. Keberadaan SP ditentukan sendiri dari, oleh dan untuk pekerja, tanpa campur tangan pihak luar.

Dalam pendiriannya tidak memerlukan izin atau restu dari pengusaha atau pemerintah.

Kedua, ditetapkan nilai-nilai baru, diperbaharuinya syarat-syarat kerja dalam hubungan kerja dan hubungan industrial, yang pada pokoknya menjamin pelaksanaan hubungan yang tidak diskriminatif dan menghormati hak-hak asasi manusia. Dilakukan debirokratisasi dan deregulasi peraturan. Seperti tidak diperlukannya izin untuk kerja lembur dan penggunaan pekerja wanita pada malam hari.

Ketiga, selama ini, sarana hubungan industrial disepakati melalui kon-sensus nasional. Sekarang ini sarana hubungan industrial ditetapkan sebagai hal yang normatif untuk dilaksanakan. Ditetapkan sebagai sarana hubungan industrial adalah: a) serikat pekerja/serikat buruh, b) organisasi pengusaha, c) lembaga kerjasama bipartit, d) lembaga kerjasama tripartit, e) peraturan perusahaan, f) perjanjian kerja bersama, g) peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, dan h) lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Keempat, ditetapkan tata cara baru dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial, dan diberikan pula definisi baru mengenai pengertian perselisihan hubungan industrial.

Tata cara penyelesaian dibagi dalam tiga tahapan, tahapan pertama melalui perundingan bipartit, tahap kedua penyelesaian diluar pengadilan, dan ketiga, penyelesaian melalui pengadilan.

Kelima, potensi sumberdaya manusia terus menerus berubah, perubahan itu terjadi karena adanya: 1) keragaman angkatan kerja, 2) kecenderungan teknologi, 3) tuntutan globalisasi, dan 4) perubahan dalam dunia jabatan dan kerja. Keragaman angkatan kerja, komposisi angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis, terutama ketika wanita dan para pekerja tua membanjiri angkatan kerja. Dengan keragaman dimaksud, menimbulkan tuntutan baru dari fungsi manajemen SDM. Sementara itu, teknologi dan perubahan teknologi terus menggeser pekerjaan dari satu tempat ke tempat lain guna memperoleh peningkatan produktivitas. Teknologi juga mendorong perusahaan menjadi lebih kompetitif. Era globalisasi telah melahirkan kecenderungan perusahaan untuk memperluas penjualan ke pasar yang baru di luar negeri, dan/atau membuka pabrik untuk berusaha dimana saja. Pasar bebas telah pula membawa perubahan dalam dunia jabatan dan kerja, telah terjadi model-model hubungan kerja baru, jabatan-jabatan baru, hubungan kerja yang tidak langsung (*putting out system*).

Keenam, Indonesia mulai menerapkan sistem pemerintahan otonomi daerah di tingkat kabupaten/kota. Dengan demikian peran Pemerintah Daerah menjadi sangat menonjol baik dalam perumusan kebijakan pembangunan daerah maupun dalam pelaksanaannya, termasuk kebijakan di bidang hubungan industrial dan ketenagakerjaan pada umumnya.

Misalnya dalam menetapkan upah minimum.

Semua perubahan diatas, perlu diantisipasi oleh perusahaan agar tetap dapat memenangi persaingan dan perusahaan tetap dapat berjalan lancar, bila mungkin dapat terus berkembang.

B. BEBERAPA LANGKAH STRATEGIS

Agar Perusahaan dapat berjalan dengan baik, sehingga mampu memenangkan persaingan, perusahaan patut melakukan langkah-langkah strategis, seperti berikut ini.

Pertama, di bidang hubungan industrial, bersama pekerja/SP melakukan upaya-upaya bersama untuk memelihara kelangsungan usaha, jaminan perlindungan dan kesejahteraan. Upaya itu dilakukan dengan: 1) mentaati peraturan perundang-undangan, 2) Melaksanakan Sarana Hubungan Industrial, 3) Pengupahan yang adil dan layak, 4) Pendidikan dan Latihan, dan 5) Membangun Komunikasi.

Kedua, dari aspek manajerial, dalam menjalankan usahanya perusahaan menerapkan konsep *good corporate governance*. Artinya dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan diterapkan prinsip: 1) keadilan (*fairness*), melindungi hak-hak pekerja, baik yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan maupun hak dan kewajiban yang dituangkan dalam perjanjian Kerja, 2) transparansi (*transparency*), memberikan data dan keterangan yang tepat waktu, jelas dan terbuka mengenai pengelolaan perusahaan, 3) akuntabilitas (*accountability*), menjamin dilaksanakannya hak dan kewajiban semua pihak,

dan bertanggung jawab penuh atas semua tindakan perusahaan, 4) **Pertanggung jawaban** (*responsibility*), menjamin dipenuhi-nya kewajiban perusahaan yang menyangkut kepentingan pekerja.

Penerapan *good corporate governance* dalam pengelolaan SDM, secara konkrit dapat dilihat sampai sejauh mana peran serta pekerja/SP, dalam ikut menentukan kebijakan perusahaan (*worker participation*). Sekurang-kurangnya ada tiga bentuk partisipasi pekerja yang dapat dilakukan ditingkat perusahaan, yaitu :

1. Dalam menentukan upah, syarat-syarat dan kondisi kerja melalui pembuatan PKB, menyusun syarat kerja dan kondisi kerja ini merupakan sarana untuk meningkatkan hubungan kemitraan pekerja dan pengusaha. Karena PKB merupakan sumber hukum otonom yang paling obyektif di perusahaan.
2. Dalam menyusun kebijakan perusahaan yang bersifat manajerial melalui LKS Bipartit. Meliputi kebijakan misalnya, tentang rencana produksi, metode produksi, pembaharuan teknologi, peningkatan efisiensi, penerimaan pekerja baru, target produksi. Dengan keikutsertaan pekerja dalam menentukan kebijakan perusahaan, menempatkan posisi pekerja sebagai faktor internal, sehingga dari pekerja akan tumbuh rasa saling memiliki (*sense of responsibility*), yang pada gilirannya dapat menciptakan hubungan kemitraan, yang dapat mencegah/ mengurangi konflik.
3. Melalui program kepemilikan saham, pekerja diposisikan sebagai mitra dalam pengembangan

perusahaan, yang ikut menikmati dan/atau mengalami kerugian perusahaan, yang disebabkan antara lain oleh perilaku pekerja dalam berproduksi dan menjalin hubungan industrial.

Ketiga, mendorong kesempatan bagi setiap orang untuk dapat bekerja secara layak (*decent work*). Kerja yang layak meliputi kerja yang produktif, bebas, setara, aman dan bermartabat. Ada empat komponen utama dalam tanggung jawab bersama sebagai sesama umat manusia di dalam dunia kerja, yaitu untuk: a) memajukan hak-hak dasar pekerja dalam dunia kerja, b) meningkatkan ketersediaan lapangan kerja produktif dan mutu dari pekerjaan, c) mengatasi masalah dalam hubungan kerja melalui perlin-dungan jaminan sosial, dan d) menjamin berlangsungnya musyawarah berda-sarkan kebebasan berserikat dan partisipasi yang setara.

Keempat, dalam melaksanakan paradigma baru hubungan industrial perlu pula dikembangkan etos kerja dalam meningkatkan sumber daya manusia. Etos kerja mempunyai dua sisi, pertama merupakan sikap moral dan kedua sikap kehendak. Sikap moral berorientasi pada norma-norma sebagai standar yang harus diikuti, dan etos kerja sebagai sikap kehendak menegaskan bahwa sikap itu kehendaki secara bebas atas dasar kesadaran sendiri. Etos kerja yang tinggi merupakan salah satu penggerak utama bagi pelipatgandaan produkti-vitas kerja. Dalam era industrialisasi, pengembangan etos kerja dan sekaligus pula mengembangkan hubungan, memacu produktivitas kerja dalam mensuk-suskan keberhasilan perusahaan.

Gunar Myrdal merumuskan 13 pokok yang berkaitan dengan etos kerja, yaitu: 1) efisiensi, 2) kerajinan/ketekunan, 3) kerapian, 4) sikap tepat waktu, 5) kesederhanaan, 6) kejujuran, 7) rasional dalam pengambilan keputusan dan tindakan, 8)

kesediaan untuk berubah, 9) kegesitan dalam mempergunakan setiap peluang, 10) sikap bekerja secara energetik, 11) bertumpu pada kekuatan sendiri, 12) bekerja sama, dan 13) memandang jauh ke depan.

Dengan demikian, etos kerja sebagai sikap mental dapat berkembang dengan baik bilamana diberi kesempatan seluas-luasnya dan memperoleh penghargaan dan imbalan yang sebaik-baiknya. Etos kerja yang baik pada gilirannya akan melahirkan produktivitas. Dalam menghadapi persaingan bebas, pengertian produktivitas menjadi semakin meluas. Pengertian produktivitas dari yang semula hanya sebagai *ratio output* dan *input*, diperluas dengan memasukkan aspek baru yaitu aspek persaingan. Bagi para pelaku ekonomi, persaingan akan bermanfaat dalam membentuk sikap yang selalu ingin tampil produktif, sehingga aspek persaingan harus dimasukkan sebagai salah satu aspek produktivitas.

Produktivitas merupakan kombinasi antara efisiensi dan efektivitas secara sinergik. Konsep efisiensi mengandung makna kepada ukuran perbandingan antara rencana penggunaan *input* (masukan) dengan realisasi penggunaannya. Semakin hemat penggunaan *input* semakin tinggi tingkat efisiensinya. Sedangkan konsep efektivitas mengandung makna lebih kepada ukuran seberapa jauh target telah dicapai (baik target kuantitas, kualitas maupun waktu).

Semakin besar persentase target yang dicapai semakin tinggi tingkat efektifitasnya.

Dalam era ekonomi global, produktivitas tidak tergantung pada pilihan usaha, melainkan pada bagaimana memenangkan persaingan usaha, melalui strategi yang tepat, jiwa wira usaha, dan jalannya perusahaan. Biaya perkerja yang murah bukan merupakan keunggulan dalam kompetisi (*comparative advantage*). Biaya pekerja yang tinggi mungkin lebih menguntungkan dalam memenangkan persaingan (*competitive advantage*), sepanjang perusahaan telah memiliki budaya produktivitas yang tinggi, inovatif, dan efisien dalam menjalankan usaha.

Berbicara mengenai produktivitas, terdapat banyak faktor yang memengaruhi produktivitas, satu diantaranya adalah faktor hubungan industrial, karena di dalam hubungan industrial peranan manusia memegang peranan sentral. Untuk itu agar proses hubungan industrial dapat berperan besar dalam mewujudkan produktivitas, harus dipelihara keseimbangan yang harmonis antara hak dan kewajiban diantara para pihak.

Dari sudut pandang produktivitas, hubungan industrial menjadi media untuk membangun kebersamaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar perusahaan mampu meningkatkan nilai tambah, sehingga dapat memberikan jaminan kehidupan yang layak bagi pekerjanya, meningkatkan investasi dan pengembangan usaha yang pada akhirnya diharapkan akan mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Berdasarkan studi empiris di banyak negara telah membuktikan bahwa, hubungan antara hubungan industrial dengan produktivitas sangat berkaitan erat.

Kurang baiknya pelaksanaan hubungan industrial disuatu unit usaha, serta lemahnya perlindungan terhadap pekerja, akan berakibat terhambatnya upaya mengoptimalkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu peningkatan pelaksanaan hubungan industrial harus didorong sebagai bagian dalam upaya peningkatan produktivitas perusahaan melalui peningkatan produktivitas tenaga kerja.

C. ORGANISASI PEMBELAJARAN (*LEARNING ORGANIZATION*)

1. Pengertian

Learning organization adalah sebuah keahlian organisasi dalam merencanakan, mengumpulkan dan memanfaatkan pengetahuan dan menyesuaikan sikap sebagai hasil dari diperolehnya pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 1993). Dilihat dari sudut yang lebih luas, organisasi pembelajaran adalah suatu organisasi dimana semua orang secara terus menerus mengembangkan kemampuan mereka untuk menghasilkan sesuatu yang senantiasa baru, baik berupa cara-cara kerja baru, pengembangan dan pemikiran yang terus menerus baru, dalam suatu iklim kerja yang bebas.

Dengan konsep belajar secara terus menerus, bersama-sama, dan dalam suasana yang bebas, merupakan kunci kekuatan dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah atau berkembang. Hal itu dilakukan dengan pemberdayaan SDM-nya, integrasi antara kualitas inisiatif dengan kualitas kerja, menciptakan suasana yang bebas untuk belajar, bekerjasama, adanya kemauan dan saling berbagi terhadap apa yang didapatkan, serta dalam menciptakan kesempatan

belajar yang terus menerus. Dalam proses belajar yang terus menerus seperti ini, strategi yang digunakan adalah belajar sambil bekerja dan sebaliknya. Proses belajar di dalam organisasi pembelajaran akan merubah persepsi, tingkah laku, kepercayaan, strategi, sikap mental, kebijakan dan prosedur di dalam kelompok dan organisasi (Marsick and Watkins, 1999).

Berbeda dengan ide manajemen lain, organisasi pembelajaran bukan sesuatu keinginan yang bersifat sesaat (*fad*) tetapi terus menerus, dan diadopsi sebagai strategi penting untuk menyelamatkan dan mengembangkan organisasi di dalam suatu lingkungan dan situasi yang secara terus menerus berubah-ubah. Konsep organisasi pembelajaran dilihat sebagai suatu aspirasi di dalam suatu proses yang secara terus-menerus secara potensial memberikan daya dorong kepada pekerja dalam jangka panjang, dan bukan menyelesaikan sesuatu secara cepat dan tetap. Proses ini dapat membuat organisasi lebih produktif, menguntungkan, dan menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja (Garret, 1999).

Para peneliti menemukan bahwa organisasi belajar sering mendapat masalah pada sikap dan cara-cara bisnis yang konvensional bukan karena hal yang mendasar. Sebenarnya dalam lingkup yang lebih luas organisasi pembelajaran merujuk kepada keanekaragaman pelatihan dan pemberian nilai-nilai yang membuat perusahaan dapat mengembangkan secara terus menerus hal-hal baru, atau bahkan petunjuk terhadap perubahan yang terus terjadi di dalam pasar atau lingkungan yang luas.

Didalam organisasi pembelajaran, kita melihat adanya perubahan penekanan paradigma dari latihan menjadi belajar. Dalam latihan, yang terjadi adalah penga-lihan yang bersifat satu arah yang bersumber dari ahli (atasan), sedangkan dalam pembelajaran, selain merupakan penyerapan informasi yang ada, juga menciptakan suatu penyelesaian baru, yang sebelumnya tidak dimengerti. Pembelajaran dapat dilakukan tanpa pengajar, karena itu merupakan kemampuan seseorang, kelompok atau organisasi.

2. Tingkatan Pembelajaran

Dalam pelaksanaannya, organisasi pembelajaran terbagi dengan enam tingkatan, yaitu: 1) perorangan, 2) kelompok atau tim, 3) lintas fungsi organ-isasi, 4) organisasi perusahaan, 5) tantangan eksternal, dan 6) jangka panjang

Dalam pembelajaran perorangan, dilakukan untuk meningkatkan moti-vasi kerja, energi dan kercayaan diri para pekerja. Merupakan suatu tahapan kerja yang menggunakan kemampuan berpikir, bereaksi terhadap masalah secara positif dan belajar dari kesalahan, dan bukan memberikan hukuman apabila ditemukan suatu kesalahan. Yang terpenting pada tahapan ini adalah, meningkatkan kesiapan dan kompetensi untuk belajar dari seluruh pekerja, bukan hanya perorangan tertentu, tetapi bagi semua orang disemua tingkatan.

Dalam tingkatan pembelajaran kelompok atau tim, dilakukan pembe-lajaran yang bersifat kelompok, sebagai peningkatan pembelajaran dari para pekerja secara perseorangan.

Titik berat pada tahapan ini adalah, pemberian perhatian untuk proses dari kerja kelompok bukan lagi terhadap perorangan.

Dalam tingkat pembelajaran lintas fungsi organisasi dalam satu bagian, proses pembelajaran ditujukan bagaimana meningkatkan kerjasama yang efektif antar bagian yang lebih baik dari sebelumnya. Belajar untuk beker-jasama, saling mengerti, dan belajar didalam sebuah kesamaan dan berbagi visi lintas bagian. Pengalaman menunjukkan bahwa pembelajaran pada tingkat ini merupakan suatu tingkatan yang paling sulit di dalam banyak organisasi.

Dalam pembelajaran pada tingkat organisasi perusahaan, proses belajar ditekankan untuk memastikan bahwa pembelajaran, adaptasi dan penyesuaian, bernilai tinggi. Pada tahap ini ditekankan bahwa di dalam organisasi, semua kesempatan diambil untuk memastikan bahwa pembelajaran dan adaptasi ter-jadi di dalam melaksanakan kepentingan organisasi menuju efisiensi, inovasi, peningkatan kualitas, kemampuan berkompetisi, yang terus meningkat.

Dalam tingkat pembelajaran menghadapi tantangan eksternal, melihat sisi organisasi dengan segala kebutuhannya untuk mempelajari lingkungannya dengan harapan mampu memenangkan persaingan dan terus maju berkembang. Sangat penting bagi suatu organisasi memastikan kemampuannya dalam menelaah dan mengerti arah perkembangan pasar dan merespon teknologi baru dan faktor sosial politik yang merubah lingkungan dimana organisasi beroperasi.

Organisasi perlu memastikan bahwa perubahan itu terdeteksi, dimengerti, diserap dan dapat antisipasi secara konstruktif.

Pada tingkatan pembelajaran untuk jangka panjang, kegiatannya ber-tumpu untuk melihat kelangsungan perusahaan secara jangka panjang, tantangan dan lingkungan yang dihadapi di tempat perusahaan berada. Semua anggota perusahaan diminta untuk mampu mengembangkan gambaran pasar global yang lebih luas, isu sosial politik, kecenderungan-kecenderungan yang akan berubah di bidang teknologi serta pola-pola perkembangan penduduk. Perlu disadari bahwa sangatlah sulit dalam proses pembelajaran untuk jangka panjang ini, karena sulitnya untuk memprediksi ketepatan sesuatu yang bersifat perkiraan. Yang dapat dilakukan hanya sekedar membayangkan atau melakukan simulasi dengan teknik khusus, seperti skenario perencanaan. Tingkat ini lebih ditujukan pada pembelajaran tingkat manajemen atas atau pemimpin organisasi, yang memerlukan pembelajaran agar mampu menyesuaikan diri dalam merencanakan suatu strategi jangka panjang untuk organisasi.

Proses pembelajaran dapat terjadi dengan cara cara asimilasi dan akomodasi. Asimilasi merupakan penambahan informasi terhadap pengetahuan yang telah ada. Ketika seseorang mencari jawaban dari suatu pertanyaan, terjadi pembelajaran dengan asimilasi. Dalam prakteknya kebanyakan perusahaan melakukan cara ini. Prosesnya meliputi penerimaan isu (*perceive*), pembahasan isu (*embed*), mempersiapkan langkah-

langkah (*conclude*), dan melaksanakan langkah-langkah yang telah dirumuskan untuk memecahkan masalah (*act*).

Sebaliknya pembelajaran dengan cara akomodasi, melibatkan suatu perubahan dalam cara berpikir atau cara menjalankan usaha. Tipe inilah yang merupakan karakter dari perusahaan yang langgeng (*long-lived company*). Prosesnya dapat merupakan suatu rangkaian langkah-langkah yang sama dengan asimilasi (*perceive, embed, conclude, act*) tetapi dalam akomodasi, pada akhir rangkaian terjadinya perubahan yang dilakukan dalam menjalankan usaha, dapat berupa reorientasi bisnis, merubah portofolio, atau membawa rekanan bisnis. Pembelajaran melalui akomodasi lebih sulit dibandingkan asimilasi.

Dalam pelaksanaannya, proses pembelajaran dapat dilakukan dengan cara-cara yang menyenangkan, seperti sambil bermain memperoleh pengalaman baru. Atau melalui simulasi yang terprogram, dapat dikembangkan untuk melihat berbagai konsekuensi dari berbagai aksi sebagai proses pembelajaran dari proses permainan simulasi tersebut.

Belajar adalah merupakan suatu proses yang berpindah dari satu tahap-an ke tahapan yang berikutnya, sedangkan instruksi, adalah pengalihan pengetahuan untuk tahapan pada suatu hal tertentu saja. Sejak pembelajaran dan latihan memiliki definisi yang dinamis mengikuti budaya dan waktu, maka kita dapat mendefinisikan bahwa, belajar adalah proses untuk mendapatkan pengetahuan, sedangkan latihan merupakan proses aktualisasi dari data dan informasi.

Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi dimana pengetahuan tersebar luas akan mendapatkan banyak keuntungan. Mereka menjadi komunitas yang lebih fleksibel dan bersatu terhadap perubahan dalam suatu organisasi yang berisi para ahli yang terpisah oleh ego-ego mereka dan mencari jawaban tentang sesuatu yang tidak pernah jelas.

Organisasi pembelajaran harus dilakukan bersama-sama dengan pengetahuan tentang manajemen. Pengetahuan manajemen dengan segala aspeknya memegang peranan penting dalam membentuk model bisnis di masa depan. Sayangnya pengetahuan manajemen yang dalam pelaksanaannya berhasil ditingkat dunia, hanya sedikit. Tetapi bagaimanapun juga, peranan manajemen sangat menentukan dalam melakukan perubahan besar di dalam kondisi yang penuh kompetisi.

3. Beberapa Hambatan

Dalam menciptakan proses pembelajaran di dalam organisasi tidaklah mudah dan bahkan sering mengalami hambatan. Kondisi ini meminta kita untuk secara aktif mengamati, mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam proses pembelajaran. Berikut ini masalah-masalah yang sering terjadi.

Pesan yang membingungkan, hal ini terjadi apabila antara perkataan dan perbuatan atasan saling bertentangan. Misalnya perusahaan mengharapakan para pekerja untuk mengikuti latihan, disisi lain para pekerja tetap diharapkan untuk bekerja seperti biasa di hari mereka mengikuti latihan. Para pekerja akan bingung, karena walaupun mengikuti latihan ternyata pekerjaan mereka tetap menunggu, akibatnya mereka

harus datang lebih pagi atau waktu makan siang digunakan untuk bekerja. Biasanya dalam kondisi seperti ini para pekerja lebih percaya terhadap perbuatan perusahaan dari pada ucapannya. Kondisi ini tidak mendukung tujuan untuk menjadi organisasi pembelajaran.

Kurang sumber daya, sudah menjadi asumsi luas dikalangan profesional bahwa, apabila terjadi tekanan keuangan, maka hal pertama yang harus dibatasi adalah alokasi dana untuk latihan. Sikap seperti ini harus dirubah karena dalam organisasi pembelajaran, tidak ada jaminan bahwa perusahaan tidak akan berhadapan dengan pilihan yang sulit. Sindrome "*No money and no time*" harus dihilangkan.

Struktur organisasi, terkadang orang tidak diberi kesempatan untuk melakukan eksperimen atau uji coba atas sesuatu yang didapat dari hasil pembelajaran. Mereka ditekankan untuk melakukan sesuatu berdasarkan kebiasaan yang sejak lama sudah menjadi rujukan di perusahaan. Tanpa adanya struktur yang mendukung terjadinya pemanfaatan hasil belajar (*shared learning*), pembelajaran hanya akan terbatas pada unit tertentu saja. Dengan tertutupnya informasi, organisasi akan mengeluarkan biaya lebih besar, tanpa penambahan hasil.

Lingkungan politik, kekuasaan dalam suatu organisasi biasanya bertumpu hanya pada beberapa orang saja. Untuk itu, perlu adanya kesamaan agenda atau kesatuan pandangan diantara mereka, untuk menyepakati adanya agenda dan konsepsi yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, perlu pula disadari bahwa perubahan hanya akan terjadi apabila timbulnya rasa aman. Rasa dimana perubahan tidak akan membahayakan kondisi organisasi. Harus ada perasaan bahwa lingkungan yang baru akan aman dan memungkinkan untuk kelangsungan perusahaan. Namun, kecemasan tetap perlu ada, untuk mendorong lahirnya motivasi untuk belajar.

Beberapa unsur penting untuk terciptanya lingkungan pembelajaran yang aman adalah: 1) kesempatan untuk pelatihan dan penerapannya, 2) adanya dukungan untuk mengatasi perasaan takut atau malu apabila berbuat salah, 3) bimbingan dan penghargaan yang sesuai, 4) adanya norma yang membolehkan terjadinya suatu kesalahan, dan 5) adanya norma pemberian penghargaan untuk pemikiran yg inovatif dan dalam melakukan percobaan. Pembuatan norma tersebut diperlukan untuk mempercepat terciptanya lingkungan pembelajaran yang aman, di dalam suatu kondisi yang positif untuk mengurangi rasa kekhawatiran.

4. Perubahan Dari Atas

Perubahan harus terjadi dari atas (*Top managements*) terlebih dahulu, oleh karena itu proses pembelajaran juga harus dimulai dari atas. Adanya kondisi yang mendukung dari pemimpin akan membantu pekerja dalam melakukan proses pembelajaran secara utuh. Proses tersebut dapat dijabarkan dalam tahap-tahap berikut:

1. Pemimpin harus mau belajar sesuatu yg baru, mampu meninggalkan buda-ya lama dan menerima cara-cara baru dalam menjalankan sesuatu.

2. Pemimpin harus membuat suatu kelompok manajemen perubahan. Kelompok ini harus belajar sesuatu yg baru dan kemudian membantu yang lain.

3. Kelompok pengarah (*Steering Committee*) melakukan proses belajar ter-sendiri. Sebelum menyebarluaskan norma baru dalam organisasi, kelompok pengarah harus mampu menjalankan norma tersebut di dalam diri sendiri.

4. Kelompok pengarah mendisain proses organisasi pembelajaran, yang diper-lukan oleh organisasi, lalu membuat rancangan proses organisasi pembelajaran, dilakukan oleh suatu tim sesuai dengan keperluannya.

5. Komite pembelajaran belajar bagaimana cara belajar. Mereka terlebih dahulu memiliki suatu pengalaman pembelajaran yang intensif dan cepat.

6. Komite pembelajaran membuat program perubahan yang spesifik. Rancangan yang dibuat lalu di kaji ulang oleh kelompok pengarah untuk diuji kelayakannya.

7. Menjaga komunikasi. Anggota kelompok pengarah melakukan komunikasi secara luas dan intensif kepada seluruh anggota organisasi.

8. Kelompok pengarah harus mengembangkan mekanisme pembelajaran lebih lanjut. Dengan tujuan untuk menanamkan konsep baru, sebagai gaya hidup (*way of life*) yang baru.

5. Aspek-aspek Dalam Pembelajaran

Untuk menjadikan perusahaan sebagai sebuah organisasi pembelajaran perlu diperhatikan tiga aspek berikut ini.

Pertama, adanya kemampuan untuk melakukan dua siklus pembelajaran (*doubled-loop learning*), yaitu: 1) pembelajaran yang berhubungan dengan kemajuan untuk pencapaian tujuan (*goal-based learning*), dan 2) pembelajaran yang berhubungan dengan mempertanyakan tujuan pembelajaran itu sendiri (*learning through critical question*).

Kedua, adanya perhatian yang terus menerus untuk belajar dan bagaimana caranya belajar. Esensinya adalah mengevaluasi ulang segala sesuatu yang telah dilakukan termasuk asumsi yang dibangun, proses berpikir, pendekatan baru dan hasilnya. Maksudnya adalah pada tingkat praktek, adanya kemauan untuk meningkatkan isi pembelajaran ke dalam pekerjaan sehari-hari. Sebagai contoh, setelah menyelesaikan suatu kegiatan, para anggota yg terlibat, sejenak diminta untuk bertanya: *Apa yang telah kita pelajari sejauh ini?. *Bagaimana caranya untuk menghindari terulangnya masalah yang sama?. *Bagaimana kita dapat membangun apa yang telah kita pelajari?. *Siapa yang mendapatkan keuntungan dari apa yang telah kita lakukan?. *Bagaimana caranya kita dapat membagi apa yang telah kita dapatkan dengan rekan-rekan lainnya?

Ketiga, hal-hal penting dari fungsi organisasi, yaitu hubungan antar pekerja, tata kerja organisasi, kondisi kemampuan dan sistem teknologi/ informasi, kesemuanya mendukung proses pembelajaran.

Semua aspek di atas menjadi satu kesatuan yang utuh, tidak bias hanya satu aspek saja. Karena kekurangan satu aspek dapat mengganggu keseimbangan dan berefek pada usaha pembelajaran secara keseluruhan. Dalam konsep organisasi pembelajaran ini, bukan hanya sekedar membuat lebih baik apa yang kita kerjakan, melainkan menjadi berbeda dalam mengerjakan hal-hal yang berbeda-beda dan mengerjakan hal-hal tersebut dengan cara yang berbeda. Oleh karena itu diperlukan orang yang mampu menerapkan pengetahuan baru dan inovatif. Orang-orang ini (*People Developer Standar*) yang membangun kerangka pikir untuk mempertemukan antara teori dan praktek dalam organisasi pembelajaran.

6. Aspek-aspek Dalam Membangun Konsep Organisasi Pembelajaran

Dalam melakukan perencanaan proses organisasi pembelajaran ini, dilakukan dengan memperhatikan, konsep yang dinamakan ADLI.

Dalam membangun konsep organisasi pembelajaran, dilakukan pendekatan (*Approach*), bahwa sistem yang akan dibangun bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan, metode yang digunakan untuk dapat menyelesaikan proses yang sistematis, terencana dengan baik, logis, sesuai dengan tujuan utama perusahaan. Berorientasi pada pencegahan kerusakan, bukan pada perbaikan setelah rusak. Berdasarkan analisa kebutuhan, terus menerus diperbaiki dan diperbaharui, bersifat inovatif dan unik.

Tersebutnya (*Deployment*) sistem/metode yang akan diterapkan di seluruh organisasi. Penerapannya dilakukan pada semua transaksi, termasuk dengan pelanggan, pemasok dan publik. Disemua tingkat kegiatan, fasilitas dan jenis kegiatan perusahaan, pada semua lini pekerja.

Proses pembelajarannya (*Learning*), ditujukan tuntut melakukan perbaikan atau penyesuaian terhadap cara kerja, tata cara pemecahan masalah, penemuan-penemuan baru, saling keterkaitan dengan unit lain atau dengan proses yang lain dalam organisasi.

Semua kegiatan yang dilakukan sesuai dan sejalan dalam seluruh tubuh organisasi (*Integration*). Artinya konsep dan metode yang dibuat sesuai dengan kebutuhan organisasi, saling mengisi dan saling membutuhkan diantara unit.

Proses, tindakan, dan hasil pembelajaran berjalan harmonis antar unit dalam mendukung tujuan organisasi.

D. PENUTUP

Demikianlah beberapa upaya dalam meningkatkan kompetensi SDM, dalam menghadapi persaingan bebas, agar perusahaan dapat memenangkan persaingan, dan terus maju berkembang. Pada gilirannya akan diperoleh produktivitas kerja, karena tersedianya sumber daya manusia yang memiliki daya saing. Kondisi ini meningkatkan pertumbuhan perusahaan, selanjutnya perusahaan ikut berperan dalam menciptakan iklim berusaha yang kondusif, dan mampu menang bersaing dalam situasi dan keadaan yang terus berubah, dalam era persaingan bebas. *****

Risalah Penyelesaian Mediasi - Konsiliasi Tidak Sekedar Syarat Formal Gugatan Pada Pengadilan Hubungan Industrial

Oleh : Sahat, Biro Hukum Depnakertrans

I. PENGANTAR

Secara sadar ataupun tanpa disadari, manusia dalam mengisi kehidupannya telah diikat dalam satu tatanan hukum atau kaidah hukum, sebagai peraturan yang hidup dan menentukan bagaimana manusia itu seyogyanya berperilaku serta bersikap dalam masyarakat agar kepentingannya dan kepentingan orang lain terlindungi. Hal tersebut, sesuai dengan fungsi kaidah hukum itu untuk melindungi kepentingan manusia dengan tujuan mewujudkan ketertiban masyarakat. Demikian halnya dalam pergaulan masyarakat industri, hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh untuk menghasilkan barang dan jasa, diikat pada suatu kaidah hukum Ketenagakerjaan yang mengatur segala hal yang berhubungan dengan ketenagakerjaan.

Undang-Undang Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003 bila diteliti materinya adalah dominan mengatur selama bekerja. Oleh karena dari 193 pasal, sebanyak 123 pasal (63,37%) mengatur selama bekerja.

Sehingga tidak heran apabila timbul kesan bahwa peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan hanya mengatur mengenai hubungan antar pekerja/buruh dengan pengusaha. Hal tersebut tidaklah demikian, karena substansinya adalah juga mengatur sebelum, selama dan sesudah bekerja.

Pengaturan selama bekerja mengatur antara lain: bagaimana hubungan antara pekerja dengan pengusaha dilakukan hak dan kewajiban kedua belah pihak; waktu kerja; upah dan jaminan sosial; kesehatan kerja; dan lain-lain. Hubungan antara pekerja dengan pengusaha dalam hukum ketenagakerjaan disebut dengan istilah hubungan kerja, yaitu hubungan antara pengusaha dengan pekerja berdasarkan perjanjian kerja yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah. Sementara yang dimaksud perjanjian kerja adalah perjanjian antara pekerja dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak.

Dilihat dari segi fungsi hukum, Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 dapat dikelompokkan pada hukum Materiil. Oleh karena, memuat atau mengatur hubungan antara pekerja dengan pengusaha dalam bentuk hak dan kewajiban (syarat kerja), kondisi kerja, lingkungan kerja, kesehatan kerja dan keselamatan kerja dengan maksud untuk mewujudkan suatu masyarakat industri yang harmonis, dinamis, berkeadilan dan bermartabat. Namun, dalam praktek timbulnya perselisihan antara pekerja dan pengusaha adakalanya sulit untuk dihindari. Sehingga untuk menjamin terlaksananya hak dan kewajiban tersebut, diperlukan adanya satu perangkat hukum.

Untuk mengatur bagaimana cara dan menjamin ditaatinya atau terlaksananya syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha sebagaimana telah diatur dalam peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, dikenal dengan istilah Hukum Formal (Hukum Acara). Hukum Formal Ketenagakerjaan atau dapat disebut sebagai Hukum Acara Ketenagakerjaan, adalah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial dan sesuai Perpu No.1 Tahun 2005 mulai berlaku sejak tanggal 14 Januari 2006.

Mengatur mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang dihadapi oleh para pihak dalam hubungan kerja.

II. PENYELESAIAN PERSELISIHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

Seperti dikemukakan di atas, timbulnya perselisihan hubungan industrial ada kalanya sulit untuk dihindari, sebagai akibat adanya perbedaan pendapat antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh, mengenai pelaksanaan hak, pengaturan kepentingan, pemutusan hubungan kerja dan begitu pula antara serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan adakalanya timbul perselisihan. Dalam hal demikian maka penyelesaiannya dilakukan berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004. Sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 22 tahun 1957 tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1964 tentang Pemutusan Hubungan Kerja di Perusahaan Swasta.

Penyelesaian perselisihan menurut Undang-Undang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, dilakukan melalui 2 (dua) tahap, yaitu : **pertama**, penyelesaian diluar pengadilan. Penyelesaian di luar pengadilan dilakukan melalui musyawarah secara bipartite (antara pekerja dengan pengusaha), dan apabila melalui penyelesaian tersebut tidak dicapai kesepakatan, kedua belah pihak atau salah satu pihak, dapat menempuh penyelesaian melalui Mediasi, Konsiliasi atau Arbiter untuk mendapatkan penyelesaiannya.

Penyelesaian melalui perundingan bipartit¹ sebagaimana diatur dalam Pasal 3 Undang-undang No. 2 Tahun 2004, sifatnya adalah wajib. Oleh karena, kedua belah pihak atau salah satu pihak untuk dapat menempuh penyelesaian lebih lanjut, melalui Konsiliasi, Arbiter atau Mediasi, harus terlebih dahulu mencatatkan perselisihan tersebut kepada Instansi yang bertanggungjawab di bidang ketenagakerjaan.

Pencatatan dalam hal ini mempersyaratkan adanya risalah perundingan secara bipartit. Bila pada saat pencatatan, tidak melampirkan risalah perundingan bipartite, Instansi yang bertanggungjawab di bidang ketenagakerjaan wajib mengembalikan berkas pencatatan perselisihan hubungan industrial kepada para pihak. Risalah perundingan bipartit, disamping sebagai bukti penyelesaian secara bipartit, juga dimaksudkan untuk mengefektifkan dan memasyarakatkan penyelesaian melalui musyawarah untuk mufakat ditingkat perusahaan.

Setelah Instansi meneliti kelengkapan berkas pencatatan dan jenis perselisihan yang dihadapi para pihak, menawarkan penyelesaian melalui Konsiliasi² atau Arbitrase³. (Sesuai dengan jenis perselisihan dan kompetensinya, oleh karena perselisihan hak, penyelesaian ada pada Mediator). Perlu diinformasikan bahwa penyelesaian melalui Konsiliator atau Arbiter hanya dapat dilakukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak yang berselisih.

¹ Perundingan bipartit adalah perundingan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dan pekerja atau SP/SB atau antara SP/SB dan SP/SB yang lain dalam satu perusahaan yang berselisih.

² Pasal 1 angka 14, UU. No. 2 Tahun 2004, Konsiliasi adalah Penyelesaian perselisihan kepentingan, perselisihan PHK, atau perselisihan antar SP/SB hanya dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih konsiliator yang netral.

³ Pasal 1 angka 15, UU. No. 2 Tahun 2004, Arbitrase adalah penyelesaian suatu perselisihan kepentingan, dan perselisihan antara SP/SB hanya dalam satu perusahaan di luar Pengadilan Hubungan Industrial melalui kesepakatan tertulis dari para pihak yang berselisih untuk penyarankan penyelesaian kepada Arbiter yang putusannya mengikat para pihak dan bersifat final.

Bila kedua belah pihak tidak menemukan kesepakatan dalam memilih penyelesaian melalui Konsiliator atau Arbitrase, Instansi melimpahkan penyelesaian kepada Mediasi. Sehingga penyelesaian melalui Mediasi bukanlah pilihan.

Penyelesaian melalui Mediasi⁴ atau Konsiliasi, dilakukan melalui cara musyawarah untuk mufakat. Dalam perundingan tersebut, adakalanya tidak dicapai kesepakatan sehingga untuk mendapatkan penyelesaian selanjutnya, salah satu pihak dapat menempuh penyelesaian melalui Pengadilan Hubungan Industrial. **Kedua**, penyelesaian melalui Pengadilan Hubungan Industrial⁵. Sesuai ketentuan pasal 57 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 penyelesaian perselisihan hubungan industrial dilakukan berdasarkan Hukum acara Perdata pada Pengadilan dalam lingkungan pengadilan umum. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka salah satu pihak atau kedua belah pihak yang mempunyai kepentingan pada perselisihan hubungan

industrial yang sedang mereka hadapi, dapat mengajukan tuntutan hak ke Pengadilan Hubungan Industrial (Tuntutan hak di sini bukanlah, pengertian perselisihan hak sebagaimana diatur dalam Undang-undang No. 2 Tahun 2004). Tuntutan hak tersebut dapat dikatakan sebagai tuntutan perdata atau lazim disebut Gugatan⁶.

Kewenangan Pengadilan Hubungan Industrial dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial adalah;

1. Tingkat Pertama, untuk perselisihan hak dan PHK. Oleh karena, apabila salah satu pihak tidak menerima putusan pengadilan hubungan industrial, dapat mengajukan Kasasi ke Mahkamah Agung dalam waktu 14 hari kerja, sejak putusan dibacakan (pihak yang hadir) atau sejak tanggal, menerima pemberitahuan putusan (pihak tidak hadir).
2. Tingkat pertama dan terakhir, untuk perselisihan kepentingan dan antar SP/SB hanya dalam satu perusahaan.

⁴ Pasal 1 angka 12, UU. No.2 Tahun 2004, Mediasi adalah Penyelesaian perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan PHK, dan perselisihan antar SP/SB hanya dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih mediator yang netral.

⁵ Pasal 1 angka 18, UU. No. 2 Tahun 2004, Pengadilan Khusus yang dibentuk di lingkungan pengadilan negeri yang berwenang memeriksa, mengadili dan memberi putusan terhadap perselisihan hubungan industrial.

⁶ Pasal 118 ayat (1) HIR dan Pasal 142 ayat (1) Rbg.

Adanya pengaturan batasan kewenangan Pengadilan Hubungan Industrial yang dilakukan berdasarkan jenis perselisihan serta tidak adanya upaya banding melalui Pengadilan Tinggi, dimaksudkan untuk mewujudkan penyelesaian perselisihan hubungan industrial secara cepat, tepat, adil dan murah, sehingga penyelesaiannya tidak berlarut-larut.

III. RISALAH PENYELESAIAN MEDIASI - KONSILIASI TIDAK SEKEDAR SYARAT FORMAL.

Pada awalnya penyelesaian perselisihan hubungan Industrial dilakukan melalui pihak ketiga adalah dilakukan oleh Mediator. (dahulu Pegawai Perantara). Sesuai dengan perkembangan dan dinamika sosial, timbul berbagai kelompok masyarakat mendirikan jasa pelayanan mediasi terhadap penyelesaian perselisihan. Hal tersebut kemudian diakomodasi dalam UU. No. 2 Tahun 2004 yang disebut sebagai Konsiliasi disamping Mediasi.

Penyelesaian perselisihan melalui jasa pihak ketiga (Mediasi atau Konsiliasi) merupakan proses musyawarah untuk mencapai kesepakatan di luar litigasi, (pengadilan) dimana satu pihak tidak terlibat perselisihan

antara para pihak untuk melakukan musyawarah pada suatu perselisihan. Berbeda dengan Hakim Pengadilan dan Arbiter yang mempunyai kewenangan untuk memutus perselisihan antara para pihak. Dengan asumsi, bahwa Mediator dan Konsiliator akan dapat mengubah dinamika kekuatan dan sosial atas suatu perselisihan; dengan mempengaruhi pendapat dan perilaku dari masing-masing pihak; dengan menyediakan pengetahuan atau informasi atau; dengan menggunakan suatu proses musyawarah yang lebih efektif dan membantu para pihak untuk menyelesaikan perselisihan yang sedang mereka hadapi.

Menurut Prof. Dr. Aloysius Uwiyono, bahwa proses penyelesaian perselisihan melalui Mediasi, dimana Mediator mempunyai wewenang memfasilitasi para pihak yang berselisih untuk mencapai suatu kesepakatan penyelesaian. Untuk itu Mediator wajib mengupayakan agar tercipta situasi yang kondusif bagi para pihak, yang sedang dalam proses perundingan penyelesaian akar permasalahan yang menjadi penyebab terjadinya perselisihan perburuhan. Dengan kata lain Mediator membantu agar para pihak yang berselisih dapat membuat kesepakatan antar mereka sendiri.

Sementara proses Konsiliasi, dimana Konsiliator diberi kewenangan untuk memberikan putusan yang bersifat Anjuran. Berbeda dengan proses Mediasi, Konsiliator disini aktif menggali kesanggupan, keinginan/harapan, ataupun kebutuhan-kebutuhan para pihak yang berselisih. Dalam proses berikutnya, data dan fakta yang diajukan oleh para pihak, serta pertimbangan yuridisnya, dianalisa dari sudut pandang kesanggupan, keinginan/harapan, atau keberatan-keberatan yang diajukan para pihak, untuk selanjutnya dijadikan dasar pertimbangan putusan anjuran.

Penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui Mediasi atau Konsiliasi dilihat dari peraturan perundang-undangan, bahwa antara Mediator dan Konsiliator dalam proses penyelesaian perselisihan, mempunyai kewajiban yang sama, yaitu;

- a. memanggil para pihak yang berselisih untuk dapat didengar keterangan yang diperlukan;
- b. mengatur dan memimpin Mediasi/Konsiliasi;
- c. membantu membuat perjanjian bersama, apabila tercapai kesepakatan;

- d. membuat anjuran secara tertulis, apabila tidak tercapai kesepakatan penyelesaian;
- e. membuat risalah penyelesaian perselisihan hubungan Industrial;
- f. membuat laporan hasil penyelesaian perselisihan hubungan Industrial (Konsiliator kepada Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi);
- g. Khusus kepada konsiliator ada kewajiban tambahan yaitu; membuat dan memelihara buku khusus dan berkas perselisihan yang ditangani⁷.

Dan begitu pula bila dilihat dari Tata Kerja Mediator dan Konsiliator, bahwa perbedaan penyelesaian Mediator atau Konsiliator tidak ada perbedaannya. Hal tersebut dapat dilihat dari Tata Kerja Mediator atau Konsiliator sebagai berikut :

1. Mencatat dalam buku yang dibuat khusus untuk itu (**bagi konsiliator**);
2. Melakukan penelitian berkas perselisihan termasuk risalah perundingan bipartit;
3. Melakukan sidang mediasi (konsiliasi) paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah menerima pelimpahan tugas untuk menyelesaikan perselisihan (**untuk konsiliasi, setelah menerima permintaan penyelesaian secara tertulis**);

⁷ Pasal 6 ayat (1) Kepmenakertrans No. KEP-92/MEN/VI/2004 dan Pasal 7 Permenakertrans No. PER-10/MEN/V/2005.

- | | |
|--|---|
| <p>4. Memanggil para pihak secara tertulis untuk menghadiri sidang dengan mempertimbangkan waktu panggilan, sehingga sidang Mediasi (Konsiliasi) dapat dilakukan selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari kerja sejak menerima pelimpahan tugas untuk menyelesaikan perselisihan (konsiliasi sejak menerima penyerahan penyelesaian perselisihan);</p> <p>5. Melakukan sidang Mediasi (Konsiliasi) dengan mengupayakan penyelesaian secara musyawarah untuk mufakat;</p> <p>6. Mengeluarkan anjuran secara tertulis kepada para pihak apabila penyelesaian tidak mencapai kesepakatan dalam waktu selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari kerja sejak sidang Mediasi pertama (sejak sidang konsiliasi pertama);</p> <p>7. Membantu membuat perjanjian bersama secara tertulis apabila tercapai kesepakatan penyelesaian yang ditandatangani oleh Mediator (Konsiliator);</p> <p>8. Memberitahukan para pihak untuk mendaftarkan perjanjian bersama yang telah ditandatangani oleh para pihak ke Pengadilan Hubungan Industrial pada Pengadilan Negeri tempat dimana perjanjian bersama ditandatangani untuk mendapatkan akta bukti pendaftaran;</p> | <p>9. Membuat risalah pada setiap penyelesaian perselisihan hubungan Industrial⁸.</p> <p>Dari tata kerja, dan kewajiban Mediator dan Konsiliator dapat disimpulkan bahwa kewenangan Mediator atau Konsiliator adalah mengupayakan penyelesaian perselisihan melalui musyawarah untuk mufakat, dengan penyelesaian tersebut tidak ada yang menang dan tidak ada yang kalah (win win solution), sehingga perselisihan yang terjadi tidak mengganggu keharmonisan hubungan kerja Pasca penyelesaian perselisihan.</p> <p>Penyelesaian melalui pihak ketiga (Mediator atau Konsiliator) mengutamakan penyelesaian melalui musyawarah untuk mufakat. Namun, upaya tersebut adakalanya tidak selalu mencapai kesepakatan. Untuk itu Mediator atau Konsiliator, berkewajiban membuat anjuran secara tertulis kepada Para Pihak. Oleh karena, anjuran Mediator atau Konsiliator sifatnya tidak mengikat, maka anjuran Mediator atau Konsiliator dapat dikatakan sebagai usulan rancangan penyelesaian perselisihan yang ditawarkan Mediator atau Konsiliator kepada para pihak yang berselisih, dengan memuat :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Keterangan pekerja/buruh atau keterangan serikat pekerja/serikat buruh; b. Keterangan pengusaha; c. Keterangan saksi/saksi ahli apabila ada; |
|--|---|

⁸ Pasal 14 ayat (1) Kepmenakertrans No. 92/MEN/VI/2004 dan Pasal 10 ayat (1) Permenakertrans No. 10/MEN/V/2005.

- d. Pertimbangan hukum dan kesimpulan Mediator (konsiliator);
- e. Isi anjuaran⁹.

Sesuai dengan tata kerja Mediator dan Konsiliator, setelah mengeluarkan anjuran/saran tertulis, Mediator dan konsiliator wajib membuat Risalah penyelesaian perselisihan hubungan Industrial. dimana isi risalah tersebut adalah :

1. Nama Perusahaan;
2. Jenis usulan;
3. Alamat perusahaan;
4. Nama Pekerja/Buruh/ Serikat Pekerja/Serikat Buruh;
5. Alamat Pekerja/Buruh/ Serikat Pekerja/Serikat Buruh;
6. Tanggal dan tempat perundingan;
7. Pokok masalah/alasan perselisihan;
8. Pendapat Pekerja/ Buruh/ Serikat Pekerja/Serikat Buruh;
9. Pendapat Pengusaha;
10. Kesimpulan atau hasil perundingan ditandatangani Mediator atau Konsilator.

Dalam Undang-undang penyelesaian perselisihan hubungan industrial ada 2 (dua) pasal yang mengatur tentang Risalah yaitu :

Pertama, Risalah perundingan bipartit, sebagai persyaratan untuk mencatatkan perselisihan kepada instansi yang bertanggung jawab dibidang ketenagakerjaan (Pasal 6 UU. No. 2 Tahun 2004). Isi Risalah perundingan secara bipartit yang memuat sekurang-kurangnya memuat :

- a. Nama lengkap dan alamat para pihak;
- b. Tanggal dan tempat lahir perundingan;
- c. Pokok masalah atau akar perselisihan;
- d. Pendapat para pihak;
- e. Kesimpulan atau hasil persidangan; dan
- f. Tanggal serta tanda tangan para pihak yang melakukan perundingan¹⁰.

Kedua, Risalah penyelesaian melalui mediasi atau konsiliasi, sebagai persyaratan mengajukan gugatan melalui Pengadilan Hubungan Industrial (Pasal 83 UU. No. 2 Tahun 2004).

Dari 2 (dua) pengaturan tersebut, tidak ada penjelasan mengenai risalah itu sendiri, sehingga untuk dapat memberikan pengertian risalah tersebut, kita dapat menyimpulkan dari isi risalah, yaitu merupakan gambaran atau catatan mengenai hasil perundingan antara pekerja/serikat pekerja/serikat buruh dengan pengusaha atau antara SP/SB, baik melalui penyelesaian secara bipartit maupun penyelesaian melalui Mediasi atau Konsiliasi.

⁹ Pasal 14 ayat (7) Kepmenakertrans No. 92/MEN/VI/2004 dan Pasal 10 ayat (7) Permenakertrans No. 10/MEN/V/2005.

¹⁰ Pasal 6 ayat (2) UU. No. 2 Tahun 2004.

Risalah penyelesaian Mediasi atau Konsiliasi berbeda dengan Anjuran Mediasi atau Konsiliasi. Perbedaan tersebut antara lain bahwa pada anjuran muatan keterangan para pihak adalah berkaitan dengan pokok masalah penyebab timbulnya perselisihan. Sementara pada Risalah, bahwa muatan/isi keterangan atau pendapat para pihak pada Risalah adalah yang berkaitan pada pokok masalah, pendapat mengenai anjuran Mediator atau Konsiliator, sebagai kesimpulan menolak atau menerima anjuran.

Risalah penyelesaian melalui Mediasi atau Konsiliasi, disamping sebagai kewajiban Mediator atau Konsiliator, bagi pihak-pihak yang berselisih, sangat penting untuk dapat menempuh penyelesaian perselisihan kepada Pengadilan Hubungan Industrial. Oleh karena gugatan yang tidak dilampiri risalah penyelesaian melalui Mediasi atau Konsiliasi, Hakim Pengadilan Hubungan Industrial wajib mengembalikan gugatan kepada Penggugat. Hal tersebut apabila kita lihat dari pertimbangan hakim Pengadilan Hubungan Industrial pada Pengadilan Negeri Kendari dengan putusan Nomor : 05/6/2006/PHI. Kendari tanggal 9 Pebruari 2007, mengemukakan bahwa Gugatan penggugat yang diajukan ke Pengadilan Hubungan Industrial tidak menyertakan atau melampirkan risalah penyelesaian melalui Mediasi atau Konsiliasi, karena hal itu merupakan wajib bagi siapa saja

yang akan mengajukan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial yang bertugas dan berwenang memeriksa dan memutus mengenai perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antara serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan. Gugatan penggugat yang tidak dilampiri risalah tersebut di atas, maka gugatan demikian dikategorikan terdapat kekurangan memenuhi syarat formal dan melawan hukum dan/atau tidak berstandar hukum (*onrech matig*) atau tidak beralasan sehingga patut dan wajar gugatan menjadi tidak dapat diterima.

Pertimbangan hakim yang menyatakan sebagai persyaratan formal, karena risalah penyelesaian Mediasi atau Konsiliasi harus dilampirkan pada saat mengajukan gugatan. Namun, sesungguhnya Risalah tersebut dilihat dari makna dan semangat yang menjiwai penyelesaian perselisihan hubungan Industrial, dapat dikatakan bahwa Risalah penyelesaian melalui mediator atau konsiliator, bukanlah sekedar atau sebatas syarat formal untuk dapat mengajukan gugatan kepada Pengadilan Hubungan Industrial, akan tetapi, mempunyai makna yang lebih mendasar, yaitu:

1. Sebagai sarana untuk melakukan perubahan dalam masyarakat industri (*Social Engineering*).

Oleh karena fungsi hukum tidak sekedar hanya mengatur, akan tetapi berfungsi mengendalikan masyarakat, agar perselisihan hubungan industrial, penyelesaiannya diutamakan melalui musyawarah untuk mencapai mufakat, dengan maksud untuk menjaga hubungan kerja yang kondusif tidak terganggu pasca penyelesaian.

2. Risalah Penyelesaian Perselisihan melalui Mediasi atau Konsiliasi, sebagai bahan pertimbangan Hakim Pengadilan Hubungan Industrial pada saat memutus masalahnya.

Namun, hasil pengamatan dari berbagai putusan Pengadilan Hubungan Industrial, hakim Pengadilan Hubungan Industrial tidak mempertimbangkan Risalah penyelesaian Mediator atau Konsiliator.

Untuk itu, agar hakim mempertimbangkan risalah penyelesaian Mediasi atau Konsiliasi, maka Mediator atau Konsiliator dituntut agar dapat mengungkap fakta dan hukumnya, secara mendalam dan akhirnya para pihak dalam beracara pada pengadilan Hubungan Industrial akan mengemukakan isi risalah dalam gugatan, ataupun jawaban. Dengan diungkapkannya isi risalah dalam beracara, maka hakim akan mempertimbangkan gugatan ataupun jawaban yang memuat isi risalah yang digunakan pihak-pihak dalam beracara.

IV. Penutup :

Timbulnya perselisihan hubungan Industrial ditingkat perusahaan adakalanya sulit dihindari. Namun, untuk menjaga hubungan antar pekerja/buruh/serikat pekerja/serikat buruh dengan pengusaha tetap kondusif; khususnya pasca perselisihan, maka penyelesaian perselisihan hubungan Industrial diutamakan penyelesaiannya melalui musyawarah untuk mufakat. Upaya melalui Pengadilan Hubungan Industrial adalah sebagai upaya terakhir, apabila musyawarah untuk mufakat tidak dicapai kesepakatan. Adanya kewajiban melampirkan Risalah penyelesaian melalui Mediasi atau Konsiliasi, sesungguhnya tidak hanya sebatas syarat formal yang harus dipenuhi, pada saat mengajukan gugatan kepada Pengadilan. Akan tetapi adalah berfungsi sebagai *social engineering* terhadap pelaku hubungan Industrial dan sebagai bahan yang dapat dipertimbangkan dalam proses penyelesaian di Pengadilan Hubungan Industrial.

Terimak kasih.

Sahat, Biro Hukum Depnakertrans

Daftar Bacaan :

1. Prof. Dr. Aloysius Uwiyono, SH MH, *"Hak Mogok di Indonesia"*, Penerbit UI Fakultas Hukum Program Pasca Sarjana, Jakarta, 2001.
2. _____, *"Peranan Hukum Perburuhan Dalam Pemulihan ekonomi Dan Peningkatan Kesejahteraan Buruh, Orasi Pada Upacara Penyuluhan Guru Besar Tetap Dalam Bidang Ilmu Hukum Perburuhan Fakultas Hukum UI"*, di Balai Sidang UI, Depok 11 Juni 2003.
3. Prof. Abdul Kadir Muhammad, SH, *"Hukum Acara Perdata Indonesia"*, Penerbit PT. Citra Aditya Sakti, Bandung, 2000.
4. Prof. Erman Rajagukguk, *"Arbitrase Dalam Putusan Pengadilan"*, Penerbit Chandra Pratama, Jakarta, 2000.
5. Gany Goodpater, *"Seni Dasar Hukum Ekonomi, Panduan Negosiasi Dan Mediasi"*, Diterbitkan Proyek ELIPS, Jakarta, 1999.
6. H. Priyatna Abdulrasyid, *"Arbitrase & Alternatif Penyelesaian Sengketa"*, Penerbit PT. Fikahati Aneska, Jakarta, 2002.
7. Prof. Dr. R. Soepono, SH, *"Hukum Acara Perdata Pengadilan Negeri"*, Penerbit PT. Pradnya Parmita, Jakarta, 2002.
8. Prof. Dr. Sidkno Mentokusumo, SH, *"Hukum Acara Perdata Indonesia"*, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 2002.
9. Prof. Dr. Satjipto Rahardjo, SH, *"Ilmu Hukum"*, Penerbit PT. Citra Aditya Bakti, Bandung, 2000.
10. Ditjen PHI Dan Jamsostek Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi dengan Japan International Cooperation Agency, *"Manual Mediasi Konsiliasi Arbitrasi Bahasa Indonesia dan English"*, Jakarta, 2007.
11. Mahkamah Agung RI, *"Pedoman Pelaksanaan Administrasi Perkara Pada Pengadilan Hubungan Industrial"*, Jakarta, 2006.
12. _____, *"Petunjuk Pelaksanaan UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Pada Pengadilan Hubungan Industrial"*, Jakarta, 2006.

Beberapa Langkah Alternatif Menuju Sukses Pengawasan Dan Kinerja Melalui Inovasi Di Lingkungan Departemen Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Bagi Staf dan Pimpinan

Oleh : *Drs. Susanto, MM*

PENDAHULUAN

Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi adalah Lembaga yang menangani pembinaan Sumber Daya Manusia dimulai dari peningkatan skill, penempatan, perlindungan dan bermuara pada kesejahteraan tenaga kerja.

Dalam mencapai kinerja keberhasilan yang diharapkan diperlukan staf dan pimpinan yang inovatif, kreatif dan mampu keluar dari rutinitas untuk menangani tugas pokok dan fungsinya. Di samping itu untuk mendukung kesuksesan kinerja tersebut diperlukan pula pengawasan didalamnya.

Bahwa yang terjadi pengawasan dan kinerja pegawai belum optimal sebagaimana mestinya dikarenakan kurang berkreasi dan berinovasinya pegawai. Hal tersebut disebabkan pula pekerjaan yang dijalani oleh pegawai tidak sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki sehingga memberi dampak psikologis.

Sehingga untuk meningkatkan pengawasan dan kinerja tersebut perlu menumbuhkan kreatifitas yang dapat dilakukan dengan cara melakukan perubahan dari dalam dan luar. Disamping itu pula dilakukan juga etika inovasi, inovasi pengetahuan dan kepedulian

dan menggali potensi yang ada dalam suatu organisasi tersebut diperlukan.

Dalam meningkatkan pengawasan dan kinerja sebaiknya mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan memberikan arahan agar lebih kreatif. Oleh karenanya peran pengawasan sangat penting di dalam suatu organisasi agar tugas pokok dan fungsi dapat berjalan dengan baik.

PERMASALAHAN

1. Kreatifitas dan inovasi sangat dihargai di banyak Lembaga pemerintah atau swasta, namun jarang dikomunikasikan kepada para pegawai atau stafnya.
2. Bahwa unit kerja atau organisasi tidak memberikan ruang gerak bagi para pegawainya untuk berkreasi dan berinovasi.
3. Pekerjaan yang dijalani oleh pegawai tidak sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki.
4. Unsur psikologis memberi dampak kepada pegawai untuk berkreasi dan berinovasi.

ANALISIS PERMASALAHAN

Dari permasalahan yang dihadapi untuk meningkatkan kreatifitas dan inovasi bagi pegawai di lingkungan kerja dapat kita ketahui bahwa kreativitas dapat

dipelajari sehingga orang yang kreatif pada umumnya mengetahui permasalahan dengan sangat baik dan disiplin, biasanya dapat melakukan sesuatu yang menyimpang dari cara-cara tradisional. Proses kreatifitas melibatkan adanya ide-ide baru, berguna dan tidak terduga tetapi dapat diimplementasikan.

Pada dasarnya kreatifitas dapat terjadi di semua bentuk unit kerja atau organisasi, sejauh unit atau organisasi tersebut menghargai atau mendorong individu-individu untuk berkreasi. Jika tidak individu yang kreatif akan menjadi frustrasi dan selanjutnya terjebak dengan rutinitas yang ada.

Ada beberapa cara untuk menumbuhkan kreatifitas antara lain :

- Menciptakan kreatifitas dibutuhkan lingkungan kerja kondusif yang menyenangkan, rasa humor, spontan, dan memberi ruang bagi individu untuk melakukan berbagai permainan atau percobaan.. Kreatifitas dalam dunia kerja menuntut iklim yang permisif terhadap existensi individualitas dan penerimaan terhadap rasa humor, disamping tetap memegang teguh rasa hormat, kepercayaan dan komitmen sebagai norma yang berlaku.
- Cara terbaik untuk mendorong kreatifitas dan inovasi salah satunya adalah dengan cara mengukur sejauh mana hal tersebut dapat dilakukan, seperti memasukkan unsur kreatifitas dan inovasi kedalam proses evaluasi kinerja.
- Penempatan pegawai dengan konsep " *the right man in the right place* " yaitu menempatkan pegawai pada posisi yang tepat akan mengurangi supervise sehingga memberikan otonomi bagi

individu dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaannya.

Dalam kreatifitas secara umum terdapat 4 (empat) tahapan yang dapat dilakukan, yaitu :

- **Exploring**

Pada tahap ini Staf mengidentifikasi hal-hal apa saja yang ingin dilakukan dalam kondisi saat ini. Sekali mereka mendapatkan jawaban dari pertanyaan tersebut maka proses kreatifitas sudah dimulai. Hal penting yang harus diperhatikan pada saat ini adalah menciptakan iklim yang menunjang proses berpikir kreatif.

- **Inventing**

Pada tahap ini, sangat penting bagi unit kerja untuk melihat atau mereview berbagai alat ,teknik dan metode yang telah dimiliki yang mungkin dapat membantu dalam menghilangkan cara berpikir yang tradisional.

- **Choosing**

Pada tahap ini unit kerja mengidentifikasi dan memilih ide-ide yang paling mungkin untuk dilaksanakan.

- **Implementing**

Tahap akhir untuk dapat disebut kreatif adalah bagaimana membuat sesuatu ide dapat diimplementasikan. Seseorang bisa saja memiliki ide cemerlang, tetapi jika ide tersebut tidak dapat diimplementasikan, maka hal itu menjadi sia-sia saja.

Sedangkan gaya atau model kreatifitas seseorang bersifat menetap dan gaya atau model kreatifitas dibagi menjadi 2 (dua) yaitu :

1. **Adaptive Problem Solving.**

Orang-orang yang memiliki gaya ini dalam bekerja cenderung menggunakan kreatifitas untuk menyempurnakan system dimana mereka bekerja. Hal-hal yang terlihat pada orang yang memiliki gaya ini adalah bahwa mereka akan berusaha sebaik mungkin untuk membuat system menjadi lebih baik, lebih cepat, lebih murah dan efisien.

2. **Innovative Problem Solving.**

Orang-orang yang mempunyai gaya ini dalam bekerja cenderung untuk menantang dan mengubah system yang sudah ada. Mereka dapat disebut sebagai "Agent of change" karena lebih memfokuskan pada penemuan system baru daripada menyempurnakan yang sudah ada. Dalam Organisasi mereka dapat dilihat pada bagian- bagian yang melakukan riset, penciptaan produk baru, mengantisipasi kebutuhan pelanggan / pihak yang terkait tanpa diminta.

Kemudian langkah yang perlu dilakukan dalam menuju sukses pengawasan dan kinerja di lingkungan kerja adalah perubahan dari dalam. Bahwa perubahan dari dalam yang dilakukan pada unit kerja atau organisasi, seperti reorganisasi, restrukturisasi dan pengurangan pegawai akan menjadi kecenderungan pengelolaan SDM organisasi atau unit kerja.

Kondisi semacam tersebut menimbulkan dampak yang besar bagi tenaga kerja seperti hilangnya sistem kerja sepanjang hidup (*longlife employment*), pengangguran, berkurangnya keamanan kerja, ketrampilan kerja yang bersifat tradisional, pengurangan jumlah karyawan.

Faktor yang mendorong terjadinya

perubahan tersebut disebabkan adanya perubahan unit kerja atau organisasi. Dalam perubahan tersebut ada 2 (dua) hal yang mempengaruhi antara lain :

1. **Kekuatan eksternal**, yaitu kekuatan yang muncul dari luar organisasi seperti perkembangan teknologi, perubahan-perubahan di pasar, termasuk persaingan yang ketat di pasar, tekanan sosial politik.
2. **Kekuatan internal**, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam organisasi seperti masalah-masalah Sumber Daya Manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidak puasan kerja, produktivitas, motivasi kerja) perilaku dan keputusan manajemen.

Menurut pakar/konsultan SDM Raymond J. Stone dalam bukunya *Human Resources Management* (1998), hal-hal yang harus dilakukan dalam perubahan yaitu :

a. **Menetapkan kebutuhan untuk melakukan perubahan.**

Langkah ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa perubahan yang akan digulirkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan nyata yang ingin dicapai organisasi. Kebutuhan akan adanya perubahan dapat muncul bila ada kesenjangan antara sasaran- sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi dengan kondisi nyata dilapangan.

b. **Mengenali hal-potensial yang dapat menghambat proses perubahan**

Seorang praktisi perubahan harus mampu mengenai hal-hal yang secara potensial dapat

menghambat proses perubahan yang akan digulirkan oleh organisasi. Hambatan tersebut ialah ketidaksesuaian antara harapan pegawai tentang besarnya paket yang diinginkan dan besarnya paket yang ditawarkan oleh organisasi dan adanya friksi antar sesama pegawai.

c. Melaksanakan perubahan.

Perubahan dapat diperkenalkan baik oleh para manajer yang ada di perusahaan atau dengan menggunakan konsultan. Masing-masing pendekatan ada kelebihan dan kekurangannya. Atau membuat tim perubahan yang dipimpin langsung Pimpinan dengan anggota Para struktural, fungsional, staf dan konsultan yang sangat memahami kondisi organisasi / unit kerja.

Dalam menciptakan sebuah unit kerja atau organisasi yang inovatif dan entrepreneur terdapat 8 (delapan) langkah yang merupakan kunci sukses suatu unit kerja atau organisasi, sebagai berikut :

- Melukiskan visi yang mengilhami.
- Membangun sebuah kultur yang terbuka, reseptif menantang.
- Memberdayakan orang di segala tingkatan.
- Menetapkan tujuan, tenggang waktu dan penilaian bagi inovasi.
- Menggunakan teknik kreatifitas untuk menghasilkan sebuah ide dalam jumlah yang besar.
- Meninjau, memadukan, menyaring dan memilih ide.
- Memprototipekan proposal-proposal yang menjanjikan.
- Menganalisa hasil dan menggilirkan proyek-proyek.

Diawali dengan menggambarkan visi yang diinginkan, menantang dan dipercaya. Jika ini dapat dilakukan, maka ada 3 perolehan besar bagi organisasi :

- Orang berbagi tujuan bersama dan memiliki rasa bersama- sama dalam satu tujuan atau perjalanan. Itu berarti mereka lebih berkeinginan untuk menerima tantangan, peluang dan kesulitan yang ada di tiap perjalanan.
- Semakin banyak tanggung jawab yang dapat didelegasikan, staf dapat diberdayakan dan diberi lebih banyak kendali atas pekerjaan mereka. Karena mereka mengetahui tujuan dan arah dimana mereka dihadapkan dan dipercaya untuk mengendalikan perahu mereka sendiri dan mencari tahu untuk sampai tujuan.
- Orang akan menjadi lebih kreatif dan menyumbang lebih banyak ide, jika mereka mengetahui bahwa ada tantangan- tantangan yang tidak terpecahkan yang ada dihadapannya. Mereka masuk dalam petualangan sehingga mereka lebih siap untuk menemukan jalan melingkar dari hambatan yang menghadang.

Inovasi Knowledge Dan Kepedulian Dalam Organisasi.

Tidak bedanya organisasi besar atau kecil, dalam **Knowledge Management (KM)** yang bertumpu pada budaya *knowledge sharing* (saling berbagi *knowledge*), hambatan terbentuknya budaya ini harus dihilangkan terlebih dahulu. Salah satu hambatan yang sering ditemui adalah lemahnya peranserta dan kepedulian seluruh pegawai akan hari esok organisasi.

Menurut Waltraut Titter, *Presiden of Hongkong Knowledge Management Society* mengatakan bahwa budaya *paternalistic* Asia membuat karyawan terbiasa untuk selalu meminta petunjuk atasan untuk melakukan suatu pekerjaan. Kebiasaan ini menyebabkan karyawan riku untuk berkreasi. Riku terhadap atasan karena takut salah atau dianggap sok tahu. Dan kepada sesama rekan kerja, karena takut dianggap cari muka.

Belum ada cara yang baku untuk membentuk suatu kekuatan kerja berdasarkan *knowledge* disuatu organisasi atau unit kerja. Namun organisasi perlu menciptakan iklim yang mendorong agar setiap pegawai berlatih dalam proses berpikir dan meningkatkan kreatifitasnya.

Langkah taktis yang dapat dilakukan organisasi melakukan survey tentang persepsi seluruh pegawai terhadap apa yang menjadi SWOT (Strength-kekuatan, Weakness -kelemahan, Opportunity- peluang, Threat- ancaman) bagi unit kerja / organisasi.

Seluruh hasil survey kemudian dapat dijadikan bahan diskusi kelompok berdasarkan persamaan atau perbedaan pandangan yang berkembang.

Diskusi inilah merupakan bahan pemicu awal ***knowledge – sharing***. Tindak lanjut dari diskusi adalah mempraktekkan seluruh kesepakatan hasil diskusi yang kemudian dievaluasi dalam kegiatan *knowledge sharing* berikutnya. Seluruh aktivitas ini selanjutnya dapat dijadikan kegiatan rutin unit kerja/ organisasi.

Komunitas Praktisi.

Setelah aktivitas *knowledge sharing* telah bergulir, seluruh kegiatan tersebut akan lebih mudah pelaksanaannya jika dibentuk apa yang dinamakan komunitas praktisi (*Community of Practice – CoP*).

CoP merupakan forum yang mempertemukan semua fungsi dalam organisasi untuk menggodok berbagai *knowledge* dengan tujuan memecahkan berbagai masalah dan menghasilkan inovasi unit kerja. Sesuai namanya CoP berorientasi pada pertukaran pengalaman praktek-praktek (*best practices*) terbaik yang telah dilakukan oleh pegawai. Oleh karena itu partisipasi aktif anggota menentukan kualitas dari CoP.

CoP tidak merubah struktur organisasi, karena CoP bersifat informal, namun keberadaannya diakui dan mendapat dukungan penuh dari organisasi atau unit kerja. Agar CoP bebas berdiskusi dan mengekspresikan pendapat dan pengalamannya, semua peserta diminta melepas semua atribut jabatan dan fungsi organisasi. Seluruh hasil CoP ditujukan untuk kepentingan salah satu fungsi atau seluruh bagian dalam organisasi.

Iklim peran serta pegawai dan persaingan yang sehat dalam unit kerja memang harus diciptakan oleh manajemen Lembaga atau organisasi atau unit kerja . Karena iklim ini tidak terbentuk dengan sendirinya.

Budaya paternalistik sangat kental dengan keteladanan pimpinan sebagai pelopor organisasi. Kebijakan yang diambil pimpinan makin menuntut *knowledge* yang makin beragam. Pada gilirannya pemimpin memerlukan *wisdom management* yang didasarkan atas *knowledge*.

Inovasi Internal Dan Praktekan Knowledge Management.

Ada sementara pendapat yang menyatakan bahwa *Knowledge Management (KM)* hanya cocok dan diperlukan untuk organisasi besar. Pendapat ini sama sekali tidak benar, karena KM bukan tergantung dari besar kecilnya organisasi. Namun dimulai dari hal hal kecil yang jika diteliti lebih lanjut banyak membutuhkan *knowledge* (pengetahuan dan pengalaman) yang perlu selalu dikembangkan.

Menurut Shari Franey seorang CEO dari *Performance Personnel* di Ephrata Pennsylvania AS mengatakan " Jika seorang penjual tidak tahu apa yang telah dilakukan oleh penjual lainnya, kita semua kehilangan *knowledge*.

KM adalah proses yang digunakan untuk memastikan bahwa jika seseorang tahu akan suatu hal, maka semua orang juga perlu tahu tentang hal itu.

Sebuah pemerataan *knowledge*, kepentingan organisasi diatas kepentingan individu.

Langkah menerapkan KM di Organisasi.

a Untuk merespon setiap perubahan, bagaimana organisasi dapat mengetahui tingkat kecerdasan organisasi atau Lembaga (*corporate Intelligence*). Bagaimana kecerdasan Lembaga atau Organisasi dapat meningkatkan laba atau *revenue*, *mind share*, kecepatan dalam inovasi, dan *time to market* yang pendek. Untuk itu perlu dilakukan pengumpulan data tingkat *knowledge* yang dimiliki organisasi untuk mencari jawaban setiap orang tentang :

Tahu apa yang ia ketahui, Tahu apa yang ia tidak ketahui, Tidak tahu apa yang ia ketahui, Tidak tahu apa yang ia tidak ketahui.

Pertanyaan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

- Apakah anda mengetahui, bahwa anda mempunyai potensi *knowledge* yang belum dimanfaatkan secara maksimal oleh organisasi?
- Apakah anda mengetahui bahwa rekan kerja (internal maupun eksternal oganisasi) anda mempunyai potensi pengetahuan dan keahlian yang belum dimanfaatkan secara maksimal oleh organisasi?.
- Apa kendala dari dua pertanyaan diatas?.
- Berapa banyak yang anda ketahui bahwa semua orang dalam organisasi tahu bahwa sesuatu harus dilakukan tetapi tidak/belum dilakukan?.
- Berapa lama kondisi itu telah berlangsung?.
- Apakah ada pengaruhnya secara langsung terhadap layanan kepada pelanggan / masyarakat?.

Pertanyaan tersebut terus menerus secara berkala diajukan sampai dengan organisasi dapat memetakan semua potensi *knowledge* yang masih tersembunyi dalam organisasi.

b *Sharing vision* (menjelaskan visi dan misi) dalam bentuk yang mudah dioperasionalisasikan oleh seluruh level dalam organisasi. Untuk menuju organisasi yang bertumpu pada *knowledge*, *sharing vision* mempunyai penekanan membangun dan mengasah kemampuan analisa setiap pesertanya. Oleh karena itu, data dan informasi kondisi organisasi yang termutakhir

sangat berperan untuk keperluan analisa dan keputusan tindakan selanjutnya.

- c. Memberi muatan *knowledge* setiap fungsi kerja dalam organisasi dengan melihat alur *Input-Process- Output (I-P-O)* Misalnya, seorang tenaga penjual menerima target penjualan lengkap dengan *product knowledge*. Ini adalah *knowledge* dasar yang mutlak diperlukan dalam tahap Input alur kerja si penjual. Dalam tahap proses, ia memerlukan bekal *knowledge* tentang berbagai strategi yang dapat digunakan. Dari berbagai alternatif strategi yang pada tahap process, pada tahap *Output* diperlukan *knowledge* yang langsung siap dipraktekkan dalam melakukan aktivitas penjualan.

Menggali Potensi Knowledge Dalam Organisasi.

Banyak organisasi belum atau tidak mengetahui adanya potensi *knowledge* (pengetahuan & pengalaman) tersembunyi yang dimiliki oleh pegawainya.

Hasil riset Delphi Group menunjukkan bahwa *knowledge* dalam organisasi tersimpan dengan struktur :

- 42% dipikiran (otak) pegawai.
- 26% pada dokumen kertas.
- 20% pada dokumen elektronik.
- 12% pada *knowledge base* elektronik.

Aset *knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran kita, yang disebut *tacit knowledge*.

Tacit knowledge adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap.

Tacit knowledge sangat sulit dipindahkan kepada orang lain karena *knowledge* tersebut tersimpan pada pikiran masing-masing individu didalam organisasi.

Knowledge Management untuk menjawab persoalan ini, yaitu mengubah *tacit knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan, yang disebut *explicit knowledge* yang mudah diakses oleh siapapun dan kapanpun dalam organisasi.

Mengoptimalkan Sumber Daya Organisasi.

Semua organisasi, baik yang berorientasi laba maupun nirlaba memiliki 6 jenis sumber daya utama yaitu : Manusia atau SDM, Material, Dana, Mesin, Metoda dan Waktu.

Agar sumberdaya tersebut dapat dimanfaatkan mencapai tujuan, maka harus terdapat mekanisme, manajemen dan pemasaran.

Beberapa pendekatan untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi, terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi masing-masing sumber daya tersebut antara lain :

- Sumber daya manusia memiliki ketrampilan, wawasan dan visi yang dibutuhkan berdasarkan posisi pekerjaan yang membutuhkan alokasi SDM. Dalam alokasinya setiap SDM harus mengetahui peran, lingkup pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

- Sumber daya material yang digunakan harus memenuhi prasyarat tepat mutu, tepat jumlah dan tepat spesifikasi. Sehingga organisasi akan mampu mendiskripsikan kebutuhan materialnya dalam mutu, jumlah dan spesifikasinya.
- Sumber daya dana harus memenuhi kriteria kecukupan jumlah dan ketepatan alokasi, sehingga diperoleh penghematan dana. Paradigma konvensional yang mengatakan bahwa pembiayaan harus efisien harus diubah menjadi paradigma pembiayaan yang efektif. Pembiayaan berdasarkan pendekatan efisiensi seringkali berakibat pada menurunnya mutu dan citra.
- Mesin peralatan atau teknologi yang digunakan harus memenuhi standar yang mampu meningkatkan produktivitas perusahaan atau organisasi dan meningkatkan efisiensi proses.
- Sumber daya organisasi berupa metode, prosedur, tata cara dan aturan-aturan harus terdeskripsi secara jelas, hingga mampu menjamin tata kerja yang bermutu, teratur, runut, serta mampu meningkatkan disiplin kerja dan operasi.
- Sumber daya waktu harus dialokasikan secara tepat, untuk setiap jenis pekerjaan dan setiap orang atau setiap tim kerja. Manajemen waktu diharapkan mampu mengurangi terjadinya kapasitas yang menganggur atau beban kerja yang berlebihan.

Sebuah organisasi yang baik harus didukung oleh sistem yang handal, manajemen yang profesional, serta pemasaran yang agresif. Sistem yang baik harus mampu memberdayakan semua sumber daya organisasi, memiliki visi, misi, tujuan, tata kerja dan aturan kerja yang jelas, terarah dan menjamin keadilan kerja.

Manajemen yang baik harus mampu memerankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, kepemimpinan, pengawasan dan pengendalian.

Fungsi kepemimpinan harus memenuhi kriteria mampu memotivasi, menghargai, mendengar, memfasilitasi, mengarahkan, memberi saran, menyelesaikan konflik, menjamin keharmonisan antar pribadi, serta menjamin terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

KESIMPULAN :

- a. Jika anda ingin lebih kreatif ialah "motivasi". Motivasi ini dilandasi sejauh mana anda menginginkan perbaikan dalam hidup anda dan menginginkan hal yang baru ? Temukan motivator tersebut dan tetapkan dalam pikiran anda.
- b. "Rileks", kita sering mendapatkan ide justru pada saat rileks ketimbang berpikir serius. Namun sebelum rileks anda perlu menyatakan apa yang anda cari, katakan berulang-ulang sampai meresap kedalam pikiran, kemudian rileks, ide – ide atau solusi akan muncul pada saat yang tidak terduga.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> c. Jadilah "riks taker" Takut terhadap resiko yang terdapat pada ide justru akan menghambat jalan keluar ide anda. d. "Fokus pada peluang" .Apapun yang ada dihadapan anda bisa mencetuskan ide sebuah peluang baru. Contoh gelas selain sebagai tempat untuk minum bisa menjadi tempat pensile atau ball point, bahkan untuk melempar maling jika perlu. e. "Harus berani keluar dari kebiasaan".Jangan suka status Quo,cintailah perubahan yang menuju lebih baik. f. "Belajar dari kesalahan"Kesalahan bisa menghasilkan ide baru yang lebih baik. g. "Memperbaiki yang sudah ada" Manusia hanya bisa menemukan apa yang belum ditemukan orang lain, manusia hanya bisa mengubah atau menggabungkan hal – hal yang sudah ada. h. "Jangan terpaku dengan ide lama".Bagaimanapun suksesnya ide anda pada waktu lalu, belum tentu akan berhasil lagi pada saat ini. i. Harus dibangun kemampuan untuk melakukan inovasi di semua level bisnis dalam mengembangkan tiga W, yaitu Winning Concept, Winning team, Winning System. j. Meningkatkan inovasi produk,layanan dalam rangka menurunkan biaya operasional dan meningkatkan nilai pelanggan, serta inovasi penjualan dalam rangka meningkatkan pendapatan. | <ul style="list-style-type: none"> k. Mengembangkan system yang sudah dimiliki saat ini dengan lebih excellence. l. Mengembangkan mentalitas saya bisa, jika yang lain mampu melakukannya,kenapa kenapa kita tidak bisa. <p>SARAN :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Rencanakan perubahan dengan baik. b. Tunjuk praktisi perubahan yang mempunyai kemampuan dalam mengelola perubahan. c. Bekali Pimpinandi unit kerja dengan pengetahuan dan ketrampilan mengenai pengelolaan perubahan. d. Bangun koalisi / team work yang solid diantara pihak- pihak yang terkait dengan perubahan. e. Atasi resistensi terhadap perubahan dengan pendekatan– pendekatan yang sesuai. <p>PENUTUP</p> <p>Semoga tulisan ini menjadikan sumbangan pemikiran untuk para pegawai baik sebagai staf maupun pimpinan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dilingkungan pengawasan maupun unit kerja lain dilingkungan Departemen Tenaga Kerja Dan Transmigrasi.</p> <hr/> <p><i>Drs. Susanto, M.M</i>
 <i>Inspektoral Jenderal Depnakertrans</i></p> |
|---|--|

KAJIAN HUKUM SKB MENGENAI HARI LIBUR NASIONAL DAN CUTI BERSAMA

Oleh: *Umar Kasim**

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2003, Pemerintah mengeluarkan Keputusan Bersama 3 Menteri yang mengatur ketentuan mengenai hari-hari libur nasional dan cuti bersama, berlaku baik bagi perusahaan/usaha-usaha swasta, juga bagi instansi Pemerintah. Berawal dengan terbitnya Keputusan Bersama Menteri Agama, Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor : 357 Tahun 2003, Nomor : KEP.191/MEN/2003, Nomor : 03/SKB /M.PAN/2003 tentang Hari Libur Nasional Dan Cuti Bersama Tahun 2004 tanggal 17 Juli 2003 dan saat ini (sekarang untuk tahun 2008) terbit Keputusan Bersama Menteri Agama, Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor : 55 Tahun 2007, Nomor : KEP.222/MEN/V/2007, Nomor : SKB/03/M.PAN/5/2007 tentang Hari-Hari Libur Nasional Dan Cuti Bersama Tahun 2008 tanggal 30 Mei 2007 (selanjutnya disebut SKB atau SKB 3 Menteri).

Dalam implementasinya di lapangan, pengaturan mengenai hari-hari libur nasional dan cuti bersama dalam SKB tersebut dirasakan banyak kendala dan persoalan, sehingga menimbulkan *prokon* (pro dan kontra) dari berbagai kalangan, tidak hanya di sektor swasta, akan tetapi juga di sektor pemerintahan.

Di satu sisi pengusaha dan para *stakeholders* terkait, mengemukakan keluhan dan keberatan terkait dengan kebijakan mengenai hari-hari libur nasional dan cuti bersama dimaksud. Di sisi lain, ada beberapa pihak yang setuju dengan ketentuan cuti bersama dalam SKB tersebut.

PERMASALAHAN

Jika menelusuri secara mendalam, dalam SKB mengatur ketentuan cuti secara bersama-sama bagi pekerja/buruh dan pegawai pada hari-hari kerja *kejepit* di antara hari-hari libur nasional dengan hari Sabtu dan/atau Minggu, baik hari-hari libur nasional sesudah hari Sabtu dan/atau Minggu, atau hari-hari libur nasional sebelum hari Sabtu dan/atau Minggu—yang sering disebut *harpitnas*—Permasalahannya, hari Sabtu dan/atau Minggu bukanlah merupakan hari istirahat mingguan bagi semua pekerja/buruh. Demikian juga bagi kantor-kantor/instansi Pemerintah tidak semua pegawai harus libur pada hari Sabtu dan/atau Minggu tersebut. Setidaknya terdapat beberapa perusahaan yang tetap berproduksi pada hari hari Sabtu dan/atau Minggu, begitu juga ada jabatan-jabatan atau pekerjaan-pekerjaan tertentu yang tidak terhenti dan tidak dapat diliburkan walau hari Sabtu dan/atau Minggu.

Di samping itu, ketentuan cuti bersama dalam SKB berbenturan dengan beberapa hal, antara lain :

- ketentuan pengaturan mengenai hak cuti tahunan dan/atau istirahat panjang/cuti besar, baik bagi pegawai (PNS) atau bagi pekerja/buruh, karyawan swasta;
- mengganggu agenda *working calender* terkait dengan pengaturan pola dan ketentuan waktu kerja dan waktu istirahat (WKWI) serta waktu kerja lembur;
- menimbulkan permasalahan bagi ketentuan *waktu kerja khusus* (sektor tertentu) seperti, sektor minyak dan gas bumi, dan sektor pertambangan umum yang ditentukan (dapat) menyimpang dari
- mempersulit atau mengacaukan perhitungan hari kerja dan hari libur bagi pekerja/buruh atau pegawai yang cuti karena alasan penting, cuti sakit, cuti sakit pada saat haid, cuti hamil/melahirkan dan cuti-cuti atau istirahat lainnya.

Selain permasalahan tersebut di atas, antara lain disampaikan juga melalui surat oleh :

- a. Menteri Keuangan dengan suratnya Nomor S-620/MK.01/2007 tanggal 18 Desember 2007 *Hal Cuti Bersama*, mengemukakan permasalahannya secara garis besar, yaitu : Cuti bersama mengurangi hak cuti tahunan pegawai dan dengan berkurangnya cuti tahunan tersebut maka pegawai tidak dapat lagi menggunakan hak cuti tahunannya, sehingga Menteri Keuangan mengharapkan kiranya materi muatan dari *Keputusan Bersama Tiga Menteri* tersebut agar dapat disesuaikan dengan materi muatan *PP Nomor 24 Tahun 1976* dan mencerminkan asas kemanusiaan, asas keadilan, asas kesamaan kedudukan dalam hukum dan pemerintahan,

serta asas keseimbangan, keserasian dan keselarasan.

- b. Dewan Pengurus Nasional Asosiasi Pengusaha Indonesia (DPN APINDO) melalui surat Nomor 028/DPN/3.3/5C/1/08 tanggal 18 Januari 2008 *Perihal Menyikapi terbitnya SKB Libur Nasional dan Cuti Bersama 2008*, menyampaikan keberatan mengenai pengaturan Cuti Bersama dan mengemukakan pendapat-pendapat atas Cuti Bersama tersebut –secara garis besar- sebagai berikut :

1. Cuti berbeda dengan Libur Nasional pada *Surat Keputusan Bersama* (maksudnya, *Keputusan Bersama Tiga Menteri*) tersebut menyangkut soal "cuti" yang melekat pada individu masing-masing, dimana setiap karyawan dapat diatur berbeda dalam penggunaan cutinya. Dalam kaitan itu, *management* perusahaan mengatur waktu penggunaan cuti setiap karyawan tersebut. Disamping itu perlu diperhatikan, bahwa bagi karyawan yang belum memenuhi masa kerja 1 (satu) tahun belum mempunyai hak cuti tahunan. Oleh karenanya pelaksanaan cuti bersama ini bersifat fakultatif dan diperlakukan sebagai cuti yang menjadi *domain* pekerja/buruh (karyawan) secara individu dan *management* perusahaan untuk mengatur (penggunaannya).
2. Penetapan *Libur Nasional dan Cuti Bersama* yang terlalu panjang, berpotensi memangkas produktivitas pekerja Indonesia. Selain itu penetapan cuti bersama dapat mengganggu

proses produksi dan bisnis di dunia usaha.

Pada bagian akhir surat DPN – APINDO meminta agar *cuti bersama* sebaiknya tidak diatur secara nasional dan dapat (dilaksanakan) sesuai dengan kebutuhan masing-masing *-karyawan- perusahaan/manajemen perusahaan*.

KETENTUAN HARI LIBUR NASIONAL

Hari-hari *libur resmi* yang ditentukan oleh Pemerintah atau sering disebut *hari-hari libur nasional* adalah sebagai berikut¹¹ : Tahun Baru (masehi) 1 Januari; Hari Proklamasi Kemerdekaan RI; Isra' Mi'radj Nabi Muhammad SAW; Idul Fitri (selama 2 hari); Idul Adha; 1 Muharram (tahun baru hijriyah); Maulid Nabi Muhammad SAW; Wafat Isa Al-Masih; Kenaikan Isa Al-Masih; Natal; Hari Raya Nyepi; Hari Raya Waisyak, dan Imlek;

Terkait dengan hari-hari libur (nasional) resmi tersebut di atas, dalam Pasal 85 UU No. 13 Tahun 2003 disebutkan bahwa pekerja tidak wajib bekerja pada hari-hari libur resmi. Akan tetapi pengusaha dapat mempekerjakan pekerja/buruh pada hari-hari tersebut apabila jenis dan sifat pekerjaan tersebut harus dilaksanakan atau dijalankan secara terus-menerus atau pada keadaan lain berdasarkan kesepakatan antara pekerja/buruh dengan pengusaha dengan kewajiban membayar upah kerja lembur sesuai dengan ketentuan (dalam hal ini, Kepmenakertrans No. Kep-102/MEN/VI/2004).

Sebelumnya dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER-03/MEN/1987 tentang *Upah Bagi Pekerja Pada Libur Resmi* disebutkan, bahwa pada hari libur resmi semua pekerja yang bekerja di perusahaan berhak mendapatkan istirahat dengan (hak) upah sebagaimana biasa diterima tanpa membedakan status pekerja. Sebaliknya pengusaha wajib membayar upah pekerja pada hari-hari libur resmi tersebut (Pasal 1).

PENGATURAN CUTI BAGI PENGAWAI NEGERI

Ketentuan cuti bagi Pegawai Negeri Sipil diatur dalam *Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1976 tentang Cuti Pegawai Negeri Sipil* (Cuti PNS). Berdasarkan PP tersebut, jenis Cuti PNS terdiri dari *cuti tahunan*, *cuti besar*, *cuti sakit*, *cuti bersalin* (bagi ibu hamil) dan *cuti karena alasan penting* serta *cuti di luar tanggungan negara*¹².

Berkenaan dengan cuti bersama, yang hakekatnya merupakan *cuti tahunan* ditentukan, bahwa PNS berhak atas *cuti tahunan* setelah PNS yang bersangkutan bekerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun secara terus menerus¹³, dengan ketentuan lamanya cuti tahunan bagi PNS pada prinsipnya adalah selama 12 (dua belas) hari kerja. Namun bilamana cuti tahunan akan dijalankan di tempat yang sulit perhubungannya (transportasinya), maka jangka waktu *cuti tahunan* dapat ditambah untuk paling lama - kumulatif- 14 (empat belas) hari kerja.

¹¹ Lihat : Keputusan Presiden Nomor 3 Tahun 1983 tentang Perubahan Keputusan Presiden Nomor 251 Tahun 1967 tentang Hari-Hari Libur sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Keputusan Presiden RI Nomor 10 Tahun 1971 jo Keputusan Presiden RI Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hari Tahun Baru Imlek, dan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 331 Tahun 2002 tentang Penetapan Hari Tahun Baru Imlek sebagai Hari Libur Nasional.

¹² Pasal 1 dan Pasal 3 PP No. 24/1976

¹³ Pasal 4 PP No. 24/1976

Cuti tahunan yang tidak diambil dalam tahun yang bersangkutan (yakni, pada saat timbulnya hak cuti) dapat diambil dalam tahun berikutnya untuk paling lama -kumulatif- 18 (delapan belas) hari kerja, termasuk cuti tahunan dalam tahun yang sedang berjalan¹⁴. Demikian juga, *cuti tahunan* yang tidak diambil lebih dari 2 (dua) tahun berturut-turut dapat diambil dalam tahun berikutnya untuk paling lama 24 (duapuluh empat) hari kerja, termasuk cuti tahunan dalam tahun yang sedang berjalan. Pengambilan *cuti tahunan* dapat ditangguhkan pelaksanaannya oleh *perjabat yang berwenang memberi cuti* untuk paling lama 1 (satu) tahun.

Terdapat pengecualian dalam ketentuan tersebut, yakni khusus bagi PNS yang menjadi guru pada sekolah dan dosen pada perguruan tinggi yang mendapat liburan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku, bagi mereka tidak berhak lagi atas cuti tahunan¹⁵.

Di samping hak cuti tahunan, bagi PNS yang telah bekerja sekurang-kurangnya 6 (enam) tahun secara terus-menerus juga berhak atas *cuti besar* selama 3 (tiga) bulan, dengan ketentuan PNS yang menjalani *cuti besar* tersebut tidak berhak lagi atas cuti tahunan dalam tahun yang bersangkutan. Hak atas *cuti besar* tersebut, dapat digunakan oleh PNS untuk memenuhi kewajiban agama¹⁶, seperti misalnya menunaikan ibadah haji.

Selain itu, PNS juga diberi hak *cuti karena alasan penting* untuk paling lama 2 (dua) bulan, dengan alasan antara lain terdapat keluarga dekat yang sakit atau meninggal ataukah melangsungkan perkawinan.

Demikian juga, terdapat pengaturan mengenai *cuti di luar tanggungan Negara*, yaitu PNS yang telah bekerja sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun secara terus-menerus karena alasan pribadi yang penting dan mendesak, dapat diberikan *cuti di luar tanggungan Negara* paling lama 3 (tiga) tahun. Jangka waktu *cuti di luar tanggungan Negara* tersebut dapat diperpanjang paling lama 1 (satu) tahun apabila ada alasan-alasan penting untuk memperpanjang. Selama menjalankan *cuti di luar tanggungan Negara*, PNS yang bersangkutan tidak berhak menerima penghasilan dari Negara¹⁷.

PENGATURAN WAKTU KERJA DAN WAKTU ISTIRAHAT SERTA CUTI PEKERJA/BURUH SEKTOR SWASTA

Ketentuan Waktu Kerja

Dalam UU Ketenagakerjaan, secara umum terdapat dua ketentuan *pola waktu kerja normal* yang meliputi¹⁸ pola 6 : 1, yakni 6 hari kerja dan 1 hari istirahat mingguan dengan maksimum 7 jam per-hari dan 40 jam per-minggu, dan pola 5 : 2, yakni 5 hari kerja dan 2 hari istirahat mingguan dengan maksimum 8 jam per-hari dan 40 jam per-minggu.

¹⁴ Pasal 6 PP No. 24/1976

¹⁵ Pasal 8 PP No. 24/1976

¹⁶ Pasal 9 dan 10 PP No. 24/1976

¹⁷ Pasal 26 dan 27 PP No. 24/1976

¹⁸ Pasal 77 ayat 2 UU No. 13/2003

Ketentuan *pola* waktu kerja tersebut dikecualikan bagi sektor usaha atau pekerjaan tertentu yang (diamanatkan) untuk diatur tersendiri dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Hingga saat ini telah diatur 2 Keputusan/Peraturan Menteri dimaksud, yaitu (1) Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor Kep-234/Men/2003 (Waktu Kerja dan Istirahat Pada Sektor Usaha Energi dan Sumberdaya Mineral Pada Daerah Tertentu), dan (2) Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per-15/Men/VII/2005 (Waktu Kerja dan Istirahat Pada Sektor Usaha Pertambangan Umum Pada Daerah Operasi Tertentu).

Ketentuan waktu kerja bagi sektor usaha/pekerjaan tertentu sebagaimana diatur dalam *peraturan khusus* tersebut tidak menentukan waktu *istirahat mingguan* dalam waktu kurun satu minggu, akan tetapi diatur berdasarkan perbandingan waktu kerja dengan waktu istirahat (mingguan) dalam suatu kurun waktu tertentu. Demikian juga dalam ketentuan *waktu kerja khusus* tersebut tidak mengenal hari-hari libur nasional dan hari istirahat mingguan pada akhir pekan.

Istirahat Mingguan

Terkait dengan ketentuan waktu kerja dalam Pasal 77 ayat (2), berdasarkan Pasal 79 ayat (2) huruf a, bahwa terdapat dua alternatif *istirahat mingguan*, yakni 1 (satu) hari untuk pola waktu kerja 6 : 1. Namun dalam peraturan perundang-undangan tidak ditentukan kapan waktunya dan hari apa saja diterapkannya hari istirahat mingguan tersebut.

Pada umumnya hari istirahat mingguan disesuaikan dengan hari istirahat mingguan kantor-kantor atau instansi Pemerintah, yakni sebagian besar jatuh pada hari Sabtu dan/atau Minggu sesuai dengan sistem penanggalan (almanak) dalam kalender. Akan tetapi tidak berarti bahwa hari istirahat mingguan bagi semua pekerja/buruh adalah Sabtu dan/atau Minggu. Dengan kata lain, hari istirahat mingguan dapat diatur disesuaikan kebutuhan dan disesuaikan dengan sektor atau jenis usaha, pekerjaan serta jabatan masing-masing pekerja/buruh. Demikian juga pada suatu hari kerja dapat dilakukan pengaturan waktu kerja *shift* atau jadwal kerja bergilir untuk suatu proses produksi barang dan/atau jasa atau pekerjaan yang bersifat terus-menerus dalam rangka mencapai target produksi yang ditentukan sesuai jadwal yang diagendakan.

Istirahat Tahunan

Dalam Pasal 79 ayat (2) huruf c jo ayat (1) dan (3) disebutkan, bahwa pengusaha wajib memberi -waktu- istirahat/cuti tahunan sekurang-kurangnya 12 (duabelas) hari kerja setelah pekerja/buruh yang bersangkutan bekerja selama 12 (duabelas) bulan secara berturut-turut. Pelaksanaan waktu istirahat tahunan sebagaimana dimaksud, diatur dalam *perjanjian kerja, peraturan perusahaan* atau *perjanjian kerja bersama* (PK, PP, atau PKB).

Untuk mengatur pelaksanaan waktu *istirahat tahunan* dalam *perjanjian kerja, peraturan perusahaan* atau *perjanjian kerja bersama, manajemen* atau para pihak harus berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor

Lamanya istirahat (melahirkan) tersebut dapat diperpanjang sesuai surat keterangan dokter kandungan atau bidan, baik sebelum maupun sesudah melahirkan. Sedangkan bagi pekerja/buruh perempuan yang (hanya) mengalami keguguran kandungan (*miskram*) berhak memperoleh istirahat 1,5 (satu setengah) bulan atau sesuai dengan surat keterangan dokter kandungan atau bidan. Sebaliknya bagi suami yang isterinya melahirkan/gugur kandung, juga berhak atas cuti selama 2 hari kerja²².

Selain itu, terkait dengan kepengurusan organisasi pekerja/buruh, sebagaimana diatur dalam Pasal 29 ayat (1) UU No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh, pengusaha harus memberi kesempatan (semacam cuti) kepada pengurus dan/atau anggota organisasi pekerja/buruh untuk menjalankan kegiatan kepengurusan dengan ketentuan hal tersebut harus diatur pelaksanaannya dalam *perjanjian kerja bersama* (PKB). Dengan perkataan lain, ketentuan ini memberi kesempatan kepada beberapa pengurus untuk dapat melakukan kegiatan organisasi pekerja/buruh yang dalam prakteknya, waktunya sangat bervariasi, bisa beberapa hari atau bahkan ada yang beberapa minggu, tergantung dari kegiatan dan jumlah anggota serta besar-kecilnya perusahaan.

KETENTUAN HARI LIBUR NASIONAL DAN CUTI BERSAMA TAHUN 2008

Ketentuan mengenai hari-hari libur nasional dan cuti bersama Tahun 2008 diatur dalam *Keputusan Bersama Menteri Agama, Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor : 55 Tahun 2007, Nomor : KEP.222/MEN/V/2007, Nomor :*

SKB/03/M.PAN/5/2007 tentang Hari-Hari Libur Nasional Dan Cuti Bersama Tahun 2008 tanggal 30 Mei 2007 menetapkan 4 (empat) poin mengenai hari-hari libur nasional dan cuti bersama, sebagai berikut : *Kesatu*, Hari-hari Libur Nasional dan Cuti Bersama Tahun 2008 ditentukan sebagaimana tersebut pada Lampiran Keputusan (SKB) yang meliputi Hari Libur Tahun 2008 (Bagian A) dan Cuti Bersama Tahun 2008 (Bagian B).

Kedua, Untuk Kepentingan pelaksanaan ibadah puasa Ramadhan, Hari Raya Idul Fitri dan Hari Raya Idul Adha bagi umat Islam, maka tanggal 1 Ramadhan 1429 H, 1 Syawal 1429 H dan 10 Dzulhijjah 1429 H, ditetapkan kemudian dengan Keputusan Menteri Agama.

Ketiga, Unit kerja/satuan organisasi yang berfungsi memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat di tingkat Pusat dan Daerah yang mencakup kepentingan masyarakat luas, seperti rumah sakit / Puskesmas, unit kerja yang memberikan pelayanan telekomunikasi, listrik air minum, pemadam kebakaran, keamanan dan ketertiban, **perbankan**, perhubungan dan unit kerja lain yang sejenis, agar mengatur penugasan pegawai, pekerja/buruh pada hari-hari libur nasional dan cuti bersama yang ditetapkan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Keempat, Pelaksanaan cuti bersama sebagaimana dimaksud tersebut di atas, berakibat mengurangi *hak cuti tahunan* pegawai, pekerja/buruh sesuai peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku pada masing-masing instansi / lembaga.

Pada Diktum *Ke-satu* Bagian A, menegaskan kembali tanggal dan Hari Libur Nasional Tahun 2008 yang ditentukan oleh Pemerintah berdasarkan Keppres Nomor 251 Tahun 1967 sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Keppres Nomor 19 Tahun 2002.

²² Pasal 93 ayat (2) UU No. 13/2003

Walau dalam Keppres tersebut hanya terdapat 14 hari libur nasional, namun jumlah seluruh hari libur nasional pada Tahun 2008 adalah 15 hari. Karena pada Tahun 2008 terdapat 2 kali tahun baru Hijriah yang kebetulan berada di awal dan di akhir Tahun 2008 yang disebabkan adanya (selisih) perbedaan 11 hari antara Tahun Masehi (Syamsiah) dan Tahun Hijriah (Qomariah).

Yang terpenting dalam SKB tersebut, ada pada amar *Ketiga* yang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan / sektor / unit-unit / kegiatan-kegiatan tertentu yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, agar mengatur penugasan pegawai atau pekerja/buruh pada hari libur nasional dan cuti bersama sesuai ketentuan. Oleh karena itu terkait dengan pekerja/buruh, selanjutnya *SKB Tiga Menteri* tersebut ditindaklanjuti dengan Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi RI Nomor SE-317/MEN/SJ-HK/X/2007 Tentang Pelaksanaan Cuti Bersama Di Sektor Swasta tanggal 8 Oktober 2007, yang antara lain mengatur :

1. cuti bersama merupakan bagian dari pelaksanaan *cuti tahunan* yang dilakukan secara bersama-sama;
2. pengaturan pelaksanaan cuti bersama bersifat fakultatif/pilihan yang dilakukan atas dasar kesepakatan antara pekerja/buruh dengan pengusaha sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1954 tentang Penetapan Peraturan Istirahat Buruh;

3. Pekerja/buruh yang bekerja pada hari-hari cuti bersama sesuai SKB, hak cuti tahunannya tidak berkurang dan kepadanya dibayarkan upah seperti hari kerja biasa;

4. Pekerja/ buruh yang melaksanakan cuti pada hari-hari cuti bersama sesuai SKB, hak cuti yang diambilnya diperhitungkan dengan dan mengurangi hak cuti tahunan pekerja/buruh yang bersangkutan.

Dengan demikian, SE Menakertrans tersebut lebih menegaskan pengaturan pelaksanaan cuti bersama pada hari-hari *kejepit* untuk kalangan dunia usaha (sektor swasta). Sementara itu, untuk sektor Pemerintah, Meneg.PAN mengeluarkan SE Nomor 03/M.PAN/2008 tentang Pelaksanaan Hari Libur Nasional dan Cuti Bersama Tahun 2008 yang ditujukan kepada Para Menteri Kabinet Indonesia Bersatu, Jaksa Agung, Panglima TNI, Kapolri, Gubernur BI, Para Kepala LPND, Sekjen Lembaga Tinggi Negara, Sekjen Komisi/Dewan/Badan; Para Gubernur dan Bupati/Walikota, dan Para Pimpinan BUMN/BUMD. Dalam SE Meneg PAN dimaksud secara garis besar menegaskan kembali ketentuan cuti bersama, sebagai berikut :

- a. Cuti bersama diperhitungkan dengan mengurangi hak cuti tahunan PNS, yaitu selama 12 hari kerja per-tahun dan bukan menambah hari libur bagi PNS.
- b. Bagi PNS yang telah mengambil cuti tahunan melebihi dari jumlah hak cuti tahunan yang diperhitungkan dalam cuti bersama, maka kelebihananya diperhitungkan dengan sisa hak cuti tahunan tahun berikut.

- c. Cuti bersama pada *SKB Tiga Menteri* tersebut tidak berlaku bagi PNS yang menajdi Guru pada Sekolah dan Dosen pada peerguruan tinggi yang telah mendapat liburan menurut peraturan perundang-undangan yang berlak sebagaimana diatur dalam Pasal 8 PP Nomor 24 Tahun 1976.
- d. Bagi unit kerja/satuan organisasi yang berfungsi memberikan pelayanan langsung pada masyarakat di Pusat dan Daerah yang mencakup kepentingan masyarakat luas, antara lain *rumah sakit, puskesmas, unit kerja yang memberikan pelayanan telekomunikasi, listrik, air minum, pemadam kebakaran, kemananan dan ketertiban, perbankan, perhubungan, setiap pimpinan unit kerja / satuan organisasi yang bersangkutan* agar mengatur penugasan pegawai, *pekerja/buruh* pada hari libur nasional dan cuti bersama yang ditetapkan, sehingga pemberian pelayanan kepada masyarakat tetap berjalan sebagaimana mestinya.
- e. Setiap pimpinan instansi pemerintah melakukan pengaturan dan pemantauan terhadap pelaksanaan hari libur nasional dan cuti bersama di lingkungannya masing-masing, dan apabila ada PNS yang tidak masuk kerja tanpa alas an yang jelas setelah melaksanakan cuti bersama, hendaknya diambil langkah-langkah peningkatan disiplin pegawai sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan demikian, SE Meneg.PAN tersebut adalah penegasan pengaturan cuti bersama untuk *kalangan* birokrasi dan pejabat Negara.

ANALISA PERMASALAHAN KETENTUAN CUTI BERSAMA

Terkait dengan permasalahan yang mengemuka, termasuk permasalahan yang dikemukakan oleh Menteri Keuangan dan DPN APINDO, perlu analisis dan kajian serta pencermatan sebagai bahan untuk melakukan evaluasi sebagai bahan pertimbangan untuk menindaklajuti dan melakukan perbaikan terhadap SKB apabila kemudian akan diatur lebih lanjut di tahun-tahun yang akan datang.

Dalam SKB, terdapat 2 poin utama yang diatur, yakni hari libur nasional dan cuti bersama. Ketentuan hari-hari libur nasional pada prinsipnya sama dengan pengaturan hari-hari libur resmi yang ditetapkan oleh Pemerintah. **Sedangkan** ketentuan cuti bersama secara garis besar mengatur ketentuan cuti pada hari-hari kerja "kejepit" yang berada diantara hari-hari libur nasional dengan (sebelum/sesudah) hari istirahat mingguan : Sabtu dan/atau Minggu.

Hari Sabtu dan/atau Minggu adalah merupakan hari yang umum ditentukan dalam *almanak* sebagai hari istirahat mingguan dan sebagian besar institusi, baik bagi instansi Pemerintah, maupun perusahaan. Akan tetapi tidak berarti semua perusahaan (*partikulir*) menentukan hari Sabtu dan/atau Minggu tersebut adalah merupakan hari istirahat mingguan.

Terdapat beberapa sektor/sub-sektor atau kegiatan dan pekerjaan yang tidak menentukan hari Sabtu dan/atau Minggu sebagai hari istirahat mingguan.

Setidaknya terdapat beberapa unit kerja, bagian tertentu, jabatan-jabatan tertentu atau jenis pekerjaan tertentu yang tidak menentukan hari Sabtu dan/atau Minggu sebagai hari istirahat mingguan. Dengan demikian, bagi pekerja atau pegawai, karyawan atau *officer* pada unit-unit kerja, jabatan-jabatan atau pekerjaan-pekerjaan tertentu yang hari istirahat mingguannya bukan di hari Sabtu dan/atau Minggu menjadi persoalan tersendiri dengan adanya ketentuan cuti bersama. Bahkan ketentuan cuti bersama menjadi tidak akan berarti apa-apa bagi mereka dan mengacaukan jadwal kerja mereka. Demikian juga pada jabatan-jabatan tertentu, yang karena jenis dan sifat pekerjaannya tidak mungkin melakukan istirahat mingguan di hari Sabtu dan/atau Minggu, seperti jasa pengamanan, jasa telekomunikasi, perawat dan lain-lainnya, tentunya bagi mereka tidak mengenal hari *kejepit* "harpitnas" diantara hari libur nasional dengan hari istirahat mingguan Sabtu dan/atau Minggu.

Oleh karenanya, ada saja pengusaha yang tidak menghiraukan ketentuan cuti bersama tersebut. Permasalahannya : jika pengusaha (*pemberi kerja*) menetapkan tidak akan meliburkan perusahaan, atau proses produksi tetap berjalan dan tidak menghendaki pekerjanya untuk cuti, lantas bagaimana jika sebaliknya pekerja tetap memaksakan cuti bersama sesuai ketentuan SKB ?. Dapatkah sikap tersebut dikatakan sebagai mangkir, ataukah tidak mengindahkan perintah atasan ?.

Di samping itu, jika perusahaan (*pemberi kerja*) menetapkan tutup, mematuhi ketentuan sesuai SKB untuk cuti bersama, akan tetapi pekerja/buruh tidak menghendaki libur/cuti sesuai SKB apabila konsekwensinya mengurangi hak cuti.

Apakah pekerja akan masuk kerja sendiri ?. Tentunya -dalam hal seperti ini- sulit untuk memaksakan pekerja/buruh untuk mengambil cuti bersama karena adanya ketentuan PP No. 21/1954, dengan alasan (mungkin) hak cuti akan dipergunakan untuk suatu keperluan yang lebih penting.

Sebagaimana diketahui, ketentuan cuti bersama dalam SKB Tiga Menteri ditentukan bersifat fakultatif. Dengan adanya ketentuan cuti bersama, pihak *manajemen* sulit untuk memaksa karyawan masuk bekerja karena tidak adanya kompensasi hak lembur apabila pekerja/buruh masuk kerja seperti biasa pada saat *cuti bersama*. Apakah dapat dikategorikan sebagai mengabaikan perintah atasan dan melanggar *perjanjian kerja* dan *peraturan perusahaan* atau *perjanjian kerja bersama* ?.

Selain itu, terdapat permasalahan lain, bila semua mematuhi ketentuan cuti bersama, yakni manakala perusahaan tidak menerapkan *cuti bersama*, dan pekerja/buruh tetap masuk seperti biasa, namun instansi Pemerintah sedang cuti, sementara pekerjaan atau proses produksi barang atau jasa sangat terkait dengan pelayanan instansi atau dinas-dinas pemerintah, maka hal ini juga akan mengganggu proses produksi barang/jasa.

Dalam peraturan perundang-undangan diatur, bahwa cuti adalah hak individu setiap pekerja/buruh atau pegawai.

Pengambilan dan penentuan hak cuti tersebut harus dimohonkan saatnya dan disepakati waktunya (antara pekerja/pegawai dengan *management* pemberi kerja) untuk dilaksanakan atau akan dilaksanakan pada *moment* yang ditentukan.

Permohonan cuti tersebut dimaksudkan guna mengatur seluruh sumberdaya dalam proses produksi barang/jasa sehingga terjadi kepincangan dan tidak ada kegiatan yang terhenti. Proses pelaksanaan kegiatan pekerjaan, tetap berjalan atau memberikan pelayanan secara normal dan maksimal. Dengan ketentuan cuti bersama tekesan pekerja/buruh atau pegawai dianjurkan untuk cuti atau bahkan terkesan dipaksakan untuk mengambil cuti bersama menyepakati diantara pekerja atau pegawai dengan pemberi kerja (termasuk departemen/instansi Pemerintah –baik pusat maupun daerah-). Akibatnya, hak cuti menjadi tidak punya makna (yang hakiki) sebagai hak individu yang dapat diambil secara berkesinambungan (dan terus-menerus) -12 hari kerja- tanpa terputus.

Sementara, dalam Pasal 6 PP No. 21 Tahun 1954 mengatur bahwa pada prinsipnya *istirahat tahunan* (cuti tahunan) harus terus menerus -selama 12 (dua belas) hari berturut-turut, walau atas dasar persetujuan pekerja/buruh dengan pengusaha (majikan), istirahat tahunan tersebut dapat dibagi-bagi dalam beberapa bagian, akan tetapi harus ada satu bagian yang sekurang-kurangnya 6 (enam) hari berturut-turut. Terkait dengan ketentuan tersebut (bagi PNS) dalam Pasal 4 PP No. 24 Tahun 1976 diatur bahwa lamanya hak *cuti tahunan* bagi PNS adalah 12 hari kerja. Hak cuti tahunan tersebut tidak dapat dipecah-pecah atau dibagi-bagi hingga jangka waktu kurang dari 3 hari kerja.

Dengan demikian ketentuan cuti bersama dapat menyimpang dari ketentuan undang-undang, karena hak cuti akan menjadi terpotong-potong dan terbagi-

bagi (*splitsit*) pada beberapa waktu dalam tahun (hak cuti) berjalan.

Persoalan lain, terkait dengan Psal 79 ayat (2) UU Ketenagakerjaan dan Pasal 4 PP No. 24 Tahun 1976, bahwa hak cuti timbul setelah pekerja / pegawai mempunyai masa kerja sekurang-kurangnya 12 bulan atau satu tahun. Apakah pekerja / pegawai yang belum timbul hak cuti akan tetap masuk bekerja, ataukah tetap mengambil cuti dengan catatan akan diperhitungkan dengan hak cuti pada tahun berikutnya yang akan timbul. Atau dikompensasi dengan potongan upah tidak hadir berdasarkan azas *no work no pay* ?.

Jadi bagi pekerja/buruh atau pegawai yang tidak mempunyai hak cuti atau belum memenuhi persyaratan untuk mendapatkan hak cuti , –antara lain, karena masa kerjanya kurang dari 12 bulan secara berturut-turut -, maka dengan adanya kebijakan Cuti Bersama, terpaksa yang bersangkutan ikutan cuti bersama dan manajemen harus memberikannya apabila memang perusahaan libur atau berhenti berproduksi. Demikian halnya bagi pekerja atau pegawai yang status hubungan kerjanya "kontrak" PKWT (perjanjian kerja untuk waktu tertentu) yang jangka waktu *kontraknya* kurang dari 12 bulan berturut-turut, maka dengan adanya ketentuan Curti Bersama terpaksa mereka juga memperoleh hak cuti bersama yang seharusnya belum berhak.

Permasalahan cuti bersama akan lebih krusial dan "kusut" jika dikaitkan dengan cuti panjang atau cuti besar, cuti melahirkan, cuti haid, cuti sakit dan hak cuti /hak istirahat lainnya termasuk hak-hak cuti untuk mengikuti kegiatan-kegiatan dan upacara keagamaan

yang dapat ditolerir oleh UU²³. Sebagaimana diketahui, bahwa di daerah tertentu, terdapat beberapa upacara / hari keagamaan yang berdasarkan adat dan tradisi serta seremoni dan ritual ajaran agama ummatnya harus cuti pada hari perayaan adat tradisi atau upacara keagamaan tersebut.

Dengan demikian, pada perusahaan yang ada ketentuan **cuti panjang** atau **cuti besar**²⁴ dan cuti-cuti lainnya, maka dengan ketentuan SKB hak cuti akan bertambah dan menjadi lebih lama, walau ketentuan istirahat panjang atau cuti besar tidak normatif dan mungkin tidak diterapkan untuk semua perusahaan dan tidak dapat dihitung secara pasti, akan tetapi pasti adalah akan mengurangi hari kerja dalam jangka waktu tertentu, yakni sekitar (rata-rata) 3 hari kerja pertahunnya (secara keseluruhan), akan mengacaukan penerapan hak-hak cuti dimaksud dikaitkan dengan cuti bersama.

Dalam proses produksi barang dan/atau jasa, suatu perusahaan yang telah menentukan agenda kerja dan target produksi atau sasaran hasil, setiap tahunnya telah membuat **working calender** sebelum tahun produksi dimulai. Dalam **working calender** dijadwalkan progres kerja selama tahun berjalan. Demikian juga sudah diperhitungkan, (antara lain) hari demi hari, proses pergantian *shift* demi *shift*, waktu demi waktu dan personil yang terlibat dalam proses produksi. Dalam **working calender** yang telah diperhitungkan jumlah seluruh hari kalender, hari-hari libur nasional, hari-hari istirahat mingguan dan *labor*

cost terkait dengan kekuatan personil yang aktif (tidak cuti) dan jumlah personil yang sedang cuti serta penyebaran personil yang melakukan kerja shift serta pembayaran upah kerja lembur. Namun dengan adanya ketentuan cuti bersama, maka akan menyulitkan atau setidaknya mengganggu proses penyusunan dan pelaksanaan **working calender**, terlebih bilamana pekerja/buruh atau karyawan mau tidak memahami kepentingan bersama sebagai mitra kerja.

Sebagai diketahui, bahwa hari kalender dalam setahun adalah 365 atau 366 hari. Dan *hari-hari libur resmi* adalah 14 hari²⁵, hari *istirahat mingguan* 52 minggu ekuivalen dengan (rata-rata) 104 hari. Demikian juga apabila masa kerja pekerja/buruh atau pegawai telah mencapai 12 (duabelas) bulan atau satu tahun berturut-turut, maka dapat dipastikan setiap pekerja/buruh atau pegawai mempunyai hak atas *istirahat/cuti tahunan* sekurang-kurangnya 12 (duabelas) hari kerja²⁶. Dengan demikian jumlah hari-hari kerja efektif dalam satu tahun kalender adalah seluruh hari kalender dikurangi hari-hari libur nasional, hari istirahat mingguan dan hari cuti/istirahat.

Dengan kata lain, hari kerja efektif dalam satu tahun, adalah hari kalender 365/366 hari dikurangi total hari-hari libur (yakni 14 + 104 + 12) = 130 hari. Sehingga total hari kerja yang tersisa (sebanyak-banyaknya) adalah 365 – 130 = 235 hari. Dengan demikian perbandingan antara hari kerja (365 hari) dengan hari-hari libur (130 hari) adalah 2 : 1.

²³ Lihat Pasal 153 ayat (1) huruf c. UU No. 13 Tahun 2003.

²⁴ *vide* Pasal 79 ayat (2) huruf d UU No. 13/2003 dan Pasal 7 PP No. 24/1976

²⁵ Keppres No. 251 Tahun 1967 sebagaimana terakhir diperbarui dan diubah dengan Keppres No. 3 Tahun 1983 jo Keppres No. 19 Tahun 2002.

²⁶ *vide* Pasal 79 ayat (2) huruf c UU No. 13/2003 dan Pasal 6 PP No. 24/1976.

Artinya, terdapat lebih dari 1/3 jumlah hari kalender dalam setahun adalah merupakan istirahat/libur/cuti. Atau sebaliknya dapat dikatakan jumlah hari kerja efektif kurang dari 2/3 seluruh hari kalender (per-tahun). Belum termasuk cuti karena alasan penting, cuti karena sakit haid atau cuti hamil/melahirkan (bagi perempuan), cuti menikah, cuti panjang dan cuti-cuti/istirahat lainnya.

Persoalan lain, adalah penggantian hari libur nasional yang jatuh pada hari Sabtu dan/atau Minggu. Pada tahun 2008, dapat dicontohkan pada tanggal 17 Agustus 2008. Penggantian tersebut dapat menjadi persoalan bagi pekerja/buruh yang istirahat mingguannya bukan hari Sabtu dan/atau Minggu. Sebagaimana disebutkan dalam Pasal 85 UU No. 13/2003 jo Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER-03/MEN/1987, bahwa pada hari libur resmi semua pekerja yang bekerja di perusahaan berhak mendapatkan istirahat dengan (hak) upah sebagaimana biasa diterima tanpa membedakan status pekerja. Dalam kaitan ketentuan tersebut, pengusaha wajib membayar upah pekerja pada hari-hari libur resmi tersebut. Berkenaan dengan ketentuan tersebut, pelaksanaan penggantian hari libur nasional di hari kerja lainnya (selain Sabtu dan/atau Minggu) yang jatuh pada hari Sabtu dan/atau Minggu akan mengacaukan hak bagi karyawan yang hari istirahat mingguannya bukan pada hari Sabtu dan/atau Minggu. Akan menjadi pertanyaan, bagaimana hak-hak pekerja yang "libur" di hari Senin tersebut. Apabila mereka masuk bekerja apakah berhak atas upah atau upah kerja lembur?

Bagi seorang pekerja/buruh atau pegawai yang

masuk kerja pada hari itu, seharusnya mendapatkan lembur penuh pada hari Sabtu dan/atau Minggu. Namun dengan adanya pengalihan hari libur ke hari Senin (hari berikutnya) mengakibatkan ia menjadi tidak memperoleh hak atas upah kerja lembur, karena hari libur nasional pada hari Sabtu dan/atau Minggu tersebut, dialihkan ke hari Senin. Sebaliknya bagi karyawan yang pada hari istirahat mingguannya *jatuh* pada hari Sabtu dan/atau Minggu, akan memperoleh istirahat mingguan dan cuti yang lebih panjang.

Beberapa persoalan lain lagi, yakni adanya beberapa unit kerja, jabatan-jabatan atau kegiatan-kegiatan tertentu yang harus bekerja secara terus-menerus dan *pola* dan ketentuan waktu kerja yang tidak normal, sehingga tidak bisa melakukan cuti bersama sebagaimana SKB. Akibatnya bagi pekerja/buruh sebagaimana dimaksud, terdapat perbedaan perlakuan yang terkesan diskriminasi dengan unit-unit, jabatan-jabatan atau kegiatan tertentu lainnya. Dengan demikian, bagi unit, jabatan-jabatan atau kegiatan tertentu yang tidak bisa cuti bersama akan merasa diperlakukan tidak adil. Hal ini dapat dicontohkan pada sektor pariwisata, transportasi atau telekomunikasi dan *pola* waktu kerja khusus di *sektor energi dan sumberdaya mineral* atau sektor pertambangan *on source* atau *off source*. Walaupun bagi mereka terdapat sistem pemberian remunerasi yang bersifat khusus dan *salary* relatif tinggi.

Persoalan-persoalan lain yang timbul dan terkait dengan *cuti bersama*, adalah dalam kaitan dengan lembaga pendidikan (sekolah atau perguruan tinggi).

Dengan ketentuan cuti bersama, sekolah-sekolah ikut *meliburkan diri* sementara kalender akademik yang sudah terjadwal dan sudah diagendakan secara tahunan sesuai dengan kurikulum menjadi terganggu. Terlebih saat ini banyak sekolah yang mengubah waktu belajar dari pola 6 : 1 menjadi pola 5 : 2. Artinya 5 hari belajar dan 2 hari libur. Akibatnya terdapat penambahan jam belajar hingga sore hari, sehingga dengan penambahan cuti bersama, maka kegiatan belajar-mengajar semakin pendek. Akibatnya guru juga ikut cuti.

Sebagaimana telah dikemukakan, bahwa bagi guru atau dosen PNS, ketentuan cutinya diatur dalam PP Nomor 24 Tahun 1976 yang disesuaikan dengan kalender akademik dan hari libur sekolah/ perguruan tinggi (sesuai kalender akademik), sudah *inklude* mengatur hak cuti guru/dosen bersamaan dengan hari liburan (semester) sekolah dimaksud. Dengan adanya ketentuan cuti bersama, maka hak cuti guru/pengajar menjadi *double*. (lihat Pasal 6).

Tentunya ini juga perlu diatur dalam UU Ketenagakerjaan terkait dengan UU Guru dan Dosen yang merujuk pada UU lainnya yang terkait dengan hak cuti guru dan dosen dalam kapasitasnya sebagai pekerja.

Terkait dengan itu, berdasarkan Pasal 8 PP Nomor 24 Tahun 1976, bagi PNS yang menjadi guru sekolah atau dosen pada perguruan tinggi (non-BHMN) yang mendapat liburan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku (liburan semester

atau liburan *triwulan*) tidak berhak atas cuti tahunan.

Permasalahannya, bagaimana dengan guru/dosen swasta yang *nota bene* tunduk pada UU Ketenagakerjaan. Namun UU Ketenagakerjaan tidak mengatur pengecualian *cuti tahunan* bagi guru / dosen (swasta) yang telah mendapat liburan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sehingga jika berpedoman pada UU Guru dan Dosen (UU No.14 Tahun 2005) disamping guru/dosen swasta mendapat libur semester atau triwulan, juga berhak atas cuti tahunan.

Hal tersebut dipertegas dengan UU Guru dan Dosen, Pasal 40 ayat (1) jo Pasal 76 ayat (1) bahwa guru dan dosen memperoleh hak cuti sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Artinya, apabila guru dan dosen PNS berlaku ketentuan cuti dalam UU Kepegawaian (c.q. PP No. 24 Tahun 1976). Sedangkan bagi guru dan dosen swasta (penyelenggara pendidikan masyarakat) berlaku UU Ketenagakerjaan. Dengan demikian hak cuti guru dan dosen swasta menjadi *double*.

Sehubungan adanya permasalahan-permasalahan tersebut, dengan tidak mengurangi adanya pro dan kontra, pada tanggal 5 Februari 2008 Pemerintah mengeluarkan perubahan/revisi atas SKB tiga Menteri yang telah terbit sebelumnya.

KESIMPULAN

1. Pengaturan hari-hari kerja *kejepit* atau "harpitnas" diantara hari-hari libur nasional dengan hari Sabtu dan/atau Minggu menjadi *cuti bersama* tidak dapat diterapkan untuk semua sektor usaha, pekerjaan atau pada jabatan-jabatan tertentu.

Karena hari Sabtu dan/atau Minggu bukan atau belum tentu merupakan hari istirahat mingguan bagi semua pekerja/buruh (khususnya sektor swasta).

2. Hak cuti tahunan adalah hak individual yang dimohonkan dan disetujui serta diatur pelaksanaannya antara pekerja/buruh dengan manajemen atas dasar kesepakatan. Dengan adanya ketentuan cuti bersama, hak cuti tersebut tidak dapat dipergunakan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan pekerja/buruh.
3. Ketentuan cuti bersama dapat berbenturan dengan hak-hak cuti lainnya, seperti cuti atau istirahat panjang (kalau diatur), cuti untuk alasan penting, cuti hamil dan melahirkan atau cuti untuk tugas tertentu.
4. Ketentuan cuti bersama mengganggu dan merusak agenda dalam *working calendar* yang ditentukan.
5. Ketentuan cuti bersama dalam SKB tidak dapat diterapkan pada sektor-sektor khusus, yakni sektor energi dan sumberdaya mineral dan sektor pertambangan umum pada daerah tertentu.
6. Dengan adanya cuti bersama yang diterapkan di perusahaan yang mematuhi ketentuan cuti bersama, maka akan *merusak* administrasi dan pencatatan bagi pekerja/buruh yang cuti karena alasan penting.
7. Ketentuan cuti bersama, melibatkan lembaga pendidikan (terutama sekolah) ikut-ikutan cuti bersama. Sedangkan bagi guru dan dosen (swasta) sudah memperoleh hak cuti yang dobel, selain libur sekolah juga mendapat cuti tahunan ditambah dengan cuti bersama.

SARAN

1. Cuti bersama hendaknya hanya diberlakukan pada *even* tertentu saja seperti hari raya Idul Fitri atau Natal yang memang benar-benar dibutuhkan oleh sebagian besar umat merayakan, termasuk umat non muslim. Hal ini terkait dengan budaya nasional yang bersifat kekeluargaan sesuai sifat *socio communal* sebagai masyarakat paguyuban yang tidak individual.
2. Cuti bersama pada hari-hari kerja sebelum atau sesudah hari libur nasional keagamaan yang hanya bersifat seremonial, hendaknya ditiadakan dan dikembalikan seperti biasa. Sebaliknya cuti bersama pada hari-hari sebelum atau sesudah hari libur nasional keagamaan yang bersifat ritual, dapat tetap diberlakukan sepanjang sangat diperlukan, seperti pada hari Idul Adha atau Natal.
3. Hendaknya dapat dimungkinkan untuk diberlakukan cuti bersama yang bersifat lokal untuk daerah-daerah tertentu yang memerlukan cuti bersama untuk upacara adat atau tradisi dan/atau upacara keagamaan tertentu serta untuk daerah-daerah tertentu.
4. Hari libur nasional yang jatuh pada hari istirahat mingguan (Sabtu dan/atau Minggu) tidak perlu digantikan di hari lainnya. Karena istirahat mingguan bukan hanya pada hari Sabtu dan/atau Minggu. Akibatnya akan mengganggu hak-hak dalam hubungan kerja bagi pekerja yang hari istirahat mingguannya bukan pada Hari Sabtu dan/atau Minggu.

Demikianlah, saran dan kritikan serta masukan sangat diharapkan. Mudah-mudahan bermanfaat.***