

# PRINSIP ITIKAD BAIK DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL ANTARA MANAJEMEN DAN SERIKAT PEKERJA HERO SUPERMARKET (SPHS)

Astuti Ayu Wulan

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII)

Email : [aaw\\_law@yahoo.com](mailto:aaw_law@yahoo.com)

---

## Abstract

*The article describes and analyzes the principle of good faith in the industrial relation system with positive values that make social dialogue as alternative solution of the dispute settlement in industrial relations system. Its also describes the efforts at the HERO Supermarket by the management and the union utilizing social dialogues the basis of the principle of good faith, which resulted in social partnership among the management, the union and other parties. It is an interesting example of how the parties developed awareness of the essence of social dialogue as an alternative way particularly in industrial relations dispute settlement mechanism.*

**Key words:** *Implementation of the Principle of Good Faith, HERO Supermarket, The Management, The Union*

## Abstrak

Artikel ini menguraikan dan menganalisis prinsip itikad baik dalam sistem hubungan industrial dengan nilai-nilai positif yang membuat dialog sosial sebagai solusi alternatif penyelesaian sengketa dalam sistem hubungan industrial. Yang juga menggambarkan upaya manajemen HERO Supermarket dan serikat memanfaatkan dialog sosial berdasarkan prinsip itikad baik, yang mengakibatkan kemitraan sosial antara manajemen, serikat pekerja dan pihak lain. Ini adalah contoh menarik tentang bagaimana pihak mengembangkan kesadaran esensi dari dialog sosial sebagai cara alternatif terutama dalam mekanisme penyelesaian sengketa hubungan industrial.

**Kata kunci :** Prinsip Itikad Baik, HERO Supermarket, Manajemen dan Serikat Pekerja

---

## A. Pendahuluan

Artikel ini membahas tentang pelaksanaan prinsip itikad baik antara Manajemen dan Serikat Pekerja Hero Supermarket yang membawa dampak sangat positif terhadap keberlangsungan usaha dan yang terpenting mampu memberikan contoh positif terhadap sistem penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Indonesia.

Pada sekitar tahun 1998, perundingan yang dilakukan oleh Manajemen dan Serikat Pekerja Hero Supermarket menemui berbagai kendala seperti dari mulai tidak berjalannya proses negosiasi terkait dengan permasalahan upah, hingga tidak tercapainya kesepakatan yang menyangkut kesejahteraan seluruh pekerja, baik pekerja yang tergabung dalam keanggotaan serikat maupun pekerja yang tidak tergabung dengan serikat pekerja. Situasi yang tidak

konduktif tersebut pada akhirnya berujung pada tindakan anarkis yang dilakukan oleh Serikat Pekerja HERO Supermarket (selanjutnya disebut SPHS) akibat ketidaksepakatan atas negosiasi yang dilakukan kepada pihak Manajemen.<sup>1</sup>

Tindakan anarkis yang dilakukan oleh selanjutnya disebut SPHS semata-mata bukan hanya karena tidak terpenuhinya tuntutan mereka, tetapi karena adanya tindakan intimidasi yang dilakukan oleh pihak Manajemen kepada anggota serikat, untuk tidak melakukan aksi anarkis dan mengancam akan melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja yang tidak mematuhi perintah Manajemen.

Intimidasi yang dilakukan oleh Manajemen tetap tidak mempengaruhi SPHS untuk melakukan aksi. SPHS tetap dengan pendiriannya untuk memperjuangkan keadilan dan kesejahteraan

bagi seluruh pekerja di PT HERO Supermarket. Keinginan pekerja untuk mendapatkan upah yang sesuai didasari atas tingginya nilai inflasi pada saat itu, setelah terjadinya krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada sekitar tahun 1997. Di samping itu, menurut SPHS keuntungan yang didapat oleh Manajemen masih mencukupi untuk memenuhi tuntutan kenaikan upah. Di sinilah itikad baik mulai terasa penting. Kedua belah pihak, baik Manajemen maupun SPHS mulai menyadari bahwa negosiasi tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan tanpa dilandasi dengan itikad baik yang datang dari kedua belah pihak. Oleh karena itu, dengan melalui proses negosiasi yang panjang dan rumit akhirnya kedua belah pihak sepakat untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di internal perusahaan mereka melalui dialog sosial yang berlandaskan prinsip itikad baik.

Secara teoritis, asas atau prinsip itikad baik, berasal dari terjemahan kata dalam hukum Romawi yaitu *bona fides* (*bonus* = saleh, *fides* = percaya), sehingga maksud dari istilah *bona fides* berarti berbuat berdasarkan pengertian yang baik dan jujur serta lurus, sehingga jika dikaitkan dalam suatu kontrak maka para pihak yang hendak mengikatkan diri dalam suatu kontrak hendaknya berbuat sesuatu yang baik, jujur dan lurus.<sup>3</sup> Pada dasarnya hingga saat ini, belum ada aturan normatif yang menjelaskan atau merumuskan pengertian itikad baik secara tegas dan tidak menimbulkan multitafsir. Sejauh ini, itikad baik banyak ditafsirkan oleh para ahli hukum berdasarkan pendapat masing-masing para ahli hukum tersebut. Namun, hal ini tidak membuat itikad baik kehilangan esensi dan dasar hukumnya.

Dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUH Perdata) itikad baik ditegaskan di dalam Pasal 1338 Ayat (3) yang berbunyi: "Suatu perjanjian harus dilaksanakan dengan itikad baik". Di samping itu, Undang-Undang No. 13

Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan yang secara substantif mengatur hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh belum sepenuhnya menekankan pentingnya penerapan prinsip itikad baik dalam hukum ketenagakerjaan. Meskipun, itikad baik tidak ditekankan bahkan tidak diatur di dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, penerapan prinsip itikad baik oleh Manajemen dan SPHS dapat memberikan contoh positif terhadap penyelesaian perselisihan hubungan industrial, dengan mengedepankan dialog sosial sebagai solusi alternatif penyelesaian sengketa hubungan industrial.

#### A.1. Sejarah Singkat Berdirinya PT Hero Supermarket, Tbk

PT HERO Supermarket, Tbk pada awal mulanya merupakan perusahaan milik keluarga yang didirikan oleh Muhamad Saleh Kurnia bersama dengan kakaknya. Pada sekitar tahun 1954, Muhamad Saleh Kurnia mengembangkan usahanya dengan mendirikan CV HERO yang banyak mengimpor produk-produk makanan dan minuman dari luar negeri.

PT HERO Supermarket, Tbk merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan dengan mengoperasikan perdagangan eceran dalam skala besar melalui supermarket-supermarket maupun hypermarket dan juga perdagangan eceran khusus dalam skala kecil. Perusahaan ini menjual berbagai macam produk makanan maupun non-makanan seperti beragam pilihan makanan segar, produk keperluan sehari-hari dan produk-produk untuk kebutuhan pribadi. Pada saat ini HERO memiliki 16.000 pekerja dan memiliki lebih dari 600 gerai yang terdiri dari GIANT Hypermarket, GIANT Supermarket, HERO Supermarket, Minimarket Starmart, dan Apotik Guardian yang tersebar diseluruh wilayah di Indonesia.<sup>4</sup>

## A.2. Latar Belakang Terbentuknya SPHS, Manajemen Hero Supermarket dan Lahirnya Konsep Kemitraan Sosial

### 1. Serikat Pekerja Hero Supermarket (SPHS)

Sebelum adanya SPHS sebenarnya PT HERO Supermarket telah mempunyai serikat pekerja di tingkat perusahaan yang diberi nama SPTP (Serikat Pekerja Tingkat Perusahaan). SPTP ini merupakan serikat pekerja bentukan Manajemen, namun pekerja menyadari bahwa keberadaan SPTP dinilai tidak dapat mengakomodir keinginan-keinginan dari rekan-rekan sesama pekerja HERO. Masih di tahun yang sama, terjadi pergerakan dan perubahan SPTP menjadi SPHS. Untuk memperluas jaringannya diranah Nasional maupun Internasional, SPHS berafiliasi dengan ASPEK (Asosiasi Serikat Pekerja), UNI Apro (*Union Network International*) dan *Global Union Federation*.<sup>5</sup>

SPHS dibentuk pada saat Indonesia dilanda krisis ekonomi pada tahun 1998. Pada saat itu HERO hampir tutup, kemudian sebagian saham HERO dibeli oleh perusahaan *Diary Farm Internasional* (DFI) dan pada saat itu juga HERO Supermarket berubah status badan hukumnya menjadi PT HERO Supermarket, Tbk. Terjadinya krisis ekonomi tersebut menyebabkan inflasi hampir sebesar 80% yang mengakibatkan 22 toko dijarah dan beberapa diantaranya ditutup serta terjadi PHK secara besar-besaran yang berdampak kepada efisiensi pekerja di PT HERO Supermarket, sebanyak 3000 pekerja HERO di PHK secara massal. Hal ini mendorong para pekerja untuk mendirikan sebuah serikat yang diharapkan mampu membawa perubahan kearah yang lebih baik. Pembentukan serikat dilakukan dengan mengumpulkan seluruh pekerja untuk mendiskusikan permasalahan yang mereka hadapi dan menemukan solusi terbaik atas permasalahan tersebut.

Pada awal mula pembentukannya, SPHS sering melakukan berbagai macam konfrontasi dan mogok kerja yang didasarkan atas ditolakny

tuntutan-tuntutan mereka terkait dengan pembuatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan hak-hak normatif lainnya oleh pihak Manajemen PT HERO Supermarket. Pada saat itu Manajemen sepakat untuk memberikan kenaikan upah yang ditetapkan hanya sebesar 6%, padahal kenaikan upah sebesar itu hanya dapat digunakan dalam jangka waktu 10-12 hari. Hal ini kemudian mendorong SPHS melakukan aksi.

Tindakan anarkis SPHS ini tidak hanya sebatas menuntut hak-hak mereka dilindungi tetapi juga dengan melakukan demonstrasi massal dan menghalang-halangi pelanggan dengan cara menutup gerai mereka di berbagai daerah. Hal ini mereka lakukan bukan tanpa alasan. Alasan paling utama selain menuntut hak-hak mereka adalah karena adanya bentuk intimidasi berupa ancaman yang dilakukan oleh para Manager PT HERO Supermarket kepada pekerjanya. Intimidasi tersebut dilakukan karena pihak manajemen PT HERO Supermarket merasa terancam dengan dibentuknya SPHS.

Pada sekitar tahun 1990 - 2000, hubungan Manajemen dengan SPHS mulai membaik. Namun pada saat itu keberadaan PT HERO Supermarket mulai terancam dengan masuknya kompetitor baru seperti Hipermarket Carrefour yang berhasil mengembangkan bisnisnya dalam industri ritail di Indonesia. Kehadiran Hipermarket Carrefour menjadi ancaman tersendiri bagi perkembangan bisnis di PT HERO Supermarket. Hanya dalam kurun waktu empat bulan Carrefour sukses merebut pangsa pasar industri ritail di Indonesia.

Hal ini memaksa pihak Manajemen dan SPHS secara bersama-sama memikirkan solusi alternatif yaitu dengan membuat dan menentukan strategi baru untuk menyaingi kompetitornya yang dalam hal ini adalah Hipermarket Carrefour. Strategi tersebut dilakukan oleh Manajemen PT HERO Supermarket dengan cara melakukan pengecekan terhadap harga kompetitor disetiap minggunya. Strategi yang diterapkan dapat

dikatakan berhasil karena mampu menaikkan omset PT HERO Supermarket sebanyak 30%. Hal ini merupakan salah satu contoh konkret dari adanya pelaksanaan itikad baik di PT HERO Supermarket.

Pada tahun 2002, didirikanlah perusahaan ritail baru bernama GIANT Hipermarket di bawah naungan PT HERO Supermarket, Tbk. GIANT Hipermarket merupakan perusahaan milik *Diary Farm Internasional* (DFI) yang pertama kali didirikan di Malaysia dan tersebar di beberapa kawasan di Asia Tenggara seperti di Thailand, Vietnam, India, dan Indonesia yang kemudian masuk ke dalam portofolio HERO. Di Malaysia, kekuatan GIANT terutama bertumpu pada divisi *Fresh Product, Grocery, Obat-obatan dan Basic Fashion*. Tujuan didirikannya GIANT salah satunya adalah untuk menandingi Hipermarket Carrefour sebagai kompetitor terkuat pada saat itu sekaligus memperbaiki kondisi finansial PT HERO Supermarket yang sempat mengalami krisis. Seiring berjalannya waktu, GIANT Hipermarket berhasil menjadi peretail terkemuka di Indonesia dalam segi penjualan dan penciptaan nilai jangka panjang bagi pemegang saham dan meningkatkan daya saing yang baik, dimana pada saat pembukaan hari pertamanya GIANT berhasil meraup keuntungan sebesar 1,1 milyar rupiah.

Beberapa tahun berjalan mulai dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003, Manajemen PT HERO Supermarket dengan SPHS melakukan perundingan sebagai langkah awal mengatasi permasalahan yang terjadi di internal perusahaan mereka sekaligus menentukan strategi untuk menyaingi kompetitornya. Perundingan tersebut dilakukan dengan membuka dialog-dialog sosial yang berisikan diskusi-diskusi formal.

Pada awalnya, perundingan tersebut tidak berjalan sesuai dengan harapan. Hal ini disebabkan karena SPHS merasa tidak siap melakukan negosiasi semacam itu, sehingga pihak Manajemen HERO beranggapan bahwa SPHS

tidak kooperatif dalam mencari solusi. Mereka juga menilai bahwa SPHS hanya mementingkan kepentingan anggotanya yaitu dengan selalu menuntut sasaran-sasaran mereka dipenuhi tanpa mau bernegosiasi terlebih dahulu dengan pihak manajemen Perusahaan. Hal ini menjadikan hubungan kemitraan diantara mereka semakin tidak terkendali dan mengancam eksistensi SPHS dan Manajemen HERO itu sendiri.

Menanggapi situasi yang semakin sulit tersebut, SPHS yang berafiliasi dengan ASPEK Indonesia meminta dukungan solidaritas kepada UNI (*Union Network International*), serikat pekerja sektor ritel dan jasa Internasional yang tergabung di dalam *Global Union Federation*, khususnya kepada UNI Apro (Organisasi Regional Asia Pasifik UNI) untuk melakukan *Collective Bargaining* (Perundingan Bersama). Sebagai respon terhadap permintaan mereka, Presiden dan Sekretaris Regional UNI Apro, Joseph De Bruyn dan Christopher Ng, mengadakan pertemuan dengan COO (*Chief Operating Officer*) PT Hero Supermarket, Ian Mc Lellan, pada bulan November 2000. Pertemuan yang pertama kali diselenggarakan itu berhasil melaksanakan perjanjian yang berlangsung dengan damai.

Kesepakatan secara damai itu pada prakteknya membuka peluang terciptanya hubungan baik diantara para mitra sosial yang ada, dalam hal ini khususnya adalah Manajemen PT HERO Supermarket dengan SPHS. Dalam konteks inilah kemitraan sosial mulai terbangun. Masing-masing pihak mulai menyadari bahwa kemitraan sosial yang baik hanya akan terwujud apabila para pihak mempunyai kesadaran dan rasa saling percaya satu sama lain, sehingga akan menghasilkan hubungan timbal balik yang menguntungkan kedua belah pihak.

Dengan dilandaskan kesadaran dan sikap saling percaya itulah, maka serikat pekerja mulai mengerti dan memahami keterbatasan Manajemen dalam menjalankan perusahaan.

Di sisi lain, Manajemen HERO pun mencoba mengerti dan memahami keadaan para pekerjanya dan memikirkan solusi alternatif untuk memenuhi kebutuhan pekerja dan perusahaan. Untuk merealisasikan tujuan yang akan dicapai, maka Manajemen HERO dengan melibatkan SPHS secara bersama-sama melakukan pendekatan-pendekatan persuasif dengan mengadakan program pelatihan “*Team Building Outbound*” selama satu minggu yang bekerjasama dan diselenggarakan oleh UNI Apro.

## 2. Manajemen Hero Supermarket

Terlepas dari kesulitan yang di alami oleh PT HERO Supermarket, Tbk, perusahaan pemiliknya yaitu *Diary Farm International Holding Ltd.* yang saat itu diwakili oleh Direktur Asia Tenggara yaitu Mr. Michael Kok dan Kepala Personalia untuk Asia Tenggara yaitu Mr. Chan Kah Fai, memutuskan untuk mengatasi langsung permasalahan yang terjadi di HERO. Mereka menjalin kerjasama yang erat dengan UNI Apro, dengan komitmen untuk memecahkan isu-isu yang mendesak dalam tubuh HERO dan mengembangkan hubungan kemitraan yang baik. Dengan bantuan dan keterlibatan Manajemen tingkat tinggi PT HERO dan UNI Apro, semua pihak yang saat itu sedang menghadapi jalan buntu diberikan momentum untuk bergerak maju guna memperbaiki situasi yang ada.<sup>6</sup>

Salah satu prinsip dari kemitraan sosial yang berhasil dibangun adalah dengan menganggap bahwa seluruh pekerja yang bernaung di bawah PT HERO Supermarket merupakan mitra kerja Manajemen. Dalam konteks ini, kedudukan Manajemen di dalam perusahaan dapat dikatakan sejajar dengan kedudukan pekerja. Sementara itu yang membedakan hanyalah peranan dan tanggung jawab masing-masing di dalam organisasi. Hal itu merupakan salah satu syarat agar dialog sosial dapat berjalan dengan baik. Disini terlihat jelas bahwa kemitraan sosial

yang telah dibangun oleh Manajemen dan serikat pekerja dilatarbelakangi dengan diterapkannya prinsip itikad baik yang dibangun oleh kedua belah pihak.

Selain itu juga dibangun komitmen untuk menjalankan komunikasi yang efektif antara Manajemen dan SPHS tersebut melalui berbagai program telah berhasil diciptakan oleh Manajemen dan SPHS seperti dibentuknya forum dialog sosial dan forum kerjasama yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan seluruh pekerja HERO dan tercapainya tujuan perusahaan.

## 3. Langkah-Langkah yang Dilakukan Manajemen dan Serikat Pekerja HERO Supermarket (SPHS) dalam Mempertahankan Kemitraan Sosial di PT HERO Supermarket, Tbk.

Dalam upayanya menciptakan kemitraan sosial di PT HERO Supermarket, tentunya tidak akan terlepas dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh Manajemen dan pekerja HERO Supermarket. Selanjutnya Penulis akan memaparkan langkah-langkah yang dilakukan oleh Manajemen dan SPHS dalam menangani permasalahan yang timbul di perusahaan mereka dengan tetap mempertahankan konsep kemitraan sosial yang telah ada. Upaya tersebut di antaranya sebagai berikut:

- a. Dibentuknya LMC (*Labour Management Cooperation*) dan *Collective Bargaining* (Perundingan Bersama) sebagai sarana LKS Bipartit ditinjau dari UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. 32 Tahun 2008 tentang Tata Cara Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Lembaga Kerja Sama Bipartit

Dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Pasal 106 Ayat (1) s.d. Ayat (4) dinyatakan bahwa perusahaan yang mempekerjakan pekerja sebanyak 50 orang wajib membentuk Lembaga Kerja Sama (LKS)

Bipartit. Bipartit ini berfungsi sebagai forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang terkait dengan bidang hukum ketenagakerjaan. Dalam konteks ini, LMC (*Labour Management Cooperation*) dan *Collective Bargaining*<sup>7</sup> sebagai sarana LKS Bipartit di PT HERO Supermarket, dapat dikatakan telah memenuhi ketentuan yang diatur di dalam Pasal 106 Ayat (1) s.d. Ayat (4) UU No. 13 Tahun 2003. Selain memenuhi ketentuan yang ada di dalam Pasal 106 UU No. 13 Tahun 2003, LMC dan *Collective Bargaining* yang ada di dalam PT HERO Supermarket juga telah memenuhi prosedur tata cara pembentukan dan susunan keanggotaan LKS Bipartit sesuai dengan Peraturan Menteri No. 32 Tahun 2008.

Dengan mengacu kepada ketentuan yang terdapat di dalam Pasal 8 Peraturan Menteri No. 32 Tahun 2008 yang mengatur tentang tata cara pembentukan LKS Bipartit dinyatakan bahwa pengusaha dengan wakil serikat pekerja mengadakan musyawarah untuk membentuk, menunjuk, dan menetapkan anggota LKS Bipartit sekaligus menyepakati dan menetapkan susunan kepengurusan LKS Bipartit yang dimuat ke dalam berita acara yang ditandatangani oleh pengusaha dan wakil pekerja dan/atau wakil serikat pekerja di perusahaan.

Sistem kerja dari LMC itu sendiri dilakukan dengan menyimpulkan permasalahan yang telah dibahas secara bersama-sama oleh Manajemen dan juga serikat pekerja, dengan membuat rekomendasi kepada Manajemen perusahaan ataupun pihak terkait dan membawa materi permasalahan kepada *Collective Bargaining* untuk membuat suatu kesepakatan yang ditandatangani oleh masing-masing perwakilan, baik perwakilan dari Manajemen maupun perwakilan dari pekerja dan/atau serikat

pekerja yang nantinya akan ditetapkan dan menjadi kebijakan perusahaan.

Melalui LMC dan *Collective Bargaining* berbagai program telah berhasil dijalankan yakni diantaranya berhasil meningkatkan kesejahteraan pekerja, mendukung ekspansi dan kompetisi perusahaan, mendukung program GCG (*Good Corporate Governance*), dan berhasil mengantisipasi krisis global.

b. Didirikannya GIANT Hypermarket Sebagai Salah Satu Alternatif Menanggulangi Krisis Global

Dalam upayanya menanggulangi krisis global, PT HERO Supermarket melalui Manajemen dan serikat pekerja mencanangkan berbagai program penanggulangan krisis. Melalui LMC dan *Collective Bargaining* diciptakanlah suatu kesepakatan untuk mendirikan GIANT Hipermarket. Tujuan didirikannya GIANT tentunya selain sebagai solusi untuk menanggulangi krisis global, juga untuk mendapatkan keuntungan yang jauh lebih besar.

Manajemen dan SPHS menjalankan strategi penjualan mereka dengan cara menjual produk-produk berkualitas dengan harga yang relatif terjangkau untuk kalangan menengah ke bawah. Hal ini berbeda dengan HERO, di mana produk-produk yang tersedia di HERO hanya terjangkau bagi kalangan menengah ke atas. Hal inilah, yang menjadi alasan mengapa manajemen dan SPHS mendirikan GIANT di Indonesia. Menurut Jakwan (Ketua Umum SPHS Periode 2012-2015) “Hadirnya GIANT Hipermarket dilatarbelakangi oleh adanya krisis ekonomi global yang terjadi di Indonesia dan berdampak pada kondisi finansial HERO, GIANT dibentuk sebagai alternatif untuk menanggulangi krisis finansial yang terjadi di HERO

sekaligus merubah citra masyarakat yang menganggap bahwa HERO hanya untuk kalangan menengah ke atas. Dengan hadirnya GIANT anggapan tersebut hilang dan mengubah citra kalangan menengah ke atas menjadi kalangan menengah ke bawah, sehingga masyarakat dari berbagai kalangan dapat membeli produk-produk yang ada di GIANT dengan harga yang cukup terjangkau”.<sup>8</sup>

## B. Hasil dan Pembahasan

Dalam kasus ini, Manajemen HERO Supermarket dan SPHS berhasil menciptakan kemitraan sosial yang dilandaskan dengan itikad baik dan sikap saling percaya sehingga menghasilkan hubungan timbal balik yang menguntungkan kedua belah pihak. Keberhasilan mereka menciptakan kemitraan sosial tersebut tidak terlepas dari peran dari berbagai pihak. Dalam hal ini, UNI APRO Global Union mempunyai peran yang sangat besar dalam menciptakan kemitraan sosial di PT HERO Supermarket, Tbk.

Dialog sosial di PT HERO Supermarket pada hakikatnya berhasil dijalankan dengan itikad baik yang diterapkan oleh para pihak, yakni pihak Manajemen dan SPHS. Peranan dan kontribusi dari berbagai pihak seperti Direktur dan Personalia Dairy Farm Regional Asia Tenggara (Micheal Kok dan Chan Kah Fai), Presiden dan Sekretaris UNI APRO (Joseph De Bruyn dan Christopher Ng), COO (*Chief Operating Officer*) PT HERO Supermarket (Ian Mc Lallan), serta Perwakilan Serikat Pekerja, telah berhasil menciptakan suatu kesepakatan bersama dengan dibuatnya perjanjian kerja sama yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan hubungan kemitraan sosial antara Manajemen dengan SPHS.

Dalam hal ini, SPHS mulai menyadari kapasitasnya sebagai mitra kerja Manajemen. Kesadaran tersebut nampak dari adanya

perubahan tingkah laku serikat dengan tidak bertindak anarkis dan separatis, tetapi kini lebih mengutamakan berlangsungnya proses negosiasi dalam menyalurkan permintaan-permintaan pekerja dan anggotanya kepada manajemen terutama yang menyangkut kenaikan upah. Sebelum Serikat mengajukan tuntutan kenaikan upah kepada Manajemen, SPHS terlebih dahulu mengumpulkan fakta-fakta dan data-data yang menunjukkan sejauh mana tingkat inflasi mempengaruhi kehidupan para pekerja. Fakta-fakta dan data-data tersebut akan dijadikan sebagai dasar penuntutan kenaikan upah yang akan diajukan kepada pihak Manajemen, tentunya dengan melalui proses *bargaining* atau tawar-menawar secara kolektif. Strategi seperti itu terus dilakukan dan dikembangkan oleh SPHS agar selalu tercipta kesempatan untuk bernegosiasi secara transparan dan berkesinambungan serta dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan.

Proses terciptanya kemitraan sosial di PT HERO Supermarket membutuhkan kesadaran yang secara fundamental sudah ada di dalam diri setiap individu yang terlibat di dalamnya. Baik Manajemen maupun serikat pekerja selalu menyadari bahwa kemitraan sosial yang baik hanya dapat terwujud apabila masing-masing pihak selalu mengedepankan penerapan prinsip itikad baik dan kepercayaan di setiap permasalahan yang terjadi di internal perusahaan mereka. Dalam hal ini, serikat pekerja harus dapat memosisikan organisasi mereka sejajar dengan Manajemen. Hal ini berarti bahwa hanya serikat pekerja yang mempunyai kedudukan kuat dan seimbanglah yang dapat melakukan perundingan dan negosiasi dengan Manajemen serta dapat menghasilkan suatu kebijakan yang baik pula. Tanpa adanya serikat yang kuat, kemitraan sosial yang selaras dan seimbang akan sulit terwujud.

Dalam kasus yang telah penulis jelaskan sebelumnya, serikat yang kuat dibuktikan dengan kemampuan dan keberhasilan serikat

dalam menumbuhkan semangat solidaritas di antara para anggota serikat dan memberikan kepercayaan kepada Manajemen dalam setiap penentuan kebijakan perusahaan. Singkatnya, serikat yang kuat adalah serikat yang mampu memposisikan organisasi mereka sebagai mitra kerja Manajemen dan bukan hanya serikat yang hanya sekadar menuntut kesejahteraan, tetapi dengan berperan aktif di dalam setiap kebijakan yang ditetapkan perusahaan. Sehingga, konsep kesejahteraan yang tercipta bukan hanya untuk kesejahteraan serikat semata, tetapi juga untuk kesejahteraan seluruh pekerja di PT HERO Supermarket.

Pada dasarnya dalam prinsip hubungan kerja, Manajemen dalam suatu perusahaan selalu mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerja maupun serikat pekerja. Hal inilah yang pada praktiknya mengakibatkan perundingan yang dilaksanakan oleh Manajemen dan juga serikat pekerja sering berakhir *deadlock*. Dalam hal ini perlu ditekankan bahwa Manajemen dan serikat pekerja harus mempunyai pemahaman bahwa itikad baik, kepercayaan, dan hubungan timbal balik yang positif. Bukan hanya sebatas teori belaka, tetapi merupakan suatu tindakan konkrit yang harus dibuktikan dan dijalankan secara berkesinambungan.

Keberhasilan Manajemen dan SPHS menciptakan kemitraan sosial yang positif tidak terlepas dari faktor-faktor pendukung yang melandasinya. Faktor-faktor pendukung keberhasilan tersebut direalisasikan dengan membentuk forum dialog sosial, dimana dialog sosial ini didefinisikan oleh ILO (*International Labour Organization*) untuk mencakup semua jenis negosiasi, konsultasi atau sekadar pertukaran informasi antara, atau di antara wakil pemerintah, pengusaha dan pekerja, mengenai isu-isu yang menjadi kepentingan bersama yang berkaitan dengan kebijakan ekonomi dan sosial. Melalui forum dialog sosial ini diharapkan dapat

memperkecil kemungkinan terjadinya konflik serta mendorong pertumbuhan dalam bidang sosial dan ekonomi.

Selain membentuk forum dialog sosial, Manajemen dan serikat pekerja juga membentuk sarana LKS Bipartit yang terdiri dari LMC dan *Collective Bargaining*. Di mana kedua sarana tersebut tentunya mempunyai tujuannya masing-masing. LMC bertujuan untuk mencegah terjadinya perselisihan hubungan industrial, meningkatkan produktivitas, dan memperbesar keuntungan usaha. LMC bersifat independen, demokratis, musyawarah untuk mufakat, kebersamaan, dan non-voting. Sedangkan *Collective Bargaining* mempunyai tujuan untuk menyelesaikan masalah ketenagakerjaan, berbagi keuntungan dan merundingkan kesejahteraan pekerja.

Selain mempunyai tujuan yang akan dicapai, kedua sarana LKS Bipartit yang diterapkan oleh PT HERO Supermarket mempunyai produk yang telah tercapai. Produk LMC terdiri dari berkurangnya tingkat kecelakaan kerja, tercapainya target perusahaan, menciptakan produktivitas dan keuntungan yang tinggi, *award as the best company*, *zero complain*, dan lain-lain, sedangkan produk yang dimiliki oleh *Collective Bargaining* terdiri dari kenaikan gaji yang tinggi, tunjangan-tunjangan, bonus, PKB (Perjanjian Kerja Bersama), tidak ada PHK dan lain-lain.

Keterlibatan serikat pekerja dalam forum dialog sosial di lingkup PT HERO Supermarket sangat berpengaruh terhadap segala bentuk kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, serikat pekerja berfungsi menjalankan fungsinya dengan baik sebagai kontrol sosial di dalam perusahaan sekaligus sebagai partner pengusaha dalam hal menciptakan keseimbangan tujuan perusahaan, menciptakan kesejahteraan dan keadilan sosial bagi pekerja, serta menciptakan keuntungan dan produktivitas pekerja di PT HERO Supermarket.

Setidaknya Manajemen dan Serikat Pekerja memberi gambaran kepada kita semua bahwa pada dasarnya pengakuan atas hak untuk bebas berorganisasi, berunding bersama dan adanya kesetaraan merupakan syarat mutlak terciptanya kemitraan sosial yang baik di PT HERO Supermarket. Hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya itikad baik, kepercayaan dan juga penghargaan yang diberikan oleh masing-masing pihak dalam mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, selaras dan seimbang.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kemitraan sosial di PT HERO Supermarket dapat terealisasi dengan baik berkat bantuan dan dukungan yang positif dari UNI Apro dan ASPEK Indonesia, dan tentunya juga tidak terlepas dari peran kepemimpinan manajemen dan kepemimpinan serikat pekerja HERO Supermarket (SPHS) yang selalu mengedepankan dialog sosial dalam setiap perundingan. Agar kemitraan sosial ini dapat berjalan dan berkembang sesuai dengan tujuan yang diharapkan, para pihak yang terlibat dalam kemitraan sosial ini membentuk berbagai program yang dijalankan melalui LMC dan *Collective Bargaining*. Hingga saat ini, kemitraan sosial tersebut masih terus berjalan bahkan mengalami kemajuan yang sangat positif di lingkup pekerja PT HERO Supermarket.

Singkatnya, di tengah-tengah kompleksnya permasalahan hukum ketenagakerjaan di Indonesia, realitanya masih terdapat Manajemen dan serikat pekerja yang mampu menciptakan kemitraan sosial dalam hubungan industrial. Tentunya, kemitraan sosial ini tidak akan dapat terwujud apabila Manajemen dan serikat pekerja tidak memiliki itikad baik dan hanya mementingkan kepentingan organisasinya masing-masing. Dibutuhkan komunikasi yang baik dan hubungan kerja sama yang erat dan positif serta kepercayaan yang tinggi agar kemitraan sosial ini dapat berjalan sesuai dengan harapan, serta mampu membawa perubahan yang

lebih baik dan positif dalam ranah hubungan industrial di Indonesia.

Selanjutnya mengenai permasalahan Kemitraan Sosial<sup>9</sup> dalam hubungan industrial telah dapat diimplementasikan dengan baik oleh pihak Manajemen dan Serikat Pekerja HERO Supermarket (SPHS).<sup>11</sup> Salah satu bentuk kemitraan social tersebut adalah dengan membentuk LMC (*Labour Management Cooperation*) dan *Collective Bargaining* (Perundingan Bersama) sebagai sarana Lembaga Kerja Sama/LKS Bipartit.<sup>12</sup>

### C. Penutup

Tulisan ini telah memperlihatkan bahwa pelaksanaan prinsip itikad baik yang diterapkan oleh Manajemen dan SPHS telah berhasil menciptakan suatu hubungan timbal balik yang positif yang mereka sebut sebagai kemitraan sosial. Kemitraan sosial yang ada di PT HERO Supermarket, Tbk merupakan suatu manifestasi dari adanya sikap saling percaya di antara kedua belah pihak baik Manajemen dan serikat pekerja, juga merupakan suatu forum di mana Manajemen dan serikat pekerja mempunyai kesempatan untuk dapat menyalurkan aspirasi mereka.

Dalam hal ini, penerapan prinsip itikad baik sangat perlu untuk dilakukan di dalam sistem hubungan industrial. Dengan dilaksanakannya prinsip itikad baik dalam praktek hubungan industrial, potensi terhadap timbulnya konflik dapat terdeteksi lebih dini, serta dapat mencegah meluasnya konflik di antara pengusaha dan pekerja/buruh.

Pemerintah dalam hal ini Kementerian Tenaga Kerja yang juga merupakan pihak yang bertanggungjawab terhadap permasalahan ketenagakerjaan di Indonesia harus lebih cermat dalam membuat suatu peraturan yang berkaitan dengan hukum ketenagakerjaan. Dalam konteks ini, Undang-Undang Ketenagakerjaan secara substansi dapat dikatakan telah mengindikasikan pelaksanaan itikad baik, namun tidak menyatakan

dan menjelaskan secara konkrit di dalam pasalnya agar pengusaha dan pekerja dan/atau serikat pekerja menjalankan itikad baik.

Implementasi prinsip itikad baik yang diterapkan oleh Manajemen dan SPHS dapat dijadikan sebagai contoh konkrit oleh pengusaha, serikat pekerja/serikat buruh, dan juga Pemerintah atas keberhasilan pelaksanaan prinsip itikad baik yang diterapkan dalam ranah hubungan industrial. Secara normatif, seharusnya Undang-Undang Ketenagakerjaan memberikan pengaturan khusus yaitu dengan membuat satu pasal yang menegaskan bahwa Pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh wajib mempunyai itikad baik yang dilakukan pada saat timbulnya kesepakatan kerja, pembuatan peraturan perusahaan dan/atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB), hingga apabila terjadi perselisihan antara pengusaha dengan pekerja/buruh maupun serikat pekerja/serikat buruh.

Kementerian Tenaga Kerja harus lebih memberikan perhatian khusus terhadap pelaksanaan atau juga tata cara pembentukan dan susunan keanggotaan LKS Bipartit kepada pengusaha dan pekerja/buruh dan/atau serikat pekerja/serikat buruh. Efektivitas dari pelaksanaan Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit ini bisa diharapkan sebagai modal awal terciptanya dialog sosial yang berkelanjutan. Dalam hal ini, pemerintah harus mempunyai sikap yang tegas dengan melakukan tindakan represif maupun preventif serta melakukan pengawasan terhadap implementasi LKS Bipartit ini. Setiap perusahaan yang mempunyai serikat pekerja/serikat buruh diwajibkan untuk melaksanakan dan menjalankan LKS Bipartit yang berfungsi sebagai forum konsultasi dan komunikasi di antara mereka.

LKS Bipartit sebagai salah satu bentuk dari dialog sosial yang juga berfungsi sebagai forum konsultasi dan komunikasi harus menjadi aturan yang secara fundamental wajib dijalankan oleh pengusaha dan pekerja/buruh dan/atau serikat

pekerja/serikat buruh. Karena pada dasarnya, LKS Bipartit yang dilakukan dengan secara kooperatif dan non-konfrontatif akan sangat bermanfaat serta berguna bagi pengusaha dan pekerja untuk menyelesaikan konflik internal yang terjadi di antara mereka. Konflik yang terjadi dapat dicegah dan lebih terkelola dengan baik sehingga tidak perlu diselesaikan melalui lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

### Daftar Pustaka

- Hutabarat, Samuel, *“Prinsip Itikad Baik Dalam Berbagai Hukum Kontrak”* Gloria Juris, Vol. 4 No. 3, 2004.
- Hakim, Muhamad, *“Social Partnership for the company’s growth and welfare of workers”*, 2014.
- Indonesia, Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2003, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4279.
- Subekti, R, dan Tjitrosudibio, Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, Jakarta: PT Pradnya Paramita, 1996.
- UNI Apro, Aspek Indonesia, dan Serikat Pekerja HERO Supermarket (SPHS), *“Proses Terciptanya Kemitraan Sosial: Kepercayaan, Hubungan Timbal Balik Dan Modal Sosial Di PT HERO Supermarket (SPHS)”*, Tanpa tahun terbit.

### Endnotes

1. Hasil Wawancara dengan Presiden SPHS
2. Samuel Hutabarat, “Prinsip Itikad Baik Dalam Berbagai Hukum Kontrak”, Gloria Juris, Vol. 4 No. 3, Oktober 2004. hlm. 224
3. UNI Global Union Asia & Pasific, et.al., “PROSES TERCIPTANYA KEMITRAAN SOSIAL: Kepercayaan, Hubungan Timbal Balik dan Modal Sosial di PT HERO Supermarket”, (Tanpa tahun terbit). hlm. 3
4. Bagian ini didasarkan pada wawancara dengan Muhamad Hakim, Ketua Umum SPHS yang ketiga, serta aktivis Serikat Pekerja di KSPI (Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia), tanggal 5 Maret 2014. Serta buku yang berjudul “Proses Terciptanya Kemitraan Sosial: Kepercayaan, Hubungan Timbal Balik dan Modal Sosial di PT HERO Supermarket”, yang diterbitkan oleh UNI Global Union Asia & Pasific, ASPEK Indonesia, dan Serikat Pekerja PT HERO Supermarket (SPHS).
5. UNI Global Union Asia & Pasific, et.al., *Op.cit.*, hlm. 9

6. Seluruh data yang berkaitan dengan LMC (*Labour Management Cooperation*) dan *Collective Bargaining* (Perundingan Bersama) ini penulis peroleh dari materi presentasi yang berjudul "*SOCIAL PARTNERSHIP for the company's growth and welfare of workers*", yang ditulis oleh Muhamad Hakim (Vice President KSPI), tertanggal 5 Maret 2014.
7. Hasil wawancara Penulis dengan Ketua Umum SPHS Periode 2012-2015 serta wakil presiden di ASPEK Indonesia, Tertanggal 23 April 2014, Pukul 13:30 WIB.
8. Kemitraan Sosial yang ada di PT HERO Supermarket merupakan manifestasi positif dari adanya proses dialog sosial yang berlandaskan pada penerapan prinsip itikad baik yang dijalankan oleh Manajemen dan Serikat Pekerja HERO Supermarket (SPHS).
9. Pembahasan dan penjabaran dalam kronologi kasus PT HERO Supermarket, Penulis rangkum dari sebuah data yang bersumber dari sebuah buku yang berjudul "Proses Terciptanya Kemitraan Sosial: Kepercayaan, Hubungan Timbal Balik dan Modal Sosial di PT HERO Supermarket", yang diterbitkan oleh UNI Apro, ASPEK Indonesia, dan Serikat Pekerja HERO Supermarket (SPHS).
10. *Labour Management Cooperation* (LMC) dan *Collective Bargaining* (Perundingan Bersama) merupakan istilah yang lazim digunakan oleh Manajemen dan serikat pekerja di setiap forum dialog sosial.