

Social Partnership in the Making:

TRUST, RECIPROCITY
& SOCIAL CAPITAL at
HERO



um • asia & pacific
global union



SEKILAS PEKERJA
PT. HERO SUPERMARKET Tbk.

ASPEK *Indonesia*

UNI Global Union – Why?

UNI Global Union is the global union for skills & services in the 21st Century and it is the largest amalgamation of unions globally uniting about 1,000 national affiliates with 15 million members from 150 countries. UNI Global Union is a union innovation to address global challenges.

The world of work is changing. We have global businesses and global markets for goods and services. With off shoring, we see the emergence of a global labor market. We are also witnessing tremendous business concentration. In every UNI Sector, a small number of dominant global companies have begun to emerge. Trade Unions including UNI are adapting to a borderless world; we have developed strategies to deal with a global labor market and are reaching out in new ways to working people wherever they are.

UNI Global Union aims to have bigger impacts at the workplace, within companies, in global institutions, in public opinion and on our members.

Global agenda for global unions

The global union agenda will cover global organizing, global framework agreements, global objectives for decent work including decent rates of pay, minimum standards for health and safety, ensuring collective bargaining rights for all, global solidarity action, global policy development and research and global representation.

UNI is a global union

UNI as a global union is also a key part of the trade union movement adapting to and providing new responses in these new times. UNI is recognized by organizations such as the ILO, the European Union and the OECD. In Europe, we have social dialogue in ten different sectors where we are recognized by the Commission and our employer counterparts. We want this type of recognition with organizations such as Mercosur, ASEAN, SAARC, APEC, ASEM or the African Union.

They are the interface with the regional economic groupings such as the European Union, Mercosur, ASEAN, SAARC, APEC, ASEM, the African Union and others. These groupings are increasing in importance. It is up to the UNI regional organizations to insist that development has a social face that trade agreements should include the respect for trade unions and employees' rights. In return for a free market, companies must answer to a high standard of corporate social responsibility.

At the Asia and Pacific region, UNI Apro has facilitated the establishment of ASEAN Service Employees Trade Union Council (ASETUC) to enable ASEAN trade unions in the service sectors to contribute meaningfully to the construction of the ASEAN Community so as to ensure that it benefits the workers and peoples of ASEAN. UNI Apro is assisting the affiliated unions in the SAARC countries in their campaign for a social dimension in the SAARC economic integration.

What is the role of UNI's Regions?

The four UNI Regional Organizations for Europe, Asia Pacific, Americas and Africa have an important role to play. UNI's regions must be in the forefront of the campaigns to right these wrongs. UNI regional organizations must work to create the right social and political conditions in which unions can be developed.

UNI Apro is the Asia-Pacific regional organization of UNI. Its 184 affiliates with a total membership of about 3 million can be found in 20 countries. UNI Apro covers unions in finance, post & logistics, commerce, telecom, graphical, media & entertainment, property maintenance and security services, gaming, IT & business services.

The aim of UNI and UNI Apro is to make UNI members global players, able to confront the forces of globalization and determined to put a human face to the globalization process. UNI Apro has a union advocacy-upgrading-empowerment program based on sustained organizing, fighting for workers' and unions' rights, campaign for decent work, building alliances with other unions and NGOs, and engaging corporate, transnational and government decision makers in social dialogues based on the concept of social partnership.

What are Global Framework Agreements? - Simply put, it is an agreement between a global (multinational or regional) company and UNI, on behalf of the unions which represent its employees anywhere in the world.

Why? - When companies were local, unions had local agreements; when companies were national, unions had national agreements. Now in the global economy, we need global agreements.

What's in it for the company? – Lots! In this era which calls for greater social responsibility, lots of companies include mission statements or solemn commitments in their annual reports. But with today's corporate scandals and scepticism, who believes in just the words? A global agreement is not just an employer's word. It is a signed agreement with the people employed by the company. It gives the company's claims credibility because it allows for monitoring. With consumers, investors and pension funds paying much greater attention to company's image and ethical investments, this can be a big plus for any company, especially regional and global corporations.

But what's in it? – Whatever the global union and the company want in it. In practice, this means a commitment:

- To observe international standards for the recognition of the right to join a trade union, to bargain collectively and to non discrimination.
- To never use child labor or forced labor.
- To observe decent working condition and fair terms and condition of employment.
- To adhere to good environment standards.

These are standards set by the International Labor Organization (ILO). Thus, there is no need to negotiate such standards and all employers and unions have to do in the agreement is to commit to respecting these standards.

It must be clear that UNI does not want to set wages and working conditions worldwide. We cannot substitute for direct negotiations between companies and workers at the national level. However, in the era of globalization, companies shift production and services to almost any part of the globe. The global agreement is a way for the company to say: "Wherever we go in the world, we will observe civilized internationally recognized standards; We will offer decent work and jobs. In short, we will be decent global corporate citizens."



MINISTER OF
MANPOWER AND TRANSMIGRATION
REPUBLIC OF INDONESIA



**ADDRESS
OF
MINISTER OF MANPOWER AND TRANSMIGRATION
REPUBLIC OF INDONESIA**

Industrial relations is very much related to inter-action amongst people in different work places. If it was not managed well and harmoniously, it could create problems for workers and employers in work places. Should the case be so, the economic impact arising out of it, in terms of foreign capital and investment would be negative.

Indonesia, as a member of the ILO that concerns with the importance of harmonious industrial relations, has ratified the ILO Convention number 87 on the Freedom Association and the Protection of the Right to Organize and made the implementing regulations for the establishment of the worker/labor organizations and provide freedom for their activities according to the current legislations. This means that all activities undertaken should look into standard ethics policies, transparent and flexible, as to maintain the nation credibility are the responsibilities of all citizens including labor unions/trade unions.

The basic principles of trust, partnership, and interaction between workers and employers are very much needed in creating harmonious industrial relations in a company. Those principles will only be achieved if both parties have mutual good will. It should be felt that only by doing so, workers and employers could increase their productivity and company progress which eventually would lead to a better social welfare for workers and their families.

The business world plays an even more important and strategic role in the national economy, now and in the future. Thus, a good work atmosphere and industrial relations should always be maintained. The former would increase work productivity and social welfare for its workers, while the latter would boost the companies' activities further.

The 2009 Work Program of the government, In particular, the Ministry of Manpower and Transmigration of Republic of Indonesia, is focused on strengthening of bipartite cooperation. In this respect, I would like to express my utmost gratitude to PT. Hero Supermarket for putting in its best effort in making such a successful bipartite cooperation.

Finally, I would like to take the opportunity of thanking the management, workers, Workers Union/Labor Union, and UNI Apro for the hard work in building and fostering good partnership in PT. Hero Supermarket.

Minister.
Manpower and Transmigration
Republic of Indonesia



Dr. Ir. Erman Suparno, MBA, MSI

**CHIEF EXECUTIVE OFFICER
PT. HERO SUPERMARKET**

The social partnership model as espoused in this report is an outcome of the continuous cooperative efforts that Hero management and Hero union have developed in recent years. This is also facilitated by the mediating role of UNI Apro who has played a part in making this possible.

Given the various challenges we face in our industry, PT. Hero Supermarket has made big strides over the past year with sound growth figures, coming another step closer to our goal of being the top supermarket retailer in Indonesia.

Achieving all of the above would not be possible without the commitment of our dedicated employees and support of the Hero Supermarket Union. This partnership was conceived as a result of a genuine mutual desire between the trade union and the management to grow PT. Hero Supermarket into a significant player in the supermarket retail industry in Indonesia - a premium company that can offer customers excellent products and services, offer good returns to shareholders and at the same time, be an attractive employer.

I am very proud of our commitment to building, promoting and maintaining this labour management partnership relation in the company and how much we have achieved in this area over the years. Our belief in labour-management partnership relation shows up in a wide variety of ways including safety and health initiatives, training and education programs, career development programs, quality services, human resources and our corporate communication culture.

Although we have made great improvements over the years, the Hero Management and Hero Supermarket Union must continuously work together to nurture this labour-management partnership to make it more effective in realising the company's growth strategy and cope with the challenges confronting the retail sector in a volatile market. Our prospects for the future are promising and I look forward to the support of the staff and to working closely with the Union in realising our common goal.

JOHN CALLAGHAN
CEO, PT. HERO Supermarket

23rd January 2009, Indonesia

**CHIEF EXECUTIVE OFFICER
PT. HERO SUPERMARKET**

Model kemitraan sosial sebagaimana dibahas dalam buku ini merupakan hasil upaya kerjasama yang berkesinambungan antara manajemen Hero dan serikat pekerja Hero dimana dalam beberapa kurun waktu terakhir ini telah berkembang secara pesat. Hal ini juga difasilitasi dengan peranan mediasi dari UNI Apro sebagai bagian yang membuat hal ini terlaksana.

Dengan adanya tantangan yang kita hadapi dalam industri ini, PT. Hero Supermarket telah melakukan langkah-langkah besar pada tahun lalu dengan angka pertumbuhan yang sehat, kemudian menjalankan langkah berikutnya yang lebih dekat dengan sasaran kami untuk menjadi retailer supermarket papan atas di Indonesia.

Pencapaian semua hal diatas tidak akan mungkin terjadi tanpa adanya komitmen karyawan setia kami dan dukungan Serikat Pekerja Hero Supermarket. Kemitraan ini merupakan hasil dari keinginan bersama yang sungguh-sungguh antara serikat pekerja dan manajemen untuk menumbuh kembangkan PT. Hero Supermarket menjadi pemain yang berarti dalam industri retail supermarket di Indonesia – sebuah perusahaan terbaik yang dapat memberikan kepada para pelanggan layanan dan produk-produk unggul, menawarkan hasil atau keuntungan yang baik kepada para pemegang saham dan sekaligus menjadi perusahaan yang menarik.

Saya sangat bangga atas komitmen kami dalam membangun, mempromosikan dan menjaga hubungan kemitraan pekerja-manajemen dalam perusahaan ini serta hasil yang telah kita capai dalam beberapa tahun terakhir ini. Keyakinan kami mengenai pentingnya hubungan kemitraan pekerja-manajemen terefleksi melalui berbagai cara termasuk inisiatif keselamatan dan kesehatan kerja, program pelatihan dan pendidikan, program pengembangan karir, layanan berkualitas, sumber daya manusia dan budaya komunikasi perusahaan kami.

Walaupun kita telah melakukan peningkatan besar dalam beberapa tahun ini, Manajemen Hero dan Serikat Pekerja Hero Supermarket harus terus tetap bekerja bersama untuk memelihara hubungan kemitraan pekerja-manajemen dan membuatnya lebih efektif khususnya dalam menjalankan strategi pertumbuhan perusahaan serta mengatasi tantangan-tantangan yang dihadapi sektor retail di pasar yang tidak menentu ini.

Prospek kedepan kami cukup menjanjikan dan saya mengharapkan dukungan dari karyawan, serta dapat bekerja lebih erat dengan serikat pekerja dalam merealisasikan tujuan kami.

JOHN CALLAGHAN
CEO, PT. HERO Supermarket

23 Januari 2009, Indonesia

**DIRECTOR
ILO JAKARTA OFFICE**

Sound industrial relations are important for Indonesia's social and economic development. Sound industrial relations, which are characterized by harmonious and cooperative relationships between management and workers, can create a favourable and conducive environment for productivity growth and building mutual trust and can help to achieve economic growth, equity and social development.

These relationships are of particular value in times of economic crisis and in meeting the challenges of the global economy. When changes or adjustments might be necessary, or when improvements can be made, they can be considered through a process of dialogue and negotiations with due recognition of the rights and interests of all involved.

It is important that bipartite cooperation between management and workers is strengthened in Indonesia so as to ensure good communication and relations and to allow problems to be discussed and resolved through fair processes. Effective communication can create an atmosphere of trust, promote participation and encourage consensus in enterprise level decision-making. It can result in productivity improvements for enterprises and the adoption of new approaches to both protecting workers and rewarding them for their contributions.

I am very pleased to contribute to this publication regarding the industrial relations practices and experience of Hero supermarkets. It is a collaborative effort by the management, workers and the union of PT Hero Supermarket and UNI APRO to document and draw lessons from their experience of labour management cooperation.

The experience of PT Hero Supermarket has shown that sound labour management relations are the key to successful workplace dialogue and that effective and representative workers' organizations have a major role to play and contribution to make. The company has emerged as an important focus for strategy and decision-making on human resource management and industrial relations in Indonesia. It is noteworthy that the managers, in collaboration with the union, have been the driving force behind the new organizational culture of communication and cooperation and that all have recognized the benefits of this approach.

In light of the above, I would like to congratulate the management, workers and union of PT Hero Supermarket and UNI APRO for the publication of this book and for the sharing of their experiences and good practices. The book is an important contribution to raising awareness about industrial relations practices and labour management cooperation in a major Indonesian enterprise. Entrepreneurs and employers may find it useful to learn from another company's experience. Unions can also benefit from understanding better many of the factors influencing the strategic choices a company might make in developing

cooperation strategies with workers and unions. A better understanding of all these matters will help workers and managers to meet the challenges ahead.

I hope the publication of this report will assist in promoting the development of bipartite workplace cooperation and sound industrial relations in other companies.

ALAN BOULTON

Director, ILO Jakarta Office

February 2009, Indonesia

**DIREKTUR
ILO JAKARTA OFFICE**

Hubungan industri yang baik sangatlah penting bagi perkembangan sosial dan ekonomi Indonesia. Hubungan industri yang baik memiliki ciri hubungan yang harmonis dan kooperatif antara manajemen dan pekerja, dapat menciptakan lingkungan yang menguntungkan dan kondusif bagi pertumbuhan produktivitas dan membangun rasa saling percaya serta membantu proses pertumbuhan ekonomi, peningkatan sosial dan kemakmuran.

Hubungan semacam ini sangat bernilai di saat krisis ekonomi sedang melanda dan di saat menghadapi tantangan ekonomi global. Ketika perubahan atau penyesuaian diperlukan atau saat dibutuhkannya perbaikan, hal-hal tersebut dapat dipertimbangkan melalui proses dialog dan negosiasi dengan mempertimbangkan hak-hak dan kepentingan semua pihak.

Penting diingat bahwa dengan diperkuatnya jalinan kerjasama bipartit antara manajemen dan pekerja di Indonesia, maka memudahkan adanya komunikasi dan hubungan yang baik sehingga dimungkinkan setiap masalah didiskusikan dan diselesaikan melalui proses yang adil. Komunikasi yang efektif dapat menciptakan rasa saling percaya dan mendorong adanya partisipasi dan musyawarah di tingkat para pembuat keputusan. Hal ini berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan dan pengadopsian pendekatan baru yang dapat melindungi pekerja sekaligus memberi penghargaan atas kontribusi mereka.

Saya sangat senang diberi kesempatan berkontribusi pada publikasi ini untuk mengulas masalah praktek hubungan industrial dan pengalaman Hero Supermarket. Semua ini merupakan upaya kolaboratif dari pihak manajemen, pekerja dan serikat pekerja Hero Supermarket serta UNI APRO yang mendokumentasikan dan menarik pelajaran dari pengalaman kerjasama pekerja-manajemen mereka.

FOREWORD / PRAKATA

Pengalaman PT Hero Supermarket telah menunjukkan bahwa hubungan pekerja-manajemen yang baik adalah kunci sukses dialog di lingkungan kerja dan organisasi perwakilan pekerja yang efektif dan representatif memainkan peranan dan kontribusi yang sangat penting. PT Hero Supermarket telah menjadi acuan penting dalam hal strategi dan pembuatan keputusan terkait dengan manajemen sumber daya manusia dan hubungan industrial di Indonesia. Perlu dicatat bahwa para manajer yang bekerjasama dengan serikat pekerja, telah menjadi motor penggerak budaya baru organisasi dalam hal komunikasi dan kerjasama, serta semua pihak telah mengakui manfaat dari pendekatan ini.

Berdasarkan hal tersebut diatas, saya ingin mengucapkan selamat kepada manajemen, pekerja dan serikat pekerja PT Hero Supermarket serta UNI APRO atas penerbitan buku ini serta sharing pengalaman dan praktek-praktek terbaik mereka. Buku ini menjadi kontribusi penting dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya praktek hubungan industrial dan kerjasama pekerja-manajemen dalam sebuah perusahaan besar di Indonesia. Para pengusaha dapat belajar dari pengalaman seperti ini. Serikat-serikat pekerja bisa lebih memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan strategis yang diambil suatu perusahaan dalam mengembangkan strategi kerjasama dengan para pekerja dan serikat pekerja. Pemahaman yang lebih baik atas seluruh hal ini akan memudahkan para pekerja dan manajer menghadapi tantangan di masa depan.

Semoga penerbitan buku ini dapat membantu mempromosikan adanya peningkatan kerjasama bipartit di tempat kerja serta hubungan industrial yang baik untuk perusahaan-perusahaan lainnya.

ALAN BOULTON

Direktur, ILO Jakarta Office

Februari 2009, Indonesia

**PRESIDENT, UNI APRO
SECRETARY TREASURER, SDA**

This report on HERO Supermarket is a landmark in the development of co-operative relations at the workplace.

Too often it is assumed that workers and employers are always in conflict on the basis that their interests are opposed to each other.

A careful consideration shows this is not the case.

A decent employer will recognise that a worker is entitled to a fair wage, reasonable conditions of employment, job security, a healthy and safe workplace and provision for retirement.

On the other hand, a worker will understand that the employer needs to make a profit so that the business can grow to provide more jobs, better pay and attractive work conditions.

Therefore workers and employers have much in common. They should develop a constructive relationship with each other enabling each to achieve reasonable objectives in co-operation with the other. This leads to a more harmonious workplace as well as developing confidence and bilateral relations between the various social partners.

At HERO Supermarket, as this study shows, this co-operative relationship has been well developed and exudes very satisfying results.

I commend this study to the interested reader.

JOSEPH DE BRUYN
UNI Apro President
Secretary Treasurer,
Shop, Distributive and Allied Employees Association (SDA) Australia

23rd January 2009, Australia

**PRESIDEN, UNI APRO
SECRETARY TREASURER, SDA**

Buku mengenai HERO Supermarket ini merupakan petunjuk dalam pengembangan hubungan kerjasama di tempat kerja.

Seringkali dianggap bahwa para pekerja dan pengusaha selalu berselisih dikarenakan kepentingan mereka saling bertentangan.

Pertimbangan yang seksama menunjukkan hal ini bukan merupakan masalah.

Pengusaha yang baik akan mengakui bahwa seorang pekerja pantas mendapatkan upah yang layak, kondisi kerja yang baik, jaminan kerja, tempat kerja yang sehat dan aman, serta bekal untuk hari tuanya

Di sisi lain, seorang pekerja akan memahami bahwa pengusaha perlu mendapatkan keuntungan sehingga usahanya dapat berkembang guna menyediakan lapangan kerja baru, upah yang lebih baik dan kondisi kerja yang menarik.

Oleh karena itu, para pekerja dan pengusaha memiliki banyak persamaan. Mereka harus saling membangun hubungan yang memungkinkan masing-masing mencapai tujuan yang layak dalam bekerjasama dengan yang lainnya. Hal ini mengarah pada lingkungan kerja yang lebih harmonis serta membangun kepercayaan dan hubungan bilateral antara berbagai mitra sosial.

Di HERO Supermarket, sebagaimana yang ditunjukkan dalam studi ini, hubungan kemitraan ini telah terbina dengan baik dan menunjukkan hasil yang sangat memuaskan.

Saya memuji hasil studi ini dan kiranya bermanfaat bagi para pembaca yang berminat.

JOSEPH DE BRUYN

Presiden UNI Apro

Secretary Treasurer,

SDA (Asosiasi Pekerja Toko, Distribusi dan Sejenisnya) Australia

23 Januari 2009, Australia

**NATIONAL EXECUTIVE COMMITTEE
HERO SUPERMARKET UNION**

Hero Supermarket Union would like to thank UNI Apro for taking the time to produce such a significant publication highlighting the positive industrial relations that the union has attained over the years. This recognition and solidarity support from a global union is a boost for the union to sustain its efforts in working towards improving the lives of workers.

On behalf of the newly elected National Executive Committee of Hero Supermarket Union, I would also like to offer my thanks to the previous National Executive Committee who has laid the foundation for the development of such a harmonious partnership relationship within the Hero organization. As the General Chairman and General Secretary of the newly elected Hero Supermarket Union, we are equally committed to fostering social partnership and building trust.

We are fully convinced that such a relationship will enable the company to secure sustainable growth, increase productivity and profitability. For the employees, this would enhance employment security, career development and better terms and conditions of employment in a conducive workplace.

As expressed by our Minister of Manpower and Transmigration in his Work Plan for 2009, this is an important year for Hero Supermarket Union to take another leap in the development of bipartite and tripartite relations. We will continue building upon this relationship through regular dialogue with the management and further developing the labour-management cooperation (LMC) at PT. Hero Supermarket.

RUSDI SALAM

General Chairman, Hero Supermarket Union

ARIEF SIAGIAN

General Secretary, Hero Supermarket Union

23rd January 2009, Indonesia

**KOMITE EKSEKUTIF NASIONAL
SERIKAT PEKERJA HERO SUPERMARKET**

Serikat Pekerja HERO Supermarket ingin mengucapkan terima kasih kepada UNI Apro dalam meluangkan waktunya dalam menghasilkan sebuah publikasi penting yang menyoroti hubungan industrial yang positif seperti yang telah dicapai dalam beberapa tahun ini. Pengakuan dan dukungan solidaritas dari serikat pekerja global ini merupakan suatu dorongan bagi serikat pekerja untuk mempertahankan upaya dalam meningkatkan taraf hidup pekerja.

Atas nama Komisi Eksekutif Nasional Serikat Pekerja HERO Supermarket yang baru terpilih, saya juga berterima kasih kepada Komite Eksekutif Nasional sebelumnya yang telah membangun pondasi dalam pengembangan hubungan kemitraan yang harmonis di organisasi Hero. Sebagai Ketua Umum dan Sekretaris Jenderal dari Serikat Pekerja HERO Supermarket yang baru terpilih, kita sepakat berkomitmen untuk mengembangkan kemitraan sosial dan membangun kepercayaan bersama.

Kami sangat yakin bahwa hubungan baik ini akan membuat perusahaan terus berkembang secara berkesinambungan, meningkatkan produktifitas dan profit perusahaan. Bagi para karyawan, hal ini akan memperkuat jaminan kerja, pengembangan karir serta syarat serta ketentuan dan kondisi kerja yang lebih baik di tempat kerja yang kondusif.

Sebagaimana diungkapkan oleh Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam Rencana Kerja Pemerintah di tahun 2009, hal ini merupakan tahun penting bagi Serikat Pekerja Hero Supermarket dalam mengambil langkah berikutnya dalam mengembangkan hubungan bipartite dan tripartite. Kami akan terus membina hubungan baik ini melalui dialog rutin dengan manajemen dan terus mengembangkan kerjasama pekerja-manajemen (LMC) di PT Hero Supermarket.

RUSDI SALAM

Ketua Umum, Serikat Pekerja Hero Supermarket

ARIEF SIAGIAN

Sekretaris Jenderal, Serikat Pekerja Hero Supermarket

23 Januari 2009, Indonesia

**REGIONAL SECRETARY
UNI APRO**

This is a publication by the Asia Pacific Regional Organisation of UNI Global Union (UNI Apro). The report has two main aims. The first is to present a case study of industrial relations in the Asia Pacific region and in particular, Indonesia. Given the challenges posed by the socio-economic conditions in Indonesia, the case of PT. Hero Supermarket which embodies the spirit of social partnership in multinational corporations, deserves much attention. It seeks to provide an analysis as to how such a labour-management partnership could arise. This involves an understanding of the mechanisms that were put in place within the organization and the role that global unions, in this instance, UNI Apro, has in facilitating the creation and development of such harmonious industrial relationships.

The second aim of this report is to advance and propagate the development of social partnership in industrial relations over the rest of Asia Pacific. As part of ASEAN's vision to build a people's oriented ASEAN Community, UNI Apro hopes that by shedding light onto the tremendous achievements of PT. Hero that this may encourage other enterprises, companies and corporations to emulate. This report gives emphasis on the importance of effective mechanisms for dialogue and communication; trust and reciprocity between workers and employers set the platform at which social capital can be reaped. All these have paved the way for not only shared prosperity but also higher growth, increased productivity and social progress.

UNI Apro hopes that this report could dispel misconceptions about trade unions and instead open up discussions for an appreciation of the role that trade unions can play, given the opportunity and recognition, as in the experience of Hero Supermarket Union. It is hoped that this report would contribute to a greater understanding and the strengthening of the concept of social partnership in the Asia Pacific region.

This report was produced by Magdalene Kong with the assistance of all the kind people at PT. Hero Supermarket.

CHRISTOPHER NG
UNI Apro Regional Secretary

23rd January 2009, Singapore

SEKRETARIS REGIONAL UNI APRO

Buku ini merupakan publikasi dari Organisasi Regional Asia Pasifik dari UNI Global Union (UNI Apro). Buku ini memiliki dua sasaran utama. Pertama adalah untuk menghadirkan studi kasus tentang hubungan industrial di wilayah Asia Pasifik, khususnya di Indonesia.

INTRODUCTION / PENDAHULUAN

Dengan adanya tantangan kondisi sosial ekonomi di Indonesia saat ini, studi kasus PT Hero Supermarket yang memunculkan semangat kemitraan sosial dalam perusahaan multi-nasional, patut mendapat perhatian lebih. Hal ini mengundang suatu analisa tentang bagaimana kemitraan pekerja-manajemen dapat terjadi. Ini menyangkut suatu pemahaman mekanisme yang terjadi di dalam perusahaan tersebut serta menyangkut peranan serikat pekerja global, dalam hal ini, UNI Apro, yang telah memfasilitasi terciptanya hubungan industrial yang harmonis tersebut.

Sasaran kedua dari buku ini adalah untuk meningkatkan dan menyebarkan pengembangan kemitraan sosial dalam hubungan industri ke seluruh kawasan Asia Pasifik. Sebagai bagian dari visi ASEAN untuk membangun Komunitas ASEAN berorientasi pada masyarakat, UNI Apro berharap dengan menyoroti pada pencapaian gemilang PT Hero hal ini dapat mendorong badan usaha, perusahaan dan badan hukum lainnya untuk mencapai hasil yang sama. Buku ini menekankan kepada pentingnya mekanisme efektif dalam berdialog dan berkomunikasi, adanya kepercayaan dan hubungan timbal balik antara pekerja dan pengusaha dalam menetapkan platform dimana modal sosial dapat diraih. Hal ini bisa membuka jalan tidak hanya untuk berbagi kemakmuran akan tetapi juga pertumbuhan yang lebih besar, peningkatan produktifitas dan kemajuan sosial.

UNI Apro berharap buku ini dapat menghilangkan kesalahpahaman tentang serikat pekerja dan membuka diskusi untuk memberikan apresiasi terhadap peranan yang dapat dimainkan oleh serikat pekerja, memberikan kesempatan dan pengakuan, seperti yang telah dialami oleh Serikat Pekerja Hero Supermarket. Diharapkan bahwa buku ini dapat menyumbangkan pemahaman yang lebih besar dan dapat memperkuat konsep kemitraan sosial di kawasan Asia Pasifik.

Laporan ini dibuat oleh Magdalene Kong dengan bantuan semua pihak di PT. Hero Supermarket.

CHRISTOPHER NG
Sekertaris Regional UNI Apro

23 Januari 2009, Singapura

RESIDENT DIRECTOR
FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (FES), JAKARTA

Thank you very much for sending me this UNI Apro study about Indonesia which I find very interesting. As a trade unionist from Germany, the concept of Social Partnership is very familiar because it is the basis of industrial relations in Germany. After World War II, the constitution in Germany clearly defined that Germany has to become a social welfare state. This is stipulated in two articles of our constitution.

Article 14 Par. 2 determines that being wealthy constitutes an obligation: *Property entails obligations. Its use shall also serve the public good.* Article 20, Par 1 contains the obligation to create a social welfare state: *The Federal Republic of Germany is a democratic and social federal state.*

The result of this was the creation of the “social market economy” in Germany. For a social democratic institution like FES, the constitutive elements of a social market economy “made in Germany” are economic democracy by means of co-determination of workers, social partnership between workers and employers and the concept of the welfare state including social protection for all against the main risks of life.

This has contributed significantly to social stability in Germany, the high level of social welfare and a sound relationship between employers associations and trade unions. Germany is among the countries in the world with the lowest numbers of days lost due to strike and industrial action. In a social market economy it is necessary to make profits. But it also needs a responsibility towards society and not just maximization of profits and socialization of losses.

Therefore, the content of the study and the culture of industrial relations as described in PT Hero are very compatible with the philosophy of Friedrich-Ebert-Stiftung in promoting mutual trust and social partnership in industrial relations. Spreading this culture of industrial relations based on joint interests and mutual trust would really contribute to improving industrial relations in Indonesia. Of course, social partnership does not mean an absence of conflicting interests between employers and workers. But social partnership in practice means compromising on both sides and considering industrial action and strike as legitimate instruments, but only as instruments of last resort.

Just a few practical comments:

- The Labour Management Council (LMC) very much resembles the concept of the “works council” in the German IR system. That concept was introduced many years ago and in the beginning was heavily opposed by the trade union movement. Nowadays, it is a very concrete and useful instrument used by trade unions at the company level.
- The LMC is part of the Indonesian labour law and it would be worthwhile to explore

why it has not been further spread in Indonesia.

As also mentioned in the report, social partnership requires a clear vision of the goals of each stakeholder in such a partnership. One should be aware that social partnership has to pass the feasibility test not only during sunshine, but especially during rainy weather. Adopting and applying a social partnership approach would probably be a good preparation for the economic fallout of the financial crisis that will definitely also affect the retail sector.

Therefore, once again thanks for this interesting study on a promising case of industrial relations in Indonesia.

ERWIN SCHWEISSHELM

Resident Director

FES Jakarta

23rd January 2009, Indonesia

**RESIDENT DIRECTOR
FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (FES), JAKARTA**

Terima kasih banyak atas disampaikan ke saya studi UNI Apro mengenai Indonesia yang saya rasa sangat menarik. Sebagai seorang pelaku serikat pekerja dari Jerman, konsep Kemitraan Sosial sangat dikenal karena konsep tersebut merupakan dasar hubungan industri di Jerman. Setelah Perang Dunia II, undang-undang di Jerman menetapkan dengan jelas bahwa Jerman harus menjadi Negara yang memiliki kemakmuran sosial. Hal ini ditetapkan dalam dua pasal undang-undang kami.

Pasal 14 paragraf 2 menetapkan bahwa menjadi makmur merupakan suatu kewajiban: *Kemakmuran mengarah kepada kewajiban. Pelaksanaannya untuk kepentingan umum.*

Pasal 20 paragraf 1 berisi kewajiban menciptakan Negara berkesejahteraan sosial. Republik Federal Jerman adalah negara federal yang demokratis dan sosialis.

Hasil dari kedua pasal di atas adalah terciptanya “ekonomi pasar sosial” di Jerman. Bagi institusi demokrasi sosial seperti FES, unsur-unsur yang mengatur tentang ekonomi pasar sosial “yang dibuat di Jerman” adalah demokrasi ekonomi yang mengatur penetapan pekerja, kemitraan sosial antara pekerja dengan pengusaha, konsep kesejahteraan negara termasuk di dalamnya adalah perlindungan sosial terhadap keselamatan jiwa.

Hal ini merupakan kontribusi yang signifikan terhadap stabilitas sosial di Jerman, tingginya tingkat kesejahteraan sosial dan hubungan yang harmonis antara asosiasi pengusaha dan serikat pekerja. Jerman adalah diantara negara-negara di dunia yang jumlah kerugian hari kerjanya paling sedikit yang disebabkan oleh pemogokan atau tindakan industri. Dalam ekonomi pasar sosial adalah penting mendapatkan keuntungan. Namun harus

diseimbangkan dengan tanggung jawabnya terhadap masyarakat dan bukan hanya memikirkan keuntungan yang maksimal dan menimalisir kerugian.

Oleh karena itu, isi studi dan budaya hubungan industrial sebagaimana tercermin di PT Hero sangat cocok dengan filosofi Friedrich-Ebert-Stiftung yang mempromosikan rasa saling percaya serta kemitraan sosial dalam hubungan industri. Dengan menyebarkan budaya hubungan industrial berdasarkan minat bersama dan rasa saling percaya, hal ini akan sangat berdampak pada peningkatan hubungan industrial di Indonesia. Tentu saja, kemitraan sosial bukan berarti tidak absen dari konflik kepentingan antara pengusaha dan pekerja, namun dalam prakteknya kemitraan sosial berarti mengkompromikan kepentingan kedua belah pihak dan mempertimbangkan tindakan industri serta pemogokan sebagai alat yang sah, tetapi hanya sebagai tindakan terakhir.

Beberapa komentar singkat:

- Dewan Pekerja-Manajemen (LMC) banyak menyerupai konsep “dewan kerja” dalam sistem hubungan industrial di Jerman. Konsep itu telah diperkenalkan beberapa tahun lalu dan awalnya telah ditentang keras oleh gerakan serikat pekerja. Namun kini, konsep tersebut telah menjadi alat yang sangat bermanfaat dan sangat konkrit untuk diaplikasikan serikat pekerja di tingkat perusahaan.
- LMC merupakan bagian dari undang-undang ketenagakerjaan Indonesia, dan akan bermanfaat jika dapat digali lebih mendalam mengapa hal tersebut tidak tersosialisasi lebih luas di Indonesia.

Sebagaimana disebutkan dalam laporan ini, kemitraan sosial memerlukan visi yang jelas tentang tujuan masing-masing komponen dalam kemitraan tersebut. Satu hal yang perlu disadari bahwa kemitraan sosial harus melalui uji kelayakan tidak hanya dikala susah, tetapi juga dikala senang. Dengan mengadopsi dan mengaplikasikan pendekatan kemitraan social diharapkan bisa menjadi persiapan yang matang dalam menghadapi keruntuhan ekonomi yang disebabkan krisis keuangan yang secara pasti akan mempengaruhi sektor retail.

Oleh karena itu, sekali lagi terima kasih atas studi yang menarik ini sebagai contoh kasus yang baik dalam hubungan industrial di Indonesia.

ERWIN SCHWEISSHELM

Resident Director

FES Jakarta

23 Januari 2009, Indonesia

INTRODUCTION

Introduction to the Report 1
 PT. Hero Supermarket Business 2

HERO SUPERMARKET UNION

Hero Supermarket Union 3

HERO SUPERMARKET MANAGEMENT

Hero Supermarket Management 7
 On Hero’s New Organizational Culture of Communication 7

A SOCIAL PARTNERSHIP IN THE MAKING

Wage Increment and Staff Allowance, April 2008 9
 Shrinkage Problem 11
 The Concept of Social Partnership: Trust, Reciprocity and Social Capital 12

CONCLUSION 14

REFERENCES 16

APPENDIX 17

FEEDBACK ON REPORT 18

.....

PENDAHULUAN

Pendahuluan 25
 Bisnis PT. Hero Supermarket 26

SERIKAT PEKERJA HERO SUPERMARKET

Serikat Pekerja Hero Supermarket 28

MANAJEMEN HERO SUPERMARKET

Manajemen Hero Supermarket 32
 Mengenai Budaya Komunikasi Organisasi HERO yang baru 32

TERCIPTANYA KEMITRAAN SOSIAL

Kenaikan Gaji dan Tunjangan Karyawan, April 2008 34
 Masalah Shrinkage (Penyusutan Inventaris) 36
 Konsep Kemitraan Sosial: Kepercayaan, Hubungan Timbal Balik dan Modal Sosial 37

KESIMPULAN 40

DAFTAR PUSTAKA 43

LAMPIRAN 44

TANGGAPAN BUKU 45

Social Partnership in the Making: Trust, Reciprocity and Social Capital at PT. Hero Supermarket

INTRODUCTION TO THE REPORT

This paper attempts to map out the industrial relations within HERO Supermarket. It aims to investigate how within an organization, a successful relationship between management and the union, is made possible by highlighting the processes both parties commit to in order to achieve this objective. The paper concludes that the fulfilment of this social partnership is realized by nurturing trust and social capital from and within the HERO Supermarket. Finally, UNI Apro hopes that by sharing this model of a social partnership within the highly competitive retail-commerce industry, such best practices can be replicated elsewhere.

Other specific objectives of this report include:

- Understanding Hero management's attitudes towards labour and labour union
- Understanding Hero union's attitudes towards management
- Understanding the role of UNI Global Union – especially UNI Apro's involvement in Hero's industrial relations
- Identifying the mechanisms that were put in place within the organization that helped to build a close partnership between the union and management
- Documenting situations whereby both the union and management in Hero collaborated their efforts in problem-solving
- Assessing the benefits of such positive industrial relations for the management and employees

'Deliberation' and 'problem-solving' are main features in this social partnership, with the organization's capacity to shape and reshape the parties' preferences as prominent features of the dealings between the social partners, interwoven with a process that also involves bargaining. This new form of partnership-based, pluralist dialogue is often alert to the demands of the enterprise and the need for common solutions to employment issues. This 'modernization' of employment relations is underpinned by a desire to replace the legacies of 'hostile' industrial relations with a new era of consensus. The aspirations and supposed benefits of the 'new agenda' are eloquently captured in the European Commission's Green (consultative) Paper on the organisation of work:

INTRODUCTION

The concept of partnership includes... workers and managers in the firm. The renewal of the organisation of work can only be achieved by the firms themselves; involving management workers and their representatives.....This could lead towards a partnership for the development of a new framework for the modernisation of the organisation of work, taking account of the interests of both business and workers. ... Such a partnership could make a significant contribution to achieving the objective of a productive, learning and participative organisation of work.

(European Commission, 1997: 22 – *Partnership for a New Organisation of Work*)

The potential of the partnership approach is clearly an important strategy. Yet, to-date little empirical work has been conducted on the practical utility of the concept. Through the HERO Supermarket case-study, this paper attempts to find out how this partnership approach is developed and implemented at the workplace. Even more crucial is that given the emphasis on trade unions to adopt new bargaining approaches, what are the attitudes, experiences and concerns of actual workplace trade union representatives and management to such partnership agenda. This paper examines the partnership approach by focusing specifically on the case of PT. HERO Supermarket in Indonesia.

PT. HERO SUPERMARKET BUSINESS

Background

Modern retailing, supermarkets and hypermarkets are booming in Indonesia growing at 20 percent a year since the lifting of restrictions in 1998. Hypermarkets Carrefour and Continent (later taken over by Carrefour) opened their first stores in Jakarta in 1998. From 1998 to 2003, hypermarkets grew by 27 percent a year from 8 to 49 stores. A World Bank report in 2007 found that in 1999 the modern market made up only 11 percent of the total market share for food. By 2004, that number had almost tripled (30%). The national output of fresh fruits and vegetables has doubled to US\$10 billion from 1994 to 2004 and is increasingly reflected in changing patterns of food consumption. Urban Indonesians are now spending the same amount of money on rice as they are on fresh fruits and vegetables.

PT. Hero Supermarket (HERO) main retail activities are operating large scale retails in supermarkets and hypermarkets as well as on small-scale, specialty retails. It retails both food and non-food merchandise including a wide range of fresh foods, groceries and personal products. The Group has more than 300 outlets of supermarkets, hypermarkets, pharmacy, health and beauty stores and mini markets under the brand names of Hero, Giant, Starmart and Guardian.

To get a comparative perspective of Hero Supermarket to other retailers in the Indonesian retail industry, a brief description of the top 5 retailers in Indonesia is as follows:

Matahari, the largest retailer in Indonesia, opened its first department store in 1958. Its first supermarket was opened in 1995. In 2002, Matahari created two separate business entities, one managing department stores, the other supermarkets. It then opened its first hypermarket, aptly named Hypermart, in 2004. Matahari's combined sales in 2005 were Rp7 trillion. At the end of 2005, Matahari had 37 supermarkets and 17 hypermarkets, with more planned in the future.

The second largest retailer is also one of the youngest in the country. **Carrefour** entered Indonesia in 1998, and was the pioneer of hypermarkets in the country together with Continent, which it took over in 2000. In 2004 Carrefour had 15 hypermarkets. Total sales in 2004 were Rp4.9 trillion.

The third major player, **HERO**, is the largest and oldest domestic supermarket chain in Indonesia. It began operations in the 1970s, and by 2005, had 99 supermarkets. Currently, around 30% of Hero's shares are owned by Dairy Farm International (DFI), a Hong Kong-based firm. In 2002, Hero joined the hypermarket boom in Indonesia by opening Giant, the Malaysian retail brand also owned by DFI. Today, Hero has a total of 370 stores all across Indonesia. These include 21 hypermarkets, 96 supermarkets and the remaining which are mini-markets. At the end of the last financial year of 2007, Hero reported an income of Rp5.15 trillion.

The fourth-ranked player, **Alfa**, began operations in 1989 and by 2004, had a total of 35 supermarkets and hypermarkets across Indonesia. Its retail sales in 2004 were worth Rp3.3 trillion.

Finally, the fifth largest retailer is **Superindo**, which began trading in 1997 and in 2003 had 38 supermarkets. It is a private company, and Delhaize, a Belgian retailer, owns a large proportion of its shares. Superindo's total sales in 2003 were worth Rp985 billion.

HERO SUPERMARKET UNION

Background

Prior to the 1998 financial crisis, there was no union formation in HERO. As Indonesia was hit hard by the financial crisis, HERO was not spared either. Some stores were burnt down and about 22 others had to be closed down. As a result, there were large layoffs and almost an 80% inflation rate with workers barely surviving. This crisis provided the impetus for workers to organize themselves on a large scale. Workers roped in one another to discuss the problems they were facing and how to approach the management with their concerns. During the early years of its formation, Hero Union's negotiation with the management was highly confrontational and strikes were common. They were known to be one of the most militant unions in Indonesia. Naturally, the union during its inception stage was viewed as a challenge and a threat to the company especially when it frequently organized mass demonstrations right outside the Hero head office or at MONAS, a historical monument in Indonesia.

Naturally, the union during its inception stage was viewed as a challenge and a threat to the company especially when it frequently organized mass demonstrations right outside the Hero head office or at MONAS, a historical monument in Indonesia. In other extreme situations, the workers intentionally stopped Hero's customers from entering the stores or would simply 'strike' at work causing the shutdown of some stores, which deeply affected the company's public image. This response was in part due to the repeated abuses of store managers who often verbally threatened and intimidated the employees in the various branches.

Starting in the year 2001 and especially since 2003, the management began to open up space for formal discussions between the union and the management. At the beginning, the union was indeed poorly prepared for such negotiations and discussions often end up as heated arguments with little room for flexibility. The union stood stubborn in its goals without compromising and offered no alternatives to the management. The relationship between the union and management remain tense and hostile; and negotiations often ended in a deadlock.

The Hero Supermarket Union – affiliated to UNI Global Union's affiliate, ASPEK Indonesia, sought the solidarity support of UNI Apro – the Asia and Pacific Regional Organisation for UNI in a dispute over collective bargaining. In responding to their request, UNI Apro President Joseph De Bruyn and the Regional Secretary, Christopher Ng met with Ian McLallan the then COO of Hero Supermarket, in November 2000 and was able to facilitate an amicable settlement. The fact that Joseph De Bruyn and Ian McLallan were both from Australia and that Ian was aware about Shop Distributive and Allied Employees of Australia (SDA Australia) – the union that Joe represented as Secretary Treasurer, have in some ways helped in opening initial dialogues and in the eventual amicable settlement.

The representatives of the union and the human resource department agreed that the amicable settlement paved the way for a blossoming relationship between the union and the management. This was reinforced by the first ever gathering of representatives of the union and management in a week-long outward bound, team-building training workshop organised in co-operation with UNI Apro.

This event has indeed set the first step towards mutual understanding and opportunities for an honest and meaningful conversation among all the stakeholders in Hero. On one hand, the union understood the limits faced by management on a day-to-day basis as well as the conditions on how its requests could be accommodated. On the other hand, the management realized the importance of breaking the vicious cycle of resisting the union and gravitated to empathizing and thinking of creative ways to accommodate the workers' requests. This training workshop thus marked the milestone for future open and honest communication within the entire organization.

"This was the initiative that arose out of the discussions between Michael Kok, the then Regional Director for South Asia of Dairy Farm, the holding company and its Head of Human Resource, Mr Chan Kah Fai and Christopher Ng, UNI Apro Regional Secretary.

They felt that this would be an avenue for everyone to gather together to think of a resolution. This has proved to be very successful."

(Mr Noertjahja Nugraha, former Director of Human Resource at HERO)

Things eventually did turn for the better with the guidance of Christopher Ng of UNI Apro and Chan Kah Fai of Dairy Farm South Asia headquarters in Singapore who, with the strong support of Michael Kok, then the Regional Director of Dairy Farm, decided to work closely together to improve existing management-employees relations at HERO Supermarket and develop the partnership relations.

Eventually, the union started to learn how to conduct itself during negotiations in order to have a fruitful discussion with the management. Instead of simply demanding for wage increments at the boardroom, the union now prepares data and facts to present to the management by showing how inflation in the country affects the lives of workers. This serves as potential justifications for the union's request for wage increments and the opportunity for the management to reciprocate. Hence, the strategies employed have radically changed for the better to accommodate more opportunities to discuss the company's issues openly with the management.

The union also understands the need to be patient for the management to respond to its requests. Often, company policies take time to change especially for a public listed company which is answerable to its shareholders and owners. The process of implementation requires frequent consultations with other stakeholders of the company who may not understand the situation of the workers or the work of the union. In addition, the union understood that where issues fall within the domain of the management, the union would trust the management's way of handling the matter rather than taking the matters into its own hands.

On the other hand, the management responded by respecting Hero Union as a partner of the company and provided union leaders with information to alert them on the company's situation and plan, thereby involving them in the execution of its strategies. As brought up by the current General Chairman of Hero Union,

"The current situation in Hero is such that fluid communication between the union and the management as seen in the thorough two-way negotiations and deliberations before making certain company decision. Not only has relationships improved at the general level, interpersonal relations among individuals in the company has also improved substantially. Employees, middle and top management employees no longer feel segregated but instead are now open to casual conversations."

(Rusdi Salam, General Chairman, Hero Supermarket Union)

HERO SUPERMARKET UNION

Ten years on, witnessing a turbulence of ups and down in relations, Hero Supermarket Union and its management now enjoy a cordial working relationship where meetings are regular and constructive, especially so over the past year with the new CEO, John Callaghan. Under the new management, the union's former General Chairman, was pleased with the great confidence and added responsibilities that the new management have assigned to it. The company's sensitive information, trade secrets and plans are openly shared with the union which is in line with the management's idea of trust building within the organization.

"In this connection, I recalled a meeting once that I had with 30 members of Hero Supermarket Union Committee regarding the Union's demand for salary adjustment to match the increase in cost of living. The most memorable moment was when a young women committee member stood up and pointed out that a substantial increase in salary of all employees would derail the company's future plans for expansion. This to me is the best testimony to the importance of genuine sharing of information within an organization – this union has fully appreciated the company's situation and plans."

(Christopher Ng, Regional Secretary, UNI Apro)

"Nowadays, running a labour union is not as difficult as before and unions can become well organized. Back in the old times, we had to "guerrilla" just to type a letter to send to the management. Logistically, we had to look for a computer rental shop or an internet café located faraway. As the general secretary of Hero Supermarket Union at that time, I often brought letters and minutes of meeting home and this made some 'management intelligence' suspicious of me. Perhaps they thought I was some kind of 'criminal' who would upset the security of the company."

I am now a section manager in a shop and I face no pressures from the management concerning my position as a working staff and an active union member. Even many of my work mates frequently exchange opinions with me concerning the problems they faced in the shop, for instance on issues relating to team work and discipline of staff especially those who violated the regulations as stated in the CBA."

(Muhamad Yamin, Former General Secretary, Hero Supermarket Union)

Similarly, the Union deals with problems that emerge within the organization and several times is consulted to help solve them. This increased responsibility; and the union's participation in the organization is welcomed and is seen positively. Employees are constantly motivated to try new solutions and to give their opinions and offer suggestions on how they can better contribute to the organization and the management. Union members welcome more involvement by their unions in the HERO workplace partnership and that they favour this kind of representation over traditional adversarial postures. Today, Hero Supermarket Union prides itself for its near 100 percent employee representation in the organization. The union attributes this to its ability to deliver on its practical promises to members consistently. This in turn is what greatly differentiates Hero Supermarket Union from the other unions in terms of its financial status.

In the past, Hero Supermarket Union had some problems with its finances but this has now been addressed. As seen in the 2008 ASPEK Indonesia Delegates Conference, it was the only union who had sufficient funds to pay the full annual affiliation fees to ASPEK Indonesia.

HERO SUPERMARKET MANAGEMENT

As briefly explained above, despite the deadlock in PT. HERO Supermarket Indonesia, the holding company, Dairy Farm International Holdings Ltd., represented by the then South Asia Director, Mr Michael Kok¹ and the Head of Human Resource for South Asia, Mr Chan Kah Fai decided to step in, working closely with UNI Apro, with a commitment to resolve the pressing issues at HERO and develop genuine partnership relations. With the assistance and involvement of the top management and UNI Apro, all parties in the deadlock were given the momentum to move forward in improving the situation.

In no time, HERO management responded positively to the presence of the union. HERO currently ranks 3rd in market domination in Indonesia and the company hopes to be the top retailer within five years' under the new management led by Mr John Callaghan. The current President Director and Chief Executive Officer (CEO) of PT. HERO Supermarket, Mr John Callaghan was appointed to the position just a year ago. In spite of his relative short time in office, major overhauls have already kicked in and have shown remarkable results. Mr John Callaghan has a rich 30 years of experience in the retailing sector having been based in multiple cultural contexts like the Middle East, Scotland, Hong Kong, Australia and now Indonesia. Besides his wealth of experience, he also brings a new, liberal and progressive organizational culture to lead his team at HERO.

On HERO's New Organizational Culture of Communication

"Strong cultural organizations, win competitive wars"

HERO management believes in the respect and equality of all persons thus dispelling traditional hierarchy but maintaining that the difference is merely in the level and amount of responsibilities between the various stakeholders of the organization. Hence, people working in HERO Supermarket are not perceived as employees or workers but rather fellow colleagues regardless of the positions each occupies within it. What is different however is that everyone simply has different roles and responsibilities within the organization. In Mr J. Callaghan's words,

"I can run the business for a while without managers but I cannot run the business without a checkout operator."

In order to successfully implement his ideal culture in the company, he believes in effective communications with all his colleagues. Face to face interaction is almost an everyday activity for the organization's management team.

¹ Mr Michael Kok is now the group Chief Executive at Dairy Farm Group.

As the CEO, and to set a good example for his team, he ensures that he makes regular visits to the management trainees training centre to inculcate the importance of “walking the talk” to his fellow colleagues.

“Whenever I walk into the management trainee centre, I throw everyone else out of the room. I then sit down with them and try to inculcate the culture that I am trying to implement in the organization.”

Even in trying moments where the top management has to make difficult or unpopular decisions, communicating the vision to everyone in the organization is of utmost important. For him, differences in opinions within the organization are never perceived as negative because “a wise leader takes good council”. Often, he would listen to the different opinions presented to him by his colleagues, gather the facts and evaluate the options available. The crucial point is that he eventually has to make the final decision which in many cases will not satisfy everyone. However, effective communication then becomes the single most important factor in explaining the rationale for his judgement call.

“You do not have to agree with the decision, but you must leave the room having understood why I made that decision.”

In just a short time of 7 months since his appointment, the profit made in the first half of 2008 had already matched that of the entire profit made last year². That itself is evident of the results that HERO Supermarket has delivered and he attributes that partly to the progressive organizational culture that is growing in the organization.

Table 1: Key Statistics and Ratios

	Quarterly (June 08)	Annual (2007)	Annual (TTM)
Net Profit Margin	2.03%	1.34%	1.84%
Operating Margin	3.07%	1.55%	2.58%
EBITD Margin	-	4.02%	4.94%
Return on Average Assets	6.13%	4.10%	5.63%
Return on Average Equity	16.45%	11.31%	15.29%
Employees	11,618		

Source: <http://finance.google.com/finance?q=JAK:HERO>

Although these figures may not be surprising to some but when put against a backdrop of HERO’s history of having made almost no profits for the past 7 years, the results for this year have been astounding.

² Data on 2nd quarter not available at time of report

The nurturing of a model of social partnership among all stakeholders in the organization in HERO Supermarket has been reflected positively in Dairy Farm's business report on 31 July 2008³. Changes on how Hero's management managed its operations in Indonesia have been recognized by the holding company to have led to improved profitability in all formats. The following section, illustrates the process of social partnership and consensus building at HERO.

A SOCIAL PARTNERSHIP IN THE MAKING

Despite HERO's success today, it would be naive to think that such a labour-management functions like that of a cooperative. In fact, it is the direct opposite. HERO Supermarket is essentially a business whose main priority is to make profits.

- ✓ For the organization, this collaborative partnership is only possible when everyone in the organization has a clear vision of the goals and the commitment to the roles/responsibilities of every single person.
- ✓ For the management, it is their responsibility to consistently reinforce and remind the entire team of the goals and to build trust within the organization.
- ✓ For the trade union, it is to assist the management in attaining the goals set out by understanding and trusting in the management's decisions and to explain to its members who might not be accustomed or familiar with information on the economics of the company.

Hence, the union, strongly supported by the management, came up with the initiative. As a result of the social dialogue they had undergone, Labour-Management Corporation (LMC) was formed to bridge the trade union and the management.

Wage Increment and Staff Allowance, April 2008

As mentioned, the profits reported this year was significantly higher than that of last year's. Against the backdrop of rising oil and food prices, workers felt the brunt of inflation and began demanding higher wage increments to cushion the changes in economy. The union hence proposed an increment of 12 percent to their wages (pegged to the company's performance and taking into account the inflation rate in the country).

This, however, was not taken up by the management. The position of the management was to limit the wage increment to a maximum of 8 percent because the company was just beginning to make profits, having not done so for the past 7 years. It was not possible for the new management to deliver to its shareholders and owners while promising a 12 percent wage increment to its employees. The priority for the management was to ensure that the company stays viable and stabilizes itself in the long run. (*See Appendix A for both Hero Union and management proposals on wage increment*)

Though the management and the union had differing views and interests with regards to wage increments, a compromise was eventually reached.

³ Dairy Farm Press Release to the Business Editor, p.3, retrieved from website on 10 November 2008
<http://202.66.146.82/listco/sg/dairyfarm/interim/2008/int.pdf>

In the new wage increment system, wage increment was to be done on a proportionate basis i.e. lowest wage workers would enjoy the full 14 percent increment and the percent increase in wage would decrease for workers earning higher wages. In total, the package paid out by the company would add up to no more than 8 percent. This turned out to be a win-win situation for both the management and the union; the union is therefore able to deliver its promise to its members and the management is also able to keep its profits for re-investment purposes. In addition, as part of the labour-management negotiation deal for a wage increase, the union had to commit to an agreement that the union will not raise the issue of allowance increments for this year.

However, inflation in Indonesia continued to worsen in the first semester and especially with the continuous rise in the price of petrol and food, workers once again sought the help of the union to start another round of negotiations on increasing allowances. This scenario had the union sandwiched between the promise to the management and the demands of the members it represents. Specifically, HERO Supermarket employees identified three items for bargaining with the management. They were: (i) meal allowance increment; (ii) transport allowance increment and; (iii) per semester bonus.

Given the mounting pressures from employees, Hero Supermarket Union consulted with UNI Apro Regional Secretary who had been involved in the earlier negotiations, to ask for advice on this sensitive matter of allowances increments and the earlier agreement that the union had with the management. Christopher Ng reminded the Hero Supermarket Union of its promises to the management and the importance of abiding to them. However, UNI Apro would still help the union in raising this issue to senior management and in return, union leaders would need to explain the scenario carefully to its members. Eventually, of the three requests proposed by the union, only the meal allowance was increased from Rp4000 to Rp5000.

After much deliberation, the Hero Supermarket Union Committee voted not to seek adjustments for increases in allowances during Financial Year 2008 as stipulated in the collective agreement. The job of the union leaders was thus to explain and convince its members on the decision made. The union held multiple dialogues with the members to convince them of the long term benefits of this decision as well as the risks involved should they resort to radical action against the decision made by the union. Soon, Hero Supermarket Union's members understood and trusted the decision of the Hero Supermarket Union Committee.

These events did not go unnoticed by the management. By early July 2008, after the official announcement of its two-fold increase in profits for the 2nd quarter, the management decided to double the staff discounts from 5 to 10 percent to be enjoyed by its employees. This was again seen as a positive boost to the workers, given the rise in food and oil prices. A few weeks later, all employees of HERO were rewarded with a two weeks' bonus for their contribution to HERO's growth. On top of all these, the management decided to expand the staff religious holiday discount budget from 1.5 million rupiah to 3 million rupiah and 3 million rupiah to 6 million rupiah⁴. This is double the budget of discounts that the

⁴ The difference in budget limits applies to different grades of employees in the company.

employees enjoy this year more than any other years in HERO. All these were meted out by the management without the need for demonstration or disputes or negotiations.

“Employees and the union are now very happy to hear this good news from the management’s particularly when it is near the Idul Fitri festivity in Indonesia because they can spend more money to buy things for their family needs. UNI Apro has always provided the union with good advice and now the employees are also very confident with the union and the management and UNI Apro.”

(Hakim, former General Chairman of Hero Supermarket Union)

All these are clear expressions of the management’s efforts to help its employees tide over rising inflation without compromising the agreement that the union and the management had agreed earlier. These gestures can also be interpreted as indications of the management’s way of showing their appreciation to the union’s commitment to this agreement. For the trade union, it was crucial that agreements made within the organization and between the partners were not compromised despite the pressures it faced from its members.

Shrinkage Problem

This has been identified by the management as the most serious problem currently facing the retail industry in Indonesia, including Hero Supermarket. Shrinkage refers to the loss of products between point of manufacture or purchase from supplier and point of sale. HERO’s latest figure reflected 1.8% shrinkage in its inventory which translates to a loss of almost 80 billion rupiah a year.

As part of the efforts to build a mutually trusting partnership in HERO, Hero Supermarket Union announced to all its members that shrinkage is an issue that requires the cooperation of all Hero workers. In fact, Hero management and Union signed a Memorandum of Understanding (MOU) to further their commitment in solving this issue. The union has also agreed that they will not tolerate any employees who are engaged in unethical practices in the organization. In many cases, the Loss Prevention Division of the company frequently requested for the union’s help in opening up discussions to investigate cases whereby employees were either found stealing from the company or manipulating company’s data.

For instance, the trade union had in some occasions persuaded employees to tender their resignations upon being notified by the management and security that they had repeatedly stolen goods from the company.

In addition, Hero Supermarket Union had also proposed to put in place a concrete cooperation programs together with the efforts of the management, to help find solutions to this problem.

Not too long ago, the union and management have realized this objective and jointly implemented an anti-shrinkage programme, targeting to reduce shrinkage and increase employees' awareness on this matter.

In the following section, it attempts to elaborate the components and outline the processes for which the idea of social partnership in industrial relations is being realised in P.T. HERO Supermarket.

THE CONCEPT OF SOCIAL PARTNERSHIP: TRUST, RECIPROCITY AND SOCIAL CAPITAL

In *The Forms of Capital*, Pierre Bourdieu distinguishes between three forms of capital: economic capital, cultural capital and social capital. He defines social capital as "the aggregate of the actual or potential resources which are linked to (the) possession of a durable network of more or less institutionalised relationships of mutual acquaintance and recognition". In traditional economic thought, the term 'capital' originally meant an accumulated sum of money, which could be invested in the hope of a profitable return in the future (Field, 2003:12).

Social capital, on one hand, inheres in personal connections and interpersonal interactions, together with the shared sets of values that are associated with these contacts and relationships. Lin et al. (2001) refers to these connections as social networks "the social relationships between individual actors, groups and organizations which serve as a resource to produce positive returns (p. 6)." In simpler terms, social capital within an organizational unit provides a basis for forming a network of relationships among various peoples such that resources and assets within them maybe be utilized and mobilized. This concept has been regarded as a constructive element in the creation and maintenance of economic prosperity (Fukuyama, 1995).

Social capital appears to be positively related to organizational effectiveness and plays a central role in reducing organizational transaction costs (Fukuyama, 1995). It also facilitates coordinated action to achieve desired goals (Leana and Buren, 1999), justifies organizational commitment (Watson & Papamarcos, 2002), and results in a significant positive impact on product innovation (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Yet none of these benefits that result from social capital can exist without a reasonable level of trust among employees and between employees and their managers. Without some foundation of trust, social capital cannot develop. *Hence, trust is a precondition of healthy social capital.* On the other hand, the trust-based connections that characterize *social capital lead to the development of increased trust* as people work with one another over time.

Hence, the second ingredient in building a social partnership within a given context is trust. Trust is a social mechanism that is embodied in structures of social relations. Trust is generated when agreements are embedded within these personal relations and networks. It allows for more rapid proliferation of obligations and expectations, imposes sanctions on defection from an obligation and helps to generate reputation (Coleman, 1990).

In addition, familiar and stable relationships within various social actors in the organization can relieve participants in a social structure of the uncertainty about other people's motivations and anxiety of others' actions not meeting their expectations. In order for people of different interests to cooperate to achieve their collective goals, they need not only know one another but also trust each other so that they will not exploit or cheat in their relationship and can expect truly to benefit from their cooperation (Field, 2003). A structure of relations could help establish obligations between social actors, create a trustworthy capital environment, open channels for information, set norms and impose sanctions on forms of social behaviour (Coleman, 1988:102-4).

Trust and social capital are mutually reinforcing; social capital generates trusting relationships that in turn produce social capital.

Generalized reciprocity is also an important component in fostering a social partnership at PT HERO Supermarket. Reciprocity is based on the assumption that today's good turns will be repaid some time in the future and this is directly contrary to rational-choice theory. For example, an individual acting in a system of reciprocity is usually characterized by a combination of "short-term altruism (benefiting others at a cost to the altruist)" and "long-term self-interest (making every participant better off)." Reciprocity can resolve problems of collective action and reconcile self-interest and solidarity as seen in the case of Hero union when faced with the decision of not asking for transport allowance increment. Reciprocity can bind the management, the union and the employees via shared interests; create the environment that encourages voluntary collective behaviour and; generate the good will necessary for peaceful resolution of conflict (Newton, 1997).

What was being observed at HERO Supermarket is a partnership based on trust, reciprocity and generation of social capital. At the collective level, the management and the union trust in each other to fulfil an agreement which was agreed upon regardless of the changes in the external environment. Shared norms are also sources of trust within HERO as exemplified by the issue of dealing with shrinkage in the company. These trust and reciprocity buildings on the micro-level contributed to the determinacy of a more abstract form of trust on the macro-level which eventually permeates throughout the organization. This can be reflected in the statement by the current leadership of Hero Supermarket Union:

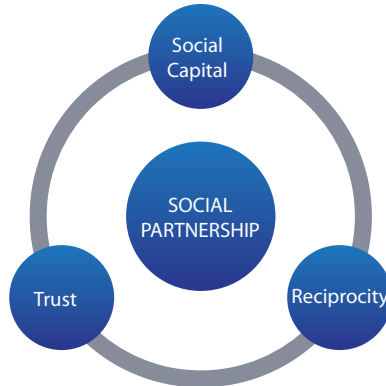
"Hero Supermarket Union is committed to further develop the social partnership relations and the union will keep to its promise that it has been made with the management. This is a reciprocal relationship and this is the way that the union can help the company to grow."

(Arief Siagian, General Secretary, Hero Supermarket Union)

Essentially, what is present in HERO is a combination of trust and recognition of the potential benefits of social capital which led to the formation of a social partnership within the organization.

Trust is enhanced due to the management's and union's mutual reciprocity which has served to benefit both parties and most importantly, the organization as a collective. This partnership gives the people working in it, the ability to work together for common purposes as the existence of a set of informal/formal values or norms permit cooperation among them. Such a social partnership makes information exchange easier, facilitates a quicker adaptation to the environment and contributes positively to cooperation i.e. social capital that has attributed to increased economic capital (profits).

Diagram 1: Social Partnership in P.T. HERO Supermarket



CONCLUSION

Social capital, trust and reciprocity are not the only keys to organizational success. Some organizations succeed despite the absence of the above because organizations are complicated and operate in complex environments. This report through the case study of HERO Supermarket, hopes to shed light on the possibility of this alternative form of industrial relations through the concept of a social partnership within a business.

Successful organisations, as it has often been argued, are known for the way they communicate to, and incorporate, employees into decision-making processes. The philosophy of a social partnership draws from this interest in employees' and trade unions' involvement. However, this renewed interest necessitates fundamental developments in the culture and practice of involvement and communication within organisations (see Ackers and Payne, 1998). As the Involvement and Participation Association (IPA) has noted:

Debates about company performance, awareness of investment and divestment, the state of the marketplace, training and personal development policies, redundancies and cutbacks are all central to the agenda of any effective forum. Building employee awareness of these issues and getting employees' views ensures that better decisions are made.

(IPA, 1997:16)

CONCLUSION

For social partnerships to emerge as an effective long-term organizational arrangement, it requires more than just a simple ideological attachment to the firm. Rather, effective partnerships are predicated on stable institutional relations that deliver qualitative improvements at work and genuine material returns. It is only within this context that one can begin to discuss the benefits of mutuality as a long-term outcome.

The preconditions for the development of 'effective' partnership, so the arguments runs, is the establishment of mechanisms of trust and reciprocity among clearly delineated and sustainable negotiating partners (holding company, regional company, human resource manager and trade union representatives).

As the case of HERO reminds us, it is never enough to emphasize that social partnership relations at the workplace are contingent on the principles of 'mutual trust' and 'reciprocity'. On this basis, the principle of 'mutual trust' suggests it is unfair for one party to incur significant costs and risks if other parties are not prepared to accept similar sacrifices: whilst the 'reciprocity' suggests it is unfair for one party to incur risks and costs if it would only benefit those unwilling to behave in a similar manner.

In this respect, the dialogue between labour and capital within the employment relationship has to be premised on a shared understanding of the 'threats' confronting them. Capital has to provide the opportunities for employee development, whilst labour has to recognise the 'business case' and amend its demands accordingly. In essence, social partners recognise that they are not independent self-interested entities, but instead highly mutually dependent. Trade unions have a role to play, as does the enhancing of workers' rights, so long as it is recognised that the common goal is economic efficiency and flexibility.

This paper attempts to open up a discussion of trust more than simply the personal trust that exists between individuals within the organization but also those deriving partly from the roles, rules and structured relations of the organization. In addition, the case study of PT. HERO Supermarket had witnessed the involvement and commitment of other important agents especially, the top management from Dairy Farm Group in Hong Kong and also UNI Apro – the Global Union.

As today's organization operates on a global scale, with operations and decisions spanning across various geographical areas, the successful cultivation of a genuine partnership would therefore entail the cooperative efforts of stakeholders ranging from owners to the holding corporations to the global union in addition to the 'traditional' structures within an organizational entity itself. As this case illustrated, the trust and reciprocal relationships at P.T. HERO Supermarket, Indonesia is an extension of the relationship that exists in formation at the global level between Dairy Farm Holdings International and UNI Apro. Such global social capital and partnerships have the huge potential to effect positive outcomes at various national organizations as seen in the outstanding social partnership at PT. HERO Supermarket.

References

- Ackers, P. And Payne, J. (1998) British Trade Unions and Social Partnerships: Rhetoric, reality and strategy', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 3, 529-50
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94 (Supplement): S95-S120
- Coleman, J. (1990) *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- European Commission (1997), Green Paper, 'Partnership for a New Organization of Work' http://aei.pitt.edu/1208/01/work_organize_gp_COM_97_128.pdf
- Involvement and Participation Association, IPA (1997) *Towards Industrial Partnership*, London: IPA
- Field, J. (2003) *Social Capital*. NY: Routledge
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. NY: Free Press
- Leana, C. & Buren, H. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*, 24(3): 538-556
- Lin, N., Cook, K., & Burt, R. (2001). *Social Capital: Theory and Research*. NY: Aldine DE Gruyter.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2): 242-267
- Newton, K. (1997). Social Capital and Democracy. *American Behavioral Scientist*, 40(5), 575
- Trades Union Congress, TUC (1999) *Partners for Progress*, London: TUC
- Watson, G. & Papamarcos, S. (2002) 'Social Capital and Organizational Commitment', *Journal of Business and Psychology*, 16(4): 537-552

Appendix A

Formulation of Salary Increment Year 2008

Management Version

GRADE	E	D	C	B	Annual
1 S/D 3	0	0	0	0	0
4	0	5	8	10	12
5	0	5	8	10	12
6 S/D 7	0	5	8	10	12
8 S/D 11	0	5	8	10	12

Performance	2008	
	Population	%
< 1.5	6	0.06
1.5 - 2.49	269	2.72
2.5 - 3.49	2935	30.39
3.5 - 4.49	5895	61.04
> 5	558	5.78

Management Proposal for inflation increment is IDR 10,000 for every workers

Total Percentage: 8, 3% (Inflation + Performance)

Formulation of Salary Increment

Union Version

Performance	2008	
	Population %	wage increment %
1 - bad	2	3
2 - fair	18	7
3 - good	45	13
4 - very good	35	15
5 - excellent	5	17

Applicable for employees Grade 2 to 13

Total Percentage: 12, 6% (Inflation + Performance)

Feedback on Report

Christopher Ng, UNI Apro Regional Secretary played an important role in bridging the initial gaps between the union and management. Thereafter, with mutual trust and respect, the labour-management working relationship grew stronger day by day. I hope that together we have laid a strong foundation for a harmonious and mutually beneficial work environment for our management team, our team members and future generations to come.

Michael Kok
Chief Executive
Dairy Farm Group

Trust and reciprocity are very important ingredients in a labour-management relationship. When you come to the negotiating table ready to understand and respect the other party's viewpoint, many issues can be resolved with mutual benefits.

Chan Kah Fai
HR Development Director
Dairy Farm Group

There is an improvement in training and skills development provided by the company. This has also led to better career opportunities. Health benefits have also increased especially for employees who have worked in the company for many years. Within the Hero union itself, members truly feel a sense of solidarity among themselves. For instance, there was a fund raising activity to help out fellow union members who are sick.

Rusdi Salam
General Chairman
Hero Supermarket Union

We hope that the management would look into the possibility of providing skills training to employees but also to the middle management in the near future and putting the concept of social partnership at the forefront of its management training program.

Arief Siagian
General Secretary
Hero Supermarket Union

The partnership industrial relations have been developing well and currently the union even has members from managerial staff for instance the store managers, area managers and ROMs. However, it will take some time before new members will be able to fully appreciate and understand the CBA and the union will have to intensify the efforts on

transfer of knowledge to all members at the grassroots including branches and regions.

Abdul Rachman
Chairman I – Protection and Welfare
Hero Supermarket Union

Our priority is to organize the grassroots at all levels and try to synergize all the members across Indonesia. Our strategy is to optimize and inject our efforts through our various groups of youth, women and professional and managerial staff and spiritual committees. With the new leadership in Hero Supermarket Union, we are confident that there will be progress on nurturing our membership and the union has targeted to increase the membership to attain 10,000 members by the end of this year.

The bipartite meeting has significantly improved the partnership industrial relations at Hero where many cases have been resolved. Today, the union can call by phone directly to the management representatives for consultation on matters concerning the workplace.

Rebo
Chairman II – Organization Development
Hero Supermarket Union

As the national executive committee of Hero Supermarket Union, we hope to further enhance the capacity of the union, raise the solidarity among the members and will continue to support the progress that we have made in partnership with the management.

Sukino
Treasurer
Hero Supermarket Union

The understanding of this harmonious industrial relation has been good at the level of the top management but there is still a lack of understanding about this among the middle management. At present, 50% of the membership is comprised of youth employees. The union is keen to make training programs catered to the youth employees and new members to help them better appreciate about this partnership industrial relations and the role of the trade union so as to prepare the next generation for the near future.

Sofyan Hadi
Chairman of Youth Committee
Hero Supermarket Union

This social partnership industrial relation is very good for the employees and for the women union members at Hero union. The union will also be committed to conduct training programs for women to empower them and encourage greater active participation in

industrial relations issues at the workplace.

Diva Lorina
Chairman of women committee
Hero Supermarket Union

On behalf of the employees and union officers of Hero Supermarket Union, I am happy, proud and confident that this book can be a very useful reference for gaining an understanding of the industrial relations in the retail sector. I hope that this case study on Hero can also help to create new positive paradigm shifts in the area of mutually beneficial industrial relations in companies elsewhere. Lastly, I hope that this book can be further disseminated to all workers at the grassroots level and to gather their feedback regarding the contents of this book.

Makiran
Regional committee of Central Java and Yogyakarta
Hero Supermarket Union

The Labour Management Cooperation is an effective tool for giving an understanding to the middle management on the importance and constructiveness of a partnership relationship in Hero. The bipartite meeting was attended by the Director of Operations, Director of HRD, store managers and the National Executive Committee of Hero Supermarket Union. This is a good opportunity for levels of management and the union to sit down and discuss about issues that are important to the company.

Even though 80% of the content of the CBA has now been realised, I hope that in the near future, I am confident that we can attain full realization of the CBA.

Bunyamin
Member of Advisory Board
Hero Supermarket Union

At first, we were only trying to build greater awareness among the workers about their rights to associate and organize themselves. Eventually, those alone were not sufficient to answer what the workers actually need. The result at the end was a collective conscience to attempt to develop an industrial relation which would be a mutual objective for labour and management. This mutual goal is to establish a true economic democracy – a true industrial democracy.

Muhamad Hakim
Member of Advisory Board
Former Chairman of Hero Union
Hero Supermarket Union

FEEDBACK ON REPORT

Such good relationship developed at Hero is indeed a big asset for the management and the union and I encourage that this partnership to be further enhanced and maintained.

Sugeng
Former Chairman of Hero Union

Reading this report is like rewinding the record that I have experienced. I am grateful that I have experienced and been involved in the hard times of the union. It was full of sacrifices. Either material or non material, the lessons I have learnt were really extraordinary. It is not available in any school.

Some pages at the front have shaken my emotions that I burst into tears. It was all real and happened truly. Despite all these improvements, union managers still have to work hard to make sure eleven thousand heads with eleven thousand different points of view are taken care of. People really have to read this report especially those workers who have not been the members of labour union or are not yet confident to establish a labour union.

For those who have, it is very useful to improve the sense of self-confidence that the Labour Union is not a rival or enemy of companies but it is a partner that balances the business target to be achieved with workers' interests. Thus, everyone is part of the team who has the sense of and is responsible for the company's improvement and its results.

Muhamad Yamin
Member of Advisory Board

Hero Supermarket UnionThe Loss Prevention Division also believes that the industrial relation between the Loss Prevention Team and SPS (Hero Supermarket Trade Union) has recently divulged a compelling progress especially when it involves addressing any arising issues in the company; we have become more communicative, transparent, and objective and have always applied "blameless presumption" in dealing with the problems. And, of course, we have a common goal - to "fight shrinkage" for the sake of company's progress and employees' welfare.

Haryana
General Manager
Loss Prevention Division
PT. Hero Supermarket

The industrial relation in Hero has increasingly improved, but there would still be areas of weaknesses to be fixed and tackled. With such an original common understanding as well as lively empathy for each other, it is hoped that the relation will develop into a greater idyllic bond.

Mommy Ambagyo
General Manager Human Resources
PT. Hero Supermarket

From the perspective of the operations, we are optimistic to welcome labour relation which would be able to bring harmony at the stores. This is useful for the protection and benefit of all and can be created by cooperation between the management and the trade union, and thus far, I am expecting this relationship to get better and better.

Arief Nasrudin
Regional Manager Operation
PT. Hero Supermarket

The Hero Supermarket Union has taken a major leap to prove its competence in organizing its large members and improve on its negotiation aptitude. In many ways, this has resulted in the union gaining vital recognition from the management who now share and respect the employees and to be seated side by side whenever industrial relation problems arise.

Muhamad Rusdi
General Secretary
ASPEK Indonesia

It is not easy to build such a relationship without any trust and a shared appreciation and acknowledgment that both the management and the trade union bear equal position in the decision-making process of the company. Both of them have thus demonstrated a good example for whoever wishes to develop genuine harmonious relations between the trade union and the management.

Suhada
General Chairman
Makro Indonesia Union

Hero Supermarket Union is one successful example in the importance for organizations to develop trade union awareness to its large membership and to build a strong sense of belonging to the organization. The carrying out of a communication forum between the management and the trade union of Hero continues to increase and this has shown that a harmonious industrial relation can be created between Hero management and the trade union.

Rachmad Sugiarto
General Secretary
Indosat Union

FEEDBACK ON REPORT

A harmonious industrial relation between the management of Hero Supermarket Trade Union and the management of Hero derives from a strong commitment of both parties to show consideration for each other and to be honest to each other in times of problems as well as a strong desire to seek the finest solution for both sides. Therefore, the industrial relation in Hero can become a model for any company or trade union elsewhere to achieve employees' welfare and company's progress.

Anwar Faruq
General Secretary
Exelcomindo Pratama Trade Union

We hope that what has been achieved by Hero Supermarket trade union and the management can be of a source of meaningful learning and insight for other trade unions or management (mostly) of other companies as well as for the government to realize that a conducive business atmosphere is built within the deep collective conscience of shared interests during decision-making processes.

Safrudin Siahaan
General Secretary
Century Bank Union

We hope that the harmonious industrial relations between Hero Supermarket Union and the Management of PT Hero is not just a moment's concern, but a sincere cooperation between the trade union and management who are 'living under one roof'. What has been done by the Union and Management of Hero Supermarket can provide motivation and set a good example for other Unions and Managements of different companies.

Siti Zaroah
Vice General Secretary
Standard Chartered Bank Indonesia Union

Proses Terciptanya Kemitraan Sosial : Kepercayaan, Hubungan Timbal Balik dan Modal Sosial di PT.Hero Supermarket

PENDAHULUAN

Buku ini mencoba memetakan hubungan-hubungan industri yang ada di dalam Hero Supermarket. Makalah ini juga bertujuan untuk menyelidiki bagaimana sebuah hubungan yang sukses antara manajemen dengan serikat pekerja dalam suatu organisasi diciptakan dengan cara menyoroti proses-proses dimana kedua belah pihak membuat komitmen dengan diri mereka sendiri untuk mencapai tujuan ini. Makalah ini kemudian menyimpulkan bahwa pemenuhan kemitraan sosial antara manajemen dengan serikat pekerja direalisasikan dengan menumbuhkan kepercayaan dan modal sosial dari dalam organisasi Hero Supermarket itu sendiri. Pada akhirnya, UNI Apro Global Union berharap bahwa dengan membagikan model kemitraan sosial tersebut di dalam lingkup industri perdagangan eceran yang sangat kompetitif ini, hubungan sosial tersebut dapat dipraktekkan di tempat lain.

Tujuan-tujuan spesifik lainnya dari laporan ini adalah:

- Untuk memahami sikap manajemen Hero terhadap para pekerja dan serikat pekerja
- Untuk memahami sikap Serikat pekerja Hero terhadap pihak manajemen
- Untuk memahami peran Global Union – terutama UNI Apro
- Untuk mengidentifikasi mekanisme-mekanisme yang ditanamkan di dalam organisasi yang telah membantu terbentuknya kerjasama yang erat antara serikat pekerja dengan pihak manajemen
- Untuk mendokumentasikan situasi-situasi dimana serikat pekerja dan pihak manajemen Hero bekerja bahu-membahu untuk menyelesaikan sebuah masalah
- Untuk menilai keuntungan dari hubungan industri yang positif tersebut baik untuk kepentingan pihak manajemen maupun para karyawan

“Musyawarah” dan “Pemecahan Masalah” adalah fitur utama dalam kemitraan sosial ini, dengan kemampuan organisasi untuk membentuk dan membentuk ulang keinginan-keinginan semua pihak sebagai fitur yang paling sering ditemui dalam berbagai perjanjian antara kedua partner sosial. Fitur ini terjalin sedemikian rupa sehingga membentuk sebuah proses yang juga mencakup aktivitas tawar-menawar. Bentuk baru dialog kerjasama yang bersifat plural ini siap mengkaji tuntutan-tuntutan perusahaan maupun kebutuhan untuk menciptakan solusi yang menguntungkan semua pihak dalam hal ketenagakerjaan. Modernisasi hubungan ketenagakerjaan ini ditopang oleh keinginan untuk menggantikan jenis hubungan industri lama yang tidak ramah dengan era konsensus yang baru. Aspirasi-aspirasi dan keuntungan-keuntungan dalam “agenda yang baru” dituliskan dengan apik dalam Makalah (konsultatif) hasil karya European Commission’s Green mengenai organisasi kerja:

Konsep kemitraan mencakup... para pekerja dan manajer dalam perusahaan. Pembaharuan organisasi kerja hanya dapat dicapai oleh perusahaan itu sendiri; dengan melibatkan manajemen, para pekerja dan perwakilan mereka... Hal tersebut dapat mengarah kepada terciptanya sebuah kerjasama untuk pengembangan kerangka kerja yang baru untuk modernisasi organisasi kerja, yang mengayomi kepentingan pebisnis maupun pekerja. ...Kerjasama semacam itu dapat menciptakan kontribusi yang signifikan untuk meraih sasaran organisasi kerja yang produktif, mau belajar dan partisipatif

(European Commission, 1997: 22 – Kerjasama untuk Organisasi Kerja yang Baru)

Potensi pendekatan kemitraan ini jelas merupakan sebuah strategi yang penting. Akan tetapi, hingga hari ini hanya ada sedikit studi empiris yang pernah dilakukan terhadap kegunaan praktis dari konsep tersebut. Melalui studi kasus Hero Supermarket, buku ini mencoba untuk mengetahui bagaimana pendekatan kemitraan tersebut dapat dikembangkan dan diimplementasikan di tempat kerja. Yang lebih penting lagi adalah penekanan bagaimana serikat pekerja mampu mengadopsi isu-isu dan pendekatan tawar-menawar yang baru, apa saja sikap, pengalaman dan kekhawatiran dari serikat pekerja perusahaan dan pihak manajemen terhadap agenda kemitraan semacam itu. Buku ini mengamati pendekatan kemitraan dengan berfokus kepada kasus HERO Supermarket di Indonesia.

BISNIS PT. HERO SUPERMARKET

Latar Belakang

Bisnis perdagangan eceran modern, supermarket dan hipermarket sedang berkembang pesat di Indonesia, dan bertumbuh 20 persen setiap tahunnya sejak dicabutnya peraturan pengendalian tahun 1998. Hipermarket-hipermarket seperti Carrefour dan Continent (yang kemudian diambilalih oleh Carrefour) membuka toko pertama mereka di Jakarta tahun 1998. Dari tahun 1998 hingga 2003, hipermarket-hipermarket di Indonesia bertumbuh 27 persen setiap tahunnya dari 8 menjadi 49 toko. Laporan Bank Dunia tahun 2007 menyebutkan bahwa di tahun 1999, pasar modern hanya merupakan 11 persen bagian dari keseluruhan pasaran penjualan makanan. Di tahun 2004, angka tersebut hampir meningkat tiga kali lipat (30%). Produksi buah-buahan dan sayuran segar nasional telah meningkat dua kali lipat menjadi \$10 milyar dari tahun 1994 hingga 2004 dan hal ini tercermin melalui perubahan pola konsumsi makanan. Penduduk-penduduk urban di Indonesia sekarang ini mengeluarkan uang untuk membeli beras dalam jumlah yang sama dengan membeli buah-buahan dan sayuran segar.

Aktivitas perdagangan eceran utama PT. Hero Supermarket (HERO) adalah mengoperasikan perdagangan eceran dalam skala besar melalui supermarket-supermarket maupun hipermarket 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.

Grup ini memiliki lebih dari 300 supermarket, hipermarket, apotek, toko kecantikan dan kesehatan serta mini market dengan merk Hero, Giant, Starmart dan Guardian.

Untuk mendapatkan perspektif yang komparatif terhadap Hero Supermarket dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pengecer lainnya di dalam industri perdagangan eceran Indonesia, berikut tercantum deskripsi dari 5 perusahaan pengecer terbesar di Indonesia:

Matahari, perusahaan pengecer terbesar di Indonesia, membuka department store pertamanya di tahun 1958. Supermarket pertamanya dibuka tahun 1995. Tahun 2002, Matahari menciptakan dua badan usaha yang terpisah, satunya mengelola rantai usaha department storenya, dan yang lainnya mengelola supermarket-supermarketnya. Matahari kemudian membuka hipermarket pertamanya, bernama Hypermart, tahun 2004. Penjualan gabungan matahari tahun 2005 mencapai Rp7 triliun. Di akhir tahun 2005, Matahari telah memiliki 37 supermarket dan 17 Hypermart, serta berencana untuk terus mengembangkan usahanya di masa depan.

Perusahaan pengecer terbesar kedua adalah sekaligus salah satu perusahaan termuda di negara ini. **Carrefour** memasuki Indonesia tahun 1998, dan bersama-sama Continent merupakan pelopor hipermarket di Indonesia. Carrefour kemudian mengambalih Continent pada tahun 2000. Tahun 2004, Carrefour telah memiliki 15 hipermarket. Total penjualannya pada tahun 2004 mencapai Rp 4,9 triliun.

Perusahaan terbesar ketiga, **Hero**, adalah rantai usaha supermarket dalam negeri yang terbesar dan tertua di Indonesia. Hero memulai usahanya di tahun 1970-an, dan pada tahun 2005 telah memiliki 99 supermarket. Saat ini, sekitar 30% saham Hero merupakan milik perusahaan Dairy Farm International (DFI) asal Hong Kong. Pada tahun 2002, Hero bergabung dengan tren hipermarket di Indonesia dengan membuka Giant, merk pengecer Malaysia yang sahamnya juga dimiliki oleh DFI. Saat ini, Hero memiliki total 370 toko di seluruh dunia yang meliputi 21 hipermarket, 96 supermarket dan sisanya berupa mini-market. Di akhir tahun finansial 2007, Hero melaporkan pendapatan sebesar 5,15 triliun rupiah.

Perusahaan terbesar keempat, **Alfa**, memulai usahanya tahun 1989 dan pada tahun 2004 telah memiliki 35 supermarket dan hipermarket di seluruh Indonesia. Penjualannya tahun 2004 bernilai Rp3,3 triliun.

Perusahaan pengecer terbesar kelima adalah **Superindo**, yang memulai usahanya tahun 1997 dan pada tahun 2003 telah memiliki 38 supermarket. Superindo adalah perusahaan swasta yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh Delhaize, perusahaan pengecer asal Belgia. Total penjualan Superindo tahun 2003 bernilai Rp985 milyar.

SERIKAT PEKERJA HERO SUPERMARKET

Latar Belakang

Sebelum krisis ekonomi tahun 1998, tidak ada serikat pekerja di HERO. Ketika krisis ekonomi melanda Indonesia, HERO juga ikut terkena imbasnya. Beberapa tokonya dibakar massa dan 22 toko lainnya terpaksa ditutup. Alhasil, terjadi PHK besar-besaran dan dengan tingkat inflasi sebesar hampir 80%, para pekerja HERO bertahan mati-matian di perusahaan tersebut. Krisis ini mendorong para pekerja untuk berkumpul dan berserikat dalam skala besar. Para pendiri serikat berusaha mengumpulkan sebanyak mungkin pekerja untuk mendiskusikan permasalahan-permasalahan yang sedang mereka hadapi dan bagaimana mereka dapat menyalurkan keluhan-keluhan mereka kepada pihak manajemen. Semasa tahun-tahun pertama berdirinya serikat tersebut, negosiasi dengan pihak manajemen umumnya berupa konfrontasi-konfrontasi dan mogok kerja, dan Serikat pekerja HERO terkenal sebagai salah satu serikat pekerja paling militan di Indonesia.

Sudah sewajarnya bahwa berdirinya Serikat pekerja HERO dipandang sebagai tantangan dan bahkan ancaman bagi perusahaan HERO, terutama karena Serikat pekerja HERO seringkali mengadakan demonstrasi massal tepat di depan kantor pusat HERO atau di MONAS, monumen bersejarah yang terkenal di Jakarta, Indonesia. Dalam situasi lainnya, para pekerja juga menghalang-halangi pelanggan HERO memasuki toko atau melakukan mogok kerja yang terpaksa berujung pada tutupnya beberapa toko dan pada akhirnya mencoreng citra HERO di mata publik. Reaksi ini disebabkan oleh perlakuan para manajer toko yang seringkali secara verbal mengancam dan mengintimidasi para pekerja HERO di berbagai cabang.

Mulai tahun 2001, dan terutama sejak tahun 2003, pihak manajemen mulai membuka kesempatan untuk diskusi-diskusi formal antara serikat pekerja dan pihak manajemen. Pada awalnya, Serikat pekerja HERO tidak siap untuk negosiasi-negosiasi semacam itu dan diskusi-diskusi tersebut seringkali berujung pada saling serang-menyerang dengan argumen dan hanya menyediakan sedikit ruang untuk fleksibilitas. Serikat pekerja HERO bersikeras menjunjung sasaran-sasaran mereka tanpa adanya keinginan untuk berkompromi dan sama sekali tidak menawarkan solusi alternatif pada pihak manajemen. Hubungan antara serikat pekerja dan manajemen tetap renggang dan tidak ramah dan negosiasi-negosiasi seringkali menjadi buntu.

Serikat pekerja HERO – yang tergabung dengan afiliasi UNI Global Union yaitu Aspek Indonesia, mencari dukungan solidaritas dari UNI Apro – Organisasi Regional Asia Pasifik UNI dalam sengketa mengenai tawar-menawar kolektif. Sebagai respon terhadap permintaan mereka, Presiden UNI Apro Joseph De Bruyn dan Sekretaris Regional Christopher Ng bertemu dengan Ian McLellan, saat itu menjabat sebagai COO Hero Supermarket, pada bulan November 2000 dan berhasil menyelenggarakan perjanjian yang berjalan dengan damai. Fakta bahwa Joseph De Bruyn dan Ian McLellan keduanya berasal dari Australia dan bahwa Ian mengetahui adanya Asosiasi Pekerja Toko, Distribusi dan Sejenisnya di Australia (SDA Australia) - serikat pekerja di mana Joe menjabat sebagai Secretary Treasurer,

telah membantu dimulainya dialog awal antara serikat pekerja HERO dengan tim manajemen serta penyelesaian akhir yang baik.

Perwakilan dari serikat pekerja dan departemen personalia setuju bahwa penyelesaian yang baik akan membuka jalan bagi terbentuknya hubungan yang akrab antara serikat pekerja dengan pihak manajemen. Hal ini diperkuat dengan kegiatan pertama kali berkumpul bersamanya serikat pekerja dan manajemen dalam program pelatihan team-building outbound selama seminggu yang penyelenggaraannya dilakukan berkerjasama dengan UNI Apro.

Acara ini telah meletakkan langkah pertama menuju pemahaman hubungan timbal balik dan kesempatan-kesempatan untuk berbicara secara jujur dan pengertian diantara seluruh stakeholder Hero. Di satu sisi, serikat pekerja mengerti batasan-batasan yang dihadapi oleh manajemen sehari-hari dan juga syarat-syarat yang dibutuhkan untuk mengakomodasi permintaan-permintaan yang diajukan oleh serikat pekerja. Di sisi lainnya, manajemen menjadi sadar akan pentingnya meninggalkan sistem vicious cycle – siklus kejam - yang selama ini mereka lakukan dengan cara menolak semua permintaan serikat pekerja, melainkan mencoba untuk mengerti keadaan para pekerja dan memikirkan cara-cara yang kreatif untuk mengakomodasi permintaan-permintaan tersebut. Workshop pelatihan ini kemudian menjadi awal dari komunikasi yang jujur dan terbuka di dalam organisasi.

“Ini adalah inisiatif yang muncul dari diskusi antara Michael Kok, yang pada saat itu menjabat sebagai Direktur Dairy Farm, perusahaan pemilik Hero, untuk wilayah Asia Tenggara dan Kepala Bagian Personalia Mr. Chan Kah Fai serta Christopher Ng, Sekretaris Regional Uni Apro. Mereka merasa bahwa hal tersebut akan menjadi jalan bagi semua orang untuk berkumpul dan bersama-sama memikirkan pemecahan bagi semua masalah. Hal ini terbukti sangat berhasil.

(Mr. Noertjahja Nugraha, Mantan Direktur Sumber Daya Manusia PT.HERO)

Pada akhirnya segala sesuatunya mulai membaik berkat bimbingan Christopher Ng dari UNI Apro dan Chan Kah Fai dari kantor pusat Dairy Farm Asia Tenggara di Singapura yang didukung oleh Michael Kok, pada saat itu menjabat sebagai Direktur Regional Dairy Farm, memutuskan untuk bekerjasama dengan akrab untuk meningkatkan dan mengembangkan hubungan kemitraan antara manajemen dan pekerja HERO.

Pada akhirnya, Serikat pekerja Hero mulai belajar bagaimana mereka harus bersikap selama melakukan negosiasi dengan manajemen agar diskusi tersebut dapat membuahkan hasil. Daripada meminta kenaikan gaji secara lisan dan langsung di ruang rapat, serikat pekerja kini menyiapkan berbagai data dan fakta terkait apa yang akan dipresentasikan kepada manajemen untuk menunjukkan bagaimana inflasi di Indonesia mempengaruhi kehidupan para pekerja. Data dan fakta tersebut dapat berfungsi sebagai pembenaran bagi permintaan serikat pekerja untuk menaikkan gaji para pekerja dan sekaligus dapat menjadi kesempatan bagi manajemen untuk menyangkal berdasarkan bukti. Maka, strategi-strategi yang digunakan oleh Serikat pekerja Hero telah berubah menjadi lebih baik untuk menciptakan kesempatan-kesempatan berdiskusi secara terbuka dengan

manajemen mengenai permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan.

Serikat pekerja Hero juga telah mempelajari pentingnya untuk bersikap sabar dalam menunggu respon dari pihak manajemen terhadap permintaan-permintaan mereka. Seringkali, kebijakan-kebijakan perusahaan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat berubah, terutama dalam perusahaan yang telah go-public dan bertanggungjawab langsung kepada pemilik dan pemegang sahamnya. Proses implementasi membutuhkan konsultasi lebih sering dengan pemegang-pemegang saham yang mungkin tidak mengerti keadaan para pekerja maupun pekerjaan-pekerjaan serikat pekerja. Ditambah lagi, serikat pekerja sedikit demi sedikit menjadi percaya bahwa isu-isu yang berada dalam lingkup wewenang manajemen akan ditangani oleh manajemen dan bukan oleh serikat pekerja.

Di pihak lain, manajemen merespon dengan menghargai serikat pekerja Hero sebagai partner dan menyalurkan informasi mengenai rencana dan situasi perusahaan kepada para pemimpin serikat pekerja dan melibatkan mereka dalam pelaksanaan strategi perusahaan. Seperti disampaikan oleh Ketua Umum Serikat Pekerja Hero yang baru:

"Situasi terkini di Hero, komunikasi berjalan lancar antara serikat pekerja dan manajemen sebagaimana terlihat dalam negosiasi dua-arah dan musyawarah sebelum membuat keputusan perusahaan. Tidak hanya hubungan baik secara umum yang ditingkatkan, namun hubungan pribadi antar individu dalam perusahaan juga telah banyak sekali berkembang. Para karyawan, manajemen tingkat menengah dan tingkat atas tidak lagi merasa terpisahkan malahan sekarang mereka telah membuka diri untuk percakapan informal.

(Rusdi Salam, Ketua Umum, Serikat Pekerja Hero Supermarket)

Sepuluh tahun kemudian, setelah dinamika naik-turunnya hubungan antara kedua belah pihak, baik serikat pekerja maupun manajemen Hero sekarang tengah menikmati hubungan kerja yang akrab dimana pertemuan-pertemuan diadakan secara berkala dan bersifat membangun, terutama selama 7 bulan terakhir di bawah kepemimpinan CEO yang baru, John Callaghan. Di bawah manajemen yang baru, Hakim, pemimpin sekaligus rekan pendiri Serikat pekerja Hero, merasa senang dengan tanggung jawab-tanggung jawab dan kepercayaan baru yang diberikan oleh manajemen kepada serikat pekerja. Informasi dan rencana-rencana (baik jangka pendek maupun jangka panjang) perusahaan berupa rahasia-rahasia dagang dan informasi khusus dibagikan kepada serikat pekerja sebagai bagian dari pembentukan kepercayaan di dalam organisasi.

"Mengenai hal ini, saya ingat sebuah rapat yang diikuti oleh saya beserta 30 anggota Komite Serikat pekerja Hero lainnya mengenai permintaan serikat pekerja untuk menaikkan gaji guna menyesuaikan dengan peningkatan biaya hidup. Momen yang paling berkesan adalah ketika seorang anggota Komite Perempuan berdiri dan menyatakan bahwa kenaikan gaji yang substansial atas semua pekerja akan menghambat rencana ekspansi perusahaan di masa depan.

Hal ini menurut saya adalah bukti yang sangat baik mengenai pentingnya membagi informasi kepada semua pihak di dalam sebuah organisasi – Serikat pekerja ini sangat menghargai situasi dan rencana-rencana perusahaan.

(Christopher Ng, Sekretaris Regional UNI Apro)

“Saat ini, menjalankan serikat pekerja tidak sesulit seperti waktu sebelumnya dan serikat pekerja dapat terorganisasi dengan baik. Kembali ke masa lalu, kami harus ber-“gerilya” hanya untuk mengetik surat untuk dikirimkan ke manajemen. Secara logistik, kami harus mencari sebuah toko rental komputer atau warung internet di tempat yang jauh. Sebagai Sekretaris Jenderal Hero Supermarket Union pada waktu itu, saya sering membawa surat-surat dan berita acara rapat ke rumah dan hal ini membuat beberapa “intelijensi manajemen” mencurigai saya. Barangkali mereka berpikir saya merupakan semacam ‘pengacau’ yang akan mengganggu keamanan perusahaan.

Sekarang saya section manager di toko dan tidak ada tekanan apapun yang saya terima dari manajemen berkaitan dengan posisi saya sebagai karyawan dan sebagai anggota serikat pekerja yang aktif. Bahkan banyak rekan kerja yang sering bertukar pikiran dengan saya berkaitan dengan permasalahan yang mereka hadapi di toko, contohnya masalah yang berhubungan dengan tim kerja yang kurang disiplin dan melanggar peraturan terutama PKB”.

(Muhamad Yamin, Mantan Sekretaris Jenderal,
Serikat Pekerja Hero Supermarket)

Dengan cara yang sama, semua masalah yang muncul di dalam organisasi diberitahukan dan dikonsultasikan kepada serikat pekerja. Tanggung jawab dan partisipasi serikat pekerja yang bertambah ini disambut dengan baik oleh serikat pekerja dan direspon secara positif. Para pekerja selalu termotivasi untuk mencoba cara-cara baru dan memberikan pendapat tentang bagaimana mereka dapat berkontribusi dengan lebih baik terhadap perusahaan dan juga menyuarakan pendapat-pendapat mereka kepada pihak manajemen. Anggota-anggota serikat pekerja menanggapi keterlibatan mereka dalam hubungan kemitraan di HERO dengan sangat baik dan menyatakan bahwa mereka lebih menyukai sistem perwakilan yang seperti ini dibandingkan sikap bermusuhan yang terdahulu. Pada hari ini, Serikat pekerja Hero dapat berbangga karena telah memiliki tingkat perwakilan mendekati 100 persen di dalam organisasi. Hal ini dikarenakan kemampuan serikat pekerja untuk menepati janji-janji mereka secara konsisten kepada para anggotanya. Hal ini jugalah yang membedakan Serikat pekerja Hero dengan serikat pekerja-serikat pekerja lainnya yaitu dalam hal status finansial. Dahulu, Serikat pekerja Hero memang memiliki masalah keuangan, sama seperti serikat pekerja pada umumnya, tetapi kini masalah tersebut telah teratasi. Seperti yang diperlihatkan dalam Konferensi Delegasi ASPEK Indonesia, Serikat pekerja Hero adalah satu-satunya serikat pekerja yang memiliki keuangan yang cukup untuk membiayai keseluruhan dari iuran keanggotaan serikat pekerja, setidaknya hingga akhir tahun.

MANAJEMEN HERO SUPERMARKET

Seperti yang telah digambarkan dalam skenario di atas, terlepas dari kesulitan yang dialami HERO Indonesia, perusahaan pemiliknya yaitu Dairy Farm International Holdings Ltd. yang saat itu diwakili oleh Direktur Wilayah Asia Tenggara, Mr. Michael Kok¹ dan Kepala Personalia untuk Asia Tenggara, Mr. Chan Kah Fai, memutuskan untuk mengatasi langsung permasalahan ini. 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.

Dalam waktu singkat, manajemen Hero telah memberikan tanggapan positif terhadap kehadiran serikat pekerja. Hero saat ini berada di peringkat ketiga dominasi pasar di Indonesia dan perusahaan tersebut berharap agar dapat menjadi perusahaan eceran terbesar dalam 5 tahun ke depan di bawah manajemen yang baru yang dipimpin oleh John Callaghan. Presiden Direktur dan Chief Executive Officer (CEO) HERO saat ini adalah John Callaghan baru ditunjuk 7 bulan yang lalu. Meskipun 7 bulan merupakan waktu yang singkat, perbaikan-perbaikan besar telah dilakukan semenjak penunjukannya dan telah menunjukkan hasil-hasil yang berarti. John Callaghan memiliki 30 tahun pengalaman di bidang pengeceraan dan telah bekerja di tengah-tengah berbagai budaya yang berbeda seperti di Timur Tengah, Skotlandia, Hong Kong, Australia dan kini di Indonesia. Ia tidak hanya membawa serta kekayaan pengalamannya tetapi juga budaya keorganisasiannya yang baru, liberal dan progresif untuk memimpin timnya di HERO.

Mengenai Budaya Komunikasi Organisasi HERO yang Baru

“Organisasi kebudayaan yang kuat, akan memenangkan perang kompetisi”

Manajemen HERO percaya pada kesamaan penghargaan untuk semua orang, yang berarti bahwa status maupun wewenang manajemen tidak lebih tinggi daripada para pekerja, tetapi hanya berbeda dalam hal tanggung jawab antara berbagai komponen yang terlibat di dalam organisasi. Oleh karena itu, orang-orang yang bekerja pada PT HERO tidak dianggap sebagai pekerja atau karyawan, melainkan sebagai mitra kerja terlepas dari jabatan yang didudukinya. Yang membedakan satu dengan lainnya adalah bahwa setiap orang memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda di dalam organisasi, seperti yang dinyatakan oleh J. Callaghan berikut ini:

“Saya dapat menjalankan bisnis untuk sementara tanpa manajer, tetapi saya tidak bisa menjalankan bisnis tanpa kasir.”

Untuk mengimplementasikan budaya idealnya secara sukses di dalam perusahaan, Callaghan percaya bahwa komunikasi yang efektif dengan semua rekannya amatlah penting.

1 Mr. Michael Kok sekarang menjabat sebagai Kepala Eksekutif (CEO) Grup Dairy Farm International

Interaksi tatap muka merupakan aktivitas sehari-hari dari tim manajemen perusahaan. Sebagai seorang CEO dan sekaligus untuk memberi contoh yang baik kepada timnya, Callaghan sendiri memastikan bahwa ia selalu melakukan kunjungan secara berkala ke pusat pelatihan manajemen untuk menegaskan pentingnya “berbicara langsung” kepada rekan-rekannya.

“Setiap kali saya berjalan ke dalam pusat pelatihan manajemen, saya selalu meminta orang-orang untuk keluar ruangan. Saya lalu duduk bersama mereka dan mencoba untuk menanamkan budaya yang sedang saya coba untuk implementasikan di dalam organisasi”

Bahkan dalam masa-masa sulit dimana manajemen tingkat tinggi terpaksa membuat keputusan-keputusan yang sulit dan tidak populer, mengkomunikasikan visi-visi manajemen kepada semua orang di dalam organisasi adalah hal yang terpenting. Bagi Callaghan, perbedaan pendapat di dalam organisasi bukanlah hal yang negatif, karena baginya “pemimpin yang bijak selalu menerima pendapat yang baik”. Ia seringkali mendengarkan berbagai pendapat yang disajikan kepadanya oleh rekan-rekannya, mengumpulkan fakta dan mengevaluasi setiap pilihan yang ada. Poin yang paling penting adalah bahwa ia pada akhirnya harus membuat keputusan final yang dalam banyak kasus tidak dapat memuaskan semua pihak. Namun, komunikasi yang efektif kemudian menjadi faktor tunggal yang paling penting dalam menjelaskan alasan-alasannya dalam membuat keputusan.

“Anda tidak harus menyetujui suatu keputusan, tetapi ketika Anda meninggalkan ruangan ini, Anda harus mengerti alasan saya membuat keputusan tersebut”

Dalam jangka waktu yang singkat, yaitu 7 bulan sejak penunjukkannya, keuntungan yang didapat HERO dalam semester pertama tahun 2008 telah menyamai keuntungan yang didapat tahun sebelumnya². Fakta ini menjadi bukti konkrit bahwa HERO telah berhasil mengimplementasikan budaya organisasi yang progresif dengan baik dan Callaghan sendiri telah berkontribusi terhadap penyebarannya di dalam organisasi.

Tabel 1: Statistik-Statistik dan Rasio-Rasio Utama

	Per Kuartal (Juni 08)	Tahunan (2007)	Tahunan (TTM)
Margin Keuntungan Bersih	2.03%	1.34%	1.84%
Margin yang sedang beroperasi	3.07%	1.55%	2.58%
Margin EBITD	-	4.02%	4.94%
Pengembalian aset-aset rata-rata	6.13%	4.10%	5.63%
Pengembalian hak kekayaan rata-rata	16.45%	11.31%	15.29%
Karyawan	11,618		

Sumber: <http://finance.google.com/finance?q=JAK:HERO>

² Data di kuartal kedua belum ada pada saat laporan dibuat

Meskipun angka-angka ini tidak mengejutkan bagi beberapa orang, tetapi jika dibandingkan dengan sejarah keuangan HERO yang hampir tidak pernah mendapatkan keuntungan selama 7 tahun terakhir, statistik ini sangatlah luar biasa. Pertumbuhan model kemitraan sosial di antara semua unsur organisasi HERO Supermarket telah dicerminkan secara positif melalui laporan bisnis Dairy Farm tanggal 31 Juli 2008³. Perubahan-perubahan terhadap pengelolaan Hero di Indonesia diakui telah menghasilkan kenaikan keuntungan dalam segala bentuk oleh perusahaan pemiliknya. Bagian berikut menyajikan elaborasi yang dibutuhkan untuk menilai proses pembangunan konsensus dan kemitraan sosial di HERO.

TERCIPTANYA KEMITRAAN SOSIAL

Terlepas dari kesuksesan HERO saat ini, sangatlah naif untuk berpendapat bahwa hubungan pekerja-manajemen tersebut berfungsi seperti layaknya sebuah koperasi. Justru yang terjadi adalah sebaliknya. HERO Supermarket pada dasarnya adalah sebuah usaha yang tujuan utamanya adalah untuk memperoleh keuntungan.

- ✓ Bagi organisasi, kemitraan kolaboratif ini hanya mungkin terjadi apabila semua orang di dalam organisasi memiliki visi yang jelas mengenai sasaran-sasaran dan komitmen mereka masing-masing.
- ✓ Bagi manajemen, adalah tanggung jawab mereka untuk secara konsisten memperkuat dan mengingatkan seluruh tim akan sasaran-sasaran organisasi dan untuk membangun kepercayaan di dalam tubuh organisasi.
- ✓ Bagi serikat pekerja, tanggung jawabnya adalah untuk membantu manajemen dalam meraih sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan cara memahami dan mempercayai keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajemen dan terlebih lagi, tanggung jawabnya adalah untuk menjelaskan informasi-informasi mengenai keuangan perusahaan kepada anggota-anggotanya yang tidak tahu.

Oleh karena itu, Serikat pekerja HERO, yang didukung oleh manajemen, berinisiatif menciptakan Komite Pekerja-Manajemen (Labour-Management Committee - LMC) yang dapat membantu menjembatani pihak pekerja dan manajemen, sebagai produk dari dialog sosial yang diselenggarakan oleh kedua belah pihak.

Kenaikan Gaji dan Tunjangan Karyawan, April 2008

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, keuntungan yang didapat tahun ini jauh lebih besar daripada yang didapat tahun sebelumnya. Seiring dengan kenaikan harga minyak dan makanan, para pekerja mulai merasakan dampak buruk dari inflasi dan menuntut kenaikan gaji dalam jumlah yang lebih besar untuk meredam perubahan kondisi ekonomi mereka. Serikat pekerja lalu mengajukan kenaikan sebesar 12 persen terhadap gaji para pekerja (sesuai dengan kinerja masing-masing pekerja dan pertimbangan akan angka inflasi dalam negeri).

³ Press Release Dairy Farm kepada Business Editor, hal 3, diambil dari website pada tanggal 10 November 2008, <http://202.66.146.82/listco/dairyfarm/interim/2008/int.pdf>

Namun tuntutan ini tidak digubris oleh manajemen. Posisi manajemen mengharuskannya untuk membatasi kenaikan gaji hingga sebesar maksimum 8 persen karena perusahaan baru saja mulai memperoleh keuntungan, yang tidak pernah dialaminya selama 7 tahun terakhir. Manajemen merasa tidak sanggup untuk membagikan keuntungan kepada semua pemilik dan pemegang sahamnya sekaligus memberikan kenaikan gaji sebesar 12 persen kepada semua pekerjanya pada saat yang bersamaan. Prioritas manajemen adalah untuk menjamin bahwa perusahaan akan tetap produktif dan stabil dalam jangka panjang (lihat lampiran A untuk mengetahui proposal serikat pekerja dan manajemen mengenai kenaikan gaji).

Meskipun pihak manajemen dan serikat pekerja memiliki pandangan dan kepentingan yang berbeda mengenai kenaikan gaji, akhirnya dapat dihasilkan sebuah kompromi juga.

Dalam sistem kenaikan gaji yang baru, kenaikan gaji akan dilakukan berdasarkan sistem proporsional, yaitu bahwa para pekerja dengan gaji terendah akan menikmati kenaikan gaji sebesar 14 persen dengan tingkat persentase yang semakin menurun untuk para pekerja dengan gaji yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, kenaikan gaji yang harus dibayar oleh perusahaan tidak akan mencapai lebih dari 8 persen. Solusi ini terbukti menguntungkan kedua belah pihak, baik manajemen maupun serikat pekerja; serikat pekerja dapat menepati janjinya kepada anggota-anggotanya dan manajemen juga dapat menyimpan keuntungan untuk kepentingan investasi yang akan datang. Ditambah lagi, sebagai bagian dari perjanjian negosiasi pekerja-manajemen mengenai kenaikan gaji, serikat pekerja harus berkomitmen untuk tidak mengedepankan isu kenaikan gaji lagi tahun ini.

Akan tetapi, inflasi di Indonesia terus memburuk pada semester pertama tahun ini dan dengan terus naiknya harga BBM dan makanan, para pekerja sekali lagi memohon bantuan serikat pekerja untuk memulai negosiasi mengenai kenaikan gaji. Skenario ini membuat serikat pekerja menjadi terjepit antara menepati janjinya kepada manajemen dan menyuarakan aspirasi anggota-anggotanya. Secara spesifik, para pekerja HERO menyebutkan 3 hal yang dapat dijadikan sebagai dasar tawar-menawar dengan pihak manajemen. Ketiganya adalah: (i) kenaikan tunjangan makan siang dari Rp. 4000 saat ini; (ii) kenaikan tunjangan transportasi dan; (iii) bonus hari raya keagamaan.

Karena desakan yang terus-menerus dari kaum pekerja, Serikat pekerja HERO berkonsultasi kepada Sekretaris Regional UNI Apro yang terlibat dalam negosiasi-negosiasi sebelumnya dan meminta nasihat mengenai isu kenaikan tunjangan yang sensitif ini dan perjanjian awal yang menyatakan janji serikat pekerja kepada pihak manajemen. Chris Ng mengingatkan serikat pekerja akan janji-janjinya kepada pihak manajemen dan pentingnya menepati janji-janji tersebut. Akan tetapi, UNI Apro akan tetap membantu serikat pekerja menyampaikan isu ini kepada pihak manajemen tingkat tinggi, dengan syarat bahwa para pemimpin serikat pekerja harus menjelaskan skenario ini dengan hati-hati kepada semua anggotanya. Pada akhirnya, dari ketiga tuntutan yang diajukan melalui serikat pekerja, hanya tunjangan makan saja yang dinaikkan dari Rp 4000 menjadi Rp 5000.

Setelah sekian lama menunggu, Komite serikat pekerja memutuskan untuk tidak menuntut kenaikan tunjangan selama tahun finansial 2008 sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya. Oleh karena itu, tugas para pemimpin serikat adalah untuk menjelaskan dan meyakinkan para anggotanya mengenai keputusan yang telah dibuat oleh pihak serikat pekerja. Serikat pekerja mengadakan beberapa dialog langsung dengan para anggotanya untuk meyakinkan mereka mengenai keuntungan jangka panjang yang diperoleh dari keputusan ini beserta dengan risiko-risiko yang harus ditanggung jika mereka menolak keputusan tersebut dan mengambil tindakan yang radikal. Dalam waktu yang singkat, para anggota Serikat pekerja Hero dapat mengerti dan mempercayai keputusan serikat pekerja.

Kejadian-kejadian ini tidak lepas dari pengamatan pihak manajemen. Pada awal bulan Juli 2008, setelah pengumuman pelipatgandaan keuntungan yang didapat Hero di kuartal kedua 2008, pihak manajemen memutuskan untuk juga melipatgandakan diskon staf dari 5% menjadi 10% bagi semua pekerja Hero. Hal ini dilihat sebagai dorongan yang positif bagi para pekerja di tengah-tengah naiknya harga minyak dan makanan. Di bulan Juli berikutnya, semua pekerja Hero sekali lagi diberi bonus setara gaji mereka selama 2 minggu sebagai penghargaan atas kontribusi mereka terhadap perkembangan perusahaan. Dan sebagai puncaknya, manajemen memutuskan untuk menaikkan anggaran tunjangan hari raya dari 1,5 juta rupiah menjadi 3 juta rupiah, dan dari 3 juta rupiah menjadi 6 juta rupiah⁴. Ini berarti bonus yang dinikmati para pekerja mencapai dua kali lipat dari tahun—tahun sebelumnya. Semua ini diberikan oleh pihak manajemen tanpa perlu adanya demonstrasi, perkecokan maupun negosiasi.

“Para pekerja dan serikat pekerja kini sangat senang dengan kabar baik yang dibawakan oleh pihak manajemen, apalagi pada saat musim liburan di Indonesia. UNI Apro selalu memberikan nasihat yang baik kepada serikat pekerja dan kini para pekerja juga sangat mempercayai serikat pekerja, pihak manajemen perusahaan dan UNI Apro.”

(Hakim, Mantan Ketua Umum, Serikat Pekerja Hero Supermarket)

Semua ini adalah bukti-bukti yang jelas dari upaya pihak manajemen untuk membantu para pekerjanya di masa inflasi tanpa perlu mengubah perjanjian yang telah disepakati oleh serikat pekerja sebelumnya. Tindakan ini juga bisa diinterpretasikan sebagai sikap manajemen dalam menunjukkan penghargaan mereka terhadap komitmen serikat pekerja terhadap perjanjian sebelumnya. Bagi serikat pekerja, sangatlah penting bahwa perjanjian yang telah dibuat di dalam lingkup organisasi dan di antara mitra-mitranya tidak harus diubah meskipun terdapat banyak tekanan dari para anggotanya.

Masalah Shrinkage (Penyusutan Inventaris)

Masalah shrinkage menjadi salah satu masalah paling serius yang sedang dihadapi oleh industri pengeceran, termasuk Hero. Shrinkage mengacu kepada hilangnya produk-produk di antara titik produksi atau pembelian dari penyalur dan titik penjualan produk tersebut.

⁴ Perbedaan batas anggaran ditentukan berdasarkan jabatan karyawan dalam perusahaan.

Statistik terakhir Hero menunjukkan bahwa ada 1,8% penyusutan inventaris yang nilainya hampir mencapai 80 milyar rupiah per tahun. Sebagai upaya pembentukan hubungan kemitraan yang didasari oleh kepercayaan di dalam organisasi Hero, Serikat pekerja Hero telah mengumumkan kepada semua anggotanya bahwa penyusutan adalah isu yang menuntut kerjasama antara semua pekerja. Pihak manajemen Hero dan serikat pekerja juga menandatangani Memorandum of Understanding (MoU) untuk menindaklanjuti komitmen mereka dalam memecahkan masalah ini. Serikat pekerja juga setuju untuk tidak mentolerir para pekerja yang terbukti bersalah dalam melakukan praktik-praktik yang tidak etis di dalam organisasi. Dalam banyak kasus, divisi Pencegahan Kerugian (Loss Prevention) seringkali meminta bantuan serikat pekerja untuk menyelenggarakan diskusi guna menyelidiki kasus dimana para pekerja ketahuan mencuri atau memanipulasi data perusahaan.

Sebagai contoh, dalam berbagai kesempatan serikat pekerja membujuk para pekerja untuk secara otomatis menawarkan pengunduran diri segera setelah mereka diberitahu oleh pihak manajemen dan keamanan yang mereka dapatkan ketika barang-barang milik perusahaan dicuri.

Sebagai tambahan, Serikat pekerja Hero juga mengajukan usul untuk menempatkan sebuah program kerjasama konkrit yang disertai dengan upaya pihak manajemen untuk membantu menemukan pemecahan terhadap masalah ini. Saat ini, pihak serikat pekerja dan manajemen sedang mendiskusikan rincian-rincian akhir dari program kemitraan gabungan ini yang akan melibatkan anggota-anggota dari kedua belah pihak.

Dalam bagian berikut akan dijelaskan komponen-komponen dan garis besar proses realisasi kemitraan sosial dalam hubungan industri di HERO.

Konsep Kemitraan Sosial: Kepercayaan, Hubungan Timbal Balik dan Modal Sosial

Dalam karyanya yang berjudul *The Forms of Capital*, Pierre Bourdieu membedakan 3 bentuk modal: modal ekonomi, modal budaya dan modal sosial. Ia mendefinisikan modal sosial sebagai "sekumpulan sumber daya yang aktual atau potensial yang terhubung dengan kepemilikan sebuah jaringan yang tahan lama dalam hubungan pengenalan dan pengakuan timbal-balik yang kurang atau lebih terinstitusionalisasikan". Dalam pemikiran ekonomi tradisional, istilah "modal" berarti sejumlah uang yang dapat diinvestasikan dengan harapan akan memperoleh keuntungan di masa depan (Field, 2003:12).

Sebaliknya, modal sosial mengacu kepada hubungan pribadi dan interaksi antarpribadi bersama dengan seperangkat nilai-nilai bersama yang diasosiasikan dengan hubungan dan kontak semacam itu. Lin dkk. (2001) menyamakan hubungan-hubungan tersebut dengan jaringan sosial "hubungan sosial antara pelaku-pelaku individual, grup dan organisasi yang berguna sebagai sumber daya untuk menghasilkan pengembalian yang bersifat positif (hal. 6)."

Dalam istilah yang lebih sederhana, modal sosial dalam sebuah unit organisasi menyediakan dasar bagi pembentukan jaringan hubungan antara berbagai orang sehingga sumber daya-sumber daya dan aset-aset di dalam hubungan tersebut dapat digunakan maupun digerakkan. Konsep ini dilihat sebagai suatu unsur yang konstruktif di dalam proses penciptaan dan pemeliharaan kemakmuran ekonomi. (Fukuyama, 1995)

Modal sosial tampaknya berhubungan dengan efektivitas organisasi dan memainkan peran utama dalam menurunkan biaya transaksi organisasi (Fukuyama, 1995). Modal sosial juga memudahkan terciptanya tindakan yang terkoordinir untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan (Leana and Buren, 1999), membenarkan komitmen organisasi (Watson & Papamarcos, 2002), dan menghasilkan dampak yang positif terhadap inovasi produk (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Akan tetapi, tidak ada satu pun dari keuntungan-keuntungan yang dihasilkan dari modal sosial ini yang dapat muncul tanpa adanya tingkat kepercayaan yang cukup di kalangan para pekerja dan antara para pekerja dengan manajer mereka. Tanpa adanya pondasi kepercayaan, modal sosial tidak dapat berkembang. Oleh karena itu, *kepercayaan adalah prasyarat bagi terciptanya modal sosial yang sehat*. Di lain pihak, hubungan-hubungan yang didasari oleh kepercayaan yang menjadi ciri khas dari *modal sosial mengarah kepada meningkatnya kepercayaan* antara para pekerja seiring dengan waktu.

Maka, bumbu rahasia kedua dalam membangun kemitraan sosial dalam konteks tertentu adalah kepercayaan. Kepercayaan adalah sebuah mekanisme sosial yang ditanamkan dalam struktur hubungan sosial.

Kepercayaan tercipta ketika kesepakatan-kesepakatan ditanamkan dalam jaringan dan hubungan pribadi. Kepercayaan memungkinkan adanya perkembangbiakan kewajiban dan harapan yang lebih cepat, menerapkan sanksi apabila terjadi cacat dalam pelaksanaan kewajiban, dan membantu menciptakan reputasi (Coleman, 1990). Ditambah lagi, hubungan yang familiar dan stabil di kalangan pelaku-pelaku sosial dalam organisasi dapat mengurangi keraguan para partisipan struktur sosial mengenai motivasi orang lain dan meredakan kegelisahan akan tindakan-tindakan orang lain yang tidak sesuai dengan harapan mereka. Agar orang-orang dengan kepentingan berbeda dapat bekerjasama untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah mereka tetapkan, mereka tidak hanya perlu mengetahui satu sama lain tetapi juga mempercayai satu sama lain untuk mencegahnya adanya eksploitasi maupun kecurangan dalam hubungan mereka dan membantu menentukan kewajiban-kewajiban di kalangan pelaku sosial, menciptakan lingkungan modal yang dapat diandalkan, membuka saluran-saluran informasi dan menetapkan norma-norma serta menerapkan sanksi bagi semua bentuk perilaku sosial (Coleman, 1988: 102-104).

Kepercayaan dan modal sosial saling memperkuat satu sama lain; modal sosial menciptakan hubungan kepercayaan yang kemudian akan menghasilkan modal sosial.

Hubungan timbal balik juga merupakan komponen yang penting untuk mendorong terciptanya kemitraan sosial di HERO. Hubungan timbal balik didasari oleh asumsi bahwa tindakan-tindakan baik yang dilakukan hari ini akan mendatangkan pahala di masa depan dan hal ini merupakan kebalikan dari teori pilihan rasional. Sebagai contoh, individual yang bertindak dalam sistem timbal balik biasanya bercirikan kombinasi antara “altruisme jangka pendek (menguntungkan orang lain dengan merugikan altruis)” dan “kepentingan pribadi jangka panjang (menjadikan setiap partisipan bekerja sendiri-sendiri)” Hubungan timbal balik dapat memecahkan masalah yang menyangkut tindakan kolektif dan merekonsiliasi kepentingan pribadi dengan solidaritas seperti yang terlihat dalam kasus Serikat pekerja Hero ketika mereka dihadapkan dengan keputusan untuk tidak menuntut kenaikan tunjangan transportasi. Hubungan timbal balik dapat mengikat pihak manajemen, serikat pekerja dan para pekerja melalui kepentingan bersama, menciptakan lingkungan yang mendorong tumbuhnya perilaku kolektif yang sukarela dan menghasilkan itikad baik yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik dengan jalan damai (Newton, 1997).

Subyek pengamatan di HERO Supermarket adalah hubungan kemitraan yang didasari oleh kepercayaan, hubungan timbal balik dan modal sosial. Di tingkat kolektif, manajemen dan serikat pekerja saling mempercayai satu sama lain untuk memenuhi perjanjian yang telah disepakati sebelumnya terlepas dari perubahan-perubahan di lingkungan eksternal. Norma-norma bersama juga dapat menjadi sumber kepercayaan di HERO seperti yang dapat dilihat dalam penyelesaian masalah penyusutan inventaris perusahaan. Kepercayaan dan hubungan timbal balik di tingkat mikro ini berkontribusi terhadap bentuk kepercayaan lain di tingkat makro yang lebih abstrak dan yang pada akhirnya akan menyebar ke seluruh lingkungan organisasi. Hal ini terefleksi dalam pernyataan dari kepemimpinan baru Serikat Pekerja Hero:

“Hero Supermarket Union berkomitmen untuk terus mengembangkan hubungan kemitraan sosial dan serikat pekerja akan tetap menjaga janjinya sesuai apa yang telah dilakukan dengan manajemen. Hal ini merupakan hubungan timbal balik dan ini merupakan cara dimana serikat pekerja dapat membantu perusahaan untuk berkembang.”

(Arief Siagian, Sekretaris Jenderal, Serikat Pekerja Hero Supermarket)

Pada intinya, apa yang ada di HERO adalah kombinasi antara kepercayaan dan pengakuan terhadap keuntungan-keuntungan potensial dari modal sosial yang mengarah kepada terbentuknya kemitraan sosial dalam lingkup organisasi. Kepercayaan terus dikembangkan berkat hubungan timbal balik antara pihak manajemen dan serikat pekerja yang telah mendatangkan keuntungan bagi kedua belah pihak dan bagi organisasi secara keseluruhan. Kemitraan ini juga memberikan kemampuan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama bagi orang-orang yang bekerja di dalam organisasi karena adanya serangkaian nilai-nilai formal dan informal maupun norma-norma yang memungkinkan terjalannya kerjasama antar para pekerja. Kemitraan sosial semacam ini memudahkan proses pertukaran informasi, memfasilitasi adaptasi yang lebih cepat terhadap lingkungan sekitar dan berkontribusi secara positif terhadap segala bentuk kerjasama, contohnya modal sosial yang berkontribusi terhadap peningkatan modal ekonomi (keuntungan).

Diagram 1: Kemitraan Sosial di PT. HERO Supermarket



KESIMPULAN

Modal sosial, kepercayaan dan hubungan timbal balik bukan merupakan kunci satu-satunya menuju kesuksesan sebuah organisasi. Beberapa organisasi terbukti sukses meskipun tidak memiliki hal-hal di atas karena organisasi merupakan sistem yang rumit dan berjalan dalam lingkungan yang juga kompleks. Laporan ini, melalui studi kasus HERO Supermarket, diharapkan dapat menyorot kemungkinan bentuk alternatif dari hubungan industri ini melalui konsep kemitraan sosial dalam suatu badan usaha.

Seringkali orang berpendapat bahwa organisasi-organisasi yang sukses dikenal melalui cara mereka mengkomunikasikan dan melibatkan para pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Filsafat kemitraan sosial didasari dari konsep keterlibatan pekerja semacam ini. Akan tetapi, kepentingan yang telah diperbaharui ini membutuhkan perkembangan yang fundamental dalam hal budaya dan praktik keterlibatan dan komunikasi di dalam organisasi (lihat Ackers dan Payne, 1998). Seperti yang telah dicatat sebagai berikut oleh Asosiasi Keterlibatan dan Partisipasi (Involvement and Participation Association - IPA):

Berbagai debat mengenai kinerja perusahaan, kesadaran akan investasi dan divestasi, keadaan pasar, kebijakan pelatihan dan pengembangan pribadi, kelebihan dan pengurangan adalah hal-hal yang penting untuk dilakukan oleh forum efektif manapun. Membangun kesadaran para pekerja akan isu-isu ini dan mengetahui cara pandang para pekerja dapat menjamin terciptanya keputusan-keputusan yang lebih baik.

(IPA, 1997:16).

KESIMPULAN

Agar hubungan kemitraan dapat muncul sebagai perjanjian organisasi jangka panjang yang efektif, dibutuhkan lebih dari sekedar keterikatan ideologis kepada perusahaan. Hubungan kemitraan yang efektif baru dapat diciptakan dalam hubungan institusional yang stabil yang mampu membawa peningkatan kualitatif di tempat kerja dan pengembalian material asli. Seseorang baru dapat memulai diskusi mengenai keuntungan timbal balik sebagai dampak jangka panjang dalam konteks tersebut.

Prasyarat untuk mengembangkan hubungan kemitraan yang efektif, menurut alasan-alasan yang dikemukakan, adalah penetapan mekanisme kepercayaan dan hubungan timbal balik di antara partner-partner yang bernegosiasi dengan jelas (perusahaan pemilik, perusahaan regional, manajer personalia dan perwakilan serikat pekerja).

Kasus HERO mengingatkan kita bahwa hubungan kemitraan sosial di tempat kerja adalah perwakilan dari prinsip-prinsip "kepercayaan terhadap satu sama lain" dan "hubungan timbal balik". Berdasarkan hal-hal tersebut, prinsip "kepercayaan terhadap satu sama lain" menyatakan bahwa sangat tidak adil apabila satu pihak harus mengalami kerugian dan risiko yang signifikan sementara pihak-pihak lain belum siap untuk mengalami hal yang sama; sedangkan "hubungan timbal balik" menyatakan bahwa sangat tidak adil apabila satu pihak mengalami kerugian dan risiko hanya untuk menguntungkan pihak-pihak lainnya yang menolak untuk mengalami hal yang sama.

Oleh karena itu, dialog antara pekerja dan pemodal dalam hubungan ketenagakerjaan harus didasari oleh pemahaman bersama mengenai "ancaman-ancaman" yang sedang mereka hadapi. Modal harus menyediakan kesempatan-kesempatan bagi perkembangan pekerja, sedangkan pekerja harus mengakui "kasus bisnis" dan mengubah tuntutan-tuntutannya.

Pada dasarnya, partner-partner sosial mengaku bahwa mereka bukanlah entitas independen yang memiliki kepentingan pribadi, tetapi justru saling bergantung satu sama lain. Pekerja dan serikat pekerja memiliki peran yang harus dimainkan, misalnya meningkatkan hak-hak pekerja, selama peran tersebut sejalan dengan sasaran bersama yang efisien maupun fleksibel dari segi ekonomi.

Buku ini tidak hanya mencoba membuka sebuah diskusi mengenai kepercayaan pribadi yang ada di antara individu dalam organisasi, melainkan juga peran, peraturan dan hubungan terstruktur di dalam organisasi. Sebagai tambahan, studi kasus HERO Supermarket juga telah melibatkan pelaku-pelaku penting lainnya, terutama manajemen top Dairy Farm International yang bermarkas di Hong Kong dan juga serikat global UNI Apro.

Karena organisasi masa kini beroperasi dalam skala global serta membuat keputusan-keputusan lintas geografis, terjalannya hubungan kemitraan yang sukses membutuhkan upaya kooperatif dari semua unsur dalam perusahaan, mulai dari para pemilik, perusahaan pemilik hingga serikat global, sebagai tambahan dari struktur-struktur "tradisional" di dalam badan organisasi itu sendiri.

KESIMPULAN

Sebagaimana yang digambarkan dalam kasus ini, kepercayaan dan hubungan timbal balik di HERO Supermarket Indonesia adalah perluasan dari hubungan yang telah ada dan yang sedang dalam proses pembentukan di tingkat global antara Dairy Farm Holdings International dan serikat global UNI Apro. Modal sosial dan kemitraan global semacam itu dapat dan akan menciptakan dampak yang positif di berbagai organisasi nasional seperti yang telah diperlihatkan dalam kemitraan sosial yang luar biasa yang terjalin dalam PT HERO Supermarket.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackers, P. And Payne, J. (1998) British Trade Unions and Social Partnerships: Rhetoric, reality and strategy', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 3, 529-50
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94 (Supplement): 595-5120
- Coleman, J. (1990) *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- European Commission (1997), Green Paper, 'Partnership for a New Organization of Work' http://aei.pitt.edu/1208/01/work_organize_gp_COM_97_128.pdf
- Involvement and Participation Association, IPA (1997) *Towards Industrial Partnership*, London: IPA
- Field, J. (2003) *Social Capital*. NY: Routledge
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. NY: Free Press
- Leana, C. & Buren, H. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*, 24(3): 538-556
- Lin, N., Cook, K., & Burt, R. (2001). *Social Capital: Theory and Research*. NY: Aldine DE Gruyter.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2): 242-267
- Newton, K. (1997). Social Capital and Democracy. *American Behavioral Scientist*, 40(5), 575
- Trades Union Congress, TUC (1999) *Partners for Progress*, London: TUC
- Watson, G. & Papamarcos, S. (2002) 'Social Capital and Organizational Commitment', *Journal of Business and Psychology*, 16(4): 537-552

LAMPIRAN

Lampiran A:

Formulasi Kenaikan Gaji Tahun 2008

Versi Manajemen

GRADE	E	D	C	B	Annual
1 S/D 3	0	0	0	0	0
4	0	5	8	10	12
5	0	5	8	10	12
6 S/D 7	0	5	8	10	12
8 S/D 11	0	5	8	10	12

Kinerja	2008	
	Populasi	%
< 1.5	6	0.06
1.5 - 2.49	269	2.72
2.5 - 3.49	2935	30.39
3.5 - 4.49	5895	61.04
> 5	558	5.78

Proposal Manajemen untuk kenaikan pasca inflasi adalah sebesar Rp 10.000 untuk setiap pekerja

Persentase Total : 8,3% (Inflasi + Kinerja)

Formulasi Kenaikan Gaji

Versi Serikat Pekerja

Kinerja	2008	
	Populasi %	Kenaikan Gaji %
1 - buruk	2	3
2 - sedang	18	7
3 - baik	45	13
4 - sangat baik	35	15
5 - istimewa	5	17

Dapat diterapkan pada semua pekerja grade 2 hingga 13

Persentase Total :12,6% (Inflasi + Kinerja)

Tanggapan Buku

Christopher Ng, Sekretaris Regional UNI Apro memainkan peranan penting dalam menjembatani perbedaan awal antara serikat pekerja dan manajemen. Setelah itu, dengan berbasiskan rasa saling percaya dan saling menghargai, hubungan kerja antara pekerja-manajemen berkembang lebih kuat hari demi hari. Saya berharap bahwa secara bersama kita terus membangun pondasi yang kuat untuk suatu lingkungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan baik bagi tim manajemen, anggota tim maupun generasi masa depan.

Michael Kok
Ketua Eksekutif
Grup Dairy Farm

Kepercayaan dan hubungan timbal balik merupakan unsur yang sangat penting dalam hubungan antara pekerja dan manajemen. Ketika anda berada dalam meja perundingan, harus siap memahami dan menghargai pandangan pihak lain, maka banyak persoalan dapat diselesaikan dengan hasil yang saling menguntungkan.

Chan Kah Fai
Direktur Pengembangan Sumber Daya Manusia (HR)
Grup Dairy Farm

Ada kemajuan dalam pengembangan pelatihan dan keterampilan yang disediakan oleh perusahaan. Kemajuan ini membuka peluang karir yang lebih baik. Tunjangan kesehatan pun telah meningkat terutama bagi para karyawan yang telah bekerja di perusahaan selama bertahun-tahun. Dalam serikat pekerja Hero sendiri, para anggota merasakan rasa solidaritas yang tinggi diantara mereka. Contohnya, adanya kegiatan pengumpulan dana untuk membantu sesama anggota serikat pekerja yang sedang sakit.

Rusdi Salam
Ketua Umum
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Kami berharap agar kedepan manajemen memandang perlu untuk mengadakan pelatihan bagi para karyawan terutama manajemen tingkat menengah sambil memasukan konsep kemitraan sosial di awal program pelatihan manajemennya.

Arief Siagian
Sekretaris Jenderal
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Hubungan kerjasama industrial telah berkembang dengan baik dan bahkan saat ini serikat pekerja sudah beranggotakan staff manajer, seperti manajer toko, manajer area dan ROM. Akan tetapi, perlu waktu yang cukup hingga anggota-anggota baru serikat pekerja dapat benar-benar menghargai dan memahami PKB, dan serikat pekerja berkewajiban meningkatkan upaya mentransfer pengetahuan ke semua anggota di tingkat bawah, termasuk di cabang dan di daerah.

Abdul Rachman
Ketua I - Perlindungan dan Kesejahteraan
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Prioritas kami adalah mengorganisir pekerja di semua lapisan dan berupaya mensinergikan seluruh anggota kami di seluruh Indonesia. Strategi kami adalah mengoptimalkan dan memberdayakan berbagai kelompok seperti komite pekerja muda, komite perempuan, staff professional dan manajerial, serta komite kerohanian. Dengan kepemimpinan baru Serikat Pekerja Hero Supermarket, kami yakin akan adanya perkembangan baru atas keanggotaan kami. Serikat Pekerja telah menargetkan 10.000 anggota pada akhir tahun 2009.

Pertemuan bipartit telah meningkatkan hubungan industrial kemitraan di Hero secara signifikan yang berujung kepada terselesaikannya berbagai kasus. Saat ini, serikat pekerja dapat langsung menghubungi perwakilan manajemen via telepon untuk berkonsultasi mengenai hal-hal yang terkait dengan lingkungan kerja.

Rebo
Ketua II – Pengembangan Organisasi
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Sebagai komite eksekutif nasional Serikat Pekerja Hero Supermarket, kami berharap dapat meningkatkan kapasitas serikat pekerja, meningkatkan solidaritas antar anggota dan akan terus mendukung perkembangan kemitraan kami dengan manajemen Hero.

Sukino
Bendahara
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Pemahaman mengenai hubungan industrial yang harmonis sudah sangat baik di tingkat manajemen atas tetapi masih ada sedikit masalah di tingkat manajemen menengah. Saat ini, 50% anggota kami terdiri dari para pekerja muda. Serikat pekerja berupaya keras untuk menciptakan program-program pelatihan yang bermanfaat bagi para pekerja muda serta para anggota baru sehingga mereka dapat menghargai hubungan kerjasama industrial ini, dan peranan serikat pekerja adalah mempersiapkan kader baru di masa mendatang.

Hubungan industrial kemitraan sosial ini sangat baik bagi para pekerja dan anggota perempuan di Serikat Pekerja Hero. Serikat pekerja Hero telah berkomitmen untuk menyelenggarakan program-program pelatihan bagi kaum perempuan untuk memberdayakan dan mendorong partisipasi aktif mereka dalam menghadapi isu-isu hubungan industrial dalam lingkungan kerja.

Diva Lorina
Ketua Komite Perempuan
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Atas nama para karyawan dan pengurus serikat pekerja Hero Supermarket, saya merasa senang, bangga dan yakin bahwa buku ini dapat menjadi referensi yang sangat berguna untuk memperoleh pemahaman mengenai hubungan industrial di sektor retail. Saya berharap studi kasus mengenai Hero ini dapat membantu menciptakan pergeseran paradigma positif dalam hal hubungan industrial yang saling menguntungkan bagi perusahaan-perusahaan lainnya. Yang terakhir, saya berharap bahwa buku ini dapat disebarkan ke semua pekerja di tingkat bawah sehingga kita dapat memperoleh tanggapan dari mereka mengenai isi buku ini.

Makiran
Komite Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Kerjasama Pekerja-Manajemen merupakan sarana yang efektif untuk memberikan pemahaman terhadap manajemen kelas menengah mengenai pentingnya dan konstruktifnya hubungan kemitraan di Hero. Pertemuan bipartite telah dihadiri oleh Direktur Operasi, Direktur SDM, Manajer toko dan Komite Eksekutif Nasional dari Serikat Pekerja Hero Supermarket. Hal ini merupakan peluang yang baik bagi pihak manajemen dan serikat pekerja untuk duduk bersama dalam membahas berbagai persoalan penting dalam perusahaan.

Walaupun 80% dari isi PKB kini telah direalisasikan, saya berharap agar di masa mendatang, kita dapat mencapai realisasi PKB secara penuh.

Bunyamin
Majelis Pertimbangan Organisasi
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Pada awalnya kami hanya berusaha membangun kesadaran akan hak berorganisasi kepada para pekerja namun itu tidak cukup menjawab apa yang sebenarnya kami butuhkan, dan karena kebutuhan pula akhirnya kesadaran kolektive untuk dapat membangun hubungan industrial harus menjadi tujuan bersama demi terciptanya demokrasi ekonomi

/ demokrasi industri yang sesungguhnya.

Muhamad Hakim
Majelis Pertimbangan Organisasi
Mantan Ketua Umum
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Hubungan baik yang telah berkembang di Hero sungguh merupakan asset yang besar bagi manajemen dan serikat pekerja Hero, dan saya mendorong agar kemitraan ini dapat terus ditingkatkan dan dipertahankan.

Sugeng
Mantan Ketua Umum Periode 1999 - 2004
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Membaca naskah ini seperti memutar ulang rekaman yang pernah saya jalani. Saya bersyukur pernah mengalami dan terlibat didalam masa-masa sulit dalam berserikat, penuh pengorbanan. Baik materi dan bukan materi, tetapi pelajaran yang saya dapatkan sungguh luar biasa, tidak ada disekolah manapun.

Beberapa halaman didepan telah mengguncang emosi saya hingga menitikan air mata, semua itu nyata dan benar terjadi.

Meskipun saat ini semuanya meningkat, namun pengurus serikat pekerja masih harus bekerja keras untuk menyakinkan sebelas ribu kepala dengan sebelas ribu pemikiran yang berbeda. Naskah ini sangat perlu dibaca terutama oleh pekerja yang belum masuk serikat pekerja dan belum berani untuk mendirikan serikat pekerja.

Bagi yang sudah, sangat berguna untuk menambah rasa percaya diri bahwa serikat pekerja bukanlah lawan atau musuh bagi perusahaan tapi juga pasangan dan penyeimbang dalam mencapai target usaha yang ingin dicapai, dengan kepentingan para pekerja. Dengan demikian semua tim merasa mempunyai andil dalam kemajuan perusahaan dan bertanggungjawab akan hasilnya.

Muhamad Yamin
Mantan Sekretaris Jenderal
Mantan Majelis Pertimbangan Organisasi
Serikat Pekerja Hero Supermarket

Divisi Loss prevention juga berpendapat bahwa hubungan kerja antara Team Loss Prevention dengan Team dari Serikat Pekerja Hero Supermarket (SPHS) akhir akhir ini menunjukkan kemajuan yang positif terutama dalam menyelesaikan setiap permasalahan

yang terjadi, kita lebih komunikatif, transparan dan objektif. Selalu mengedepankan asas "Praduga tak bersalah" dalam setiap permasalahan. Dan tentunya tujuan kita adalah sama: "Perangi Shrinkage" demi kemajuan Perusahaan dan Kesejahteraan Karyawan.

Haryana
General Manager Loss Prevention Division
PT. Hero Supermarket

Hubungan industrial di Hero sudah semakin membaik, namun masih banyak celah yang dapat diperbaiki dan disempurnakan. Dengan landasan saling pengertian dan empati aktif masing-masing posisi, maka diharapkan terjadi peningkatan hubungan menjadi hubungan yang lebih ideal.

Mommy Ambagyo
General Manager Human Resources
PT. Hero Supermarket

Dari sisi operation, lebih banyak harapan kepada hubungan yang bisa diharmonisasi dengan keberadaan atau kejadian yang selalu ada di toko. Hal ini akan berguna kepada kenyamanan dan kesejahteraan semua pihak, hal ini dapat terwujud dengan adanya kerja bersama antara Manajemen dan Serikat Pekerja dan sejauh ini saya masih berharap lebih dan lebih baik lagi

Arief Nasrudin
Regional Manager Operation
PT. Hero Supermarket

Serikat Pekerja Hero telah melakukan lompatan yang besar dalam membuktikan kemampuannya dalam mengorganisir anggotanya yang besar dan kemampuannya dalam melakukan negoisasi yang berefek pada adanya pengakuan yang kuat dari pihak manajemen untuk mau saling menghormati dan duduk bersama setiap ada permasalahan hubungan industrial yang terjadi.

Muhamad Rusdi
Sekretaris Jenderal
ASPEK Indonesia

Tidak mudah membangun hubungan industrial yang harmonis tanpa adanya kepercayaan dan sikap saling menghargai dan mengakui bahwasannya manajemen dan dan serikat pekerja mempunyai kedudukan yang sama dalam menentukan peraturan yang berlaku di perusahaan.

Serikat Pekerja Hero dan Manajemen PT Hero telah memberi contoh yang baik bagi siapa saja yang menginginkan terwujudnya hubungan industrial yang harmonis antara serikat pekerja dan manajemen.

Suhada
Ketua Umum
Serikat Pekerja Makro Indonesia

Serikat Pekerja Hero adalah satu contoh serikat pekerja yang telah berhasil dalam membangun kesadaran pentingnya berserikat bagi anggota dan membangun rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Pelaksanaan forum komunikasi antara Manajemen Hero dan Serikat Pekerja Hero terus dibangun dari waktu ke waktu sehingga tercipta hubungan industrial yang harmonis antara Manajemen Hero dan Serikat Pekerja Hero.

Rachmad Sugiarto
Sekretaris Jenderal
Serikat Pekerja Indosat

Hubungan industrial yang harmonis antara serikat pekerja Hero dan manajemen PT. Hero merupakan buah dari komitmen yang kuat dari Serikat pekerja dan manajemen untuk sama-sama mau saling menghormati dan saling terbuka setia pada permasalahan serta adanya komitmen yang kuat untuk mencari solusi terbaik bagi kedua belah pihak. Oleh karenanya, pola hubungan industrial di hero perlu dijadikan model bagi perusahaan atau Serikat Pekerja ditempat lain dalam mewujudkan kesejahteraan pekerja dan kemajuan perusahaan.

Anwar Faruq
Sekretaris Jenderal
Serikat Pekerja Exelcomindo Pratama (SPXL)

Kita berharap apa yang telah dicapai oleh Serikat Pekerja Hero dan Manajemen Hero dapat menjadi wawasan yang memberikan pembelajaran dan pencerahan baik bagi Serikat Pekerja maupun Manajemen (sebagian besar) perusahaan lain serta pemerintah untuk menciptakan kondisi usaha yang baik serta terbangun dari kesadaran akan kepentingan bersama sebagai prioritas dalam pengambilan keputusan/kebijaksanaan.

Safrudin Siahaan
Sekretaris Jenderal
Serikat Pekerja Century Bank

TANGGAPAN BUKU

Semoga Hubungan Industrial yang terjalin harmonis antara Serikat Pekerja Hero Supermarket dengan Manajemen PT. Hero bukan hanya karena kepedulian sesaat, tapi inilah kebersamaan yang tulus didalam hubungan antara Serikat Pekerja dan Manajemen yang “tinggal dalam satu atap”. Apa yang telah dilakukan oleh Serikat Pekerja dan Manajemen PT. Hero ini dapat memberikan motivasi dan contoh yang baik bagi Serikat Pekerja maupun Manajemen dari perusahaan yang lain.

***Siti Zaroah,
Wakil Sekretaris Jenderal
Serikat Pekerja Standard Chartered Bank Indonesia***



umi
global union



umi
global union



umi
global union



umi
global union



umi
global union



umi
global union

• asia & pacific global union



umi
global union

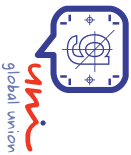


umi
global union

*President: Joseph De Bruyn
Deputy President: Takaaki Sakurada
UNI Vice President: Yoshikazu Yamaguchi
UNI Apro Women President: Anjali Bedekar
Regional Secretary: Christopher NG*



umi
global union



umi
global union

**170 Upper Bukit Timah Road
#14-01 Bukit Timah Shopping Centre
Singapore 588179
Republic of Singapore**



umi
global union

**uniapro@singnet.com.sg
www.uni-asiapacific.org
www.umiglobalunion.org**



umi
global union



umi
global union



umi
global union



umi
global union



umi
global union