

SEDIKIT TENTANG  
TRAINING WITHIN INDUSTRY

Oleh: Noermattias

Kata Pendahuluan.

Mulai dari sekarang kami mulai mentjoba memberi sedikit sumbangan tentang persoalan Training Within Industry untuk mereka jang belum atau tidak ada tjukup kesempatan untuk mengikuti persoalan jang sedang hangat pada waktu ini.

Kita mengetahui bahwa sekarang dibeberapa perkebunan muntjul pemimpin2 baru jang kapasiteit dan pengalaman2nja kita tidak sangsikan tetapi harus kita akui bahwa lapangan kerdja sekarang untuk mereka masih baru jaitu sebagai pemimpin jang tidak hanja harus bertanggung djawab, tetapi dalam djaman serba sulit sekarang seperti krisis achlak, krisis moril, kesulitan hidup, putus asa, tidak ada disiplin, korupsi, pertentangan buruh dengan pengusaha, dll., maka pemimpin2 dari pengusaha harus bertindak sangat bidjaksana. Ditambah lagi dengan kewadjiban pengusaha dalam membangun sekarang harus menambah produktipiteit sebesar mungkin, maka telah ditempatnja segala usaha kearah itu harus dikerdjakan se-baik2nja.

Gedjala2 jang tersebut diatas sebenarnja bukanlah soal2 baru dan negara2 merdeka lain jang telah mengalaminja lebih dahulu telah ber-puluh2 tahun mempeladjarinja dan mentjoba memetjahkan soal itu untuk menjelamatkan negaranja dari keruntuhan dan achirnja setelah mengadakan 1001 pertjobaan dan penjelidikan dengan sangat seksama dibeberapa Universiteit dan perusahaan jang terkenal seperti Harvard University, Western Electric Coy. Westinghouse, General Motor dll., terlahirlah satu ilmu pengetahuan jang baru jang disalurkan kepada masyarakat di Amerika dalam tahun 1937 bernama "Training Within Industry" sebagai experiment.

Hasilnja ternjata begitu besarnja sehingga dalam waktu jang singkat sadja sangat menarik perhatian umum sampai tahun 1939 pada waktu mana meledaklah malapetaka jaitu peperangan dunia ke-II.

Pada musim kemarau tahun 1940 terpaksa Perantjis menjerah karena tekanan Djerman dan ber-siap2 pulalah Djerman untuk menjeberang ketanah Inggris.

Amerika jang menginsjafi betapa gentingnja keadaan2 didunia waktu itu merasa turut bertanggung djawab dalam melakukan tugas jang besar dengan mengambil tindakan supaya dunia merdeka ada kesempatan menahan kemadjuan Djerman.

Segera pada waktu itu dibawah buah pikiran T.W.I. itu dari Amerika ke Inggris, dimana segera diinsjafi orang arti dan manfaat jang besar jang tersimpul dalam buah pikiran atau system T.W.I. itu. System T.W.I. segera dilaksanakan disana sebagai bagian otonom dari "Training Department" dibawah "Ministry of Labour and National Service".

Setelah dalam tahun 1942 djuga Amerika turut tjampur tangan dalam konflik dunia, djuga disitu T.W.I. itu berhubung dengan maksud jang diuraikan tadi mendjadi urusan Pemerintah.

Dalam lapuran2 resmi dari Pemerintah Amerika maupun Inggris ternjata bahwa tidak dapat disangkal lagi bahwa system baru itu adalah mempunjai peranan jang besar sekali dalam usaha2 untuk kemenangan dalam peperangan.

Peperangan itu ternjata benar satu perlombaan persediaan material dan kwaliteitnja jang menghendaki kapasiteit se-tinggi2nja dari perindustrian.

Didaratan Eropah (vaste land) T.W.I. baru sudah berachir perang didjalankan dan untuk itu lebih dahulu dikirim beberapa orang ke Amerika dan Inggeris untuk mempeladjar system baru itu.

Kemadjuan jang paling pesat terdpat di Nederland dan Swiss. Pusat T.W.I. (bedrijfskader centrum atau B.K.T.) berada di Driebergen, tidak djauh dari Utrecht dan namanja "Beukenstein". Pada achir tahun 1951 "Beukenstein" tsb. telah menghasilkan lebih dari 60.000 orang pelatih jang tjakap.

Pusat T.W.I. "Florissant" di Swiss terdapat di Ouchy jang letaknja dekat Lausanne dan pusat lain terdapat di Tahlwill dekat Zurich jang dipimpin oleh Dr. Oesch.

Di Amerika Utara dan Selatan, di Eropah Barat dan Selatan, Mesir, Iran, Pakistan, India, Djepang dan Australia T.W.I. itu telah didjalankan dan di-mana2 orang memudji perobahan2 jang baik jang telah tertjipta sesudah didjalankan system T.W.I. itu.

Baru dalam tahun 1953 T.W.I. mulai mengalir ke Indonesia jang dipimpin oleh hoofdingenieur P.T.T. J. van Leeruwen, tetapi sajang sekali ilmu pengetahuan itu hanja terbatas kepada pemimpin2/kepala2 dari Djawatan P.T.T. djadi hanja dalam lingkungan terbatas. Sesudah Tuan van Leeuwen kembali ke Negeri Belanda tahun 1954 peladjaran ini dihentikan. Perlu disini kami terangkan, bahwa apa jang kami terangkan diatas dan selandjutnja sebagian besar berasal dari kursus tulisan T.W.I. P.T.T. tersebut diatas.

Sesudah kami bandingkan dengan apa jang diadajarkan sekarang oleh expert2 Amerika jang diperbantukan oleh I.C.A. kepada Kemeterian Perburuhan (Djawatan Latihan Kerdja) maka ternjata bahwa semua ada serupa, tetapi itu tidak diherankan, karena memang T.W.I. ini berasal dari Amerika.

Itu djugalah sebabnja, sesudah kami mengikuti latihan Job Relations beberapa waktu jang diadakan oleh Kementerian Perburuhan, kami memberanikan diri memberikan sedikit sumbangan tentang soal ini.

Buah pikiran (idee) T.W.I. setjara resmi dan aktif baru dalam tahun 1958 berpindah ke Indonesia.

Sesuai dengan rentjana pembangunan 5 tahun 1956/1960, sesudah menerima tawaran dari I.C.A. di Amerika jang bersedia mengadakan fonds sebesar \$ 145.000,-- dan mengirim beberapa expert/pelatih, maka sesudah diadakan rapat antara direktur Biro Perantjang Negara dengan hampir segala Kementerian2 jang dihadiri djuga oleh P.P.N.-Baru, B.I.N., dll. tgl. 24 Pebruari 1956 barulah terbentuk satu panitya untuk mengrealisir system kerdja T.W.I. seperlunja.

Kursus pertama untuk melatih manager, pengamat dan pengawas karena kesulitan tehnis baru dapat dimulai dalam bulan Mei 1958 jang dipimpin oleh 2 ahli Amerika bernama:

1. Mr. Lowell O. Mellen (President T.W.I. Inc.)

2. Mr. R.B. Richardson (Consultant T.W.I.)

Didikan ini baru meliputi Job Instructions (Latihan Instruksi Kerdja) dan Job Relations (Latihan Hubungan Kerdja).

Sekarang telah tamat dalam latihan itu 381 pelatih (trainer) dalam djurusan L.I.K. dan 177 pelatih dalam djurusan L.H.K.

Mereka ditempatkan di

1. Djakarta (Djawatan Latihan Kerdja Pusat di Djakarta)

2. Pasar Rebo (Pusat Latihan Kerdja)

3. Bandung

4. Kelampok (Purwokerto)

5. Singosaren (Malang)

6. Solo

7. Jogjakarta

Dengan demikian oleh Kantor2 Pusat Latihan Kerdja setempat dapat dibarikan kesempatan kepada perusahaan2 sekitarnja mengikuti latihan2 seperlunja.

Latihan2 tentang "Job Methods" sekarang djuga telah akan dimulai.

Sebagai penutup dari kata pendahuluan ini, dan supaja orang jang tak berminat merasa "saai" atau bosan kami akan seling uraian2 tentang T.W.I. ini dengan nasehat2 dari sardjana2 jang terkenal jang khusus mempeladjar hubungan kerdja dalam perusahaan2 atau tjontoh2 dan pengalaman2 sendiri dalam praktek jang ada hubungan langsung dengan T.W.I.

Berbitjara tentang hubungan kerdja djuga soal2 tentang perburuhan deperti keputusan2 P4P/D jang agak penting dll. akan diumumkan dan dikomentar dalam rubrik ini.

(II)

Soal dasar.

Umumnya orang telah mengetahui bahwa baru dapat dikatakan ada kerdja-sama, djika benar2 ada tertjpta pergaulan hidup bersama antara pekerdja dan madjikan.

Baik dalam lingkungan madjikan, maupun dalam golongan pekerdja hiduplah pikiran, bahwa selain daripada soal2 aturan upah dan harga persediaan bahan2 dan pembaruan alat2 harus ditjuraikan perhatian jang sangat pada "manusia" jang turut serta dalam proses produksi dan bahwa disamping soal2 jang masuk dalam persoalan sjarat2 material perburuhan, djuga harus sungguh2 ditjuraikan perhatian pada soal2 jang bersifat psikologis praktis.

Pemberian bentuk.

Dalam lingkungan jang luas diakui orang kebutuhan mempunjai suatu badan dimana soal2 jang berhubungan dengan moral sosial dapat dipeladjadi, dari mana pemetjahan tertentu dapat dipropagandakan dan dapat memberi nasehat2 atau adpis mengenai soal2 perburuhan psikologis praktis.

Diharapkan orang menemui djalan, jang dapat ditempuh seia-sekata dan bekerdja sama untuk mentjapai maksud jang penting untuk bersama itu.

Sudah tentu dalam djalan untuk memperoleh kerdja-sama itu akan dihadapi rintangan2 jang hebat, jaitu rasa tidak pertjaja atau tjuriga jang telah hidup dan berkembang dalam sedjarah. Jaitu antara pengusaha dan buruh sebetulnja adalah suatu keadaan jang merupakan tidak pertjaja mempertjajai dan djika hal ini tidak ternjata antara orang jang satu dengan jang lain, adalah keadaan itu terbukti antara golongan jang satu dengan jang lain.

Tentang melakukan system itu setjara praktis dapat dikemukakan bahwa mentjiptakan hubungan baik antara satu dengan jang lain, demikian djuga untuk mempertinggi nilai moral sosial, perlu sekali semua orang jang memberi pimpinan, dari jang tinggi sampai kepada jang rendah, diberi keinsjafan tentang besar tanggung djawabnja dan djika mungkin jang bersangkutan diberi didikan hingga sungguh2 tjakap dalam tugasnja memberi pimpinan.

Untuk itu tambah hari tambah banjak dipergunakan - ternjata pula berhasil - suatu alat pembantu jang penting untuk menerima kader, jaitu dengan udjian psycho-techniek.

Psycho-techniek adalah suatu pengetahuan tentang mempergunakan psikologi (ilmu djiwa) untuk keperluan techniek. Dengan udjian memakai psycho-techniek dapat ditentukan sifat2 dan bakat dari seseorang. Ini adalah lebih penting tetapi lebih sulit untuk diketahui dari ketjakaan kerdja biasa jang dapat diperoleh.

Harus diakui bahwa tidak semua jang kini memberi pimpinan telah dipilih setjara jang sempurna dan seksama untuk djabatan jang harus diisinja. Hal ini adalah akibat daripada tjara memilih orang jang bertugas sebagai pengawas jang hanja diperhatikan pengetahuan tehniknja, ketjakaannja atau diplomanja dan tidak diperiksa apakah orang jang dipilih itu sungguh2 tjakap memberi pimpinan kepada orang banjak. Untuk kita di Indonesia ini harus diakui bahwa keadaan sering memaksa karena pemilihan ada terbatas sekali.

Pusat pembentukan kader.

Pembentukan adalah sebuah kata jang menjatakan memberi bentuk. Pembentukan menjatakan bahwa bahan untuk itu ada, akan tetapi bahwa belum dalam bentuk jang semestinja dan belum serupa dengan jang dikehendaki.

Mentaliteit pemimpin harus dibentuk, dimadjukan, diperkembang dengan pengalaman hidup, pertikaian, keketjawaan dan perdjoangan. Tetapi masih banjak lagi jang diperlukan umpamanja: kepribadian jang dapat memberi achlak jang baik, dapat memberi ke-insjafan tentang tanggung djawab, pendidikan jang mendapatkan kewibawaan, pengetahuan

dalam hubungan antara manusia, pengetahuan tentang batas2 kemungkinan hukum dan pandai mempergunakannya dalam pergaulan dan terakhir, dan terutama tahu diri sendiri, mengetjam diri sendiri dan pandai memeri- sa diri sendiri (zelfcorrectie).

Tidak sadja pemimpin itu harus dibentuk supaja diperolehnja si- kap jang tepat dalam ia menghadapi orang banjak, djuga perlu ia mem- peroleh beberapa ketjakapan. Ketjakapan itu diperolehnja dengan la- tihan dan pertjobaan ber-ulang2. Setjara demikian seorang pemimpin dapat memperbesar ketjakapannya.

Dengan pusat pembentukan kader dimaksud orang2 jang bertugas mem- beri pimpinan diadjar pandai berpikir tjara bersystem, diadjar pandai memikirkan pekerdjaannya dan bertindak tjara bersystem apabila mereka mengadjarkan salah satu peladjaran pada orang2 bawahannya atau bertin- dak tjara besystem dalam mengurus suatu kesulitan atau pertikaian dengan orang2 bawahan atau dalam mentjari djalan untuk memperbaiki tja- ra2 bekerdja. Hal2 ini adalah masuk kebudayaan jang banjak artinja.

Kita telah mengalami perkembangan tehnik, sudah kita lihat pen- dapat2 dan konstruktir2 mentjiptakan mesin2 dan alat2 jang mengagum- kan seperti atom, nuclear, peluru angkasa dll. jang selalu lebih baru typenja. Dalam proses produksi adalah itu suatu bukti jang mendjadi kenjataan bahwa djuga dalam hal ini orang tidak boleh tinggal diam dan betapa baiknja mempunjai buah pikiran jang telah dimasak terlebih dahulu disalurkan dengan memakai system untuk dapat tertjapai apa jang dimaksud. Pembentukan orang2 jang bertugas memimpin sebetulnja tidak seimbang djalannya dengan perkembangan2 sekarang. Siapa menjangka bahwa hal itu ditjapai dengan memberi pendidikan pengetahuan sadja kepada orang itu akan sesat didjalan. Seorang manusia tidak akan sam- pai pada tingkatan hidup lebih tinggi dengan menambah sadja pengeta- huannya, akan tetapi harus ditambah dengan banjak keinsjafan hidup dan dapat bertindak setjara kritis dan memakai sistim jang telah ter- bukti faedahnja.

Apakah dan bagaimanakah system itu?

Inilah kami jang akan mentjoba memberi sedikit keterangan2 tentang inti sarinja jang dengan setjara internasional dinamakan: Training Within Industry (T.W.I.).

Djika di Swiss pusat T.W.I. berada di Ouchy dan di Nederland di Driebergen maka di Indonesia seperti telah diterangkan pusat ter- tinggi sebenarnya ada di Djakarta ialah Djawatan Latihan Kerdja, satu bagian dari Kementerian.

### Perburuhan.

Tetapi disamping itu karena Indonesia ada luas, diadakan djuga Pusat Latihan Kerdja di-tempat2 lain jang di-bagi2 dan diberi kelas2 jaitu P.L.K. besar, P.L.K. sedang dan P.L.K. ketjil.

P.L.K. besar adalah di Pasar Rebo (Djakarta), Bandung dan Singosari.

P.L.K. sedang di Semarang, Surakarta dan Jogjakarta.

P.L.K. ketjil di Lembang, Kelampok (Purwokerto) dan Wonodjati (Singosari).

Untuk seorang outsider perkataan T.W.I. (Training Within Industry) latihan dalam industri mungkin tidak dapat pengetian jang tepat sebab tidak djelas training apa jang dimaksudkan dalam industry itu. Tidak heran djika dinegeri Belanda T.W.I. diterdjemahkan dengan "Bedrijfs- kadertraining". Dalam bahasa Indonesia mungkin ada lebih tepat dipakai istilah: "Latihan Pemimpin Perusahaan". Dalam karangan2 j.a.d. kami akan mulai seberapa dapat membentangkannya, tetapi seperti telah kami terangkan, terlebih dahulu hanja terbatas kepada jang mengenai job relations (hubungan kerdja) jang ada lebih erat hubungannya dengan para pemimpin umumnya meskipun soal "job instructions" (instruksi bekerdja) dan "job methods" (methode bekerdja) tidak kurang pentingnja.

Para peminat jang ingin memperdalam pengetahuannya dan ingin mendapat latihan seluruhnja tentu dapat berhubungan langsung dengan salah satu pusat jang tersebut diatas jang terdekat dengan melalui pimpinan perkebunan masing2. Latihan hanja 6 hari lamanja dan tiap hari 2 djam tetapi seharusnya dengan rombongan.

Hubungan kerdja.

Hubungan kerdja.

Memberi tugas kepada pegawai bawahan atau buruh lain dapat di-  
djalankan dalam 3 bentuk jaitu:

1. sebagai perintah
2. " permintaan
3. dengan keterangan asal-usulnja dan apa sebab2nja.

Dalam praktek tentu ada terdjadi kombinasi dari 3 bentuk itu.  
Djika sebagai perintah, maka mungkin sekali terganggu perasaan  
jang diperintah. Ia akan menggerutu dibelakang tetapi ia akan peli-  
hara harga dirinja.

Satu permintaan memerlukan suasana persahabatan. Djika dalam  
satu perusahaan ada suasana dan hubungan jang baik antara jang satu  
dengan jang lain, maka siapapun akan dengan senang hati mengerdjakan-  
nja meskipun ia harus memberi banjak sedikitnja pengorbanan.

Tetapi djika suasana dan hubungan ada djelek, maka ada kemungkin-  
an permintaan itu ditolak. Akibatnja ialah perasaan tidak enak anta-  
ra kedua pihak dan suasana jang telah djelek akan bertambah djelek.

Sering djuga terdjadi permintaan itu disampaikan dengan diikuti  
antjaman terang2an atau setjara tidak langsung seperti "djika tidak  
beres jang bersangkutan akan dianggap tidak tjakap atau kenaikan ga-  
djinja akan distop dll.". Akibatnja jang bersangkutan akan mendongkol  
atau ia benar2 merasa takut. Ia tidak akan berani menolak tetapi dja-  
nganlah ditanja bagaimana djeleknja suasana diperusahaan itu djika  
buruh/pegawai mendongkol atau merasa takut.

Bentuk ketiga ialah dengan menerangkan terlebih dahulu maksud  
tudjuan dan apa sebabnja pekerdjaan itu harus dilaksanakan. Djika pe-  
gawai/buruh itu mengerti apa jang diharapkan dari dia, maka ia akan  
dapat menjesuaikan diri dengan chefnja itu artinja ia akan menganggap  
dirinja sendiri sebagai wakil atau sebagai sipengambil inisiatip atau  
se-tidak2nja sebagai pembantu utama jang aktif untuk memenuhi maksud2  
jang diharapkan oleh perusahaan termasuk chefnja.

Ia akan bekerdja dengan gembira dan ia akan merasa bangga djika  
pekerdjaan telah selesai meskipun pekerdjaan itu minta tenaga jang  
luar biasa daripadanja.

Maka sampailah ia kepada taraf jang dikehendaki untuk mentjapai  
prestasi kerdja jang tinggi.

Inilah salah satu kemungkinan untuk mendapatkan dasar untuk  
kegembiraan kerdja dalam pekerdjaan diperusahaan.

Demikianlah salah satu peladjaran dalam T.W.I.

---=KMD=---

Memperbaiki  
tata-kerdja  
(jobmethod)

Tanggung-  
jawab

Memin-  
pigi (hu-  
bungan  
kerdja)

Pengetahuan tentang tanggung-djawab (III)

Untuk memudahkan memberi keterangan tentang soal2 pokok dari T.W.I. kami persilahkan Sdr. pembatja memperhatikan gambar dibawah. Lingkaran jang bulat menggambarkan seluruh latihan tentang T.W.I. Seorang pemimpin mesti mempunjai:

1. Pengetahuan (lihat I).
2. Ketjakapan (lihat II).

Pengetahuan meliputi:

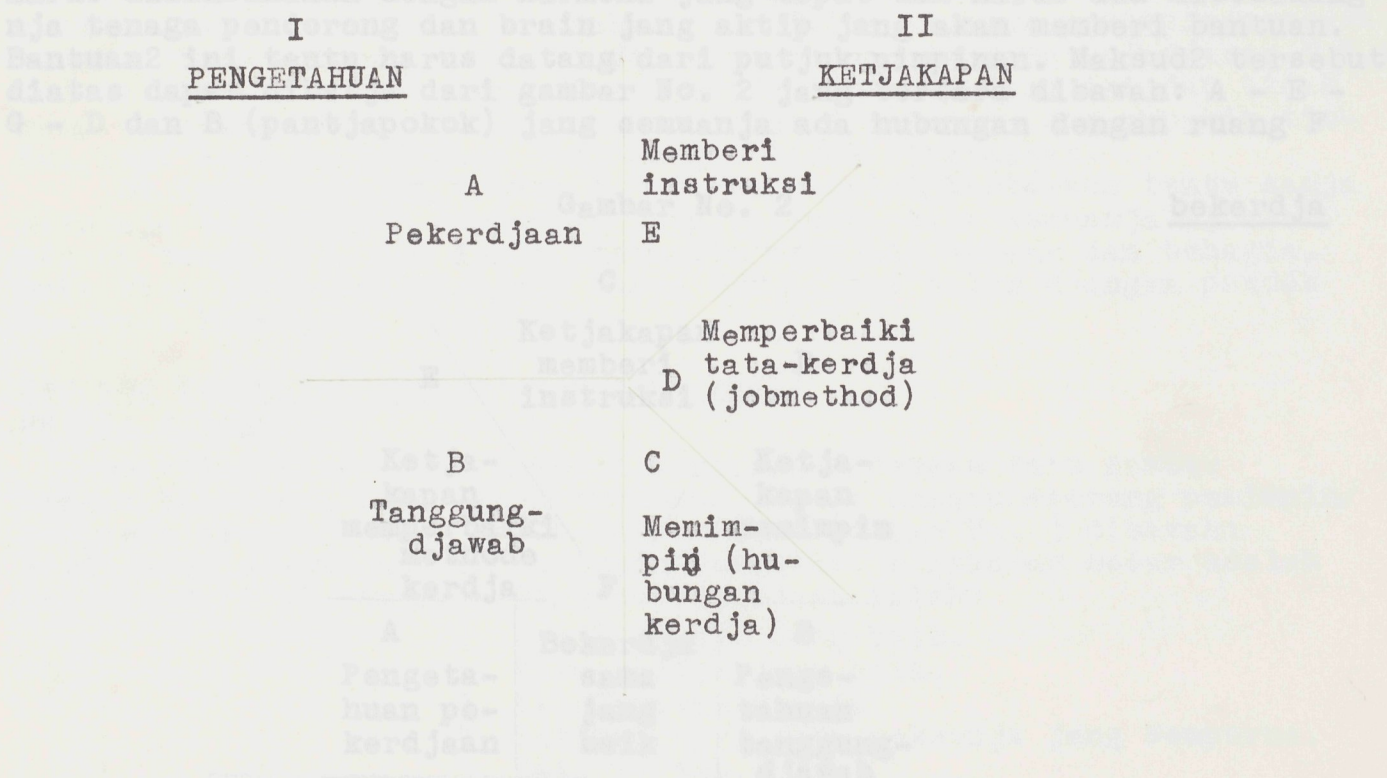
1. Pengetahuan tentang pekerdjaan (lihat A).
2. " " tanggung-djawab (lihat B).

Ketjakapan meliputi:

1. Ketjakapan memberi pimpinan dalam hubungan-kerdja (lihat C).
2. " memperbaiki tjara-kerdja atau methode kerdja (lihat D)
3. " memberi instruksi kerdja (lihat E).

Kelima sektor dari gambar itu A-B-C-D dan E. Tiap kepala/pemimpin/pengawas jang baik harus memilikinja. Pengetahuan (1) tentang pekerdjaan; (2) tanggung-djawab dan ketjakapan memberi pimpinan dalam hubungan kerdja (jobrelation); (4) memperbaiki tjara-tjara (jobmethod) dan (5) memberi instruksi kerdja (jobinstruction) adalah 5 sjarat pokok dari T.W.I. jang boleh kita namakan pantjapokok.

Gambar No. 1.



Pengetahuan tentang pekerdjaan (A).

Jang dimaksud dengan (A) adalah segala pengetahuan umum jang didapat dari sekolah dan didikan kedjuruan dalam perusahaan. Semua pengetahuan itu berdasar kepada kemahiran jang bergantung kepada lamanja pengalaman dan makin lama pengalaman bertambahlah pengetahuan itu. Pengetahuan ini boleh disamakan dengan routine.

Pengetahuan tentang tanggung-djawab (B).

Sebaliknya pengetahuan tentang tanggung-djawab bergantung kepada peraturan2 setempat, instruksi2 dan keputusan2 dari kepala2 atau kepala2-bagian masing2. Lebih djelas lagi pengetahuan tentang tanggung-djawab ini diberbagai perusahaan ber-beda2 dan bergantung kepadakebidjaksanaan dan pendirian pimpinan. Oleh karena tjorak dan pendirian dari beberapa perusahaan ada ber-beda2 tentang pengetahuan dari A dan B, maka T.W.I. menganggap tidak perlu mengadakan satu standaard-programma, tetapi ini tak berarti bahwa soal ini boleh diabaikan sadja. Malahan sebaliknya. Tiap2 pemimpin pernah mengalami kesulitan2 dalam pekerjaan sehari2 umpamanja karena kekurangan pengawas jang ahli dan tjakap sehingga mesin2 jang berharga sering didjalankan tanpa keahlian (asal djalan sadja) jang menjebabkan mesin jang berharga djadi rusak atau pertjetjokan antara buruh sama buruh, antara buruh dan voorman dll. atau oleh karena orang kurang mengerti tjara bagaimana sebenarnja pekerjaannya itu harus dilaksanakannya. Gedjala2 sekarang telah mulai kelihatan jaitu asal buruh itu dapat terima gadji tetap pada waktunya dan kalau boleh sebanjak mungkin. Mutu dari prestasi tidak mendjadi soal. Dengan pengetahuan tentang tehnik sadja dari seorang pemimpin bagaimana-pun djuga pandainya tidaklah ia dapat mengatasi ini semuanya. Namun ia harus djuga bertanggung-djawab dan haruslah ia memetjahkan soal2 ini dengan baik. Untuk itu ia harus mempunjai beberapa ketjakapan. Ketjakapan itu menurut T.W.I. mempunjai 3 pokok jaitu:

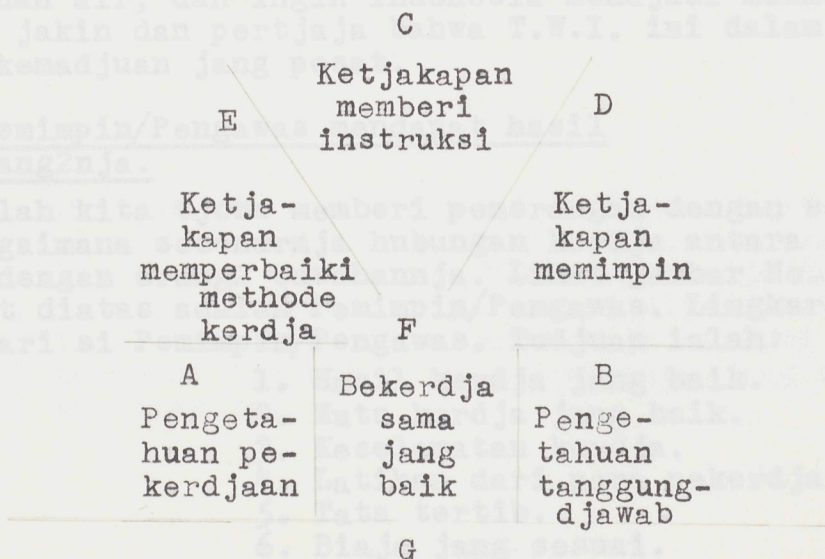
1. Ketjakapan memberi pimpinan dalam hubungan kerdja (jobrelation - lihat sektor C).
2. Ketjakapan memperbaiki tjara-kerdja (jobmethod - lihat sektor D).
3. Ketjakapan memberi instruksi (jobinstruction - lihat sektor E).

Melatih diri tentang ketiga ketjakapan ini adalah maksudnja dari T.W.I.

Kita telah mengetahui - seperti djuga terlukis dalam gambar No. 1 - bahwa T.W.I. mempunjai 5 pokok. Tentu sadja pantjapokok ini harus dilaksanakan dengan harmoni jang tepat dan harus ada dibelakangnja tenaga pendorong dan brain jang aktif jang akan memberi bantuan. Bantuan2 ini tentu harus datang dari putjuk pimpinan. Maksud2 tersebut diatas dapat dibatja dari gambar No. 2 jang tertara dibawah: A - E - G - D dan B (pantjapokok) jang semuanya ada hubungan dengan ruang F

Gambar No. 2

bekerdja



Bantuan dari Pimpinan

(bekerdja sama jang tepat "doelmatig"). Artinja A - E - G - D dan B harus dilaksanakan dengan seimbang dengan bekerdja sama sedemikian rupa sehingga tertjapai tudjuan dengan se-baik2nja (doelmatig). Ruang A - E - G - D - B dan F dapat kita samakan dengan kamar2 dari sebuah rumah dinamakan T.W.I. dan segi empat G dibawah adalah landasan dari rumah itu. Djelaslah bahwa djika landasan rumah itu lapuk atau djika bikinannja tidak baik, rumah itu mungkin runtuh atau lebih djelas lagi djika tidak ada memakai landasan sama sekali, tidak mungkin mendirikan rumah T.W.I. jang dpt. terpakai.

#### Bekerdja sama.

Tiap2 pendirian orang jang se-mata2 ditudjukan kepada kepentingan diri sendiri lama kelamaan mesti mengakibatkan pertentangan2 jang fatal untuk dirinja sendiri. Inilah telah terbukti menurut beberapa sardjana terkenal dan ini didjaikan satu dasar dari peladjaran "Fundatie werkelijk dienen".

Bekerdja sama adalah berbakti: Ini adalah berarti memutar pengertian "saja" mendjadi "Kita". Kepentingan diri "saja" mendjadi kepentingan "kita" dan kepentingan "kita" semuanya ada djuga kepentingan "saja". Dahulu dikatakan satu pendirian adalah sehat, djika didjalankan pembajaran se-ketjil2nja dengan djasa sebesar2nja. Lama kelamaan orang mengerti bahwa tenaga manusia tidak dapat disamakan dengan mesin. Inilah satu kemadjuan jang berasal dari peladjaran T.W.I.

Djika kita telah dapat mengerti bahwa kepentingan perusahaan itu adalah kepentingan kita bersama dari tinggi sampai rendah, maka dapatlah tertjapai "bekerdja sama".

#### Bantuan dari pimpinan.

Seperti terbukti dari gambar No. 2 terlukis diatas bantuan dari pimpinan adalah landasan dari rumah tangga T.W.I. Oleh karena itu telah lajak pemimpin2 umumnja memiliki sjarat2 jang dibutuhkan dalam T.W.I. dan kuranglah tepat djika peladjaran2 itu diserahkan sadja kepada pemimpin2/pengawas bawahan. Djika terdjadi demikian, maka timbullah disharmoni dalam perusahaan dan djika seorang pemimpin/pengawas bawahan benar2 telah mengerti dengan mendalam tentang peladjaran T.W.I., dan ia lihat pimpinan atas dingin sadja terhadap soal ini dan tidak mempraktekkan, maka hasilnja akan mendjadi negatip, dan mungkin timbul lagi satu ketjurigaan jang sangat tidak diharapkan.

Di Indonesia ini dimana T.W.I. baru mulai bertumbuh tentu sadja satu2nja belum dapat sempurna, tetapi dimana kita semuanya tjinta kepada tanah air, dan ingin Indonesia mendjadi makmur dan bahagia, maka kita yakin dan pertjaja bahwa T.W.I. ini dalam djangka pendek mendapat kemadjuan jang pesat.

#### Seorang Pemimpin/Pengawas mendapat hasil karena orang2nja.

Marilah kita tjoba memberi penerangan dengan satu gambar schema bagaimana sebenarnja hubungan kerdja antara seorang pemimpin/pengawas dengan orang2 bawahannja. Lihat gambar No. 3 dibawah: Segi empat diatas adalah Pemimpin/Pengawas. Lingkaran besar adalah tudjuan dari si Pemimpin/Pengawas. Tudjuan ialah:

1. Hasil kerdja jang baik.
2. Mutu kerdja jang baik.
3. Keselamatan kerdja.
4. Latihan dari para pekerdja jang sempurna.
5. Tata tertib.
6. Biaja jang sesuai.
7. Lain2.

Lingkaran ketjil di-tengah2 adalah kelompok dari orang2nja dan titik2 ditengah adalah orang2nja atau buruh.

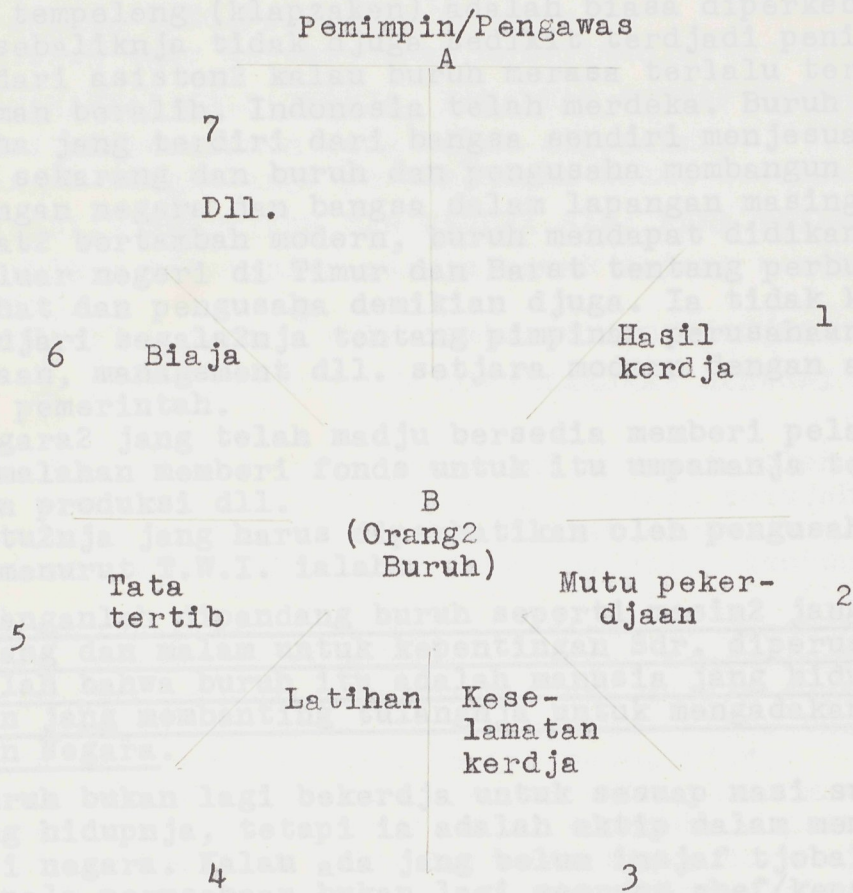
Garis A/B dari segi empat Pemimpin/Pengawas ke-lingkaran ketjil ditengah (kelompok orang2) adalah garis hubungan kerdja jang berhubungan timbal balik. Bertambah baik hubungan kerdja pasti

bertambah



bertambah besar hasilnja perusahaan dan putusanja garis hubungan kerdja berarti pemberhentian hubungan. Istilah "dipetjat" atau "berhenti bekerdja" tidak lazim dipakai dalam pembahasan2 dalam soal perburuhan, tetapi selalu dipakai istilah "diputusan hubungan kerdja". Garis hubungan kerdja A-B boleh disamakan dengan satu "geleide-draagd" dalam ilmu pengetahuan teknik listrik jang menjambung pool A dengan pool B. Makin tebalnja dan makin baik mutunja dari geleide-draad itu (garis A.B.) makin banjaknja stroom jang mengalir. Makin banjak "electromotorische kracht" (tenaga pendorong dari pemimpin) makin banjak tenaga listrik jang tertjapai (produksi perusahaan).

Gambar No. 3



Djelaslah bahwa mutu dan tenaga pendorong dari pemimpin/pengawas djika benar2 bermaksud memajukan perusahaan seharusnya diperhebat dan djelaslah pula bahwa hubungan kerdja dengan bawahan tidak sadja dipelihara se-baik2nja tetapi dipertebal menurut peladjaran2 jang telah diudji keunggulannja seperti peladjaran T.W.I. Inilah jang mendjadi tudjuan dari jobrelation jang mendjadi pokok atjara dari karangan ini.

S E R B A - S E R B I

HUBUNGAN KERDJA

Kalau dalam djaman kolonial orang memasuki restoran dan ia memanggil seorang pelajan, maka tidaklah akan menjinggung perasaan dan adalah biasa sadja djika ia memakai perkataan "djongos" atau "boy".

Malahan adalah sering terdjadi djika seorang bangsa asing berteriak "heei! heei!" sadja atau ia bersiul sadja, namun sipelajan seperti biasa meladeni mereka. Tjobalah sekarang berbuat seperti itu!

Seorang administrateur di kebun pada waktu itu adalah Tuan Besar, kalau tidak mau memakai perkataan "radja" diperkebunan itu.

Baru terbajang oto sang Tuan administrateur datang dari djauh siburuh dipinggir djalan mulai berdiri dengan hormat dan mengangkat topinja jang melindungi kepalanja dari tjahaja matahari jang terik. Perkara tempeleng (klapzaken) adalah biasa diperkebunan waktu itu, tetapi sebaliknya tidak djuga sedikit terdjadi penikaman atau pembajtjokan dari asisten2 kalau buruh merasa terlalu terhina.

Zaman beralih. Indonesia telah merdeka. Buruh bangun dan pengusaha jang terdiri dari bangsa sendiri menjesuaikan diri dengan keadaan sekarang dan buruh dan pengusaha membangun ber-sama2 untuk kepentingan negara dan bangsa dalam lapangan masing2.

Alat2 bertambah modern, buruh mendapat didikan dari dan mengundjungi luar negeri di Timur dan Barat tentang perburuhan international jang sehat dan pengusaha demikian djuga. Ia tidak ketinggalan dan mempeladjar segala2nja tentang pimpinan perusahaan, organisasi perusahaan, management dll. setjara modern dengan atau tidak dengan bantuan pemerintah.

Negara2 jang telah maju bersedia memberi peladjaran dan bimbingan malahan memberi fonds untuk itu umpamanja tentang T.W.I., penambahan produksi dll.

Satu2nja jang harus diperhatikan oleh pengusaha/pemimpin sekarang menurut T.W.I. ialah:

Djanganlah dipandang buruh seperti mesin2 jang berputar tiap hari siang dan malam untuk kepentingan Sdr. diperusahaan Sdr., tetapi ketahuilah bahwa buruh itu adalah manusia jang hidup jang mempunjai perasaan jang membanting tulangnja untuk mengadakan produksi untuk Sdr. dan Negara.

Buruh bukan lagi bekerdja untuk sesuap nasi supaja dapat menjambung hidupnja, tetapi ia adalah aktip dalam membangun dan menambah produksi negara. Kalau ada jang belum insjaf tjobalah insjafkan!

Kepala perusahaan bukan lagi seorang chef/kepala jang hanja memberi instruksi dan mengawasi keberesannja, tetapi ia adalah pemimpin (leider) dengan arti kata jang sebenarnja jang tidak sadja dapat menerima tetapi djuga sanggup memberi. Ini perlu direnungkan sedjenak untuk dapat dimengerti dengan mendalam.

Diakui kesulitan2 jang timbul sementara untuk menjesuaikan diri untuk segala pihak karena pertentangan2 jang ada antara buruh dan madjikan jang telah berurat dan berakar turun menurun, tetapi telah terbukti didalam peperangan ke-II di A.S. dan Inggeris dengan T.W.I.-nja, djika negaranja memanggil, maka segala kepentingan pribadi, golongan, partij dll. tidak ada lagi.

(IV)

Dasar2 untuk hubungan kerdja jang baik.

T.W.I. ada mempunjai 5 dasar untuk hubungan baik jang boleh kita namakan disini pantja dasar.

Dasar2 itu ialah:

1. BERITAHUKANLAH KEPADA TIAP PEKERDJA MENGENAI HASIL KERDJANJA.

Katakan apa jang Saudara harapkan dari padanja.  
Tundjukkan tjara2 untuk memperbaiki.

2. BERILAH PENGHARGAAN BILA PERLU.

Perhatikanlah pelaksanaan extra atau luar biasa.  
Katakan padanja bila "Sedang hangat".

3. KATAKANLAH SEBELUMNJA PERUBAHAN2 JANG AKAN MENGENAI MEREKA.

Terangkan MENGAPA, djika mungkin.  
Bantulah agar mereka dapat menerimanja.

4. PERGUNAKANLAH SE-BAIK2NJA, KEMAPUAN SETIAP PEKERDJA.

Tjarilah kemampuan jang belum digunakan.  
Djangan menghalangi perkembangan bakat seseorang.

5. USAHAKANLAH KESETIAAN DAN KERDJA SAMA PARA PEKERDJA.

Timbulkan keberanian mereka untuk datang mengutarakan isi hatinja.

Bersikaplah ramah, suka membantu dan djudjur.

HARUSLAH PEKERDJA DIPERLAKUKAN SEBAGAI MANUSIA PERSEORANGAN.

Menurut T.W.I. pantja dasar ini harusnja oleh seorang pemimpin/pengawas telah apal diluar kepalanja. Untuk memudahkan oleh pelatih2 telah ditjetak kalimat2 tersebut diatas kartu jang agak tebal jang tiap hari dapat disimpan oleh pengurus dalam kantongnja sebagai pedoman.

Mengapal pantja dasar ini tidaklah ada gunanja djika tidak dipraktekkan. Dasar2 ini gunannja terutama mengurangkan atau menghapuskan segala ketegangan2 jang mungkin ada antara pemimpin dan orang2 bawahan. Mungkin ada orang jang mengeluh: "Mana bisa mungkin seorang pemimpin/pengawas mempraktekkan ini semua2nja".

Djustru karena itu semuanya ini kita tjoba mengerdjakannja. Untuk mereka jang belum menjetudjui sepenuhnya petundjuk2 ini haraplah ini dipandang dari sudut "gerakan hidup baru" jang telah 2 tahun jang lalu diandjurkan oleh Pemerintah. Pokok soalnya ialah soal kemanusiaan dan kalau ini diabaikan kemana kita akan pergi. Ada mengembirakan sekali karena telah dimulai oleh pelatih2 membagi2kan kartu pantja dasar kepada pengawas2 jang dapat latihan di beberapa perusahaan. Tetapi mempunjai kartu2 itu dengan kata2 jang mati meskipun dipraktekkan, djika tidak ditindjau lebih mendalam, tidaklah akan begitu bermanfaat. Perlu disini diterangkan satu per satu latar belakangnja.

I. Beritahukanlah kepada tiap pekerdja mengenai hasil kerdjanja.

Tiap manusia ingin mengetahui bagaimana hasil pekerdjaannya atau hasil usahanya. Sdr.2 semuanya tentu djuga telah mengalami djika waktu makan dirumah, ibu njonja rumah jang telah pajah bekerdja didapur bertanja: Bagaimana rasanja masakan ini atau itu, kurang garmkah, asinkah d.l.l.

Berobatlal hatinja djika djerih pajahnja itu tidak sia2 karena dapat sambutan dari Sdr. jang baik sekali, tetapi djika Sdr. tiap hari diam sadja dan tidak pernah memudji kepandaian ibu didapur atau tidak memberi pendapat Sdr., maka semangatnja akan mati dan akan ia serahkan semuanya kepada koki.

Bedanja keadaan pegawai bawahan Sdr. dengan sang ibu rumah tangga ialah njonja rumah dapat bertanja pendapat Sdr., tetapi untuk pegawai bawahan pintu itu tertutup sama sekali. Ja, mungkin sekali ia hanja menerima tegoran2 sadja tanpa menerima petundjuk2 dan djika ia pernah sekali2 menghasilkan pekerdjaan jang gilang gemilang, itu tidak dapat penghargaan sama sekali.

Memang pekerdja2 ingin mengetahui bagaimana pendapat madjikan tentang mereka. Ada bermacam-macam metode dipakai oleh pengusaha untuk mentjatat ketjakapan para pekerdja, tetapi ini semua dirahasiakan. Hanja tegoran2 sadja jang sampai ketelinganja. Lama kelamaan timbullah ketidak puasan dan mungkin kebentjiannja pada madjikannja jang tidak mau bitjara itu. Mereka achirnja mendjadi bingung hilang kepertjajaan kepada diri sendiri dan keras kepala. Ini tentulah tidak dimaksud oleh madjikan.

Sebenarnja memberi tegoran djanganlah diartikan marah2 karena pegawai/pekerdja ada membuat kesalahan, tetapi harus diartikan sebagai memberi petunjuk dan nasehat kepada jang bersangkutan. Oleh karena itu Pemimpin/Pengawas haruslah berbitjara dengan terus terang dengan bawahannja dengan hati terbuka. Buruh hendaknja meninggalkan kantor Pemimpin dengan hati jang puas tetapi djangalah dengan mendongkol.

## II. Berilah penghargaan bila perlu.

Perhatian dari seorang kepala djangalah ditudjukan sadja kepada hasil dari satu pekerdjaan, tetapi djuga kepada orang jang mengerdjakannja. Djangan lupa ia mendapat hasil2 dari orang2. Tentu sadja petunjuk2 - djika ada sesuatu jang kurang baik - perlu sekali diberikan, tetapi itu disampaikan kepada jang bersangkutan sebagai guru kepada murid, djanganlah dititik-beratkan kepada kesalahannja pekerdja sadja seolah2 memberi kesan bahwa pekerdja itu adalah seorang jang bodoh.

Sebaliknya orang jang menghasilkan pekerdjaan jang baik membutuhkan penghargaan. Inilah satu sifat dari manusia. Adalah salah djika orang beranggapan bahwa pegawai bekerdja baik karena upahnja ada lumajan. Djaman sekarang betapa besarnja upah itu, karena keadaan ekonomi waktu ini, dapat dikatakan tidak ada orang jang merasa tjukup dengan apa jang diterimanja. Satu penghargaan jang tepat pada waktunja dari chefnja, adalah lebih berarti untuk pegawai pekerdja daripada upahnja berupa materieel. Tidak perlu mengutjapkan penghargaan itu dengan pidato jang pandjang, tetapi kadang2 beberapa kata2 sadja jang tepat lebih berarti lagi untuk jang bersangkutan. Ja, kadang2 angguk kepala sadja dengan senjuman jang berarti, pandangan pemimpin kepada jang bersangkutan dan gerak tangannja sadja berarti lebih mendalam. Timbullah kegirangan bekerdja (arbeidsvreugde) pada jang bersangkutan karena kebidjaksanaan pemimpin jang memberi penghargaannya waktu soalnja sedang hangat.

Berbedalah hasilnja dengan seorang pekerdja jang mendapat hadiah dari madjikannja berupa arlodji mas atau sedjumlah uang karena ia telah 25 atau 40 tahun bekerdja pada perusahaan. Selama ia bekerdja belum pernah ia mendapat pudjian. Oleh karena tekanan ekonomi dan supaja dapat menjambung hidupnja ia tahan sebegitu lama bekerdja, dan sekarang tiba2 ia dapat penghargaan. Mungkin ia meneteskan air mata waktu menerima penghargaan itu, tetapi ia merasa lebih sedih karena ia sebelumnja belum mengetahui, malahan tidak menduga bahwa ada djuga penghargaan dari atasan kepadaanja. "Mengapa tidak lebih dahulu penghargaan2 diberikan kepada saja, meskipun dengan kata2 sadja?" pikirnja "kalau tahu lebih dahulu, mungkin saja berikan tenaga saja berlipat ganda, tetapi sekarang telah terlambat".

Oleh karena itu, T.W.I. menjatakan:

"Katakan padanja bila "sedang hangat"

Djangan hidangkan makanan kalau sudah basi!

Seorang pemimpin/pengawas jang berpendirian:

"Kalau Sdr. bekerdja salah, nanti saja akan beritahukan", mematikan segala semangat untuk inisiatip dan akan merugikan perusahaan.

III. Katakan sebelumnja perubahan2 jang akan mengenai mereka.

Perubahan2 jang bertubi-tubi dalam satu perusahaan akan mengganggu ketenteraman dalam proses kerdja. Kita mengetahui pepatah jang berbunyi: "Tiap perubahan belum tentu berarti satu perbaikan". Ini telah meresap dalam hati sanubari kebanyakan orang2 dan tidak diherankan kalau ada orang jang kurang menaruh kepertjajaan kepada perubahan2 itu. Selain dari itu, manusia ini djika termasuk pegawai2 bawahan jang telah bertahun-tahun mengerdjakan sesuatu menurut satu system, tidak bisa meninggalkan begitu sadja kebiasaan lama (oude sleur) itu, karena telah mendjadi satu bagian dari pribadinja. Oleh karena itu mengadakan satu perubahan dalam satu perusahaan adalah sangat sulit. Tiap pemimpin/pengawas pasti ada mempunjai pengalaman tentang soal ini. Sering terdjadi pembitjaraan2 dibelakang pemimpin/pengawas jang tidak diketahuinja, jang ada mengakibatkan ketegangan2. Sikap dari orang bawahan dalam perubahan se-ketjil2nja banjak mempunjai pengaruh dalam hubungan kerdja.

Oleh karena itu: "Beritahulah sebelumnja perubahan jang akan mengenai mereka!" Dan katakan apa sebab musababnja, dan apakah maksudnja dan faedahnja. Inilah ada hak mereka (ingat buruh bukanlah mesin) dan dengan demikian buruh dapat menerimanja dengan senang. Djuga dalam perubahan politik kerdja perusahaan, malahan djuga dalam perubahan2 peraturan gadji djika dengan jang bersangkutan diadakan perundingan terlebih dahulu dan diterangkan dengan djelas apa sebab2nja, djika buruh tidak menerima seluruhnja, setidaknya ia akan dapat mengerti. Seorang pemimpin jang mengadakan perubahan dengan tiba2 tanpa pendjelasan akan menghadapi reaksi jang hebat jang merugikan perusahaan.

IV. Pergunakan se-baik2nja kemampuan setiap pekerdja.

Tiap2 manusia masing2 adalah mempunjai kesukaan. Dari ketjil sebagai anak2 ia telah mempunjai satu keinginan. Kita telah lihat anak2 jang suka sekali main2 membuat rumah2 ketjil, kapal2 terbang mulai dari kertas sampai dari triplex dan ada jang suka sekali menggambar, menjanji d.l.l. Mereka ini ingin bebas mengerdjakan kesukaannja dan mereka merasa puas. Inilah bakatnja dari mereka dan djuga dalam perusahaan tiap pekerdja masing2 mempunjai bakat jang satu lebih dari jang lain. Seperti telah pernah diterangkan, salah satu dari penolong untuk mengetahui bakatnja dari seorang ialah "psychoteknik". Tetapi itu sadja tidak tjukup! Untuk mengenal orang2nja, seorang pengawas harus djuga mengetahui:

1. Bagaimana pengidupannja.
2. Bagaimana hasil pekerdjaannja.
3. Bagaimana pendidikannja.
4. Bagaimana wataknja (karakternja).
5. Bagaimana pengalamannja.

Karena perhatian terhadap pekerdjaan merupakan faktor jang terpenting dalam semangat seorang pekerdja, maka djika pemimpin/pengawas telah mendapat satu pandangan dari orang2nja, maka sedapat mungkin pandangan itu disesuaikan dengan jang disukai jang akan memberi dorongan baginja jang djuga tentu ada dalam rangka kemampuan dari masing2 untuk melaksanakannja.

Pekerdjaan jang tidak dapat menarik hati dan tidak memberi dorongan akan membosankan dan ini akan menurunkan nilai pekerdjaan jang bersangkutan.

Seorang pemimpin jang memperhatikan kemampuan dan kepentingan para pekerdja, djika mereka itu ditempatkan pada pekerdjaan jang tetap akan melihat, bahwa hasilnja ialah keselamatan perusahaan, produksi jang tinggi, mutu dan kwantitet jang dapat dianggakan, ketenteraman dari pekerdja, absensi jang ketjil d.l.l.

V. Usahakanlah kesetiaan dan kerdja sama para pekerdja.

"Usahakanlah kesetiaan" hanja terdiri dari dua kata, tetapi melaksanakannya adalah lain soal. T.W.I. telah mentjoba memetjahkan soal ini. Untuk mentjapai kesetiaan kita dapat mengerti bahwa harus ada dahulu ketenteraman kerdja (arbeidsrust) lantas kegembiraan kerdja (arbeidsvreugde) dan achirnja ketjintaan kerdja (arbeids-liefde). Kalau sampai pada taraf kegembiraan kerdja, dan ketjintaan kerdja, dapat diharapkan kesetiaan kerdja.

Soal2 jang mungkin orang anggap ketjil sekali dan remeh temeh mungkin sekali menghambat kemadjuan jang kita harapkan untuk mentjapai jang tersebut diatas.

Djika umpamanya dalam satu kantor W.C. pegawai sangat kotor jang djarang dibersihkan, lantai tidak pernah di-pel, kursi medja d.l.l. tidak dipelihara, jang rusak dibiarkan sadja, atap kantor botjor, alat2 untuk kerdja tidak tjukup, maka pertjajalah kegembiraan kerdja tidak akan ada. Namun ongkos2 untuk memperbaiki itu semuanya sebenarnya praktis tidak ada.

Disini kami tidak sebutkan djaminan2 sosial, usaha2 dalam lapangan sosial seperti: sekolahan, perumahan, tempat sembahjang, poliklinik, pengobatan d.l.l. Dan djangan dilupakan kesempatan untuk olah-raga, tempat istirahat dan hiburan. Ada perusahaan jang mengadakan daftar dimana telah diatur pegawai2nja bergiliran pergi istirahat ke-tempat2 istirahat dari perusahaan jang tertentu. Kendaraan tersedia dan ongkosnja sangat murah. Ada djuga perusahaan jang djuga memberi uang harian istirahat dan ada djuga jang mengorganisir picnic beberapa kali dalam 1 bulan. Menggembirakan djuga bahwa di Indonesia ini telah ada djuga perusahaan jang mendjalankan apa jang tersebut diatas, meskipun itu dipandang oleh perusahaan jang lain seperti mewah. Dengan tindakan2 jang tersebut diatas, maka buruh merasa bahwa ia tidak lagi diperlakukan sebagai satu perkakas tetapi sebagai manusia.

Mungkin ada orang jang mengatakan: "Djanganlah mereka itu terlelu banjak dimandjakan dan diberi hati nanti mereka lupe daratan!". Kami akui bahwa mungkin ada terdjadi demikian, tetapi tidak semuanya. Achlek pegawai bawahan banjak sekali bergantung kepada kebidjaksanaan dari pemimpin. Pemimpin/pengawas dapat mendjadikan bawahannya "tukang berontak" tetapi djuga dapat mendjadikannya seorang pekerdja jang baik.

"Usahakan kerdja sama para pekerdja".

Inilah djuga termasuk satu soal jang agak sulit, sebab banjak sekali bergantung kepada kepribadian jang bersangkutan. Djika seorang pegawai berhubung keadaannya sebagai bawahan ada segan kepada pemimpinnja, terhadap pegawai lain jang sederadjat ia bebas untuk bertindak. Hubungan kerdja antara jang dua itu bergantung kepada mentalitet masing2.

Namun kemadjuan dari satu perusahaan bergantung kepada prestasi dari mereka masing2 pribadi. Akan tetapi prestasi dari seorang jang gilang gemilang bergantung djuga kepada pengertian jang baik dalam perusahaan dan dengan sendirinja djuga bergantung kepada pengertian antara kawan2 sekerdja. Pendeknja untuk mentjapai prestasi jang baik harus ada bekerdja sama antara satu dengan jang lain, dan harus timbul satu solidariteit dan persaudaraan jang menggembirakan. Apakah sebabnja djarang diketemukan sedemikian?

Prof.Dr.A. Carrard dalam bukunya "Chef, pembentukan dan tugasnja" mengatakan bahwa harus waspada terhadap 2 kategori pegawai jang berbahaja jang menghalang-halangi kerdja sama. Supaja lebih tepat pernjataannya dibawah ini kami hidangkan kata2nja tanpa penterdjemahan.

"a. De man, die geen middelen ontziet om zooruit te komen".

"Er zijn mensen die tegen elke prijs zich op de voorgrond dringen, voor wie alle middelen toelaatbaar zijn om zich te doen gelden en anderen bij hun streven te verdringen. Hoe geraffineerder deze middelen zijn, des te gevaarlijker zijn zij, omdat men er dan in de regel te laat achter komt. Zij

profiteren

profiteren van elke gelegenheid om iets ten nadele van hun kameraden te zeggen en hun eigen superioriteit te doen uitkomen, terwijl zij zich dikwijls tooien met de kennis van anderen. Zo gauw men voelt, dat de chef zich laat beïnvloeden door deze promotiejagers en dat men meer kans van vooruitkomen heeft als men in plaats van nauwgezet te werken doet als zij, verandert alles; ieder sluit zich op in zijn werk; laat er niets van aan zijn collega's zien en tracht te konkelen. De zojuist beschreven ideale samenwerking verandert in wantrouwen, in een geniepige strijd van allen tegen allen; de atmosfeer wordt ondragelijk.

b. De afgunstige zwakkeling.

Dit soort collega is nog gevaarlijker dan de voorafgaande, omdat hij moeilijker te herkennen is. Tegenover zijn chefs is hij gediensstig, onderworpen, steeds van dezelfde mening, zonder eigen karakter. Hij dringt zich niet op de voorgrond, want hij voelt zijn onbekwaamheid, maar hij kan niet uitstaan, dat anderen succes hebben.

Men ziet onmiddellijk, dat het niet mogelijk is met zulke collega's samen te werken in een atmosfeer van oprechte en eerlijke samenwerking.

Wat moet de chef doen tegen deze schadelijke elementen?

Helaas vormen deze neigingen geen uitzondering, in latente vorm zijn zij zelfs bij iedereen aanwezig. Hoe moet men dan de schade voorkomen? De chef moet ieder op zijn juiste waarde schatten zonder zich te laten verblinden door de ijver of inschikkelijkheid van deze of gene. Want vanaf het ogenblik, dat men de vaste maar rechtvaardige hand voelt en een welwillen maar helder oog, worden al deze neigingen, al deze pogingen om het beste naar zich toe te halen, in de kiem gesmoord en onvruchtbaar en vinden bijgevolg niet het gunstige terrein om zich te ontwikkelen."

Demikianlah keterangan Prof.Dr.A. Carrard jang sangat terkenal itu. Tetapi selain dari jang tersebut diatas, banjak lagi djenis "collega" jang dengan sikapnja setidak-tidaknja mempersulit bekerdja sama. T.W.I. menghendaki bahwa seorang pemimpin harus mengetahui sifat2 dari orang2 bawahannja, dan oleh karena itu telah ditempatnja djika kita disini menyebutkan djenis2nja dari rekan2 itu. T.W.I. djuga menghendaki "zelfkennis" dan zelfcorrectie".

1. "De geleerde collega", jaitu rekan jang karena titel atau idjazahnja lebih tinggi dari kawan2nja merasa lebih pandai dari jang lain meskipun belum mempunjai pengalaman. Ia bertindak agak tjongkak dan sulit didekati oleh kawan2.
2. "De gesloten collega". Ia tidak suka membitjarakan jang ada sa ngkutan dengan tugasnja, dengan kawan2 lain. Surat2 termasuk jang penting disimpannja sendiri padahal itu perlu djuga diketahui orang sehingga terdjadi kesulitan2, mungkin kerugian2 untuk perusahaan karena tidak diumumkan sebagai mestinje. Kawan ini kurang suka bekerdja sama.
3. "De revolutionaire collega". Ini biasanja adalah rekan jang mendjadi pemimpin dari Sarekat Buruh jang merasa dirinja mendapat "backing" dari buruh. Ia sering bertindak sesukanja sadja tanpa/atau kurang mengindahkan tata tertib jang berlaku. Kerdja sama tak mungkin.
4. "De partijman collega". Ini adalah seorang rekan jang karena partijnja dapat diterima bekerdja dalam perusahaan. Separo atau lebih dari teneganja diberikannja untuk partij dan ini dikerdjakannja djuga dalam waktu kerdja dikantor. Kadang2 ia meninggalkan kantor dengan/atau tidak dengan mobil perusahaan untuk kepentingan partijnja. Untuk kawan adalah nomor 1 partij dan nomor 2 kerdja dikantor.

5. "De heldhaftige collega". Rekan ini merasa karena ia katanja pernah berdjombang dalam revolusi untuk kemerdekaan sekarang, ia lebih berkuasa dari jang lain. Belum tentu lagi bagaimana tjorak perdjombangnja itu dan belum tentu lagi apa "veteraanschap" itu dapat diakui oleh jang berwadjib. Sulit untuk kerdja sama, ketjualia menurut sadja kehendaknja.
6. "De glimlachende collega". Ini adalah seorang rekan jang selalu ketawa manis djika bitjara, tetapi Tuhan sadjalah jang tahu apa jang diperbuatnja dibelakang. Harus waspada!
7. "De alwetende collega". Rekan ini menganggap dirinja tahu semua. Keterangan kawan2 tidak ada jang benar, dan kadang2 pendiriannja itu menggelikan. Memang susah tjari kata sepakat dengan kawan seperti ini, sebab keterangan2 jang benar dari kawan ia anggap sebagai pernyataan kekurangan pengetahuannja.
8. "De geheimzinnige collega". Kawan ini kurang sekali bitjara dengan rekan2nja. Makin kurang ia bitjara dengan collega, makin banjak ia masuk keluar pintu kepala kantor. Pada umumnja orang ini adalah tukang ambil muka. Dapat diduga dari mana asalnja tjerita2 jang kurang baik jang sampai ditelinga kepala kantor.

Saudara2 pembatja, kalau diketahui ini semuanya maka rasanja berat djuga djadinja untuk pemimpin mengusahakan kerdja sama antara para pegawai. Tetapi seperti djuga dengan hal2 lain berat itu relatif. Kalau dipegang pokoknja dan kalau jang bersangkutan dapat kembali kepada pokok jang utama jaitu berichtiar supaja tertjapai kemadjuan perusahaan2 dan achirnja Negara jang makmur ja, lebih lagi dari itu untuk menghindarkan keruntuhan Negara, maka rasanja tidak ada orang didunia ini jang akan membantahnja dan pasti semua akan menjetudjui. Soalnja sekarang hanja karena belum insjaf, dan inilah tugas dari pemimpin untuk menginsjafkan mereka. Oleh karena itu mereka itu tidak dapat disalahkan. "Ampunilah mereka karena mereka tidak tahu apa jang diperbuatnja" adalah satu pisafat jang tepat sekali dalam hal ini, meskipun telah beribu tahun lamanja.

Tepat sekali andjuran dari T.W.I. supaja dalam satu perusahaan alam pikiran "saja" itu dihilangkan dan diganti dengan "kita". Kalau jang 8 djenis collega tersebut diatas dapat menukar alam pikiran "saja" itu mendjadi "kita" maka dengan sendirinja semua kepentingan sendiri itu akan lenjap dan semuanya itu akan bekerdja untuk kepentingan bersama dan tertjapailah satu kerdja sama jang ideal.

"Timbulkan keberanian mereka untuk datang mengutarakan isi hatinja".

Pada dasarnja bangsa kita suka sekali merendahkan diri (bescheiden). Merendahkan diri itu banjak mendjadi kebiasaan dan kadang2 ia bertjorak "malu" sampai "takut". Ini disebabkan djuga karena pendjadjahan dahulu jang sampai 300 tahun lamanja bersimaharedjalela. Djiwanja bangsa kita waktu itu ada demikian tertekan, sehingga bangsa Indonesia waktu itu oleh orang Barat pernah dinamakan "Het zachtste volk der aarde".

Meskipun sekarang telah terbukti bahwa "hetzachte volk" itu bisa berontak dengan keberanian seperti singa, namun dalam beberapa hal masih kelihatan keseganan2 dari buruh perseorangan untuk menjatkan buah pikirannja kepada atasan. Disini saja tekankan perhatian kepada buruh perseorangan (bukan Sarekat Buruh).

Disinilah diandjurkan oleh T.W.I. supaja buruh setjara perseorangan diberi kesempatan untuk mengeluarkan isi hatinja kepada pemimpin atau pengawasannja.

Buruh djanganlah seperti djaman kolonial memandang pemimpin/pengawas itu sebagai momok, tetapi benar2 sebagai bapak dan pemimpin, tempat ia bertanja dan berlindung. Djanganlah perkataan "bapak" jang diutjapkannja itu kepada pemimpinnja tinggal dimulut sadja, tetapi djanganlah djuga menghadap pemimpin itu untuk minta tambah gadji sadja atau untuk kedudukan, tetapi soal2 tentang perusahaan jang menurut pendapatnja kurang baik dan usul2 untuk memperbaikinja akan sangat dihargai.



Djuga kesulitan mengenai hidup privé sendiri jang tidak perlu diketahui orang lain, akan mendapat perhatian dan sebagai bapak dan pemimpin dengan arti kata jang sebenarnja, buruh pasti dapat pertolongan seberapa mungkin.

Dengan demikian tertjipta sa tu pengetian dan hubungan kerdja jang baik antara seorang buruh dan pemimpin/pengawas jang sangat dibutuhkan itu.

#### R A L A T.

Dalam kata pendahuluan No. I halaman 2 ayat 9 kalimat "Sekarang telah tamat dalam latihan itu 381 pelatih (trainer) dalam djurusan L.I.K. dan 177 pelatih dalam djurusan L.H.K." seharusnya dibuatja sebagai berikut:

"Sekarang telah terlatih (achir tahun 1958) 381 pengawas (supervisor) dalam djurusan L.I.K. dan 177 pengawas dalam djurusan L.H.K.

Pada achir bulan Maret 1959 jang telah mendapat latihan dari para trainer adalah 622 pengawas djurusan L.I.K. dan 324 pengawas djurusan L.H.K., sedang banjaknja pelatih dari Pemerintah adalah 26 orang, dari semi Pemerintah adalah 10 orang dan dari partikelir 21 orang. Dari 26 pelat h Pemerintah adalah 19 orang dari Pusat Latihan Kerdja".

#### S E R B A     S E R B I

Hubungan kerdja.

"Apakah sebabnja chef/kepala begitu".

Djika dalam T.W.I. kita menindjau soal hubungan kerdja dari sudut pemimpin terhadap orang bawahnja, marilah kita tindjau sekarang sebagai imbangan dari katjamata pegawai-bawahan terhadap seorang chef/kepala.

Seorang psycholoog K.G. Ingram dalam bukunja "Winning your way with people" menulis dengan karangan jang berkepala "Apakah sebabnja chef begitu" diantaranya sebagai berikut:

Seorang chef jang menerima pegawai baru hanja memikirkan kepentingan perusahaannja. Ia mengharapakan dari pegawai baru dan menjelidiki:

1. Apakah satu tjalon sanggup mendjabat pekerdjaannja jang terluang itu?
2. Apakah ia ada patuh dan ada mempunjai semangat kerdja?
3. Apakah ia akan pandai bergaul setjara sahabat dengan rekan2 lain?

Chef itu berpikir: "Pegawai baru ini adalah salah-satu dari orang2 jang meringankan beban saja. Tentu ia nanti akan mendapat penghargaan."

Tetapi tjalon itu harus mengetahui bahwa chef itu djuga hanja seorang manusia. Ia akan seperti tiap manusia lain memberi reaksi kepada tiap2 gerak-gerik dari pegawai baru itu. Oleh karena itu: Berilah penuh perhatian kepada sjarat2 bergaul! Djika berpikir, djika berbitjara dan dalam berbuat sesuatu harus dipikirkan djuga kepentingan orang lain. Pendek kata: "Tjobalah ringankan tugas chef itu".

Pada umumnja seorang chef hanja dalam 2 soal penting berbeda dengan bawahnja: Ia bertindak lebih merdeka dan harus menundjukkan lebih banjak iniatip dari pegawai rata2 dan disamping itu bertanggung djawab lebih besar.

Sifat2 jang harus dimiliki oleh pegawai2 jang dikehendakinja adalah sama dengan sifat2 jang djuga diharapkan oleh putjuk pimpinan daripadanja jaitu: tanggung djawab dan keinsjafen dalam tiap tindakan jang harus diberikan untuk kepentingan perusahaan tanpa diperingatkan lebih dahulu. Chef itu harus bertanggung djawab dari segala hasil jang harus tertjapai, dan ia harapkan supaja dapat dibantu dengan sebaik2nja oleh bawahannja. Chef itu membutuhi bantuan ini, sebab ia mengetahui bahwa ia akan djatuh kalau tidak dapat hasil2 jang wadjar.

Kalau Sdr. ingin bekerdja sama dengan chef Sdr., pikirkan djuga kesulitan2nja. Tjobalah dapat mengerti, apa jang ia hendak mentjapai dan tolonglah ia dalam hal ini. Inilah ada pendirian jang tetap berlaku.

"Semua pekerdja terbagi dalam 3 djenis" kata seorang pemimpin.

- No.1 : Mereka jang harus diberi petundjuk2 selengkap2nja sampai se-ketjil2nja. Pengawasnja harus memeriksa pekerdjaannja tiap saat. Pekerdja ini masuk kelas jang terendah. Mereka ini kalau terdjadi penghematan masuk golongan pertama jang akan diperhentikan.
- No.2 : Mereka jang mengerdjakan tugasnja sesudah mendapat perintah jang djelas, tetapi perhatiannja hanja tinggal terbatas pada itu sadja. Mereka tidak memperdulikan lebih dari itu dan tidak mau pusing kepala. Mereka tinggal berpangku tangan kalau pekerdjaan telah selesai dan menunggu sadja sampai datang perintah lain seperti menunggu djatuh air dari langit.
- No.3 : Kategori jang ketiga ini adalah pekerdja jang menunaikan kewadjabannja tanpa mendapat dorongan. Mereka mentjuraikan penuh perhatian terhadap apa jang mengenai kepentingan perusahaan. Pekerdja2 ini adalah masuk golongan pegawai jang pandai mengkontrol pekerdjaan sendiri dan selain dari itu, djuga sanggup mengkontrol pekerdjaan orang lain. Semua chef adalah berasal dari kategori jang ketiga ini."

Demikianlah pendapat dari Pemimpin itu jang karena telah berpuluh tahun mendjadi pemimpin dalam satu perusahaan; dari pengawas jang rendah sampai jang tertinggi.

Membitjarakan tentang sifat2 seorang pemimpin/kepala, perlu diketahui bahwa sebaiknja seorang bawahan harus dapat menjesuaikan dirinja dengan chefnja. Mungkin seorang chef bertindak keras terhadap bawahannja dan tak suka bitjara lain dengan bawahannja selain dari tentang pekerdjaan, tetapi ada djuga jang bersifat sebaliknya jang bersifat ramah-tamah dan suka bersenda-gurau dengan orang bawahan.

Tetapi djanganlah salah gunakan kebaikan chef itu. Djika pegawai mengambil kesempatan untuk minta tambahan gadji, kenaikan pangkat, istirahat istimewa d.l.l., maka pertjajalah, hubungan jang baik dengan chef jang ramah itu jang dengan tindakan tersebut telah mengetahui bagaimana achlaknja pegawai jang bersangkutan, maka pasti hubungan mendjadi ranggang. Kalau seorang pegawai mendapat idzin 1 hari tidak masuk kantor karena mau melihat seorang keluarga jang sakit, tetapi kemudian ternjata bahwa hampir semua keluarganja berganti2 ada jang sakit, maka chef itu akan sangat menjesal karena kebaikannja, lebih2 karena pegawai lain djuga menurut.

Akibatnja ia akan mentjabut segala tjuti jang istimewa.

Ada djuga satu kebiasaan (jang banjak djuga terdapat di Indonesia) jaitu djika terdjadi satu kesalahan, maka jang membuat salah angkat bahu. "Bukan saja" katanja dan ia mulai bertjerita pandjang dan menjebut nama2 orang lain jang tidak ada hubungan sama sekali; dan kesan2 dari tjeritanja seolah2 ialah jang paling pandai.

Pertjajalah, chef itu bukan sembarangan orang. Ia membutuhkan pegawai jang baik bukan jang pandai berbitjara, tetapi orang2 jang djudjur. Ia perlu hasil dari satu pekerdjaan jang baik dan ia tidak akan membuang tempo untuk mendengar pidato. Kalau ada salah, akui terus

terang! Itu bukan akan menurunkan nilai mutu penghargaan dari seorang chef, tetapi sebaliknya chef itu menghargai kedjujukan pegawai. Tidak ada orang didunia jang tidak pernah membuat salah. Sebagai kesimpulan dari karangan ini, dibawah ini kami terakan beberapa petundjuk.

1. Seorang chef telah mengambil tanggung-djawab untuk mendapatkan hasil2 jang telah ditentukan. Kalau ia tidak berhasil ia akan kehilangan pekerdjaennja.
2. Jang terutama dikehendaki oleh seorang chef, ialah bantuan dari bawahannja supaya mendapat hasil2.
3. Waktu menerima tjalon, chef ingin mengetahui (a) apakah tjalon itu sanggup mengerdjakan tugasnja; (b) apakah ia akan mendjadi pekerdja patuh dan bersemangat kerdja; (c) apakah ia dapat bergaul setjara sahabat dengan kawan2 dan langganan.
4. Seorang chef lebih suka pekerdja jang dapat berdiri sendiri jang hampir tidak membutuhkan pemeriksaan (contrôle).
5. Djangan mendjadi kebiasaan mengadukan kawan2 kepada chef. Chef itu waktunja berharga.

---=KMD=---

Seorang pekerdja dalam satu pabrik lain bertindak - dalam soal jang hampir serupa - dengan tjara lain. Direktornja telah melalui ruang kerdja dari buruh tidak mengemukakan kiki kanan dan ia tidak pernah menjapa pekerdja2nja dan tidak pernah mengutjapkan "selamat pagi" dll. kalau masuk. Mungkin ia selalu banjak pikiran, tetapi pekerdja2 jang banjak itu merasa sedikit tersinggung karena seolah2 direktur mereka itu menganggap mereka sebagai nomor sadja. Pada satu hari waktu sang Direktur melalui lagi ruangan kerdja (workplants) dan seperti biasa sedang berchajal lagi, tiba2 ia ditahan oleh seorang pekerdja. "Maaf tuan Direktur" katanja, "apakah jang tuan pikirkan selalu kalau djalan disini? Keadaan tuan mengakibatkan kami semua mendapat sakit perut!" Direktur itu jang supanja ada bidjaksana djuga menjalit: "Ah memang saja mempunyai banjak pikiran, dan maafkan saja, kalau lalu disini tidak mengutjukkan Sdr.2". Sesudah peristiwa itu, djika tuan Direktur melalui ruangan kerdja itu, ia selalu mengutjapkan "selamat pagi dll.", dan kadang2 berbitjara sebentar dengan seorang pekerdja tentang tugasnja. Buruh merasa senang dan bergembira dan pekerdjaan mendjadi lentjar.

Dalam satu perusahaan lain seorang tenaga terbaik dari Direktur jang duduk dalam satu ruangan dengannja datang kepada Direktur dan bertanja apakah Direktur itu merasa sakit hati kepadanya. Telah berapa minggu berturut2 ia tidak diatjukkan sama sekali melahan direktur itu tidak ada bitjara dengannja. Keadaan seperti itu tidak tertahan olehnja lebih lam.

Direktur itu merasa sangat heran, sebab pegawai ini adalah tenaga jang sangat baik. Beralah ia inajaf bahwa ia dalam hal ini membuat satu kesalahan. Oleh karena tidak ada soal2 jang perlu diatjarkan, maka memang ia tidak bitjara dengan pegawai tersebut, tetapi ia lupa bahwa, hubungan dengan bawahannja jang telah ada itu harus dipelihara terus. Kalau tidak ada soal2 tentang perusahaan, maka tidak akan salah malahan akan lebih dihargai oleh pegawai bawahannja kalau chefnja bertanja sekali-sekali tentang soal2 lain jang erat hubungan dengannja, kespunjaja tentang anaknja jang sakit, isterijnja jang baru melahirkan anak, bagaimana hasil pertandingan bola tangkis dimana ia turut serta dll. Tindakan seperti ini bukan lah "hina", malah seorang pemimpin, tetapi sebaliknya pegawai akan lebih menghargai sebab terbukti bahwa chefnja itupunpunja perhatian kepada

(V)

"Bersikaplah ramah, suka membantu dan djudjur"

Sebelum mempersoalkan soal ramah terhadap pegawai bawahan dan buruh umumnja adalah baik rasanja mengetahui bagaimana sebenarnja pandangan seorang pekerdja terhadap direktur/pemimpinnja. Marilah kita ambil beberapa tjontoh jang diberikan oleh Emil Oesch dalam bukunja "Bagaimana kita bekerdja sama". Hal2 ini terdjadi di Eropa, tetapi pada umumnja tidak banjak bedanja perasaan2 itu dengan di Indonesia.

Seorang pekerdja menjatakan: "Kalau direktur kita berdjalan di dalam pabrik ia selalu terburu2. Ia tidak pernah mengutjapkan "selamat pagi" dan tidak pernah berbitjara dengan kita.

Waktu pabrik kita dipamerkan di jaarbeurs, saja sebagai pekerdja dari pabrik itu tentu merasa bangga melihat semuanja, apalagi banjak ada orang disitu jang memberi perhatian. Kebetulan direktur saja ada djuga disitu dan saja dengan bangga memberi hormat kepadanya. Tetapi direktur saja itu mendjawab penghormatan saja itu dengan atjuh tak atjuh, seolah2 saja mengganggunja".

Saudara pematja. Dapat dimengerti betapa malunja rasanja pekerdja tersebut karena peristiwa itu terdjadi dimuka orang banjak. Direktur itu terkenal sebagai orang jang pandai jang banjak mentjip-takan pendapat2 baru dalam pabrik itu. Namun ia tidak dapat mengerti bahwa semua pameran itu adalah hasil kerdja dari pekerdja2nja dan jang lebih menjedihkan lagi ia tidak tahu bahwa dengan perbuatannja itu ia melukai hati pekerdjanja.

Seorang pekerdja dalam satu pabrik lain bertindak - dalam soal jang hampir serupa - dengan tjara lain. Direktornja kalau melalui ruang kerdja dari buruh tidak mengatjuhkan kiri kanan dan ia tidak pernah menjapa pekerdja2nja dan tidak pernah mengutjapkan "selamat pagi" dll. kalau masuk. Mungkin ia selalu banjak pikiran, tetapi pekerdja2 jang banjak itu merasa sedikit tersinggung karena seolah2 direktur mereka itu menganggap mereka sebagai nomor sadja. Pada satu hari waktu sang Direktur melalui lagi ruangan kerdja (werkplaats) dan seperti biasa sedang berchajal lagi, tiba2 ia ditahan oleh seorang pekerdja. "Maaf tuan Direktur" katanja, "apakah jang tuan pikirkan selalu kalau djalan disini? Keadaan tuan mengakibatkan kami semua mendapat sakit perut!" Direktur itu jang rupanja ada bidjaksana djuga menjahut: "Ah memang saja mempunjai banjak pikiran, dan maafkan saja, kalau lalu disini tidak mengatjuhkan Sdr.2". Sesudah peristiwa itu, djika tuan Direktur melalui ruangan kerdja itu, ia selalu mengutjapkan "selamat pagi dll.", dan kadang2 berbitjara sebentar dengan seorang pekerdja tentang tugasnja. Buruh merasa senang dan bergembira dan pekerdjan mendjadi lantjar.

Dalam satu perusahaan lain seorang tenaga terbaik dari Direktur jang duduk dalam satu ruangan dengannja datang kepada Direktur dan bertanja apakah Direktur itu merasa sakit hati kepadanya. Telah berapa minggu berturut2 ia tidak diatjuhkan sama sekali malahan direktur itu tidak ada bitjara dengannja. Keadaan seperti itu tidak tertahan olehnja lebih lama.

Direktur itu merasa sangat heran, sebab pegawai ini adalah tenaga jang sangat baik. Barulah ia insjaf bahwa ia dalam hal ini membuat satu kesalahan. Oleh karena tidak ada soal2 jang perlu di-bitjarakan, maka memang ia tidak bitjara dengan pegawai tersebut, tetapi ia lupa bahwa, hubungan dengan bawahan jang telah baik itu harus dipelihara terus. Kalau tidak ada soal2 tentang perusahaan, maka tidak akan salah malahan akan lebih dihargai oleh pegawai bawahan kalau chefnja bertanja sekali-sekali tentang soal2 lain jang erat hubungan dengannja, umpamanja tentang anaknja jang sakit, isterinja jang baru melahirkan anak, bagaimana hasil pertandingan bulu tangkis dimana ia turut serta dll. Tindakan2 seperti ini bukanlah "hina", untuk seorang pemimpin, tetapi sebaliknya pegawai akan lebih menghargai sebab terbukti bahwa chefnja itumempunjai perhatian

kepada

kepada dirinja pribadi. Pertjajalah, satu pandangan jang baik dari seorang pegawai terhadap chefnja mempunjai pengaruh kepada pegawai2 lain, tetapi ini djuga berlaku sebaliknya. Kalau telah ada seorang jang bentji kepada chefnja, maka itu bisa menular kepada jang lain, terutama djika pemimpin itu membuat kesalahan itu berulang2 djuga terhadap pegawai lain.

Kami teruskan tentang soal "ramah" ini dengan beberapa tjontoh2 jang lain jang semuanya pernah terdjadi.

Dalam satu bagian ditempatkan satu pengawas baru jang baru dipindahkan dari bagian lain. Dari pengawas jang digantikennja sewaktu timbang terima ia dapat nasehat, supaya bertindak keras kepada pegawai, sebab orang2 dibagian itu semuanya keras kepala. Sesudah beberapa minggu bekerdja disitu, karena ia mendapat penuh bantuan dari segala pegawai2 tanpa ketjuali dan tidak ada jang menundukkan keras kepala, maka ia bertanja kepada salah satu pegawai, apakah ia bisa menerangkan apa sebabnja rekannja jang sebelumnya duduk disitu memperingatkannja supaya berhati2 terhadap pegawai2 dan mengapa sekarang pekerdjaan semuanya berdjalan lantjar. "Ja, Tuan" djawabnja, "seperti Tuan mulai dari hari pertama tiap pagi mengutjapkan "selamat pagi" kepada kami dengan sungguh2 dan seperti Tuan menghargai kami, maka djika Tuan menghendaki kami djuga bersedia masuk api untuk Tuan".

Memang Sdr. pematja. Sedikit sekali para pemimpin jang telah insjaf betapa mendalam artinja utjapan "selamat pagi" itu dalam hubungan kerdja dalam kantor terhadap bawahan, maupun terhadap kawan sekerdja. Etiket tidak sadja berlaku diluar kantor tetapi djuga dalam kantor. Seorang jang datang kemudian harus lebih dahulu mengutjapkan kata2 salam atau penghormatan kepada mereka jang telah ada. Ini adalah membuktikan berapa tinggi mutu achlak jang bersangkutan dan dibiasakan diseluruh dunia jang tentu djuga berlaku untuk Pemimpin tinggi.

Djanganlah kita kembali kepada masa Djepang waktu mana kalau seorang Kepala datang, maka semuanya pegawai harus berdiri dan atas komando serentak memberi hormat (kereet) kepada pembesarnja dengan membungkukkan badan 45 deradjet.

Orang jang belum mengalami ini mungkin ketawa mendengarnja, tetapi apa jang terdjadi sekarang adalah sebaliknya. Didalam banjak kantor kita masih melihat pegawai2 bawahan sampai jang tinggi dengan diam2 masuk kantor dan terus pergi kemedjanja tanpa melihat kekiri atau kekanan. Kebiasaan seperti ini telah demikian berurat dan berakar kepada dirinja sehingga djika ada orang jang mengutjapkan "selamat pagi" kepadanya ia mendjadi tertjengang dan ada pula jang bertanja "apa kata Sdr.?"

Maafkan Sdr.2 pematja. Ada lagi satu kebiasaan diantara kita jang sudah mulai kurang mendapat perhatian. Jaitu mengutjapkan "terima kasih". Kalau pegawai bawahan, kadang2 rekan sendiri membawa dan menjerahkan sesuatu jang mungkin sekali untuk kepentingan pemimpin itu sendiri dan jang sangat dibutuhkan olehnja maka ada kalanja tidak ada terdengar perkataan "terima kasih" dari sang pemimpin apa lagi kalau dilakukan oleh pekerdja jang terbawah.

Sebenarnja kalau pemimpin atau kepala kantor itu memang benar2 menghendaki satu understanding jang baik dengan bawahannja, maka kebiasaan seperti tersebut diatas harus dibuang. Seperti telah disebutkan dalam kepala dari karangan ini, T.W.I. menghendaki: "Bersikaplah ramah", dan seorang kepala kantor/pengawas jang sering lupa atau tidak biasa lagi mengutjapkan terima kasih, tidak dapat dikatakan seorang jang ramah. Seorang pemimpin/pengawas bukanlah "hina" karena ia mengutjapkan terima kasih kepada bawahannja. Malahan, sebaliknya. Seorang pegawai bawahan jang menerima utjapan "terima kasih" dari chefnja akan mendapat dorongan dan lebih suka berbuat sesuatu untuk chef itu, akan tetapi djika chef itu tidak pernah mengutjapkan terima kasih, maka pegawai bawahan itu akan berfikir: "Huuh, minta terima kasih sadja tidak bisa, apa lagi memberi penghargaan!" (Ingatlah buruh bukan mesin, tetapi manusia).

Ada lagi satu kebiasaan jang sangat mengganggu perasaan buruh. Jaitu kebiasaan dari beberapa pemimpin dan pegawai melemparkan surat2 dll. diatas meja kalau menjerahkannya kepada bawahannya. Mungkin dahulu djika bangsa asing dalam djaman kolonial bertindak seperti itu dapat diterima, tetapi sekarang dimana Indonesia telah merdeka dan adat istiadat halus Timur djuga diperusahaan dan kantor telah dirasakan maka perbuatan2 seperti tersebut diatas, tidak ditempatnja lagi.

Tetapi itu tidak berarti bahwa adat2 feodal kembali lagi. Telah diresmikan oleh Pemerintah bahwa titel2 turunan tidak lagi mendapat penghargaan istimewa dalam masyarakat, dan panggilan terhadap orang lain adalah "Saudara" terhadap jang kira2 sama umur atau terhadap jang lebih muda, dan "bapak" terhadap mereka jang tua atau jang mempunyai kedudukan, ketjuali terhadap menteri2 atau jang lebih tinggi dalam upatjara dan dalam surat2 resmi. Sajang sekali dalam hal ini ada djuga orang jang salah pakai. Ada kalanja kita dengar seorang pegawai tinggi mengatakan "bapak" kepada supirnja jang djauh lebih muda dan ada djuga seorang pegawai jang mengatakan "Saudara" kepada orang sekantor jang bisa mendjadi neneknja, ja, kadang2 kepada chefnja jang langsung.

Achirnja kami disini dapat mentjeritakan satu tjontoh jang membuktikan bahwa djuga di Indonesia ini telah ada pemimpin2 jang memang bersifat ramah dan suka menolong jang patut mendapat penghargaan.

Pada satu sore diluar djam kerdja seorang chef/kepala jang tertinggi dalam satu djawatan sedang mengendarai otonja (privé) dengan maksud hendak pulang. Dari djauh telah kelihatan olehnja seorang pegawainja jang sedang berdjalan kaki keringatan membawa satu bungkusan. Betja bersimpang-siur, opelet mundur-mandir dan diantaranja banjak mentjari muatan, tetapi pegawai kita dengan penuh semangat melangkahakan kakinja, meskipun badjunja telah basah kujup karena keringat jang keluar dari tubuhnja akibat tjahaja matahari jang menjinari bumi.

Sang kepala djawatan ini jang berbudi tinggi jang mengetahui kesulitan hidup pegawainja berhenti disebelah pegawai itu dan mempersilahkan pegawai itu naik dalam otonja dan duduk disebelahnja, meskipun ia mengetahui bahwa rumah pegawai itu djauh menjimpang dari djalan jang akan ditempuhnja. Saudara pembatja dapat mengerti bagaimana "effectnja" dari perbuatan jang berprikemanusiaan ini kepada pegawai dan pasti soal ini tidak akan dirahasiakannya oleh pegawai jang bersangkutan, tetapi tjeritanja djauh berbeda dengan lelakon jang pernah kita tjeritakan sebelum ini, dimana seorang pekerdja dari satu pabrik jang memberi hormat kepada direktornja dimuka orang banjak dalam satu pameran dari pabrik itu, dianggap sepi sadja oleh Direktur itu dan sikapnja adalah seolah2 pekerdja itu mengganggu sadja sebab ia waktu itu sedang memperlihatkan kepada umum kemegahannya sebagai Direktur dari satu pabrik jang terkenal.

Djika Direktur tersebut diatas padasatu waktu tidak suka diberi hormat, maka dinegeri kita masih ada pemimpin jang gila hormat.

Djika kepala Djawatan jang tersebut diatas melihat pegawainja berdjalan kaki ia hanja memikirkan untuk menolong pegawai itu, maka ada pemimpin dalam hal sematjam itu, hanja mengamati-amati apakah pegawai itu akan memberi hormat atau tidak kepadanya, dan mungkin sekali ia nanti dapat tegoran dikantor, karena tidak memberi hormat waktu ketemu didjalan. Saudara2 pembatja! Sifat gila hormat seperti ini bukanlah djarang diketemukan. Menurut T.W.I. sifat2 ini banjak terdapat diantara jang dinamakan "de jure chefs". Mereka ini bukanlah karena ketjakapan atau pengalaman ditempatkan dan didjadikan "pemimpin", tetapi oleh karena hal2 lain jang tidak dapat dimengerti, mungkin karena partijnja, persahabatan, agama, djasanja dilapangan lain dll. Oleh karena mereka belum/kurang tahu seluk beluknja pekerdjaan diperusahaan, maka untuk mendjaga muka ia berpura2 tahu, dan supaja ia disegani/ditakuti oleh bawahannya, maka sering ia mengambil tindakan2 jang mengherankan orang bawahan dan kadang2 djuga

jang

jang menggelikan. Mereka tidak menghiraukan djika ada perselisihan atau ketegangan diantara kepala2 bagian dengan bawahan sebab itu semuanja memperkuat kedudukannja. Kepada orang bawahan ia membela-lakkan matanja, tetapi terhadap orang jang diatas matanja tunduk ketanah. Djangan diharap kepadanja untuk mempertahankan pegawainja dan sistemnja adalah "tjutji tangan" atau "bukan saja", kalau terdjadi kesalahan2. Ia berani mendjadi pemimpin, tetapi tidak berani bertanggung djawab. Untungnja dalam keadaan seperti itu biasanja masih ada jang dinamakan "defacto chef", jaitu pemimpin bawahan jang mempunjai pengetahuan dan pengalaman jang dapat dan sanggup menampung segala kesulitan, Sering pemimpin bawahan ini mendjadi kambing hitam, tetapi buruh mengetahui bahwa ialah jang sebenarnja mendjadi pemimpin (defacto).

Bersikaplah djudjur!

Tinggal lagi kita sekarang membitjarakan tentang andjuran jang terachir dari T.W.I. jaitu "Bersikaplah djudjur!".

Sebenarnja andjuran ini adalah wadjar dan tidak perlu diulang2 lagi, tetapi dalam praktek mau tidak mau harus diakui bahwa banjak djuga terdapat tukang korupsi besar2an diantara jang menamakan dirinja pemimpin. Ini semuanja adalah kenjataan. Bermiljar2 uang Negara dan perusahaan2 telah lenjap dan belum ada tanda2 bahwa penjakit ini akan segera berkurang. Bukanlah sekali-kali maksud kita untuk mentjela orang2 korupsi itu habis2an jang tidak ada faedahnja, tetapi tugas T.W.I. adalah untuk mentjegah perbuatan2 sedemikian sebanjak mungkin dan mentjari serta menghindarkan segala sebab2 jang mengakibatkan keadaan sekarang.

Tiap orang jang telah berpuluh tahun mendjadi pemimpin jang dinamakan pegawai 5 zaman jaitu: waktu zaman Belanda - zaman Djepang - zaman Revolusi - zaman Indonesia Serikat - zaman Indonesia Merdeka sekarang dengan sistem2nja masing2 jang dalam waktu 5 zaman itu memegang pimpinan jang serupa, tentu dapat mengadakan perbandingan2 diantara 5 zaman itu dan banjak sedikitnja dapat mengetahui dimana letaknja kesalahan2 sekarang. Sebenarnja corruptor2 sekarang tidak dapat disalahkan sepenuhnya, karena ia hanja manusia dengan kekurangan2nja tetapi salahnja terletak kepada Pemimpin2/Pimpinan tertinggi dan system bekerdjanja.

Ada pepatah jang mengatakan: "Kesempatan membuat pentjuri". Orang2 jang pernah melihat keadaan2 diperusahaan2 dan N.V.2 baru sekarang dan tidak menutup matanja untuk apa2 jang terdjadi, akan melihat kebiasaan2 diantarenja sbb.:

1. Seorang pemimpin/direktur membawa uang negara/perusahaan ke-rumahnja. Karena tidak sempat lagi menjetor dibank atau menjimpan dalam lemari besi dikantor katanja. Ini ia anggap biasa sadja.
2. Dalam satu perusahaan dianggap biasa sadja kalau terdapat dalam kas besar atau kas2 pembantu beberapa kasbon dari pegawai jang berhutang (karena apa tidak diketahui) jang habis bulan akan diperhitungkan dengan gadjihnja. Ja, mungkin djuga Tuan Direktur atau pengawas bawahan mempunjai kasbon.
3. Seorang kasir-kepala mempunjai kebiasaan meletakkan kuntji brandkas diatas medja supaja mudah mentjarinja karena ia sering mengeluarkan dan memasukkan uang dibrandkas. Kadang2 ketinggalan kuntjinja dimedja kalau pergi kebelakang.
4. Seorang kasir jang berhubung langsung dengan chalajak mempunjai kebiasaan meninggalkan tempatnja untuk sebentar dengan teromol uang terbuka atau tak terkuntji.
5. Seorang kasir mempunjai kebiasaan tidak menghitung uang seluruhnja ketjualian kertas besar djika ia menerima uang dari bank djika djumlahnja agak besar.
6. Seorang direktur menjuruh pegawainja menjetor/mengambil uang jang berdjumlah besar dibank sendirian sadja tanpa saksi. Karena kekurangan pegawai katanja.

7. Seorang direktur menandatangani begitu sadja satu check/ giro jang disodorkan oleh kasirnja tanpa memeriksa untuk siapa dan berapa sebenarnja jang diperlukan, tanpa ada tjatatan dari segala check/ giro jang telah ditandatangani dll.
8. Seorang direktur tidak pernah suruh periksa apakah uang kantor jang ada pada kasir atau pegawai lain, ada tjotjok dengan buku kasnja jang tiap hari harus ditutupnja.
9. Kalau seorang direktur/ pengawas hendak memeriksa filialnja ditempat lain bukan untuk musjawarat, itu bukan dirahasiakannja tetapi ia memberi tahu lebih dahulu bahwa ia akan datang.
10. Inpentaris kantor/ perusahaan tidak ada atau tidak terpelihara dan barang2 penting kepunjaan kantor/ perusahaan ada terdapat dirumah direktur atau rumah2 pegawai tanpa surat tanda-terima.
11. Tentang kerusakan2 mobil jang besar dipertjajai sadja apa jang dikatakan supir tanpa pemeriksaan sendiri atau tanpa pemeriksaan orang ketiga jang ahli dan waktu membeli alat2 baru tidak diperlihatkan dan diminta kembali alat2 lama jang rusak.
12. Segala kwitansi2 pembelian barang2 termasuk jang berdjumlah besar sering diterima begitu sadja. Kadang2 tidak diketahui siapa jang menandatangani dan dimana tempat tinggalnja. Kalau tahu adresnja tidak pernah diadakan pertanjaan langsung tentang djumlahnja kepada sipendjual sebagai kontrol.
13. Jang paling berbahaya ialah seorang pemimpin/ direktur jang bertanggung-djawab tidak mau tahu menahu tentang pemeriksaan/ perjalanan keuangan dikantor dan perusahaannja. Ini diserahkan bulat2 kepada bawahannja.

Selain dari beberapa tjontoh kesempatan jang tersebut diatas jang menggoda pemimpin/ kasir/ pegawai dll., adalah faktor2 lain jang perlu diketahui jang djuga menjebabkan korupsi pemimpin besar2an.

Terus terang diakui bahwa banjak dari mereka jang mendirikan satu perusahaan tidak atau belum mempunjai tjukup pengalaman tentang tugas jang akan dihadapinja. Didikan pun hanja mungkin terbatas kepada sekolah menengah jang barangkali djuga belum tamat dan ada djuga bekas pemimpin N.V. aktentas.

Oleh kepandaian mereka atau karena soal2 lain mereka dapat pindjaman dari Pemerintah atau bank beberapa djuta rupiah untuk mendirikan satu perusahaan nasional. Dapat dimengerti kalau orang dengan tiba2 dapat menguasai uang berapa djuta ia ingin hidup dalam taraf jang lebih tinggi dan pembelian pertama ialah satu oto jang mentereng dan satu rumah jang indah. Mungkin djuga ia telah mengeluarkan uang banjak untuk mendapat pindjaman itu dan ditambah dengan pembelian oto dan rumah djumlah uang keluar telah meliputi djuga djutaan rupiah, tetapi ia memikir dengan memakai pepatah bahasa asing: "Hebben is hebben". Asal sadja mendapat. Dengan uang kelebihan jang djumlahnja djauh lebih ketjil ia mendjalankan perusahaan nasionalnja. Djelaslah bahwa orang jang begini anggapannja terhadap membangun dengan perusahaan nasional tidak akan selamat. Ditambah lagi kekurangan keachliannja, maka perusahaan mendjadi katjau dan akibatnja korupsi. Belum lagi disebutkan disini kesulitan2 tentang import dan kemerosotan nilai uang rupiah jang harus diatasinja. Tidak dapat disangkal lagi untuk mentjegah apa2 jang tersebut diatas hanja ada satu djalan sadja, jaitu mengadakan pengawasan jang teliti. Tetapi pengawasan itu harus dilakukan dengan bidjaksana supaja oleh orang djangan dirasa seolah2 ia ditjurigai, tetapi benar2 untuk kepentingan bersama.

Kesimpulan dari apa jang tersebut diatas dan supaja sesuai dengan kehendak T.W.I. jang menghendaki kedjudjuran ialah:

1. Adakan pengawasan (kontrol) terhadap siapapun djuga jang bertanggung-djawab tentang keuangan dan barang2 dengan teliti.



2. Pengawasan itu harus dilakukan dengan bijaksana supaya jang bersangkutan djangan merasa seolah2 ia ditjurigai, tetapi benar2 untuk kepentingan bersama termasuk jang diawasi.
3. Djangan dibiarkan seorang bawahan jang bertanggung djawab bekerdja sendiri sadja tanpa pengawasan.
4. Tjiptakan dan pupuk semangat djudjur diantara pegawai dengan memberi tjontoh jang baik.
5. Dalam keadaan ekonomi jang suram sekarang adalah baiknja memberi tjontoh kepada bawahan dengan hidup sederhana.
6. Dan terachir dan jang terpenting:  
 DJANGAN DIKIRA BAHWA ORANG BAWAHAN TIDAK MEMPERHATIKAN GERAK GERIK PEMIMPIN. PERSANGKAAN ORANG PUN HARUS DIHINDARKAN.  
 (Zelfs de schijn moet worden vermeden).

---=KMD=---

Menimbang : bahwa buruh memberikan keterangan sebagai berikut:

1. mengenai pemberhentian U. J. ...  
 bahwa U adalah seorang montir jang setia, selama 17 tahun belum pernah membuat suatu kesalahan dan baru sekali itu ia melanggar tata-tertib perusahaan mendjalankan truk jang dibetulkannja keluar pekerjaan tanpa idala; bahwa masalah tidak memiliki rebowija dan terdjadinja tubrukan, bukanlah urusan Peggusaha tetapi kedua soal itu mendjadi urusanja Polisi. Kesalahan jang djata njanlah U telah melanggar tata-tertib dan dalam hal ini seharusnya hanya diberikan surat peringatan; bahwa U mengetahui adanya tata-tertib jang berlaku di bengkel, tetapi terdarang oleh rasa tanggung-djawab atas kendaraan jang dibetulkan maka ia ber-pangkal dengan seorang mandor dan konak montir lainnja menggunakan truk ketempat "keuring" dan sesampainja di tempat jang mesin truk mati dan U pengemudi seperti mandor truk lainnja, akhirnya meninggalkan mesin;
2. mengenai ...  
 bahwa ...  
 a/d tgl. 21 April 1958;  
 tgl. 21 April 1958;  
 bahwa ...  
 karto ...  
 hasil ...  
 reka ...  
 dan ...
3. mengenai ...  
 bahwa ...  
 buruh ...  
 jang ...  
 bapa ...  
 Djawatan ...  
 disamping ...  
 Djawatan ...  
 bahwa ...  
 telah ...  
 sudah ...  
 oleh ...  
 jang ...  
 yang ...  
 yang ...

Menimbang : bahwa Peggusaha memberikan keterangan sbu.:

S E R B A - S E R B I

Hubungan Kerdja

Perselisihan Perburuhan.

Dibawah ini kami tjantumken satu putusan dari P4P jang menurut pendapat kami ada tjukup penting untuk disiarkan, agar dalam hal2 seperti ini para pengusaha dapat mengambil kebidjaksanaan jang sesuai dengan pandangan P4P jang tersebut diatas untuk menghindarkan kesulitan2.

Putusan P4P diantaranya berbunji sbb.:

Mendengar : keterangan2 Buruh dan Pengusaha pada tgl. 10 Djanuari 1959;

Menimbang : bahwa perselisihan antara Buruh dan Pengusaha adalah mengenai:

1. pemberhentian U;
2. upah surut buruh2 jang putus hubungan-kerdja antara tgl. 1 Djanuari 1958 sampai tanggal 24 April 1958;
3. pemberian susu kepada buruh2 tertentu;

Menimbang : bahwa Buruh memberikan keterangan sebagai berikut;

1. mengenai pemberhentian U;  
bahwa U adalah seorang montir jang setia, selama + 17 tahun belum pernah membuat suatu kesalahan dan baru sekali itu ia melanggar tata-tertib perusahaan mendjalankan truk jang dibetulkannya keluar pekarangan tanpa idzin; bahwa masalah tidak memiliki rebewijs dan terdjadinja tubrukan, bukanlah urusan Pengusaha tetapi kedua soal itu mendjadi urusannya Polisi. Kesalahan jang njata ha-njalah U telah melanggar tata-tertib dan dalam hal ini se-harusnja hanja diberikan surat peringatan; bahwa U mengetahui adanja tata-tertib jang berlaku di-bengkel, tetapi terdorong oleh rasa tanggung-djawab atas kenderaan jang dibetulkan maka ia ber-sama2 dengan se-orang mandor dan kenek muntir lainnja mengemudiakan truk ketempat "keuring" dan sesampainja disimpang 4 mesin truk mati dan J pengendara sepeda menubruk truk itu jang achirnja meninggal dunia; bahwa atas dasar alasan2 tersebut diatas Buruh menuntut kepada Pengusaha agar U dipekerdjakan kembali dan upah-nja selama ia tidak dipekerdjakan dibayar penuh;

2. mengenai uang surut:  
bahwa Pengusaha tidak memberikan kenaikan upah kepada buruh2 jang sudah berhenti antara tgl. 1 Djanuari 1958 s/d tgl. 23 April 1958 sedangkan putusan Panitia Pusat tgl. 24 April 1958 berlaku mulai tgl. 1 Djanuari 1958; bahwa menurut Djawatan Hubungan Perburuhan Ressort Purwa-kerto tafsiran kenaikan upah ini akan dimintakan kepada Panitia Pusat tetapi sampai sekarang belum ada, oleh ka-rena itu Buruh berpendapat bahwa soal ini belum selesai dan masih harus diputuskan oleh Panitia Pusat;

3. mengenai pemberian susu:  
bahwa Pengusaha hanja memberikan susu kepada sebagian buruh2 sedangkan buruh2 lain jang mengerdjakan pekerdjaan jang sedjenis tidak diberikan; bahwa sesuai dengan hasil perudningan dibawah pimpinan Djawatan Hubungan Perburuhan Ressort Purwakarta, soal ini diserahkan kepada Djawatan Pengawasan Perburuhan dan Djawatan tersebut sudah mengeluarkan putusannya; bahwa putusan Djawatan Pengawasan Perburuhan jang pertama telah menghapuskan pemberian susu kepada buruh2 jang sudah biasa diberikan tetapi setelah soal ini diprotes oleh Buruh, achirnja dikeluarkan lagi putusan jang kedua, jang isinja: a. jang sudah mendapat tetap dapat; b. jang belum mendapat tidak perlu diberikan; bahwa putusan tersebut dianggap oleh Buruh tidak adil, oleh karena itu Buruh minta agar persoalan ini diputuskan oleh Panitia Pusat;

Menimbang : bahwa Pengusaha memberikan keterangan sbb.:

1.

1. mengenai pemberhentian U:

bahwa U adalah seorang tukang jang bekerdja di Atelier, bergadji bulanan, jang tugasnja se-hari2 tidak ada hubungannja dengan pengendaraan truk atau kendaraan lain jang dibetulkan.

Karena untuk keperluan ini telah ditetapkan orang2nja, ialah Kepala dan wakil Kepala Bengkel. Soal ini pasti sudah diketahui oleh U karena baik setjara lisan maupun setjara tulisan telah diberitahukan kepada semua buruh, bahwa tidak diperbolehkan sama sekali mentjaba truk/kendaraan keluar pekarangan, ketjuali orang2 jang ditetapkan menurut tata-tertib;

bahwa pada tgl. 26 Maret 1958 kira2 djam 9.00 tanpa idzin dan tidak diketahui arah tudjuannja, U telah mengemudikan truk melalui djalan umum dan ketika menudju kembali ke Atelier menuburuk seorang pengendara sepeda bernama J hingga mati. Kemudian dapat diketahui, bahwa U membawa truk itu untuk kepentingan pribadi dan pada waktu itu bukan hari "keuring";

bahwa berat ringannja suatu pelanggaran tidak se-mata2 tergantung pada bentuk perbuatan, tetapi dan terutama harus dititik beratkan pada akibat2 jang langsung dari pelanggaran tsb. dan dalam hal ini pada Pengusaha timbul kewadjiban2 sebagai berikut:

a. harus memberikan tundjangan sekaligus sebesar Rp. 5.659,20;

b. harus memberikan tundjangan berkala kepada 2 orang tjutju J sebesar Rp. 120,-- tiap bulan;

disamping itu timbul kerugian2 moreel baik bagi Pengusaha maupun bagi keluarga J;

bahwa kesalahan U itu sudah dinjatakan dengan tegas oleh Polisi, hanja mungkin keterangan Polisi tsb. terlambat diterima oleh Panitya Daerah, sehingga tidak terdapat dalam pertimbangannja;

2. mengenai upah surut:

bahwa dalam pelaksanaan putusan Panitya Pusat tgl. 24 April 1958 No.P4/M/58/8449, Pengusaha berpendapat bahwa putusan tersebut hanja mengenai buruh2 jang pada tanggal putusan itu masih mempunjai hubungan kerdja dengan Pengusaha, sedangkan buruh2 jang berhenti sebelum putusan itu dikeluarkan, tidak berhak atas kenaikan upah;

bahwa selandjutnja Pengusaha menerangkan bahwa dalam sidang segi tiga dibawah pimpinan Djawatan Hubungan Perburuhan Ressorst Purwakarta sudah terdapat kata sepakat, bahwa soal ini akan dimintakan tafsiran oleh Kantor Ressorst Purwakarta kepada Panitya Pusat tetapi sampai sekarang keterangan tersebut belum ada;

3. mengenai pemberian susu:

bahwa Pengusaha memberikan susu kepada buruh2 jang bekerdja di-bagian2 jang tertentu menurut petundjuk2 jang diberikan oleh Djawatan Pengawasan Perburuhan;

bahwa mengenai soal ini sebenarnja sudah selesai karena dalam sidang segi tiga dibawah pimpinan Djawatan Hubungan Perburuhan Ressorst Purwakarta kedua belah pihak sudah sepakat untuk diserahkan kepada Djawatan Pengawasan Perburuhan dan Djawatan tersebut sudah mengeluarkan putusannja;

Menimbang : bahwa Panitya Daerah memutuskan sbb.:

" I. menjatakan hubungan kerdja antara buruh U dengan Pengusaha putus pada tgl. 26 Maret 1958.

II. mewadjibkan Pengusaha untuk mempekerdjakan kembali buruh U segera setelahnja ia mendaftarkan diri selambat2nja tgl. 31 Desember 1958.

Meningat : bahwa Panitya Daerah memutuskan sbb.:

Menimbang : bahwa terhadap putusan Panitya Daerah tersebut Pengusaha minta pemeriksaan ulangan kepada Panitya Pusat dengan keterangan sebagai berikut:

bahwa

bahwa Pengusaha tidak dapat mengikuti djalan pikiran Panitia Daerah jang sudah terang membenarkan tindakan Pengusaha mem-berhentikan U dengan alasan mendesak pada tgl. 26/3-1958, tetapi achirnja dengan alasan lamanja kerdja Panitia Daerah mewadjabkan Pengusaha untuk mempekerdjakan kembali U; bahwa sebelum putusan Panitia Daerah dikeluarkan Pengusaha sudah menegaskan kepada Panitia Pusat bahwa Pengusaha tetap akan memberhentikan U setjara tidak hormat dan tidak bersedia mempekerdjakan kembali;

bahwa putusan Panitia Daerah itu bukan sadja dirasakan sangat berat oleh Pengusaha tetapi djuga bertentangan dengan hukum/ketentuan2 jang berlaku mengenai pemberhentian seorang buruh dengan alasan mendesak, oleh karena itu Pengusaha mendesak dengan sangat agar putusan tersebut diperiksa kembali oleh Panitia Pusat;

Menimbang: bahwa Panitia Pusat berpendapat sbb.:

1. mengenai pemberhentian U:

bahwa djangka waktu antara putusan Panitia Daerah diambil dan permintaan pemeriksaan ulangan diadjukan masih dalam rangka 1/4 hari, oleh karena itu permintaan pemeriksaan ulangan dari Pengusaha dapat dipertimbangkan; bahwa perselisihan antara Buruh dan Pengusaha adalah mengenai pemberhentian seorang buruh dengan alasan mende-sak, karena buruh tersebut telah mengemudikan truk melalui djalan umum tanpa idzin dan tanpa memiliki rebewijs; bahwa Polisi Negara setempat dengan tegas menjatakan bahwa U telah berbuat kesalahan jang mengakibatkan matinja orang lain;

bahwa Panitia Daerah pada pokoknja dapat membenarkan pem-berhentian U seketika, tetapi selandjutnja Panitia Daerah mewadjabkan Pengusaha untuk mempekerdjakan kembali U, dengan alasan bahwa buruh tersebut sudah lama bekerdja; bahwa putusan Panitia Daerah tersebut tidak sesuai dengan ketentuan jang berlaku atau kelaziman, sehingga putusan Panitia Daerah tersebut dapat dianggap bertentangan dengan djiwa Undang2 dan perdjandjian jang berlaku; bahwa sesuai dengan isi putusan Panitia Pusat tgl. 24 Djuni 1958 No.P/1958/2, perselisihan antara Buruh dan Pengusaha ini adalah mengenai soal jang tidak khusus bersifat lokal oleh karena itu permintaan pemeriksaan ulangan dari Pengusaha dapat dikabulkan; bahwa selandjutnja Panitia Pusat berpendapat bahwa U te-rang bersalah, karena ia bukan sadja telah melanggar disi-plin kerdja, tetapi djuga akibat dari kesalahannja itu menimbulkan kerugian jang tidak ringan bagi Pengusaha; bahwa Pengusaha dengan tegas tidak bersedia mempekerdjakan kembali U sehingga tidaklah mungkin hubungan kerdja buruh tersebut diteruskan; bahwa berhubung dengan hal2 tersebut diatas, maka Panitia Pusat berpendapat bahwa putusan Panitia Daerah tersebut perlu dirobah dan ditetapkan seperti tertjantum dalam diktum;

2 + 3: mengenai upah surut dan pemberian susu:

bahwa soal upah surut dan pemberian susu sudah mendjadi suatu perselisihan jang terdaftar pada Panitia Daerah di Bandung dan telah tertjantum dalam surat putusan Panitia Daerah tersebut tgl. 3 Desember 1958 No.IV/P4D/58/22M; bahwa kedua soal ini belum diputuskan oleh Panitia Daerah tersebut dan pula tidak terdapat suatu keterangan pada pertimbangan putusan Panitia Daerah tersebut; bahwa kedua soal ini dianggap belum diserahkan kepada Panitia Pusat, oleh karena itu Panitia Pusat tidak dapat mempertimbangkannja;

Mengingat: pasal 11 ayat (1) dan pasal 15 Undang2 Nr. 22 tahun 1957;

Memutuskan:

M e m u t u s k a n :

- I. Menerima permintaan pemeriksaan ulangan dari Pengusaha tentang pemberhentian U.
- II. Merobah putusan Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Daerah di Bandung tgl. 3 Desember 1958 No. IV/P4D/58/22/M sehingga berbunyi sbb.:

"Menolak tuntutan buruh mengenai pemberhentian U".  
Demikian diputuskan oleh Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat di Djakarta pada tgl. 20 April 1959, putusan mana kemudian ditanda tangani oleh Ketua dan Panitia.

Panitya Penyelesaian Perselisihan  
Perburuhan Pusat,  
Panitera: Ketua:

Jang menarik perhatian kita dalam hal ini adalah:

1. Buruh memberi keterangan jang tidak benar, sebab katanja Sdr. U karena terdorong oleh tanggung djawab atas kendaraan jang dibetulkan ia ber-sama2 dengan seorang mandor dan kenek montir mengemudi truk ketempat "keuring", padahal U adalah seorang pegawai dari Atelier jang tidak ada sangkut-pautnja dengan kendaraan dan tidak mungkin merasa tanggung djawab dalam hal ini. Selain dari itu ia tidak mempunjai rijbewijs dan terbukti bahwa tanggal 26 Maret 1958 bukanlah hari "keuring" dan rupa2nja truk itu dipakainja untuk keperluan pribadi.  
Terlepas dari U melanggar tata-tertib dalam perusahaan, keterangan dari U, bahwa truk jang dikemudiannja ditubruk oleh seorang pengendara sepeda jang mengakibatkan kematiannja, adalah sangat chajal (fantastis). Kalau benar demikian, tentu Polisi tidak akan menjalahkan pengemudi truk jang mengakibatkan Pengusaha harus membayar Rp. 5.659,20 sekaligus dan tondjangan Rp. 120,- tiap bulan untuk 2 tjtutju dari korban.  
Kesimpulannja:
  - a. Buruh U suka berdjura.
  - b. Ia melanggar tata-tertib dalam perusahaan dengan sengadja jang mengakibatkan kerugian besar dari perusahaan.
  - c. Ia melanggar tata-hukum karena mengemudi truk tanpa rijbewijs.Meskipun pelanggaran hukum ada terlepas dari soal hubungan kerdja, namun dalam hal ini ada hubungan langsung dengan perusahaan, karena ini membuktikan lagi bahwa buruh U tidak dapat dipertjajai.  
Karena tidak lagi dapat dipertjajai itulah, buruh U tidak dapat dipertahankan dan diperhentikan karena keadaan mendesak, meskipun ia telah bekerdja 17 tahun. Djusteru oleh karena telah bekerdja lama itulah ia harus lebih insjaf, tetapi ternjata sebaliknya. Seorang jang telah 20 tahun bekerdja dan berkorupsi tidak akan mendapat keëntengan hukuman karena masa kerdja jang lama itu.
2. Keputusan P4D Bandung kurang dapat dipahami.  
Keputusan P4D Bandung memang seperti djuga dikonstatir oleh P4P ada bertentangan jang satu dengan jang lain. P4D memutuskan hubungan kerdja mulai tgl. 26 Maret 1958. Pemutusan hubungan kerdja pertengahan bulan (tgl. 26/3-58) membuktikan bahwa P4D membenarkan tindakan Pengusaha untuk memutuskan hubungan kerdja karena keadaan mendesak. Kalau tidak, tentu diputuskan pada akhir bulan dan tentu diberi pesangon dan uang djasa.  
Tetapi disamping itu Pengusaha diwadajibkan mempekerdjakan kembali buruh setelah ia mendaftarkan diri se-lambat2nja tgl. 31/12-1958. Inilah jang kurang dapat dipahami jang djuga tidak dapat dibenarkan oleh Panitia Pusat.  
Mungkin Panitia Daerah dasarkan keputusan ini kepada perikemanusiaan karena buruh U telah bekerdja 17 tahun tetapi perikemanusiaan tidak boleh bertentangan dengan Undang2 Pokok. Dalam hal ini pokoknja ialah pemutusan hubungan

kerdja jang djuga mendjadi keputusan dari Panitia Daerah, tetapi djanganlah keputusan itu dibatalkan sendiri dalam keputusan itu djuga dengan mewadjibken kepada Pengusaha menerima buruh kembali.

3. Kewadjiban jang dibebankan diatas bahu Pengusaha untuk membajar Rp. 5.659,20 sekaligus dan Rp. 120,-- tiap bulan untuk 2 tjtju dari korban tidak dapat dipahami.

Apakah buruh U disuruh oleh Pengusaha mengendarai truk itu dan apakah Pengusaha menjuruh menubruk Sdr. J. sehingga ia meninggal?

Buruh U memakai truk dengan diam2 (mentjuri) dan selain dari melanggar tata-tertib, Pengusaha tidak mungkin mengidzinkan buruh U, karena ia tidak mempunjai rijbewijs. Kematian Sdr. J. jang bertuburukan itu jang sangat disesalkan, mengakibatkan kematiannya, adalah satu ketjelakaan jang tentu tidak dengan sengedja dan kalau ada jang bersalah dalam hal ini adalah pengemudi truk atau mungkin djuga korban sendiri, tetapi bukan Pengusaha. Apakah djika seorang pegawai mentjuri diluar, maka Pengusaha mesti bajar kerugian?

Tarohlah, seumpamanya Sdr. U disuruh Pengusaha dan ada mempunjai rijbewijs, kesalahan tetap tinggal pada sipengemudi truk pribadi dan Pengusaha tinggal diluar, sebab sipengusaha tidak dapat mentjegah ketjelakaan itu.

Kami tidak tahu apakah dalam hal ini Pengusaha meminta bandingan (appel) atau terlambat untuk meminta bandingan, tetapi untuk perusahaan lain dapatlah ini mendjadi tjermin.

Mengenai upah surut:

Pasal 1602a dari B.W. berbunyi:

"Upah jang telah ditetapkan menurut ukuran waktu, harus dibajar sedjak saat buruh mulai bekerdja hingga saat berachirnja hubungan kerdja".

Ini berarti djuga dalam hal ini bahwa tidak perlu diragu2kan untuk membajar kenaikan gadji dari buruh jang masih bekerdja dari 1 Djanuari 1958 sampai 23 April 1958, sebab waktu itu hubungan kerdja masih ada.

Djika ada interprestasi atau maksud dari putusan P4P tgl. 24 April 1958 No.P4/M/58/8449 jang lain, maka menurut pendapat kami itu tidak dapat dibenarkan karena bertentangan dengan pasal tersebut diatas.

Menganai pemberian susu:

Ini menurut pendapat kami adalah soal setempat jang bergantung kepada "goodwill" dari Pengusaha dan banjakknja persediaan jang ada dan sebaiknja dibitjarakan antara Pengusaha dan Buruh.

Kurang baik kelihatannya djika satu pemberian di-tuntut2. Kalau mendjadi heboh system jang terbaik adalah: Bagikan semuanya atau tjabut sama sekali. Tetapi ini bukan andjuran.

----=KMD=----

BAGAIMANA MENJELESAIKAN SUATU PERSOALAN HUBUNGAN-KERDJA.

Djika kita dalam karangan2 sebelum ini telah mengetahui Pa ntja-pokok dan Pentjadasar dan apa2 latar belakangnja, maka sampailah kita sekarang kepada jang terpenting jang mendjadi tujuan dari T.W.I. jobrelation jaitu melatih diri.

"Bagaimana menjelesaikan suatu persoalan hubungan kerdja".

Hal ini tidak boleh terbatas kepada teori2 sadja, tetapi sebaiknja harus melatih diri untuk mempraktekkanja. Seperti telah pernah kami terangkan dibeberapa tempat di Djawa ini, Pemerintah telah mengadakan pelatih bukan sadja untuk jobrelation jang mendjadi pokok atjara dari karangan ini, tetapi djuga untuk jobinstruction dan jobmethod.

Latihan2 tentang soal ini jang diadakan dengan rombongan, dilakukan dibawah pengawasan/pimpinan dari pelatih2 jang berwenang tersebut diatas dan disitu diberikan beberapa tjontch persoalan jang dialami oleh murid2 sendiri jang akan dipetjahkan bersama. Tentu sadja dalam pemetjahan bersama itu hanya diperbintjangkan soalnja tanpa me-nejebut2 siapa dan dimana.

Untuk menjelesaikan suatu persoalan menurut T.W.I. harus kita melalui empat phase jang boleh kita namakan disini:

Empat langkah untuk menjelesaikan persoalan

TENTUKANLAH TUDJUAN SAUDARA !

1. DAPATKAN FAKTA2.

- a. Pela djarilah keterangan2.
- b. Tindjaulah peraturan2 dan kebiasaan2 jang berlaku didalam perusahaan.
- c. Bitjaralah dengan orang jang bersangkutan.
- d. Perolehlah pendapat2 dan saran2.

Jakinkah Saudara telah mengetahui keterangan2 seluruhnja?

2. PERTIMBANGKANLAH DAN PUTUSKAN.

- a. Tjotjokkanlah fakta2 satu dengan jang lain.
- b. Pertimbangkan pengaruhnja jang satu terhadap jang lain.
- c. Tindakan apakah jang mungkin dapat diambil?
- d. Peladjarilah kebiasaan2, kemungkinan dan kebidjaksanaan.
- e. Pertimbangkanlah tundjuan dan pengaruh perseorangan, kelompok dan produksi.

Djanganlah Saudara ter-gesa2 menarik kesimpulan!

3. AMBILLAH TINDAKAN

- a. Apakah hal ini akan Saudara selesaikan sendiri?
- b. Perlukah Saudara dibantu dalam menjelesaikannja?
- c. Apakah hal ini akan Saudara serahkan kepada pengawas Saudara?
- d. Perhatikanlah saat jang tepat untuk bertindak.

Djanganlah Saudara tjutji tangan (melepaskan diri)!

4. SELIDIKILAH HASILNJA

- a. Bilemanakah akan Saudara lakukan "follow up" (pengawasan atau tindakan landjutan)?
- b. Berapa kalikah akan Saudara membutuhkan penjelidikan?
- c. Perhatikanlah akan perubahan2 hasil, sikap dan hubungan bersama.

Apakah tindakan Saudara berfaedah terhadap produksi?

TERTJAPAIKAH TUDJUAN SAUDARA?

Seperti keadaannja dengan "pantja dasar" maka djuga "empat langkah untuk penjelesaian" ini harus ditjetak diatas kertas dan disimpan oleh tiap2 pengawas dalam kantongnja sebagai pedoman, supaja tiap saat ia dapat mentjari petunjuk.

Sebelumnja memetjahkan/menjelesaikan sesuatunja dan mempraktekkan "empat langkah" jang tersebut diatas, perlu diketahui dahulu:

Apakah

Apakah jang mendjadi tudjuan atau apakah jang  
hendak ditjapai !

Umpamanja:

- a. menyelesaikan perselisihan dengan buruh (buruh minta tambah upah, tundjangan lebaran, pembajaran kerdja-lembur, memperbaharui c.a.o. dll.).
- b. mengusahakan supaya seorang pekerdja djangan mangkir2 lagi.
- c. supaya buruh memperhatikan undang2 keselamatan kerdja dan djangan mengabaikannya atau dengan serampangan mengawasi/mendjalankan mesin2 jang berharga.
- d. supaya buruh mengetahui tugasnja dan bekerdja teratur dan djangan liar.
- e. supaya buruh mempunjai moral dan achlak jang tinggi dan djangan bertindak tidak sopan.
- f. supaya buruh djangan memboroskan atau membuang2 harta-benda perusahaan atau negara.
- g. supaya buruh bekerdja baik dan radjin
- h. d.l.l.

Menentukan tudjuan2 ini bukanlah semudah jang disangka. Ini adalah sangat penting, sebab kalau salah atau menjimpang dari tudjuan jang seharusnya dan meskipun tertjapai tudjuan jang tertjatat, perbaikan tidak akan datang karena salah pilih.

Dalam T.W.I. ada diberi tjontoh sbb.:

Seorang pekerdja jang bernama A, sering mangkir tanpa alasan2 jang penting sehingga pekerdjaan2 dibagian itu banjak matjet, dan produksi dibagian itu banjak berkurang.

Pemimpin dari bagian itu jang djuga mengetahui T.W.I. mengambil sebagai tudjuan:

"Mengusahakan supaya pekerdja A djangan lagi mangkir2 dari pekerdjaan". Ini sepintas lalu memang logis.

Untuk menginsjafkan pekerdja A itu, maka buruh itu diperhentikan untuk beberapa hari tanpa gadji, tetapi apakah hasilnya? Dengan terkedjut pemimpin itu mengkonstatir bahwa produksi bertambah lagi merosot jang tidak pernah dialaminja.

Sebabnja ialah karena ia salah pilih tudjuan. Seharusnya tudjuannya adalah:

"Mentjegah kemerosotan produksi dalam bagiannya".

Langkah ke-I.

DAPATKAN FAKTA2.

- a. Peladjarilah keterangan2.
- b. Tindjaulah peraturan2 dan kebiasaan2 jang berlaku didalam perusahaan.
- c. Bitjaralah dengan orang jang bersangkutan.
- d. Perolehlah pendapat2 dan saran2.
- a. Peladjarilah keterangan2.

Suatu tindakan tidak dapat dipertanggung-djawabkan djika tidak semua materi dan kenjataan2 jang bersangkutan tidak dikupas dan dipeladjeri lebih dahulu dengan mendalam. Perhatikanlah berapa banjaknya orang jang ada berkata: "Kalau saja tahu hal ini lebih dahulu tentu .....". Rupa2nja ada kekurangan satu mata dari satu rantai, tetapi sekarang setelah ia mengetahuinja metas rantai itu, berobahlah pendiriannya.

Seorang kepala urusan pegawai dari satu toko besar pernah bertjerita sbb.:

Dalam satu filialnja terdjadi bahwa pada hari Sabtu seorang kasir wanita sesudah tutup loket mengalami kekurangan kas sebanjak Rp. 40,--. Selama ia bekerdja disana 2 tahun lamanja tidak pernah ia mengalami kekurangan kas. Meskipun demikian kepala filial itu marah2 kepadanya dan memutuskan untuk memotong gadjinja Rp. 5,-- tiap bulan sampai lunas kekurangan itu.

Wanita itu hanja meneteskan air mata sadja dan terus minta berhenti karena tindakan madjikan jang tidak berperikemusiaan itu.

Soal ini sampailah kepada Kepala Urusan Pegawai jang tersebut diatas dan dalam pemeriksaan ternjata bahwa:

Wanita itu menderit sakit gigi jang hebat sehingga ia terpaksa per ke dokter. Hari Djum'at ia pergi ke dokter gigi jang mengobatinya dan dokter memberi nasehat supaya ia keésokan harinja jaitu hari Sabtu tinggal sadja ditempat tidur karena kesakitan2 akan masih ber



langsung. Wanita itu jang merasa mempunjai tanggung djawab dari keuangan perusahaan itu, bermaksud djuga akan kerdja sebab ia ada menerima dari dokter beberapa tablet semetjam obat bius jang akan menghilangkan perasaan sakit kalau ia kerdja. Terdjadilah esok harinja, hari Sabtu kekurangan kas itu sebanjak Rp. 40,--, mungkin karena agak banjak makan tablet obat bius. Kepala dari filiaal itu tidak mengetahui ini semuanja dan memang sewaktu ia ditanjai oleh Kepala Urusan Pegawai ia mendjawab seperti telah kita sebutkan diatas.

"Kalau saja mengetahui hal ini terlebih dahulu tentu ....." Djelaslah dalam hal ini, bahwa kepala filiaal itu membuat satu kesalahan, karena tidak memeriksa faktor2 dan kenjataan2 jang ada hubungan dengan kasir wanita tersebut pada hari terdapat kekurangan kas. Tetapi tjobalah kita djuga bertanja kepada diri sendiri dengan djudjur: "Apakah kita djuga pernah mengambil tindakan jang terburu2?" Sebagai seorang manusia jang bersifat gawa, tentu kita mendjawab: "Mungkin!" Oleh karena itu, lebihlah kita berhati2 sebelum seorang buruh dan menentukan sikap dalam satu persoalan. Pertengkaran dalam rumah-tangga, keketjawaan dalam asmara, sakitnja anak-isteri, kematian, kesulitan mentjari makan tiap hari untuk anak-isteri oleh karena tidak ada jang akan didjual lagi dll., ini semuanja mempengaruhi prestasi kerdja. Soal2 seperti ini tidak boleh diabaikan oleh seorang pemimpin dan dalam memetjahkan satu persoalan dimana kemunduran prestasi dan patah semangat dari seorang buruh telah mendjadi kenjataan, harus diperiksa apakah ada hubungannya dengan keketjawaan jang tersebut diatas. Djika benar, maka resepnja ialah:

Bitjara dari hari ke hati!

Turut berduka tjita/bersimpati!

Beri bantuan sedapat mungkin!

Beri nasehat2 jang baik.

(Ingatlah seorang pemimpin di Indonesia bukan sadja dipanggil "bapak" oleh buruhnja, tetapi harus djuga ia bertindak sebagai bapak.).

Seorang pemimpin jang berkata: "Itu semua urusan partikelir/ peribadi jang tidak ada sangkutan dengan perusahaan dan saja sebagai direktur", ia akan merugikan perusahaannya sendiri, dan orang itu tidak mungkin dikatakan tjakap sebagai pemimpin.

b. Tindjaulah peraturan2 dan kebiasaan2 jang berlaku didalam perusahaan.

Didalam tiap2 perusahaan adalah peraturan2 jang tertulis, tetapi djuga ada jang tidak tertulis. Kedua2nja peraturan itu ada mengikat dan ini adalah mendjadi sumber dari segala pertimbangan. Seorang pegawai umpamanya jang tinggal di Bogor karena tidak ada perumahan di Djakarta jang kereta-api pulangnya berangkat djam 14.05 jang dibiasakan diperbolehkan meninggalkan kantor djam 13.50 atau 10 menit sebelum kantor tutup, ini dapat dikatakan adalah satu peraturan jang tak tertulis, sebab djika ia harus menunggu kereta-api jang berangkat kemudian ia terpaksa menanti lagi 2 djam.

c. Bitjaralah dengan orang jang bersangkutan.

Jang sulit untuk diketahui ialah bagaimanakah perasaan jang bersangkutan dan bagaimanakah pikirannya. Untuk orang itu apakah jang dirasanya dan dipikirnja itu adalah benar, meskipun pendapat orang lain ada bertentangan. Dalam wawantjara dengan buruh/orang bawahan T.W.I. memberi nasehat sbb.:

1. Djangan bertengkar dengan orang bawahan.

2. Berilah dorongan kepada orang2 supaya ia membuka isi hatinja dan djanganlah diperhatikan sadja kata2nja, tetapi djuga maksudnja, jang mungkin ia tidak berani mengeluarkan terus terang.

3. Djangan potong pemitjaraannya dan djanganlah sendiri banjak bitjara.

4. Djangan memberi kesimpulan tergesa2.

5. Pandailah memperhatikan pemitjaraan orang.

Dengan 5 petunjuk ini, maka soal2 jang sulit dapat dipetjahkan dengan mudah. Seorang pemimpin tidak perlu pintar berpidato. Jang dibutuhinja ialah ia harus pandai bertjakap dengan orang2. Kalau tidak, bagaimana ia akan dapat membitjarakan pengaduan2, memberi nasehat kepada pegawainya, memberi pujian2 kepada pegawai jang baik, menjatakan perasaannya waktu duka atau suka orang2nja? Jang perlu ialah ia dapat memindahkan perasaannya atau buah pikirannya

kepada orang2nja. Tetapi djagalah, djanganlah bersikap tjuriga sebab ketjurigaan selalu menimbulkan pertengkaran dan pertengkaran2 inilah jang tidak boleh terdjadi. Hanja pemitjaraan jang tenang dimana seorang pemimpin berusaha mengetahui segala perasaan2 dari orang2nya, akan mungkin memberikan pakta2 jang dapat memberi pertimbangan jang tepat. Selain dari pandai mendengar pemitjaraan orang harus pula mengetahui apa jang tidak dikeluarkannya. Kependaien ini dapat dipeladjar kalau dibiarkan sadja orang bitjara, tanpa kita sendiri banjak bitjara. Kalau pegawai itu mengetahui, bahwa kita mendengarnya dengan penuh perhatian, maka ia akan bitjara dengan hati jang lebih terbuka.

Tetapi djika seorang pemimpin meletakkan dirinja diatas mimbar (voetstuk) dan dari sana ia se-olah2 melihat kebawah kepada pegawainja dengan satu sikap jang terang mau menundjukkan bahwa ialah jang paling pintar dan berkuasa, patilah ia tidak akan berhasil mengetahui bagaimana isi hati pegawainja itu.

d. Perolehlah pendapat2 dan saran2.

Dalam memtjahkan satu soal memang djanganlah diperiksa jang berkepentingan sadja, tetapi harus ditindjau dari segala sudut. Oleh karena itu perlu djuga ditinja pendapat2 instansi2 atau pendapat2 orang lain jang dianggap mengetahui soalnya dan djanganlah dikesampingkan sadja nasehat2 atau saran2nja. Bahan2 jang didapat dari segala sudut pasti akan berharga dan djika rasanja telah tjukup segala2nja dan telah yakin akan keterangan seluruhnja, maka barulah kita dapat meningkat kepada:

Langkah ke-II.

PERTIMBANGKANLAH DAN PUTUSKAN.

- a. Tjotjokkanlah fakta2 satu dengan jang lain.
- b. Pertimbangkan pengaruhnja jang satu terhadap jang lain.
- c. Tindakan apakah jang mungkin dapat diambil?
- d. Peladjarilah kebiasaan2, kemungkinan dan kebidjaksanaan.
- e. Pertimbangkanlah tudjuan dan pengaruh terhadap perseorangan, kelompok dan produksi.

Djanganlah Saudara ter-gesa2 menarik kesimpulan!

Dalam stadium ini, maka segala fakta2 dan bahan2 ditjotjokkan masing2 jang satu dengan jang lain. Mungkin akan terdapat kekurangan2 atau soal2 jang masing2 bertentangan jang membuktikan bahwa ada perbedaan2 antara kenjataan2 jang djelas dengan perasaan2 dan djendji2 jang mempengaruhi persoalannya. Kita ketahui bahwa manusia ini harus diperlakukan setjara perseorangan. Oleh karena itu mungkin perlu diambil lebih dari satu tindakan. Untuk itu perlu diperhatikan segala petundjuk2 dan segala bahan2 harus dipertimbangkan. Sebab segala keputusan2 jang tepat harus mempunjai dasar2 jang baik. Jang umpamanja untuk A memuaskan mungkin untuk B merasa ketjewa. Inilah jang perlu diperhatikan. Kalau tidak, maka segala pekerdjaan2 dan usaha mendjadi pertjuma sadja. Pertimbangkan djuga akibat2nja kepada pegawai2 dari bagian2 lain, sebab djangan lupa bahwa semua buruh dalam satu perusahaan adalah satu kesatuan. Berapa banjak sekarang terdapat perselisihan2 jang sampai kepada P4D, jang disebabkan karena pemimpin2 jang mengira bahwa ia bertindak sangat bidjaksana karena ia mengadakan peraturan2 jang sangat menarik untuk sebagian dari buruhnja umpamanja tentang uang transport, kerdja lembur dll. Diharapkannya kegembiraan kerdja oleh buruh.

Tetapi apakah jang terdjadi? Sebaliknya.

Suasana mendjadi tegang sebab buruh lain jang terbesar jang tidak sebagian mendjadi berontak. Saudara2 dari perkebunan tentu banjak mempunjai pengalaman tentang soal ini:

Kesimpulan ialah:

Segala keputusan dan tindakan harus ditindjau dahulu dari segala sudut dengan mempertimbangkan untung ruginja untuk seluruh buruh tanpa ter-gesa2, dan djika telah masak digodok barulah dapat meningkat kepada:

Langkah ke-III.

AMBILLAH TINDAKAN.

- a. Apakah hal ini akan Saudara selesaikan sendiri?
- b. Perlukah Saudara dibantu dalam menjelesaikannya?
- c. Apakah hal ini akan Saudara serahkan kepada Pengawas Saudara?
- d. Perhatikanlah saät jang tepat untuk bertindak.

Djanganlah

Djanganlah Saudara tjutji tangan (melepaskan diri)

Mengambil tindakan tidak boleh dilepaskan kepada orang lain, meskipun kepada pemimpin jang lebih tinggi. Sebagai pemimpin langsung Saudara adalah bertanggung-djawab selain dari pengetahuan dan kebiasaan2 jang telah Saudara miliki. Tentu sadja pemimpin jang lebih tinggi mengetahui halnja dan mungkin telah banjak memberi saran2. Tetapi jang bertindak ialah Saudara sendiri djika perlu dengan dibantu oleh pengawas2 bawahan. Kalau Saudara melepaskan semuanya kepada pengawas bawahan atau pemimpin jang lebih tinggi, ini bukan sadja dimata buruh berarti bahwa Saudara tidak sanggup, tetapi djuga mau tjutji tangan atau melepaskan diri.

Memang ada pemimpin2 jang begitu jang dalam kesulitan2 tidak berani bertanggung-djawab dan menjerahkan semuanya kepada pemimpin atasan atau pengawas bawahan. Ia sendiri bertachta diatas kursi empuk dalam kantornja jang mewah tanpa pusing kepala.

Achirnja, seperti telah tertera diatas perlu diperhatikan saat jang tepat, untuk bertindak. Umpamanya tidaklah bidjaksana kalau bertindak waktu suasana tegang. Tunggulah dahulu sesudah hubungan agak reda, dan hati jang bersangkutan mulai dingin. Tetapi dalam pemutusan hubungan kerdja karena keadaan mendesak harus bertindak tjepat. Kalau tidak sifat mendesaknja telah hilang, dan terpaksa pemberhentian disertakan dengan uang pesangon, uang djasa dll.

Djika Saudara telah mengambil tindakan, djanganlah kira soalnya telah selesai. Memang banjak orang memikirkan begitu, pada hal jang terpenting adalah dilupakannya jaitu:

Langkah ke-IV.

SELIDIKILAH HASILNJA.

- a. Bilamana akan Saudara lakukan "follow" up" (pengawasan atau tindakan landjutan)?
- b. Berapa kalikah akan Saudara membuthkan penjelidikan?
- c. Perhatikanlah akan perobahan?

Apakah tindakan Saudara berfaedah terhadap produksi?

Tertjapailah tudjuan Saudara?

Soal tentang pemeriksaan hasil dari satu usaha atau tindakan memang kurang sekali mendapat perhatian dimasyarakat kita di Indonesia ini. Malahan ini telah mendjadi penjakit jang menghambat kemadjuan2 dalam segala soal. Sering sekali kita lihat satu kelompok mengadakan rapat untuk mengadakan/mendirikan sesuatu jang mereka anggap berfaedah. Ber-ulang2 diadakan rapat jang bersemangat dan penguruspun telah terpilih. Tetapi apakah hasilnya? Tidak ada sama sekali, sebab tidak ada orang jang memperhatikan hasilnya dan jang dinamakan pengurus itu djuga tidak bergerak. Dan achirnja hilang dari perhatian seperti angin lalu.

Didalam perusahaan dan di-kantor2 Pemerintah banjak djuga terdapat, bahwa ada pemimpin2 berdjandji akan mengadakan/merubah sesuatu peraturan jang sangat akan bermanfaat untuk perusahaan dan pegawai, tetapi djika telah ditunggu beberapa bulan, djangan diharapkan pemimpin itu akan memeriksa hasilnya, tetapi sang pemimpin pun lupa sama sekali soal itu.

Berapa banjaknya rentjana2/projek2 jang diperbuat dahulu dan sekarang dengan menjebutkan perongkosan sekian djuta/miljar dan faedahnja jang gilang-gemilang jang terbesar di Asia Tenggara dll., tetapi sampai sekarang sajang belum ada kelihatan kenjataan atau tanda2nja dan keadaan bertambah lama bertambah merosot.

Kalau Saudara sebagai pemimpin bertanja kepada seorang pengawas, apakah sesuatu jang disuruh selesaikan telah beres, maka sering ia mendjawab: "Telah saja perintahkan kepada si A". Rupa2nja kalau sudah diperintahkanja itu, ia anggap telah selesai. Ada jang lebih aneh lagi: kalau ditanja kepada si A, jang tersebut diatas, apakah ia telah selesaikan pekerdjaan itu ada kalanja ia mendjawab lagi: "Telah saja perintahkan kepada si B". Perintah mendjadi berantai dan hasilnya hilang ditengah. Soal2 seperti tersebut diatas memang sering terdjadi. Saudara2 pembatja tentu pernah mengalami kedjadian2 seperti telah diuraikan tadi.

Oleh karena itut epat sekalilah apa jang diandjurkan oleh T.W.I.:

Selidikilah