

# ***Managerial Prerogative: Konsep Dan Praktik***

Ahmad Rizki Sridadi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga  
E-mail:  
[ahmad-r-s@feb.unair.ac.id](mailto:ahmad-r-s@feb.unair.ac.id)

## **ABSTRAK**

*Managerial prerogative* merupakan salah satu isu penting dalam hubungan pekerja di organisasi. Berbagai kajian mengenai teori, perspektif, partisipasi pekerja, dan pendekatan *managerial prerogative* membawa pada semakin kayanya mosaik pembahasan meskipun pada aspek lain menyisakan perhatian pada aspek konseptualisasi dan perkembangan praktik. Artikel ini bertujuan membahas secara teoretik beragam konsep dari berbagai literatur dan praktik *managerial prerogative* yang berkembang di sejumlah negara. Permasalahan penelitian mencakup definisi *managerial prerogative* dan praktik *managerial prerogative* yang berkembang di beberapa negara. Hasil kajian menemukan bahwa secara konseptual *managerial prerogative* bersifat eksklusif dan sentralistik yang pelaksanaan fungsinya dipengaruhi berbagai sejumlah faktor utama dan dua pilar dasar, menunjukkan aplikasi *business unionism* dan fleksibilitas eksklusifitas dan sentralisasi kekuasaan manajemen pada berbagai organisasi di beragam negara.

Kata Kunci: Konsep *Managerial Prerogative*, Praktik *Managerial Prerogative*, Hubungan Pekerja, *Business Unionism*

## **ABSTRACT**

*Managerial prerogative is one of the other important issues within employee relations of organisations. Various studies concerning theories, origins, perspectives, employee participation, and approaches of managerial prerogative carry to the more various mosaik of discussion though other aspects drawing attention to efforts of conceptualisation and practices development. This article aims at discussion theoretically relevant literatures on concepts and practices in several countries. The study finds that conceptually managerial prerogative is exclusive and centralistic that implementation of its function influenced by numbers of main factors and two basic pillars, stating business unionism application and flexibility of exclusivity and centralisation of management power within organisation of various countries.*

*Keywords: managerial prerogatives concept, managerial prerogative practices, employee relations, business unionism*

## **PENDAHULUAN**

*Managerial prerogative* merupakan salah satu isu paling kontroversial dalam lingkup hubungan pekerja (*employee relations*) yang utamanya diakibatkan tiadanya serikat pekerja dan motif manajemen untuk tetap memelihara kekuasaan ekonominya dari pekerja sehingga kendali manajemen atas perusahaan semakin kuat (Young, 1963).

Selanjutnya, hadirnya teori agensi pun menyiratkan berlakunya *managerial prerogative* tercermin dari kelonggaran manajemen dalam mengatur dan mengelola perusahaan untuk keuntungan pihaknya sendiri, mengabaikan transparansi dana dan keseimbangan berbagai kepentingan dalam perusahaan (FCGI, 2001:2). Pada gilirannya, kelonggaran dalam mengelola perusahaan ini memberikan kepada manajemen suatu legitimasi tunggal dalam pengelolaan ketenagakerjaan pada lingkungan kerja yang membentuk hubungan penguasa (*master*) pelayan (*servant*) dimana pekerja wajib melayani manajemen (*duty to serve*) (Demeyere, 2015).

Berawal dari kekuasaan dan kebebasan inilah selanjutnya manajemen berwenang mengarahkan dan mengendalikan roda organisasi. Dari kekuasaan dan kebebasan itu pada gilirannya timbul sejumlah isu besar terkait *managerial prerogative*, yang secara pokok dapat dinyatakan sebagai berikut (Martin dan Poynter, 1988):

- Menyeleksi, memindahkan, meningkatkan, menurunkan, memberhentikan, dan mempekerjakan kembali atas berbagai alasan;
- Tingkat upah tetap;
- Menetapkan standar kerja, kewajiban, dan tanggung jawab;
- Menuntut kerjasama pekerja atas berbagai alasan yang dilakukan.

Isu-isu besar yang salah satunya berpangkal pada *managerial prerogative* tersebut dalam praktiknya dapat mewujudkan dalam sejumlah konflik sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1 berikut.

**Tabel 1**  
**Kasus Perburuhan di Jawa Timur Periode 2012**

Jenis Kasus	Jumlah Kasus
PHK sepihak	22
Kriminalisasi ( <i>Union Busting</i> , penulis)	4
Larangan kebebasan berserikat dan berorganisasi	1

Sumber: diolah dari Laporan Catatan Akhir Tahun, Tahun 2012  
 Lembaga Bantuan Hukum Surabaya

Beragamnya kasus perburuhan berupa pelanggaran hak-hak pekerja tersebut membawa akibat semakin sulitnya para pekerja menegakkan hak-hak mereka serta upaya meningkatkan hak-hak pengusaha dalam mengarahkan dan mengalokasikan kerja para pekerja (Ronmar, 2004). Di Jawa Timur, praktik unitarisme oleh manajemen perusahaan dapat dibuktikan dari adanya konflik ketenagakerjaan berupa PHK sepihak, *union busting*, dan larangan kebebasan berserikat dan berorganisasi (Tabel 1). Jenis konflik lain yang mengemuka dan merebak dalam berbagai peristiwa di Indonesia adalah mengenai tawar menawar kolektif. Tawar menawar ini merupakan media yang tepat dalam penentuan keputusan bersama (*joint determination*) meskipun terdapat pandangan yang berbeda antara serikat pekerja yang cenderung mementingkan isu tradisional “*job territory*” atau dapat dikatakan serikat pekerja lebih tertarik membahas persoalan-persoalan operasional keseharian (Perline dan Poynter, 1989). Tawar menawar tersebut dalam praktiknya berbentuk perjanjian individual (yang dibuat oleh pihak perusahaan dan pekerja sebagai individu) dan Perjanjian Kerja Bersama atau PKB

(yang disusun oleh perusahaan dan serikat pekerja pada level perusahaan atau industri). Jangkauan kekuasaan manajemen mampu mengatur dan mengalokasikan kerja para pekerjanya dipengaruhi oleh posisi dan daya tawar serikat pekerja, orientasi manajemen atas kekuasaan yang dimilikinya, dan pandangan manajemen atas hubungannya dengan pekerja dan serikat pekerja.

Artikel ini memuat pembahasan secara teoretik yang bertujuan menyajikan sejumlah konsep yang bersumber dari berbagai literatur mengenai *managerial prerogative* dalam konteks hubungan pekerja (*employee relations*) berikut praktik yang berkembang di sejumlah negara. Pertanyaan yang diajukan adalah 1). Apa yang dimaksud dengan *managerial prerogative*? dan 2). Bagaimana praktik *managerial prerogative*? Pertanyaan-pertanyaan tersebut didasarkan pandangan bahwa hingga saat ini konsep *managerial prerogative* masih berkembang sehingga penting dirumuskan konsep yang lebih mutakhir. Disamping itu, *managerial prerogative* diperkirakan memiliki banyak variasi dalam praktiknya mengingat organisasi memiliki beragam tipe, tujuan dan latar negara, baik yang bertipe publik atau privat, bertujuan profit atau *not for profit*, dan organisasi hidup di banyak negara.

### **MANAGERIAL PREROGATIVE: KONSEP**

Istilah *managerial* merupakan kata sifat (*adjective*) yang mengacu pada posisi *manager* sehingga dapat diartikan sebagai “ditunjuk pada posisi manajerial” atau “keputusan-keputusan yang diambil pada tingkat manajer” (A & C Black, 2003:164; Collin, P.H., 2006:245). *Manager* itu sendiri bermakna “ketua departemen pada suatu perusahaan” atau “orang yang bertanggung jawab pada suatu cabang atau toko”. seseorang yang menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan-kegiatan dari suatu bisnis, kantor, atau organisasi lainnya” (*Black’s Law Dictionary*, 2009:1045). Istilah *prerogative* didefinisikan sebagai “hak atau kekuasaan eksklusif, *privilege*, atau imunitas yang menurut sifatnya melekat pada organisasi” (*Black’s Law Dictionary*, 2009:1301). *Managerial prerogative* dapat lahir ketika pihak manajemen mempunyai kekuasaan mandiri yang komprehensif (Leat, 2007:355). *Managerial prerogative* dapat dikatakan sebagai hak seseorang untuk mengelola dalam kerangka hubungan antara pekerja dan pengusaha di tempat kerja (Nason, 2000). Hingga sekarang konsep *managerial prerogative* belum memiliki definisi yang relatif tetap bila ditinjau dari penelusuran literatur yang tersedia. Secara umum, *managerial prerogative* dapat dipahami sebagai suatu hak kontraktual, yang dalam banyak hal, pekerja baik secara eksplisit atau implisit mengakui hak kontrol dan pengaturan oleh manajemen atas pekerjaan (Demeyere, 2015). Oleh karena itu, dari berbagai penjelasan mengenai istilah *managerial prerogative* maka dalam kajian ini *managerial prerogative* dapat dimaknai secara sementara sebagai hak dan kekuasaan yang hanya dapat dimiliki dan dijalankan secara eksklusif oleh manajemen dalam menyelenggarakan berbagai urusan organisasi. Ia muncul, hadir, dan dipraktikkan oleh manajemen seiring dengan berdiri dan beroperasinya organisasi perusahaan.

Kajian-kajian yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa manajemen tingkat atas cenderung memegang dan menahan hal-hal strategis, menguasai kendali perusahaan dan aset, melepas aktifitas-aktifitas teknis-operasional kepada para pegawainya sedangkan manajer puncak umumnya mengendalikan pengelolaan keuangan dan pembelanjaan bagi pegawai dan unit-unit dalam organisasinya (De Bono, 2003:174 dan 177). Pentingnya kehadiran kekuasaan oleh manajemen juga diperkuat oleh Bray dan

Waring (2006) dengan mendalilkan bahwa kondisi dan hubungan kerja dibangun dan dijalankan menurut empat asumsi dasar berikut:

1. Regulasi Negara;
2. Tawar menawar individual;
3. Tawar menawar bersama;
4. Pelaksanaan managerial prerogative.

Dari perspektif organisasi, De Bono (2003:167) mengaitkan pelaksanaan *managerial prerogative* pada tiga faktor utama organisasi, yakni: kompleksitas, sentralitas, dan formalitas:

1. Kompleksitas, mencakup keragaman dan jumlah tugas dan pekerjaan dalam organisasi pada setiap levelnya yang melibatkan koordinasi untuk penyelesaian masalah.
2. Sentralitas, membahas derajat delegasi kewenangan dan pengendalian dari manajemen di tingkat atas kepada manajemen pada level dibawahnya.
3. Formalitas dalam organisasi memandang bahwa kebebasan dan diskresi dalam mengambil keputusan, membuat ketentuan, dan menetapkan kebijakan tergantung pada batasan-batasan yang ditentukan oleh organisasi yang bersangkutan.

Pelaksanaan *managerial prerogative*, menurut Storey (1976), ditopang oleh dua pilar: 1. *The property rights concept*, 2. *Superior ability to manage*. *Managerial authority* mampu berjalan karena masih berlangsungnya situasi majikan-pelayan (*master-servant*) dan hak atas properti (*property rights*). *Superior ability to manage* mampu memberikan manfaat bagi banyak pihak seperti pemegang saham, pekerja, dan konsumen karena dianggap "*management's way*" lebih "efisien". Namun demikian, *management's job to manage* dapat dipandang oleh serikat pekerja sebagai suatu kekhawatiran atas tanggung jawab penuh manajemen yang dapat mendorong lahirnya tantangan abadi (*permanent opposition*) kepada setiap keputusan manajemen dan peran eksklusif apapun oleh serikat pekerja.

Dalam hubungannya dengan pekerja, pelaksanaan kekuasaan manajemen berjalan pada tiga perspektif atau kerangka acuan (*frame of reference*), yakni (Leat, 2007:17-20):

- Unitarisme  
Perspektif ini memandang bahwa manajemen sebagai kekuasaan tunggal dan satu-satunya yang mana organisasi terdiri atas individu-individu atau kelompok-kelompok yang memiliki kesamaan tujuan, kepentingan, dan nilai yang saling melengkapi (*complementary*) yang hidup dalam lingkungan yang diupayakan kondusifitas dan stabilitasnya. Dampaknya, kehidupan organisasi tidak menghendaki adanya konflik karena konflik dinilai sebagai tidak logis. Manakala terjadi konflik maka konflik tersebut lebih disebabkan adanya kesengajaan dan terjadi antar para pekerja (konflik horizontal) yang mana otoritas manajemen berperan sebagai mediator. Karenanya, tidak diperlukan dalam organisasi adanya serikat pekerja karena organisasi dapat menciptakan organisasi selain serikat pekerja yang mampu mencapai tujuan-tujuan serikat pekerja.
- Pluralisme  
Perspektif ini melihat bahwa suatu organisasi dapat memiliki lebih dari satu sumber kekuasaan yang mana individu-individu dan kelompok-kelompok mempunyai tujuan, kepentingan, dan nilai yang berbeda-beda yang mana konflik sangat mungkin terjadi khususnya antara manajemen dan pekerja atau antar sesama pekerja. Selain itu, kesepakatan atau prosedur yang disusun, diputuskan, dan dikerjakan secara

kolektif dapat membantu menyelesaikan konflik yang mana pekerja menilai bahwa pengambilan keputusan dan pengelolaan sepihak oleh manajemen tidak dapat diterima secara menyeluruh. Oleh karena itu, adanya serikat pekerja adalah konsekuensi logis untuk mengimbangi kekuatan pihak manajemen dan melindungi pekerja dari kesewenang-wenangan manajemen. Terkait peran manajemen sumber daya manusia (MSDM), pluralisme, dan konflik, Rhodes dan Harvey (2012) menekankan bahwa perbedaan pandangan merupakan kondisi yang lumrah dan tidak dapat dihindari – yang terjadi antara serikat pekerja dan manajemen, penulis daripada kesepakatan yang gagal dan permusuhan yang merusak.

- Radikalisme/ Marxisme

Ideologi ini menilai bahwa pengusaha hanya mengambil keuntungan dari hasil produksi dan menambahkan pada investasinya serta pada saat yang sama mengabaikan pekerja atau dapat dikatakan bahwa paham kapitalis yang eksploitatif terhadap pekerja menjadikan perlunya ideologi ini dalam hubungan pekerja dalam organisasi. Ideologi ini juga memandang bahwa organisasi merupakan representasi masyarakat dimana beragam kelompok berikht konflik yang menyertainya tidak dapat dielakkan sebagai manifestasi penyelesaian masalah dengan pendekatan kompetitif (*win-lose*) sehingga ketenangan kerja dan tawar menawar bukanlah karakteristik dari prinsip ini. Oleh karena itu, serikat pekerja dibutuhkan untuk melakukan revolusi terhadap kekuasaan manajemen.

Sebenarnya, karakteristik pergerakan serikat pekerja (melalui tawar menawar kolektif, penulis) tidaklah melampaui hak pengusaha untuk mengendalikan dan memiliki perusahaan dikarenakan kepentingan serikat pekerja adalah memperjuangkan dan melindungi dirinya (sebagai institusi) dan kesempatan kerja bagi para anggotanya meskipun harus diakui bahwa terjadi proses erosi dari kemandangalan seluruh hak yang pada mulanya ada di tangan pihak manajemen beralih banyak ke tangan pihak serikat pekerja (Perline, 2000).

Pendekatan lain terhadap pengertian *managerial prerogative* dikemukakan Fox dalam Kessler dan Purcell (2003:316) yakni mengenai *individualism* dan *collectivism* yang mana *unitarism* disandingkan dengan *individualism* dan *pluralism* dengan *collectivism* dalam konteks kepentingan bersama (*shared interest*) dan perwakilan (*representation*). Mereka menyatakan bahwa awalnya *unitarism-individualism* dan *pluralism-collectivism* adalah dua bagian dari konsep yang *mutually exclusive*, yakni apakah kepentingan-kepentingan yang ada di organisasi didistribusikan atautidak, sementara di sisi lain apakah mekanisme perwakilan diselenggarakan (hadir) atau tidak diselenggarakan (tidak hadir). Selanjutnya, dikatakan oleh Purcell dan Ahlstrand dalam Kessler dan Purcell (2003:316) bahwa *unitarism-individualism* dan *pluralism-collectivism* sebenarnya bersifat saling melengkapi (*complementary*), dimana *individualism* mengkaji pengelolaan pekerja sebagai individu oleh para pengusaha, sedangkan *collectivism* mengulas para pengusaha bekerja bersama lembaga perwakilan kolektif para pekerja.

**Tabel 2.**  
**Isu Tawar Menawar Kolektif menurut Pandangan Manajemen dan Serikat pekerja**

No	Isu	No.	Isu
1	Pengelolaan Organisasi	15	Sarana Manufaktur
2	Pemberhentian Pekerja	16	Distribusi Produk
3	Tindakan Disipliner	17	Material dan Persediaan
4	Promosi menjadi Supervisor	18	Pengendalian Properti Pabrik
5	Ukuran Angkatan Kerja	19	Lokasi Bisnis
6	Ketentuan Senioritas	20	Denah dan Perlengkapan
7	Promosi Non-Supervisor	21	Isi Pekerjaan
8	Transfer Pekerja	22	Penugasan Kerja
9	Produk yang Dihasilkan	23	Kualitas Pelatihan
10	Layanan yang Disediakan	24	Penjadwalan Operasional
11	Kebijakan Keuangan	25	Penjadwalan Tugas Gilir
12	Penentuan Harga Produk	26	Keselamatan dan Kesehatan
13	Hubungan dengan Pelanggan	27	Perlindungan Properti
14	Pekerjaan Kontrak	28	Seleksi Pekerja

Sumber: Perline dan Poynter (1990)

Implementasi paham pluralisme dalam perusahaan yang dianut oleh pihak manajemen membuka ruang bagi Bergeraknya aktifitas tawar menawar kolektif (negosiasi). Banyak hal terkait fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang

semula, menurut kaum unitaris, menjadi monopoli pihak manajemen telah berkembang menjadi area yang dapat dinegosiasikan secara bersama. Banyak dan beragamnya area-area yang menjadi bagian pembahasan bersama tersebut membuktikan kekuasaan manajemen (*managerial prerogative*) telah tergerus sampai pada tingkat tertentu. Tentunya, masih terdapat domain manajemen lain yang tidak diserahkan kepada serikat pekerja dan tetap menjadi *prerogative* bagi manajemen untuk memutuskan dan melaksanakannya seperti rekrutmen, penilaian kerja, pengenalan teknologi, pengembangan kapasitas pekerja, dan PHK. Perlu digarisbawahi bahwa area atau domain bersama dimaksud berbeda-beda antara satu perusahaan dan perusahaan lain. Area-area tersebut selanjutnya diterjemahkan kedalam item-item kesepakatan dalam perjanjian kerja bersama (PKB) (Sridadi, 2015). Tabel 2 memuat item-item yang menjadi isu-isu penting dalam pembahasan tawar menawar kolektif yang menjadi sarana pembentukan PKB.

Kehadiran PKB dalam perusahaan pada dasarnya menyediakan lingkungan kondusif bagi perkembangan partisipasi pekerja dalam hubungannya dengan ruang pengambilan keputusan oleh pihak manajemen. Meskipun harus diakui terdapat variasi besaran lingkungan yang tersedia bagi adanya interaksi tentang seberapa jauh pekerja dapat berpartisipasi dalam perusahaan dan seberapa jauh manajemen bersedia dan sanggup menerima “campur tangan” pekerja tersebut. Leat (2007:356) mengilustrasikan sejumlah alternatif partisipasi pekerja yang dapat mempengaruhi kapasitas manajemen dalam menanggapi sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1.



**Gambar 1. Tingkat Partisipasi Pekerja dalam Pembuatan Keputusan/ Kendali**  
**Sumber: Leat (2007:356)**

Penjelasan:

1. Kualitas program-program kehidupan kerja yang memuat rotasi dan perluasan kerja
2. - Perusahaan atau dewan kerja dengan hak-hak atas informasi;
  - Arahan tim;
  - Surat kabar;
  - Papan pengumuman
3. - Perusahaan atau dewan kerja dengan hak-hak untuk berkonsultasi dan penyampaian keberatan;
  - Lingkaran kualitas dengan hak untuk merekomendasikan solusi atas persoalan;
  - Direktur pekerja disertai saham dengan hak voting yang minim;
  - Survey sikap;
  - Skema saran;
  - Penyelesaian masalah berorientasi dari atas ke bawah
4. - Tawar menawar kolektif;

- Dewan kerja atau dewan perusahaan dengan hak menyetujui atau menganulir (veto);
  - Mekanisme penetapan tujuan secara bersama;
  - Direktur pekerja disertai hak memilih/ kekuasaan menganulir (veto).
5. - Kerjasama antar pekerja/produsen;
- Kelompok kerja swa kelola dengan kendali atas tugas seperti alokasi dan tahapan kerja.

Merujuk dari berbagai pembahasan mengenai *managerial prerogative* maka artikel ini mendefinisikannya sebagai hak dan kekuasaan asasi yang melekat pada pihak manajemen dengan tingkat eksklusifitas dan sentralisasi yang elastis, dilaksanakan atas fungsi-fungsi organisasi dan praktik-praktik lain yang mengikutinya, dipengaruhi kompleksitas, sentralitas, dan formalitas, ditopang oleh konsep atas hak milik dan kemampuan unggul untuk mengelola, yang bersumber dari kedudukannya sebagai eksekutif (direksi/manajemen), berdasarkan perspektif dan konsep individual dan kolektif, serta dibatasi oleh sejumlah prinsip dengan mempertimbangkan berbagai pemangku kepentingan perusahaan terutama pekerja/serikat pekerja.

**MANAGERIAL PREROGATIVE: PRAKTIK-PRAKTIK**

Kekuasaan yang melekat pada manajemen perusahaan dari aspek sejarahnya merupakan bentuk khas dari apa yang disebut dengan *traditional management*, yang mana pihak manajemen sangat mudah merekrut dan melepas para pekerjanya serta memberikan ruang terbatas bagi para pekerja terkait upah dan kondisi kerja (Blyton, 2004:116). Keadaan ini menandakan bahwa manajemen masih menganggap pekerja sebagai faktor produksi, tanpa mekanisme penyuaan aspirasi pekerja yang bergerak dari bawah ke atas sehingga manajemen cenderung berkuasa penuh atas berbagai fungsi manajemen di perusahaan. Situasi tersebut relatif linear dengan kekuasaan manajemen dalam hubungannya dengan kepemilikan modal (pemegang saham/investor) dewasa ini dalam perusahaan modern.

**Tabel 3**  
**Pelanggaran Hak-Hak Pekerja di Indonesia**  
**menurut Jenisnya Tahun 2011**

Jenis Pelanggaran	Sebaran (%)
Pemutusan Hubungan kerja (PHK)	49,5
Perselisihan kontrak/status	11,7
Upah minimum	6
Tawar menawar kolektif (negosiasi)	5,1
<i>Outsourcing</i>	3,6
Jaminan sosial	3
Hak-hak perempuan	0.9

Sumber: *The American Center for International Labour Solidarity* dalam *International Labour Organization* (ILO, 2012:50), diolah

Dari pembahasan konsep, selanjutnya menarik mengkaji praktik hubungan industrial di Asia yang mana serikat pekerja memainkan salah satu peran utamanya sebagai *business unionisme* dalam memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan ekonomi pekerja melalui tawar menawar kolektif (Tjandra, 2014:45) sebagaimana tercermin dari Tabel 3. Dari ketiga perspektif yang ada, pluralisme menjadi kemungkinan terbesar perspektif yang diadopsi oleh manajemen dalam hubungannya dengan pekerja. Meskipun demikian, harus diakui bahwa perspektif unitarisme masih dilakukan oleh sejumlah perusahaan di Indonesia.

Terkait dengan partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan, praktik *multinational corporations* di Amerika Serikat dan Inggris mengenai *managerial prerogative*, menjelaskan hubungan industrial yang dijalankan secara lebih sentralistik dengan mengandalkan tawar menawar sepihak oleh perusahaan (*single-employer bargaining*) dengan mengabaikan serikat pekerja dalam pengambilan keputusan (Dowling, Festing, dan Engle, 2013:244). Namun demikian, menurut Dowling dan Schuler dalam Leat (2007:93) serikat pekerja mampu mempengaruhi dan membatasi keputusan *multinational corporation* (MNC) melalui tiga cara:

- Dengan mempengaruhi tingkat pengupahan;
- Dengan membatasi variasi tingkat pekerjaan;
- Dengan menghambat integrasi global.

Pernyataan (Dowling, Festing, dan Engle, 2013:244) tersebut diperkuat Perline dan Poynter (1989) bahwa pihak manajemen dan serikat pekerja kerap tidak mampu meneguhkan komitmen kerjasama yang mana dimasa mendatang model kerjasama semacam itu penting dengan basis peluang partisipasi pekerja yang lebih besar terutama untuk beragam isu tawar menawar kolektif. Mereka melanjutkan bahwa peluang kerjasama yang besar tersebut juga disebabkan karena karakter khas serikat pekerja (di Amerika Serikat) adalah *business unionisme* yang berorientasi pada *job territory* dan operasional sehari-hari. Oleh karena itu, Perline dan Poynter (1990) menekankan pentingnya keniscayaan kerjasama bagi manajemen dan serikat pekerja di Amerika Serikat mengingat tekanan ekonomi akibat percepatan teknologi, kompetisi antar perusahaan yang meningkat, dan deregulasi di sejumlah industri sehingga *managerial prerogatives* dimana manajemen memiliki kewenangan tradisional yang secara sepihak mampu menentukan waktu, jam kerja, dan ketentuan pekerjaan lainnya perlu diarahkan pada kondisi kolaborasi yang saling menguntungkan. Di sisi lain, menurut Perline dan Poynter, terdapat isu-isu yang tidak lagi dipandang sebagai bagian dari *managerial prerogative* yakni penetapan secara bersama di bidang: sarana produksi, penetapan tata ruang dan peralatan, dan penjadwalan operasi. Dalam konteks ini terdapat pergeseran dari penetapan manajerial ke arah penetapan bersama yang menandakan bahwa sebagian isu dapat ditangani secara bersama dan sebagian lainnya oleh pihak manajemen sendiri. Bagaimanapun, dari hasil survey yang dilakukan menunjukkan bahwa kepentingan pokok serikat pekerja sangat terkait erat pada kepentingan di seputar area kerja (*job territory*), yakni perhatian serikat pekerja pada hal-hal yang berdampak pada operasional sehari-hari (Martin dan Poynter, 1988).

Paralel dengan praktik *managerial prerogative* pada perusahaan multinasional Amerika Serikat dan Inggris, Kenny (1984) menguraikan contoh pada NVC, perusahaan kecil di Sydney, Australia dimana terjadi perubahan kontrol atas *managerial prerogative* dari organisasi konvensional yang dipegang oleh manajemen kepada kepemilikan pekerja, yang mana perubahan tersebut terdapat pada empat area:

1. Distribusi kekuasaan. Distribusi kekuasaan tercermin dari otoritas formal (*formal authority*) dan dalam proses pengambilan keputusan oleh non manajer (selain manajemen) yang ditandai dengan keengganan mereka untuk terlibat dalam pengambilan keputusan pada level korporasi dan departemen.
2. Akses informasi. Akses terhadap dan kendali atas informasi merupakan hal penting yang mendasari kekuasaan mereka. Manajemen masih berpikiran tentang apakah akses dan kontrol atas informasi tersebut harus tetap manajemen lindungi ataukah perlu dibagikan kepada non manajer. Apabila para non manajer berkehendak untuk memperoleh prerogatif atas akses informasi maka para non manajer menemui hambatan perihal penentuan penting tidaknya suatu informasi atau kemampuan untuk memahami informasi yang diperoleh. Di NVC, mayoritas manajer menggunakan seluruh mekanisme pengambilan keputusan sedangkan para non manajer hanya memakai mekanisme *staff meeting*. Para non manajer pun kurang tertarik mengakses informasi seputar kinerja perusahaan karena kurangnya pemahaman mereka atas hal tersebut. Demikian pula pihak luar NVC memberikan informasi secara langsung kepada para manajer sebagai perwakilan perusahaan.
3. Distribusi imbalan. Distribusi imbalan menjadi penting karena dalam banyak organisasi terdapat derajat ketidaksamaan distribusi imbalan yang disebabkan karena sejumlah faktor seperti: tingkat keterampilan, kesulitan kerja, dan tingkat pasar kompensasi. Imbalan di NVC dibagikan dalam tiga bentuk, yakni: gaji, bonus produktivitas, dan dividen. Masih terdapat perbedaan relatif terkait gaji antara manajer dan non manajer meskipun gaji yang diterapkan masih mengikuti kondisi pasar. Untuk bonus produktivitas masih mencerminkan bagian yang lebih besar bagi manajer pada umumnya dibandingkan para non manajer. Sedangkan dividen dibagikan sesuai dengan proporsi saham para pemegang saham masing-masing.
4. Kondisi kerja. Kondisi kerja yang dimaksud meliputi: kondisi fisik (*physical conditions*), akomodasi, jam fleksibel (*flexible hours*), hak ijin sakit, dan otonomi kerja (*job autonomy*) yang dapat berubah mengikuti berubahnya status pekerja menjadi pemilik perusahaan. Di NVC, para manajer dan para non manajer masih menikmati kondisi kantor yang relatif nyaman. Terkait jam fleksibel, para pekerja mendasarkannya pada flexitime dengan menggunakan time clock. Di sisi lain, NVC menerapkan bonus bagi semua pekerja yang tidak menggunakan cuti sakit dan berlaku sama bagi para manajer dan para non manajer.

Di Australia, Bray dan Waring (2006) menunjukkan bahwa sepanjang pemerintahan Perdana Menteri Howard, manajemen mengalami perkembangan *managerial prerogative* yang ditandai dengan: berkurangnya peran *award* (regulasi negara yang diterbitkan oleh Komisi Hubungan Industrial Australia mengenai persoalan upah dan non upah), merebaknya pengambilan keputusan secara sepihak oleh manajemen, desentralisasi tawar menawar kolektif yang berakibat semakin tergerusnya kekuatan serikat pekerja, peningkatan tawar menawar langsung antara individu pekerja dan pelaku usaha daripada melalui serikat pekerja. Dalam pada itu, menurut Bray dan Waring (2006) *the Institute of Public Affairs* memberlakukan "*Capacity to Manage Index*" yang berisi parameter tentang bagaimana keberhasilan perusahaan dapat dicapai melalui pengelolaan pekerja dan bertujuan agar para manajer di Australia menggantikan atau mengambil alih peran serikat pekerja, dengan sejumlah asumsi:

1. PKB kurang dapat diandalkan untuk memperbesar pendapatan pekerja;

2. Ketentuan-ketentuan (dalam PKB) terkait isu manajerial mengurangi kapasitas para manajer dalam pengelolaan;
3. PKB yang dihasilkan oleh organisasi non serikat pekerja dinilai lebih mampu meningkatkan kapasitas manajer untuk mengelolan daripada PKB yang dibentuk bersama serikat pekerja.

Di Swedia, Inggris, dan Jerman sepanjang abad ke-20 terjadi perkembangan umum pada hukum dalam hal pengarah dan pengalokasian pekerjaan yang dapat dipandang sebagai pergerakan dari *managerial prerogative* yang bersifat sepihak (unilateral) kepada juridifikasi dan bertambahnya tuntutan atas obyektivitas, yang ditandai dengan semakin terbatasnya hak pengusaha untuk mengarahkan dan mengalokasikan pekerjaan akibat hadirnya legislasi dibidang waktu kerja, lingkungan kerja, dan non-diskriminasimialnya, berlakunya ketentuan-ketentuan yang membatasi pengusaha menerapkan aturan diskriminatif yang bertentangan dengan hukum dalam hal gender, suku, ketunaan, orientasi seksual, dan lainnya (Ronmar, 2006).

Di Italia, Ferrarotti dalam Cifferi (2014:89) memandang bahwa kaum elit pebisnis sebagai keluarga yang terpusat dan termotivasi dengannya, yang menghendaki kekuasaan prerogatifnya, yang berakibat pada sentralisasi kewenangan terkait operasional dan perilaku bisnis baik pada level perusahaan maupun masyarakat. Dalam hal ini, menurut Ferrarotti, posisi manajemen masih dipandang sebagai prerogatif keluarga yang tidak dapat diraih melalui pendidikan dan pelatihan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

*Managerial prerogative* merupakan salah satu isu penting dalam relasi kekuasaan pihak manajemen dan pekerja pada organisasi. *Managerial prerogative* juga merupakan bagian utama dari empat asumsi inti pelaksanaan kekuasaan manajemen dalam organisasi perusahaan, memiliki tiga faktor dasar dalam implementasi *managerial prerogative* dalam organisasi, dan didukung 2 pilar utama. Praktik *managerial prerogative* mengacu pada *terms of reference*/perspektif yang dianut oleh pihak manajemen, baik berupa *unitarism*, *pluralism*, atau *marxism*, serta memperhatikan konsep yang dikembangkan pihak manajemen dalam perusahaan, yakni: *individualism* dan/atau *collectivism* sehingga lingkup kekuasaannya dapat penuh atau terbatas, dipengaruhi oleh tingkat partisipasi pekerja terutama dalam aktivitas tawar menawar kolektif. Di Indonesia, perspektif yang diterapkan cenderung pada pluralisme disertai pelaksanaan konsep individualisme dan kolektivisme yang tercermin dalam klausul-klausul PKB perusahaan-perusahaan dan tipe *business unionism* di Indonesia. Di Amerika Serikat berlaku *business unionism* dengan orientasi *job territory*, yang menghendaki kerjasama manajemen dan serikat pekerja untuk mengatasi kompetisi mendatang. Perbedaan dari Amerika Serikat terjadi di Australia dimana terdapat variasi perkembangan *praktik managerial prerogative*, yang di satu sisi terdapat pengalihan kontrol dari manajemen kepada kepemilikan serikat pekerja dan di sisi lain terdapat erosi daya tawar serikat pekerja seiring menguatnya kekuasaan manajemen. Di Swedia, Inggris, dan Jerman pada abad ke-20 mengalami pergerakan dari *managerial prerogative* kepada juridifikasi dan meningkatnya tuntutan obyektifitas. Di Italia, masih berlangsung sentralisasi kekuasaan manajemen, ibarat keluarga, pada ranah operasional dan perilaku bisnis organisasi.

### **Tantangan Konseptual**

Sebagai suatu konsep dan praktik, *managerial prerogative* perlu dikembangkan lebih lanjut selain pada substansi materi yang telah dibahas juga terutama pada penelitian eksplanatory yang dikaitkan dengan partisipasi pekerja, proses hubungan pekerja, *labour market flexibility*, perilaku organisasi, dan hak-hak pekerja yang diatur dalam regulasi ketenagakerjaan yang berlaku. Penelitian berikutnya juga dapat dikaitkan dengan kinerja pekerjadan efektivitas perusahaan. Hal ini dikarenakan usaha-usaha untuk meningkatkan daya saing perusahaan sedang masif dilakukan dan pada saat yang sama nilai demokrasi, transparansi, dan akuntabilitas perusahaan juga berkembang pesat.

### **Tantangan Operasional**

Para pelaku usaha terutama yang menduduki posisi puncak dalam organisasi yang berorientasi *profit* maupun *not for profit* dapat menerapkan konsep *managerial prerogative* terutama untuk perspektif, pendekatan, dua pilar, tiga faktor dasar, dan gaya manajemen (sumber daya manusia) yang menganut paham bahwa manusia sebagai aset yang berharga dan patut untuk disejahterakan. Namun demikian harus diakui bahwa perkembangan fleksibilitas perusahaan baik dalam aspek numerik dan fungsional lebih menunjukkan perluasan penggunaannya oleh beragam jenis perusahaan, terutama perbankan. Bagaimanapun, penerapan konsep *managerial prerogative* yang beretika dalam bisnis lebih mungkin bertahan dan berkelanjutan daripada aplikasi konsep *managerial prerogative* yang sentralistik dan komprehensif.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- A & C Black, *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, 2003, A & C Black Publishers, London, Edisi Ketiga
- Black's Law Dictionary, Garner, Bryan A. (Editor in Chief), 2009, Edisi Kesembilan, West Publishing, Thomson Reuters
- Blyton, Paul., Turnbull, Peter., 2004, *the Dynamics of Employee Relations*, Edisi Ketiga, Palgrave Macmillan
- Bray, Mark., Waring, Peter., 2006, the Rise of Managerial Prerogative under the Howard Government, *Australian Bulletin of Labour*, Vol. 32, No. 1, pp. 45-61
- Ciferri, Massimiliano., 2014, *A Reassessment of National Managerial Profiles: A Case Study of Italian Companies*, Dissertation, Proquest LLC
- Collin, P.H., 2006, *Dictionary of Business*, A & C Black Publisher, London, Edisi Keempat,
- De Bono, Silvio., 2003, *Assessing Managerial Attributes: Case Study of Maltese Managers in the Service Industry*, Dissertation, Maastricht School of Management, Netherland
- Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI), 2001, *Corporate Governance*, Tata Kelola Perusahaan, Seri Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*), Jilid I, Edisi Ketiga
- International Labour Organization, 2012, *Labour and Social Trends in Indonesia 2011: Promoting Job-Rich Growth in Provinces*, ILO Office for Indonesia, Jakarta
- Kenny, Graham K., 1984, A Case Analysis of Employee Ownership and Managerial Prerogatives, *Journal of Manpower*, Vol. 5, No. 4, pp. 11-18

- Kessler, Ian., Purcell, John., 2003, *Individualisme and Collectivism in Industrial Relations*, dalam *Industrial Relations: Theory and Practice*, Edwards, Paul (Ed.), Edisi Kedua, Blackwell Publishing
- Leat, Mike., 2007, *Exploring Employee Relations*, Edisi Kedua, Elsevier
- Lembaga Bantuan Hukum Surabaya, 2012, *Potret Kasus Buruh*, Laporan Catatan Akhir Tahun
- Martin, M., Poynter, David J., 1988, Labor Relations: Union Versus Managerial Prerogative, *Personnel Journal*, Vol. 67, No. 9, 126-134
- Nason, Joe., 2000, *Trading Treacle at Parties and Parapets: Excursions into Managerial Ideology* dalam *Thinking About Management: A Reflective Practice Approach*, Routledge, Editor: Golding, David., Currie, David.
- Perline, Martin M., Poynter, David J., 1989, Union Orientation and the Perception of Managerial Prerogatives, *Labour Law Journal*, Vol. 40, No. 12, pp. 781-787
- Perline, Martin M., Poynter, David J., 1989, The Effects of Worker Participation Plans on Union Views of Managerial Prerogatives, *Labour Law Journal*, pp. 37-44
- Perline, Martin M., Poynter, David J., 1990, Union and Management Perceptions of Managerial Prerogatives: Some Insight into the Future of Cooperative Bargaining in the USA, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 8, No. 2, pp. 189-196
- Rhodes, Carl., Harvey, Geraint., 2012, Agonism and the Possibilities of Ethics for HRM, *Journal Business Ethics*, Vol. 111, pp. 49-59
- Ronmar, Mia., 2004, The Managerial Prerogative and The Employee's Duty to Work: A Comparative Study of Functional Flexibility in Working Life, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 451-458
- Ronmar, Mia., 2006, The Managerial Prerogative and The Employee's Obligation to Work: Comparative Perspectives On Functional Flexibility, *Industrial Law Journal*, Vol. 35, No. 1, pp. 56-74
- Sridadi, Ahmad Rizki., 2015, *Managerial Prerogative: Sepelemparan Batu Belaka?* Prosiding Call for Paper Forum Manajemen Indonesia, Jakarta, 2015
- Storey, John., 1976, Workplace Collective Bargaining and Managerial Prerogatives, *Industrial Relations Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 40-55
- Tjandra, Surya., 2014, *the Indonesian Trade Union Movement: a Clash of Paradigms*, dalam *Worker Activism after Reformasi 1998: a New Phase for Indonesia Unions?*, Suryomenggolo, Jafar (ed.), Asia Monitor Resource Centre
- Young, Stanley, 1963, The Question of Managerial Prerogatives, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 240-253