

Strategi dan Prospek Hubungan Industrial Di Indonesia

2

Oleh : Fuad Mas'ud

Lingkungan ekonomi dan hubungan industrial di Indonesia telah mengalami perubahan yang besar sejak tahun 1980. Meningkatnya perdagangan internasional dan semakin meningkatnya persaingan bisnis memasuki Abad XXI mendorong semakin diperlukannya restrukturisasi di bidang ekonomi dan hubungan industrial. Di masa depan, bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan hubungan industrial (HI) akan semakin besar peranannya dalam membangun kemampuan bersaing perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Pengembangan kemampuan bersaing untuk mengejar dan meningkatkan kualitas dan produktivitas namun mengabaikan "keadilan" dan "kesejahteraan" tenaga kerja" nampaknya tidak akan berhasil dalam jangka panjang. Strategi di masa depan yang sukses, oleh karena itu, harus memperhatikan dan memperhitungkan kedua aspek tersebut yakni

- 1) peningkatan kualitas dan produktivitas, dan
- 2) keadilan dan kesejahteraan karyawan dalam perusahaan.

Agar dapat sukses bersaing di pasar nasional maupun internasional, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas produk-produk yang dihasilkan. Untuk itu peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan syarat mutlak. Akan tetapi peningkatan kualitas SDM belum menjamin peningkatan kinerja perusahaan selama praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia/hubungan industrial perusahaan belum dapat menjamin keadilan dan kesejahteraan pekerja.

Untuk dapat merespon tuntutan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mengembangkan visi dan strategi yang tepat dan jelas serta melakukan inovasi teknologi dan organisasi.

Di samping itu, pihak manajemen dan pekerja dituntut untuk mewujudkan hubungan industrial yang harmonis dan demokratis.

Pemerintah dapat berperan aktif dalam upaya menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan demokratis.

Pendahuluan

LINGKUNGAN ekonomi dan hubungan industrial di Indonesia telah mengalami perubahan yang besar sejak tahun 1980. Meningkatnya perdagangan internasional dan semakin meningkatnya persaingan bisnis memasuki Abad XXI mendorong semakin diperlukannya restrukturisasi di bidang ekonomi dan hubungan industrial. Di masa depan, bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan hubungan industrial (HI) akan semakin besar peranannya dalam membangun kemampuan bersaing perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Pengembangan kemampuan bersaing untuk mengejar dan meningkatkan kualitas dan produktifitas namun mengabaikan "keadilan" dan "kesejahteraan" tenaga kerja" nampaknya tidak akan berhasil dalam jangka panjang. Strategi di masa depan yang sukses, oleh karena itu, harus memperhatikan dan memperhitungkan kedua aspek tersebut yakni 1) peningkatan kualitas dan produktifitas, dan 2) keadilan dan kesejahteraan karyawan dalam perusahaan.

Perdagangan Internasional dan Implikasi bagi Hubungan Industrial (HI) dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Perdagangan Internasional dewasa ini tidak hanya

bertambah besar tetapi juga sangat berbeda sifatnya dibanding dua dekade yang lalu. Sejak tahun 1990, semakin banyak muncul negara-negara industri baru (NIBs) yang mendorong semakin majunya perdagangan internasional. Di samping itu, lingkungan perdagangan internasional semakin berubah karena munculnya blok-blok perdagangan seperti NAFTA, AFTA dan nantinya APEC, ASEM dan lain-lain.

Ada beberapa aspek perdagangan internasional yang harus diperhatikan karena dampaknya



FUAD MAS'UD

Staf pengajar FE dan Program MM UNDIP. Lulus FE jurusan Manajemen UGM Yogyakarta, 1986; Lulus Master of Industrial Relation (MIR), 1993 dari School of Industrial Relations, Queen's University, Kanada. Dan menjabat Ketua Komisi Pelatihan dan Pengembangan, Depnaker RI, Kanwil Jateng

terhadap HI/MSDM.

Pertama, adanya pertumbuhan dalam perdagangan produk-produk manufaktur dari negara-negara industri baru (NIB). Menurut International Monetary Fund, NIB Asia dan Brasil menambah bagian (Share) ekspor dunia dari sekitar 2% pada tahun 1965 dan meningkat menjadi 32% pada tahun 1990. (Farrow, 1994). Dan bagian ekspor (share) tersebut nampaknya akan terus meningkat di masa depan. Karena biaya tenaga kerja relatif lebih murah di negara-negara

tersebut, upah tenaga kerja merupakan bagian dari keunggulan bersaing.

Kedua, pertumbuhan perdagangan akan barang-barang yang dihasilkan berdasarkan teknologi (*technology-based goods*). Barang-barang tersebut berbeda dengan jenis barang lain karena biaya produksinya hanya merupakan bagian kecil dari biaya penjualannya. Sebagian besar pendapatan digunakan untuk biaya pengembangan teknologi. Penjual harus menutup biaya investasi secara cepat sebelum generasi selanjutnya muncul, dan membuat produk tersebut menjadi usang. Namun untuk menghasilkan dan menjual *technology-based goods*, pengembangan tenaga kerja mutlak dilakukan oleh perusahaan.

Ketiga, semakin tingginya tuntutan kualitas di pasar internasional. Misalnya pada tahun 1960 dan 1970-an, semua jenis mobil kebanyakan diproduksi di USA, Eropa dan Jepang dan terutama ditujukan untuk pasar domestik. Sejak 1980an, Korea, India, misalnya telah memproduksi mobil dengan kualitas yang cukup bagus. Dengan semakin banyaknya jenis mobil di pasar dan semakin luasnya informasi, konsumen semakin sadar dan menuntut kualitas produk yang akan diteliti.

Terakhir, menghadapi perusahaan dari NIB yang biaya tenaga kerjanya relatif lebih rendah, perusahaan-perusahaan dari negara maju (USA dan Eropa) memilih

strategi bersaing dengan mengadopsi strategi differensiasi (Porter, 1980, 1989). Untuk sukses pelaksanaan strategi differensiasi, perusahaan harus melakukan inovasi teknologi dan organisasi untuk mengembangkan produk secara cepat. Untuk itu, peningkatan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan (*training*) harus dilakukan oleh perusahaan.

Strategi Apa Yang Dapat Diadopsi?

BERDASARKAN uraian di muka, untuk sukses dalam persaingan dipasar internasional yang semakin ketat, perusahaan dapat mengadopsi strategi yang berkaitan dengan MSDM/HI. Paling tidak ada empat bidang penting sesuai dengan sifat dan tuntutan perkembangan pasar yang telah diuraikan di depan.

1. Masukan (input) tenaga kerja.

Sejarah praktek manajemen sumber daya manusia dan hubungan industrial di Indonesia sejak munculnya order baru agaknya kurang menggembirakan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama demikian cepat transformasi yang terjadi di dunia bisnis baik di sektor pemerintah maupun swasta. Perkembangan teknologi yang cepat seperti transportasi, informasi, telekomunikasi, manufacturing dan lain sebagainya menuntut peningkatan kualitas tenaga kerja. Padahal untuk

meningkatkan kualitas tenaga kerja diperlukan sarana dan prasarana yang besar.

Baik pemerintah maupun swasta belum mampu menyesuaikan dengan tuntutan kemajuan teknologi, karena kebanyakan para pimpinan perusahaan terfokus dengan rencana jangka pendek, yakni mendapatkan keuntungan yang besar dan cepat. Menurut laporan UNDP 1996, kualitas sumber daya manusia Indonesia menduduki peringkat yang rendah sekali yakni peringkat ke 102, dengan indeks 0.642. Dibanding dengan negara-negara lain di Asia seperti, India, Pakistan dan Vietnam, Indonesia masih lebih jelek. Di antara negara Asean, kualitas sumber daya manusia termasuk yang paling buruk. Hal ini berarti bahwa Indonesia akan sangat sukar untuk bersaing dengan negara-negara Asia.

Oleh karena itu, kebutuhan tenaga kerja dengan skill (keterampilan) tinggi yang diperlukan untuk mengembangkan industri modern belum bisa atau bahkan masih sukar dipenuhi. Maka peran tenaga kerja asing masih sangat diperlukan. Sampai pertengahan tahun 1996, tenaga kerja asing yang bekerja di Indonesia dan resmi tercatat berjumlah 80.000 orang. Meningkatkan sekitar 24% dari dua tahun sebelumnya (*Jawa Pos*, 16/9/1996).

Di lain pihak, tenaga kerja dengan tingkat pendidikan dan keterampilan rendah semakin

Bahkan mungkin mereka akan melakukan protes atau unjuk rasa. Dan bagi mereka yang sudah merasa terampil (*skilled workers*), mereka mungkin akan keluar dari perusahaan.

meningkat jumlahnya. Setiap tahun hampir 2 juta tenaga kerja mencari pekerjaan. Aspek masukan (input) tenaga kerja yang menonjol pula antara lain, budaya kerja dan etos kerja tenaga kerja. Pada umumnya budaya kerja tenaga kerja Indonesia termasuk "santai", kurang disiplin dan tidak profesional. Padahal dengan semakin meningkatnya penggunaan teknologi menuntut budaya kerja yang sesuai dengan kemajuan.

Pasar perdagangan internasional menuntut standar kualitas yang tinggi, dan sistem produksi yang fleksibel secara cepat dengan permintaan pasar. Oleh karena itu, sistem manajemen sumber daya manusia yang tidak mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia (melalui pendidikan dan pelatihan misalnya) agaknya sukar untuk memenuhi tuntutan pasar internasional.

Masalah sumber daya manusia dalam perusahaan, merupakan masalah yang rumit dan tidak ada selesainya selama perusahaan ada. Di satu pihak, untuk memajukan dan mengembangkan produktifitas,

kualitas, efisiensi atau daya saing, perusahaan harus meningkatkan sumber daya manusianya. Di lain pihak, bila kualitas sumber daya manusia di perusahaan sudah bagus, mereka mesti akan semakin banyak menuntut misalnya peningkatan gaji, fasilitas, kebebasan, dan lain sebagainya. Di samping itu, mereka semakin berani dan semakin kritis. Mereka tidak akan tinggal diam melihat dan menghadapi keadaan yang tidak mereka sukai. Bahkan mungkin mereka akan melakukan protes atau unjuk rasa. Dan bagi mereka yang sudah merasa terampil (*skilled workes*), mereka mungkin akan keluar dari perusahaan.

Oleh karena itu, manajemen harus siap menghadapi hal-hal demikian. Namun pimpinan puncak perusahaan sebenarnya dapat belajar dari perusahaan-perusahaan lain yang lebih maju baik dari dalam negeri maupun luar negeri mengenai bagaimana mengelola karyawannya dengan baik.

2. *Sharing (pembagian)*

Teori pengharapan (*expectancy theory*) menyatakan bahwa tenaga kerja akan bersedia bekerja keras bila mereka yakin bahwa mereka dapat memperoleh imbalan bagi usahanya. Lebih lanjut, teori keadilan (*equity theory*) menyatakan bahwa pekerja tidak tertarik dengan tingkat kompensasi absolut yang mereka terima dari 'hasil' atau roti yang dihasilkan. Namun, mereka lebih menaruh perhatian pada apakah

'hasil' (roti) yang dihasilkan tersebut dibagi secara adil.

Semakin meningkatnya tekanan perdagangan internasional dan tuntutan kualitas tenaga kerja, para pekerja secara langsung akan berusaha menyesuaikan tuntutan tersebut. Para pekerja akan dapat merespon tekanan tersebut dalam dua cara. Mereka akan berusaha bekerja dengan lebih baik untuk memenuhi tuntutan kualitas, biaya, inovasi, dsb. Namun mereka juga akan menuntut untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan di pasar. Bila kinerja perusahaan bagus, mereka mengharap pembagian (*share*) yang adil dari usaha kerasnya. Sebaliknya, mereka mungkin tidak akan merubah usahanya (cara kerjanya), dan tidak memperhatikan adanya tekanan/tuntutan pasar. Dalam hal ini, pihak manajemen mengadopsi strategi untuk meningkatkan kesadaran terhadap tantangan yang dihadapi perusahaan.

Sharing (pembagian) dalam arti yang luas mencakup pembagian "kekuasaan/wewenang". Semakin meningkat kualitas karyawan dalam perusahaan, semakin besar pula tuntutan akan kekuasaan atau wewenang. Artinya, karyawan tidak menyukai bila hanya diperintah saja atau hanya mempunyai sedikit wewenang untuk mengambil keputusan berkaitan dengan tugas/pekerjaannya.

Oleh karena itu, pimpinan puncak harus mengembangkan

sistem manajemen sumber daya manusia yang cocok bagi perusahaan. Untuk dapat merespon tuntutan pasar secara efektif, manajemen harus mau memikul tanggung jawab yang lebih besar, dan bekerja sama dengan para pekerja untuk menjawab tantangan pasar. Upah, tunjangan yang adil, pemberdayaan karyawan, pendelegasian wewenang secara bertanggung jawab merupakan bagian terpenting dalam proses sharing (pembagian). Program lain seperti pembagian keuntungan (*profit sharing*) dan pembelian saham bagi pekerja merupakan rencana sharing yang dapat ditempuh perusahaan untuk meningkatkan komitmen pekerja.

3. Keamanan Kerja (Job Security)

Ketidakpastian kompetisi di pasar nasional dan internasional akan mendorong timbulnya gangguan pikiran para pekerja terhadap masalah keamanan kerja (*job security*). Penting untuk dicatat bahwa keamanan kerja tidak berarti bahwa perusahaan harus menjamin pekerja tidak bekerja seumur hidup atau adanya jaminan bahwa perusahaan tidak akan memberhentikan sementara (*lay-offs*). Keamanan dalam pengerjaan diberikan kepada golongan pekerja tertentu (misalnya yang telah bekerja lebih dari "X" tahun di perusahaan). Peningkatan program pendidikan dan pelatihan yang memungkinkan para pekerja dapat ditransfer ke berbagai jenis pekerjaan yang

berbeda. Namun demikian yang paling mendasar adalah bahwa keamanan pekerjaan (*job security*) hanya diberikan bagi mereka yang dapat berprestasi. Dalam hal ini, perusahaan harus benar-benar menerapkan kebijakan manajemen SDM yang adil dan bertanggung jawab.

4. Keterbukaan

Sejak awal tahun 1980, gejala dalam hubungan industrial di Indonesia semakin besar. Namun demikian, baik pemerintah maupun pengusaha selalu berusaha untuk tidak mengakui kenyataan ini. Hal ini terlihat dari sukarnya data yang akurat di bidang hubungan industrial dan manajemen sumber daya manusia. Misalnya, data mengenai kecelakaan kerja, PHK yang bermasalah, pemogokan, dan lain sebagainya. Bahkan sampai saat ini sangat sukar untuk menentukan berapa persen biaya upah tenaga kerja dari komponen biaya produksi. Berdasarkan berita koran atau majalah, biasanya dinyatakan bahwa biaya upah tenaga kerja sekitar 8% sampai 12% dari total biaya produksi. Namun bukan rahasia lagi bila upah tenaga kerja Indonesia adalah yang paling rendah di antara negara ASEAN, dan termasuk yang sangat rendah dibanding dengan negara-negara lain. Menurut *Business Times* 1993, upah buruh manufaktur perjam (dalam US \$) hanya US \$ 0,28. Sedangkan menurut laporan UNDP 1994, buruh di Indonesia

Meningkatnya kualitas karyawan, makin besar tuntutan karyawan terhadap perusahaan. Banyak masalah internal akan timbul dalam perusahaan, maka perusahaan akan kesulitan mengembangkan kemampuan bersaing, sehingga tidak akan mampu bersaing baik di lingkungan nasional maupun internasional.

menduduki nomor 53 dari atas dari 122 negara yang disurvei oleh UNDP.

Oleh karena itu, pengusaha atau pihak manajemen harus semakin terbuka berkaitan dengan biaya, kinerja, prospek dan masalah yang dihadapi perusahaan. Demikian juga dengan pemerintah, pemerintah seharusnya selalu mendorong perusahaan untuk bertindak dengan adil dan bertanggung jawab. Pemerintah juga harus terbuka terhadap persoalan-persoalan dalam hubungan industrial/manajemen tenaga kerja. Tanpa usaha-usaha yang mengarah kepada keterbukaan, posisi perusahaan akan menjadi semakin sulit. Karena sebagaimana diuraikan di bagian depan, semakin meningkat kualitas karyawan, semakin besar pula tuntutan karyawan terhadap perusahaan. Bila hal ini tidak

diperhatikan, banyak masalah internal timbul dalam perusahaan. Maka perusahaan akan kesulitan untuk mengembangkan kemampuan bersaing, sehingga tidak akan mampu menghadapi tantangan persaingan baik di lingkungan nasional maupun internasional.

5. *Strategic Management (Manajement Strategi)*

Untuk memperkuat dan mengembangkan kemampuan bersaing, manajemen puncak perlu mengambil orientasi jangka panjang. Sehingga tidak hanya memusatkan perhatian pada keuntungan jangka pendek. Manajemen puncak harus mampu mengembangkan visi dan strategi perusahaan yang tepat dan jelas sehingga para anggota organisasi mempunyai pedoman yang jelas dalam bertindak. Di samping itu, manajemen seyogyanya tidak mudah untuk tergiur untuk ikut-ikutan melakukan ekspansi bisnisnya (usahanya) pada bidang-bidang yang kelihatannya menguntungkan, namun perusahaan tidak mempunyai "core competence" (kemampuan inti) dalam bisnis yang akan diterjuninya.

Oleh karena itu, perusahaan yang sukses di masa depan adalah perusahaan-perusahaan yang senantiasa bersikap proaktif dan adaptif, mampu mengembangkan faktor sukses kunci (*key success factor*) dan selalu mempertimbangkan

aspek sumber daya manusia dalam perumusan strateginya. Di masa lalu, aspek sumber daya manusia hanya dianggap penting dalam melaksanakan strategi. Seringkali perusahaan tidak siap dan terlambat untuk merealisasikan strateginya karena harus mempersiapkan sumber daya manusianya. Pada dasarnya, semua keputusan strategis yang diambil pimpinan puncak seperti ekspansi bisnis, penciutan bisnis, atau pengembangan pasar/produk, dan lain sebagainya mesti mempunyai implikasi terhadap masalah sumber daya manusia.

Peran Pemerintah

PEMERINTAH dapat berperan lebih besar dalam membantu perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya untuk menghadapi era perdagangan bisnis. Karena keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah harus membuat peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan di bidang MSDM/HI yang tepat. Artinya tindakan pemerintah harus dapat memajukan perusahaan sekaligus menjamin keadilan dan kesejahteraan tenaga kerja, sehingga dapat menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan demokratis. Riset-riset oleh Webbs (1897), dan Kochan (1986) menyatakan bahwa melalui KKB (kesepakatan kerja bersama) atau *Collective Agreement/Collective Bargaining* dan penegakan peraturan

pemerintah yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi sehingga perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya.

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan pemerintah dalam bidang MSDM/HI antara lain:

- 1) Memperbaharui peraturan-peraturan yang sudah usang, dan membuat peraturan-peraturan baru yang lebih baik. Dalam hal ini pemerintah dapat bekerja lebih cepat dengan belajar dari negara-negara lain yang sudah lebih maju.
- 2) Pemerintah memberikan dana untuk membantu FSPSI (Federasi Serikat Pekerja Indonesia) melaksanakan pelatihan-pelatihan (*trainings*).
- 3) Pemerintah menjadi 'wasit' yang adil dalam upaya penegakan hukum. Peraturan di bidang MSDM/HI guna menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan demokratis.
- 4) Mendorong partisipasi pekerja yang lebih besar dengan mewajibkan komite bersama antara pihak pekerja dan manajemen untuk secara obyektif melakukan administrasi KKK (Kesehatan dan Keselamatan Kerja), Jamsotek, dan lain sebagainya.
- 5) Pemerintah mendorong kerjasama dan pengintegrasian (keterpaduan) antara dunia usaha dan pendidikan, pengembangan sumber daya manusia, dan kebijakan ekonomi nasional.

Kesimpulan

A GAR dapat sukses bersaing di pasar nasional maupun internasional, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas dan produk-tifitas produk-produk yang dihasilkan. Untuk itu peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan syarat mutlak. Akan tetapi peningkatan kualitas SDM belum menjamin peningkatan kinerja perusahaan selama praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia/hubungan industrial perusahaan belum dapat menjamin

keadilan dan kesejahteraan pekerja.

Untuk dapat merespon tuntutan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mengembangkan visi dan strategi yang tepat dan jelas serta melakukan inovasi teknologi dan organisasi. Di samping itu, pihak manajemen dan pekerja dituntut untuk mewujudkan hubungan industrial yang harmonis dan demokratis. Pemerintah dapat berperan aktif dalam upaya menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan demokratis. ●

DAFTAR PUSTAKA

- Business Times*, 1993
 Farrow, Maureen: *Globalization: Today's Business Reality*. In M. Farrow and A.M Rugman, eds. *Business Strategies and Free Trade*. Toronto. Howe Institute, 1988.
Jawa Pos, 16/9/1996.
 Kochan, Thomas et al. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Book, 1986.
 Porter, M.E. *Competitive Strategy*. New York: McMillan, 1980.
 Porter, M.E. *The Competitive Advantage of Nation*. New York: Macmillan, 1989.
UNDP Report, 1994 dan 1996.
 Webbs, Sidney. *Industrial Democracy*. London: Mcmillan. 1897

