

KOMBINASI PENDEKATAN LUNAK DAN KERAS DALAM MENGATASI GEJOLAK PEMOGOKAN BURUH

Syafaruddin Alwi

Abstract

The phenomenon of labor strike for higher compensation during the 1996-2000 period is very important to be analyzed. The problem is, why did they do it? This analysis is aimed to present how will the managers of companies reduce this strike actions. The writer guesses that this actions are not only created by a compensation problem but it is also influenced by other factors including human relation problem, management style, organizational philosophy etc. By using the combination between both hard and soft approaches, a company's leader can be able to minimize the workers actions.

Key word : labor strike, compensation, hard-soft approach

PENDAHULUAN

Dalam periode lima tahun terakhir ini, dunia usaha ditandai dengan banyaknya aksi pemogokan buruh di berbagai perusahaan. Tahun 1996, kasus pemogokan pekerja meningkat 25 % dibandingkan dengan tahun 1995 dengan kasus pemogokan mencapai 346 kasus yang melibatkan 241.247 tenaga kerja (Kompas 24 Desember 1996). Tahun 2000, terjadi lebih kurang 273 kasus pemogokan. Begitu pula sepanjang bulan Januari sampai akhir Februari 2001, aksi pemogokan tidak pernah sepi dan tersebar di berbagai daerah industri baik di Jawa maupun di luar pulau Jawa. Mengingat aksi-aksi pemogokan ini sudah bersifat fenomenal dan tidak hanya terjadi pada masa krisis, menarik untuk dikaji, ada apa dengan dunia ketenagakerjaan kita? Mengapa para pekerja mogok?

Dari data yang ada (*Tempo* 4 Januari 2001), berdasarkan pengamatan terhadap 2000 kasus pemogokan yang dilakukan oleh Depnaker, pemogokan cenderung disebabkan oleh tuntutan terhadap faktor-faktor yang bersifat normatif seperti upah dan kesejahteraan. Selain itu juga disebabkan kebijakan pemu-

tusan hubungan kerja, tunjangan hari raya, dan yang tak kalah pentingnya perlakuan pihak manajemen yang dianggap tidak adil oleh para buruh. Demikian mengemukanya persoalan pemogokan ini sehingga masalah ini menjadi persoalan yang serius. Akibatnya tidak kurang Wakil Presiden menginstruksikan jajaran menteri terkait untuk mencari jalan keluar bagi masalah perburuhan ini.

Secara teknis memang benar sebagian besar materi yang menjadi tuntutan adalah bersifat kepentingan normatif, tetapi adakah faktor lain yang justeru menjadi akar masalah yang tidak pernah dijamah oleh pihak manajemen perusahaan. Mengapa mereka mogok? Pertanyaan ini sepertinya mudah dijawab. Ini berarti dalam perusahaan itu, terjadi konflik antara manajemen dan pihak buruh. Konflik tersebut menimbulkan ketidakpuasan. Ketidakpuasan yang tidak terselesaikan akan memicu pemogokan. Logika penyelesaiannya adalah, jika kepuasan buruh atau karyawan dapat "dikelola", konflik tidak terjadi, sehingga pemogokan tidak akan terjadi. Oleh karena materi tuntutan lebih banyak disebabkan oleh rendahnya

tingkat upah yang diterima, maka jika tuntutan itu dipenuhi masalahnya akan selesai. Benarkah demikian?

Masalahnya barangkali tidak sesederhana itu. Apa yang menyebabkan pemogokan sangat mungkin disebabkan akumulasi konflik yang tidak pernah tersentuh oleh penyelesaian dari pihak manajemen. Konflik bisa bersumber dari masalah yang bisa dianalogikan sebagai akar serabut dan bukan akar tunggang. Masalah upah bisa dikompromikan. Ini seperti akar tunggang. Tetapi tuntutan upah yang tinggi sangat mungkin terjadi karena rasa ketidakadilan yang akut yang terjadi dalam perusahaan.

Ketika terjadi krisis ekonomi tahun 1997, banyak karyawan perusahaan mogok mengajukan tuntutan kenaikan upah atau insentif. Masyarakat kadangkala menyalahkan buruh yang mogok karena sepertinya mereka tidak tahu diri, bahwa dalam keadaan perusahaan akan rugi, mereka menuntut kenaikan upah. Analisis penulis menyatakan bahwa buruh mogok karena melihat selama perusahaan beroperasi dalam keadaan ekonomi sebelum krisis, mereka melihat perbedaan upah antara manajemen dan non majemen sangat kontras. Padahal, perusahaan selalu untung besar.

Ketika perusahaan masuk dalam dimensi krisis, gaji pihak manajemen tetap besar, bahkan ada pihak manajemen yang "membawa kabur" uang perusahaan keluar negeri. Di sini terjadi fenomena yang dimata karyawan sebagai ketidakadilan yang nyata. Belum lagi perlakuan selama mereka bekerja dimana hak-hak seperti perlindungan, kesejahteraan dan cuti hamil bagi karyawan wanita dan sebagainya yang kurang diperhatikan dan hubungan antara karyawan dan manajemen yang tidak harmonis. Jadi masalahnya seberti akar serabut.

LOYALITAS DAN KOMITMEN

Dari sisi kedudukan pekerja ada pertanyaan yang menggelitik, apakah loyalitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan rendah atau perusahaan yang kurang memberikan perhatian, sehingga para buruh selalu melakukan pemogokan sebagai satu-satunya cara yang efektif melakukan penuntutan atas hak-hak mereka? Untuk menjawab ini ada baiknya dikemukakan sebagian hasil penelitian, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh AMI dan SWA (SWA No. 16 tahun 2000). Hasil penelitian menunjukkan :

Tabel 1
Faktor-faktor Pendorong Loyalitas

FAKTOR PEKERJAAN (<i>Mean Score</i>)	ASIA	SIN	INA
Perhatian terhadap karyawan	12,77	15,72	14,49
Kepercayaan terhadap karyawan	11,34	11,35	13,7
Apresiasi terhadap ide dan kontribusi karyawan	7,46	8,65	6,40
Komunikasi dalam perusahaan	7,12	7,05	8,90
Sikap perusahaan terhadap Serikat Kerja	3,16	1,70	4,14

Sumber: SWA No 16 2000, dimodifikasi

Data pada tabel 1 tersebut menunjukkan bahwa perlakuan perusahaan di Indonesia (INA) dalam berbagai dimensi seperti perhatian terhadap karyawan cukup tinggi dibandingkan dengan negara-negara di Asia. Kepercayaan terhadap karyawan menciptakan *mean score* loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan para pekerja di Asia dan Singapore (SIN). Demikian pula dengan komunikasi dan sikap perusahaan terhadap Serikat Kerja.

Berdasarkan indikator tersebut, tidak bisa dikatakan bahwa penyebab mogok sebagai akibat kurangnya perlakuan perusahaan tetapi paling tidak dapat disimpulkan bahwa perhatian dan implikasi dari faktor-faktor pendorong loyalitas, telah mendorong loyalitas pekerja Indonesia terhadap tempat kerja cukup baik dibandingkan dengan negara-negara lain.

Demikian pula dengan tingkat komitmen dari pekerja. Hasil penelitian yang sama menunjukkan indikator sebagai berikut:

Tabel 2 menunjukkan komitmen dari tenaga kerja Indonesia terhadap perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan Thailand dan Filipina tetapi masih lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata negara-negara di Asia

dan Singapore. Komitmen rata-rata para pekerja di Indonesia termasuk sedang (di bawah skala 4,0). Tingkat komitmen terhadap perusahaan menunjukkan harapan terhadap tingkat kontribusi yang diberikan oleh pekerja terhadap tugas-tugasnya.

Dikaitkan dengan materi tuntutan normatif buruh antara lain tentang upah khususnya UMR dan sebagainya, ada indikator bahwa faktor-faktor yang mendorong loyalitas seperti yang telah diuraikan di muka dan faktor komitmen kurang bisa diandalkan jika tidak dikuti dengan kompensasi yang seimbang atas sikap yang diberikan oleh para pekerja. Analisis Menteri Tenaga Kerja yang waktu itu dijabat oleh Abdul Latif menyatakan bahwa pemogokan lebih banyak disebabkan oleh manajemen yang kurang baik. Para pimpinan perusahaan kurang mampu membina hubungan yang baik dengan pekerja dan karyawannya (*Republika*, 14 Mei 1997). Beranjak dari pernyataan ini menjadi jelas bahwa akar pemogokan bukan terletak pada rendahnya loyalitas dan komitmen para pekerja melainkan terletak pada upah rendah yang juga dipicu oleh hubungan yang kurang harmonis antara pekerja atau karyawan dengan pimpinan perusahaan.

Tabel 2
Tingkat Komitmen

NEGARA	SKALA 1-5
Asia	3,7
Singapura	3,7
Thailand	4,0
Malaysia	3,8
Filipina	4,1
Indonesia	3,8

Sumber SWA No. 16, 2000

BAGAIMANA MENCEGAH PEMOGOKAN?

Pertanyaan ini penting diperhatikan. Prinsip yang harus dipegang, mencegah lebih baik dari pada menyelesaikan ketika pemogokan telah terjadi. Pemogokan tidak terjadi jika ada keseimbangan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan atau kebutuhan karyawan. Gambar berikut menunjukkan harapan yang rasional dari karyawan yang paling mungkin dipenuhi oleh perusahaan.

Logika yang ada pada diagram Vent (gambar 1) tersebut, adalah, makin besar area kepentingan yang rasional dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka pemogokan pekerja sebagai upaya memperoleh kompensasi yang lebih baik, dapat diminimalkan. Tetapi akan lebih baik lagi apabila pihak-pihak manajemen memberlakukan karyawan secara fair dan bijaksana.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, orang-orang yang bekerja dalam perusahaan merupakan elemen kunci keberhasilan perusahaan. Teori keseimbangan menjelaskan bahwa keseimbangan antara apa yang diberikan oleh karyawan seperti, kemampuan, keahlian, komitmen dan loyalitasnya

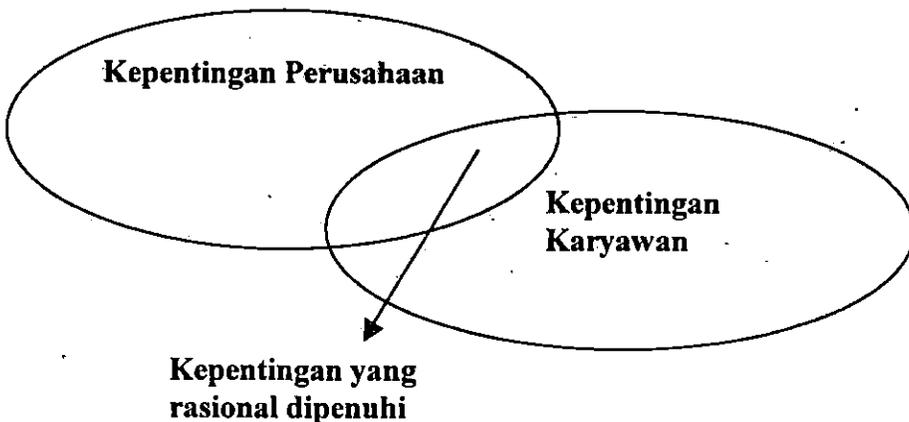
harus seimbang dengan apa yang diterima dari perusahaan dalam bentuk gaji, upah dan kesejahteraan.

Persoalan pemogokan di Indonesia ternyata tidak hanya menyangkut para buruh tetapi juga menyangkut karyawan pada tingkat manajerial. Bagi para buruh tuntutan UMR, tunjangan hari raya dan sebagainya, jika terpenuhi dengan baik pemogokan akan berkurang. Tetapi masalah karyawan pada tingkat manajerial, bukan hanya itu. Oleh sebab itu tulisan ini di samping menjawab persoalan pemogokan para pekerja juga membahas aspek yang menyangkut karyawan pada tingkat manajerial. Karyawan pada tingkat manajerial jarang melakukan pemogokan tetapi peran mereka dalam meredam hasrat pekerja untuk melakukan pemogokan sangat besar.

PERSPEKTIF TEORITIK

Untuk menjawab persoalan pemogokan seperti yang telah diuraikan di muka, perlu dikaji secara teoritik berdasarkan perspektif manajemen sumber daya manusia tentang pendekatan-pendekatan yang bisa digunakan untuk mencegah atau meminimumkan gejala pemogokan buruh.

Gambar 1
Keterkaitan antara Kepentingan Perusahaan dan Karyawan



Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pengembangan dari manajemen personalia (MP), mencakup aspek-aspek yang lebih luas dalam hubungan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja. MSDM mengembangkan konsep hubungan itu berorientasi pada paradigma manajemen bisnis yang lebih manusiawi. Teori-teori yang dikembangkan dalam MSDM bertumpu pada paradigma sumberdaya manusia sebagai elemen kunci, sebagai asset dan partner strategik bagi organisasi dengan tidak menafikan sumber-sumber diluar itu. SDM tidak lagi diasumsikan sebagai faktor produksi. Konsep ini sejalan dengan perubahan paradigma manajerial yang meletakkan konsep keunggulan kompetitif SDM sebagai salah satu cara organisasi mencapai sukses.

Tujuan organisasi berdasarkan pespektif ini dapat dicapai secara efektif apabila faktor "human" sebagai resources dalam organisasi diberdayakan melalui implementasi fungsi-fungsi MSDM dengan dukungan resources yang lain.

MSDM memberikan arti yang sangat penting bagi para manajer perusahaan karena berbagai alasan.

Pertama, melalui perspektif ini, para manajer personalia memperoleh pelajaran yang penting bahwa pengelolaan orang-orang dalam organisasi tidak hanya menjadi tanggung jawab manajer personalia melainkan juga menjadi tanggung jawab dari para manajer lini atau manajer umum. Alasan yang dapat dikemukakan adalah, karyawan sebagai elemen kunci dalam berbagai kegiatan organisasi (pemasaran, produksi, keuangan dan sebagainya), memiliki peran strategis dalam implementasi strategi-strategi pada tingkat korporat sehingga para manajer dan para karyawan selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang bersifat interpersonal dan *cross functional* dalam organisasi.

Kedua, MSDM memberikan pemikiran yang selalu diperbarui tentang bagaimana

mengelola orang-orang dalam organisasi sehingga mereka mampu mendukung pencapaian tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Karyawan sebagai individual dalam organisasi bisnis adalah orang-orang yang memiliki motivasi, persepsi, visi dan nilai-nilai yang dianut yang sangat mungkin berbeda dengan kadar motivasi, persepsi, visi dan nilai-nilai yang diharapkan oleh organisasi sebagai lingkungan kerja mereka. MSDM dalam perkembangannya memiliki perhatian yang sangat kuat untuk mengelola aspek-aspek psikologis, organisasional dan memadukannya dengan kemampuan individual baik keahlian, pengetahuan maupun pengalaman yang dimiliki agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Ketiga, MSDM memberikan kontribusi pemikiran tentang bagaimana fungsi-fungsi MSDM seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, training, pengembangan, penilaian hasil kerja (performance appraisal) dan sebagainya, diintegrasikan kedalam konsep-konsep strategi perusahaan sehingga MSDM menjadi bersifat strategik.

MSDM berkaitan dengan tiga dimensi organisasi yaitu, tujuan, lingkup (*size*) dan struktur. Tujuan yang hendak dicapai organisasi menentukan perilaku yang bagaimana, komitmen dan kompetensi apa yang diharapkan dari SDM organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Lingkup organisasi (besar, menengah atau kecil) akan menentukan bagaimana penerapan fungsi-fungsi MSDM dalam organisasi. Sedangkan aspek struktur, berkaitan dengan eksistensi dan peran manajer SDM dalam organisasi.

Dalam perkembangannya, MSDM telah menjangkau aspek-aspek yang lebih luas dibandingkan dengan MP sehingga seringkali timbul pertanyaan mengenai apa perbedaan yang esensial antara MSDM dengan MP. Beberapa literatur masih sering mengemukakan perbedaan ini. Perbedaan ini tidak lepas dari cara pandang dalam pengembangan konsep

MSDM. Contoh yang mudah dipahami tentang perbedaan ini adalah dua pendekatan yang digunakan oleh dua universitas di AS sebagai negara yang terkemuka dalam pengembangan MSDM yaitu *hard approach* dan *soft approach*. *Hard approach* yang dimotori oleh Michigan Business School (MBS) memfokuskan pada sisi "sumber" diluar SDM yang mempengaruhi proses pemberdayaan SDM bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pendekatan di atas beranggapan bahwa orang-orang dikelola dengan cara-cara yang sama sebagaimana peralatan dan material. Oleh sebab itu model yang dikembangkan oleh MBS ini dianggap lebih "keras". Sedangkan *Soft approach* yang dimotori oleh Harvard Business School (HBS), diilhami oleh teori-teori ilmu perilaku yang menekankan faktor hubungan antar manusia dan motivasi sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

Kedua pendekatan ini dalam konteks MSDM masih menimbulkan kontroversi mengingat *hard approach* dianggap sedikit sekali kaitannya dengan MSDM dan menjelaskan situasi dimana karyawan lebih diberlakukan sebagai faktor produksi dari pada pamer. Pengujian empirik dari kedua pendekatan ini adalah penerapan teori-teori manajemen (*hard approach*) dan teori-teori *behavioral sciences (soft approach)* sebagai upaya mengoptimalkan peran SDM dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan perspektif ini, dalam upaya meminimumkan gejolak pemogokan, Ada tiga opsi yang bisa ditawarkan kepada manajemen. *Opsi pertama*, mencegah pemogokan melalui pendekatan lunak (*soft approach*). *Opsi kedua*, melakukan pencegahan pemogokan melalui pendekatan keras (*hard approach*). *Opsi ketiga*, kombinasi dari keduanya.

Bagi penulis yang banyak juga mengelola karyawan dan menangani persoalan-persoalan perusahaan, kombinasi dari kedua opsi lebih baik. Tetapi langkah pertama

barangkali pimpinan harus berusaha menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif dengan memberikan perhatian yang tulus terhadap harapan para pekerja. Sikap ini akan mendorong timbulnya kepercayaan dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Alasannya sederhana. Kalau karyawan itu percaya kepada pihak manajemen bahwa mereka jujur, bersikap adil, memberikan perhatian yang tulus terhadap kepentingan karyawan, karyawan akan memberikan kontribusi terhadap perusahaan termasuk memberikan respek dalam bentuk keikhlasan bekerja.

Opsi Pertama

Implikasi dari pendekatan ini, manajemen harus berusaha menciptakan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik dengan cara antara lain;

- menciptakan hubungan sosial dan managerial yang seimbang antara pihak manajemen dan karyawan,
- memberikan apresiasi, perhatian kepada karyawan bukan sebagai bawahan tetapi sebagai *partner* atau kawan (peran manajer lini sangat penting)
- memberi peluang bagi karyawan untuk menyatakan pendapat melalui forum-forum silaturahmi yang kontinyu atau melalui hubungan dalam group.
- membangun kepercayaan pekerja terhadap *supervisor* dan manajer di atasnya. *Supervisor* dalam hal ini memegang peran penting dalam sistem komunikasi organisasi.

Opsi Kedua

Pendekatan Keras, berarti manajemen harus berupaya untuk memperbaiki sistem kompensasi, insentif dan tunjangan yang selama ini diterapkan dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan perusahaan dan harapan pekerja.

Dalam implementasi kedua opsi tersebut peran semua manajer lini sangat penting terutama dalam membina hubungan formal

maupun informal yang akan mengurangi kemungkinan terjadinya reaksi negatif terhadap suatu kebijakan. Semua orang dalam perusahaan harus mengerti kondisi perusahaan dimana mereka bekerja. Di sini, kerjasama dan hubungan serikat pekerja dengan manajer lini atau manajer puncak sangat penting.

FILOSOFI ORGANISASI

Tenaga kerja di Indonesia umumnya berasal dari sektor pertanian yang pindah ke kota mencari pekerjaan. Tenaga kerja ini tergolong memiliki keahlian yang rendah sehingga mereka memasuki dunia kerja di sektor industri pada posisi yang bersifat non manajerial. Dengan kualifikasi seperti itu, *bargaining position* mereka terhadap perusahaan khususnya mengenai upah sangat lemah. Pada kondisi ini, perusahaan akan lebih leluasa "memaksakan" kebijakan upah rendah terhadap para pekerja. Pekerja dalam hal ini dalam pandangan pihak manajemen, cenderung dianggap "faktor produksi".

Opsi apa pun yang dipilih, filosofi yang dianut organisasi sangat menentukan bagaimana karyawan atau pekerja diperlakukan. Filosofi organisasi yang menganggap pekerja adalah faktor produksi menimbulkan implikasi negatif terhadap perlakuan atas hak-hak buruh termasuk upah yang akan diterima. Akan berbeda implikasinya apabila pekerja dianggap partner atau "*assets*" perusahaan. Secara skematis dapat digambarkan pada tabel 3.

Analisis berdasarkan tabel 3 menunjukkan kecenderungan perusahaan yang menganggap karyawan sebagai faktor produksi untuk menerapkan kebijakan upah, insentif dan kesejahteraan yang tidak memuaskan pekerja. Filosofi ini beranjak dari paradigma upah murah bagi pekerja yang tergolong *low quality employment*. Berbeda dengan filosofi kedua. Sebagai partner pekerja lebih dihargai. Untuk kondisi ketenagakerjaan di Indonesia campur tangan pemerintah dalam kebijakan pengupahan dalam bentuk UMR pun cenderung tidak dipatuhi oleh perusahaan.

Sikap ini lebih didorong oleh keengganan pihak manajemen menerapkan UMR karena Standar UMR menurut mereka dianggap terlalu tinggi. Berdasarkan data terlihat dari perusahaan yang meminta penundaan penerapan UMR pada tahun 1996 sebanyak 365 unit. Tahun 1997, 464 unit. Penerapan UMR berbeda-beda dan bahkan dalam dua daerah yang berdekatanpun, bisa berbeda. Kasus penerapan UMR di Sidoarjo yang berbeda dengan penerapan di Surabaya, telah mendorong protes pekerja di Sidoarjo. Ini menunjukkan bahwa masalah UMR sangat sensitif bagi pekerja. Campur tangan Pemerintah melalui penerapan UMR sebenarnya merupakan salah satu indikator bahwa perusahaan-perusahaan atau katakanlah dunia industri di Indonesia pada umumnya kurang memberi perhatian terhadap masalah upah. Ada kewajiban undang-undang yang belum dipenuhi secara utuh oleh dunia industri. Ini bisa dibuktikan dari 2000 kasus unjuk rasa buruh yang dimonitor Depnaker semuanya menyangkut upah. Tidak dapat dinafikan bahwa kondisi ekonomi saat ini membuat banyak perusahaan yang mengalami kesulitan likuiditas perusahaan sehingga tidak mampu membayar upah dan sebagainya sebagaimana yang disyaratkan oleh ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Akhirnya, secara obyektif masalah pemogokan dapat dikatakan menyangkut esensi hubungan antara perusahaan dan para pekerja termasuk para manajer. Ketika perusahaan mengalami kesulitan likuiditas terutama menyangkut pembayaran upah, andalan perusahaan untuk menghindarkan diri dari konflik internal dengan buruh, adalah hubungan baik antara buruh yang diwakili oleh serikat pekerja dan pihak manajemen perusahaan. Para pekerja harus mengerti kondisi perusahaan dan perusahaan harus memperlakukan buruh sebagai partner.

Tabel 3
Filosofi Dan Implikasi Kebijakan

Filosofi Organisasi	Implikasi Kebijakan	Akibat Bagi Pekerja
Karyawan sebagai "faktor produksi"	Sistem upah kurang memperhatikan kepentingan dan hak pekerja atau tidak berdasarkan prestasi	Upah, insentif dan kesejahteraan umumnya rendah
Karyawan sebagai "partner"	Sistem upah sesuai dengan kepentingan dan hak-hak pekerja (berdasarkan prestasi)	Upah, insentif dan kesejahteraan umumnya memuaskan

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Perrewe, Kacmar, (1996) *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press
- Cane Sheila (1996), *Kaizen Strategies For Winning Through People*, Pitman Publishing
- Garry Desler (1997), *Human Resource management*, Seventh Edition, Prentice Hall Inc.
- Gomez-Mejia, Balkin, Cardy (1998), *Managing Human Resources*, Second Edition, Prentice-Hall Inc.
- Kompas, 24 Desember 1996
- Katz Robert L. (1974), *Skill of an Effective Administrator*, Harvard Business Review, Vo. 52, p 94.
- Noe et all (2000), *Human Resource management; Gaining a Competitive Advantage*, Third Edition, McGraw- Hill Companies.
- Republika, 14 Mei, 1997
- SWA, Majalah, No. 16, tahun 2000
- Tempo, 4 Januari, 2001
- Walker James. W (1992). *Human resource Strategy*, Mc Graw-Hill International Editions.