



# HUBUNGAN ANTARA PRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

## HUBUNGAN ANTARA PRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Hubungan industrial adalah salah satu bagian penting di dalam dunia industri dan dikarenakan industri adalah subperekonomian maka ilmu ini menjadi bagian penting dari perekonomian Indonesia. Hubungan industrial mencakup kerangka (*framework*) daripada konsep dan ilmu pengetahuan tentang peran dan hubungan antara beberapa pihak utama dalam dunia industri, lebih tepatnya dalam Perusahaan, yakni Pekerja/Serikat Pekerja (*Union*), Perusahaan (*Management*) dan Pemerintah (*Government*). Untuk konteks Indonesia bahkan sudah ada yang khas menjadi acuan yakni Hubungan Industrial Pancasila yang mengutamakan penyelesaian perselisihan “jika ada” dengan prinsip musyawarah untuk mufakat antara Serikat Pekerja dan Manajemen Perusahaan. Terkecuali terjadi kebuntuan, maka peran Pemerintah diperlukan menjadi penengahnya sehingga masalah yang muncul selalu dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian maka dunia Industri dapat dikelola secara harmonis sehingga produktivitas dan efisiensi membaik, yang pada akhirnya meningkatkan mutu sehingga mampu bersaing di kancah global.

Hubungan Antara Praktik Hubungan Industrial dan Keunggulan Kompetitif



Dr. Pulung, dkk.



PT Insan Cendekia Mandiri Group  
Perumahan Gardena Maisa 2 Blok A03, Koto Baru,  
Kec. Kubung, Kab. Solok, Sumatra Barat  
Email: [insancendekiamandirigroup@gmail.com](mailto:insancendekiamandirigroup@gmail.com)  
Website: [www.insancendekiamandiri.co.id](http://www.insancendekiamandiri.co.id)



**IKAPI**  
IKATAN PENERBIT INDONESIA



Dr. Pulung, Peranginangin Veronica, Hendry Wibowo,  
Hotlina Sitanggang, Lidia BR Pasaribu, Juniar Dameria,  
Forlini Sawitry Sinaga, Perdinan Machelino Pardede,  
Daniel Kasidi, Vitriani Marta Naibaho.

**HUBUNGAN ANTARA  
PRAKTIK INDUSTRIAL  
DAN KEUNGGULAN  
KOMPETITIF**

## UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat ciptaan dan/atau produk hak terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggunaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggunaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu ciptaan dan/atau produk hak terkait dapat digunakan tanpa izin pelaku pertunjukan, produser fonogram, atau lembaga penyiaran.

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **HUBUNGAN ANTARA PRAKTIK INDUSTRIAL DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF**

**Dr. Pulung Peranginangin,  
Veronica,  
Hendry Wibowo,  
Hotlina Sitanggang,  
Lidia BR Pasaribu,  
Juniar Damera,  
Forlini Sawitry Sinaga,  
Perdinan Machelino Pardede,  
Daniel Kasidi,  
Vitriani Marta Naibaho**



**PT Insan Cendekia  
Mandiri Group**

**HUBUNGAN ANTARA PRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN  
KEUNGGULAN KOMPETITIF**  
**Dr. Pulung Peranginangin Veronica, Hendry Wibowo, Hotlina Sitanggang,  
Lidia BR Pasaribu, Juniar Dameria, Forlini Sawitry Sinaga,  
Perdinan Machelino Pardede, Daniel Kasidi, Vitriani Marta Naibaho.**

Editor :  
**Latifah Putri Syalina**

Desainer:  
**Mifta Ardila**

Sumber :  
**www.freepik.com**

Penata Letak:  
**Latifah Putri Syalina**

Proofreader :  
**Tim ICM**

Ukuran :  
**viii, 229 hlm., 15,5x23 cm**

ISBN :  
**978-623-348-876-1**

Cetakan Pertama :  
**Juni 2022**

Hak Cipta 2022, pada Dr. Pulung Peranginangin dkk.

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
Tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT INSAN CENDEKIA MANDIRI**  
**(Grup Penerbitan PT INSAN CENDEKIA MANDIRI GROUP)**

Perumahan Gardena Maisa 2, Blok F03, Nagari Koto Baru, Kecamatan Kubung,  
Kabupaten Solok, Provinsi Sumatra Barat-Indonesia 27361  
HP/WA: 0813-7272-5118  
Website: [www.insancendekiamandiri.com](http://www.insancendekiamandiri.com)  
E-mail: [penerbitbic@gmail.com](mailto:penerbitbic@gmail.com)

# DAFTAR ISI

PRAKATA .....	viii
BAB 1 Pratik Hubungan Industrial untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Perencanaan Sumberdaya Manusia yang Baik .....	1
A. Digitalisasi sebagai penggerak ekonomi kolaboratif .....	1
B. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	5
C. Keunggulan Bersaing .....	6
D. Perencanaan Tenaga Kerja yang Baik akan Meningkatkan Keunggulan Bersaing .....	7
E. Formulasi Umum dan Temuan <i>Best Practices</i> .....	8
F. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan .....	12
G. Implikasi dan Diskusi .....	13
BAB 2 Praktik Hubungan Industrial ntuk Keunggulan Kompetitif dengan Pengelolaan Berdasarkan Atitud Serikat Pekerja yang Unik .....	15
A. Konsep Hubungan Industrial .....	17
B. <i>Tata Steel</i> .....	19
C. <i>Southwest Airways</i> .....	20
D. Formulasi Umum & Temuan <i>Best Practices</i> .....	22
E. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan .....	26
F. Kerjasama di Tempat Kerja .....	27
G. Implikasi dan Diskusi .....	29

BAB 3 Praktik Hubungan Industrial untuk Keunggulan Kompetitif dengan Pencegahan terjadi pemogokan dan Penanganannya .....	33
A. Strategis Bisnis Dalam Hubungan Industrial .....	36
B. Prinsip Hubungan Industrial .....	43
C. Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Sumber Daya Manusia .....	52
D. Sarana-Sarana dalam Hubungan Industri .....	54
E. Implikasi Keterkaitan Antara Praktek Hubungan Industri dan Keunggulan Bersaing .....	71
BAB 4 Praktik Hubungan Industrial untuk Keunggulan Kompetitif dengan Mendorong Situasi agar Mencapai Kesetaraan .....	76
A. Hubungan Industrial .....	76
B. Keunggulan Kompetitif .....	82
C. Formulasi Umum.....	84
D. Temuan <i>Best Practices</i> .....	87
E. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan.....	93
BAB 5 Praktik Hubungan Industrial untuk Keunggulan Kompetitif dengan Pilihan <i>Best-practice</i> Melalui <i>Benchmarking</i> .....	105
A. Hubungan Industrial.....	108
B. Formulasi Umum dan Temuan <i>Best Practices</i> .....	111
C. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan .....	121
D. Impilkasi dan Diskusi .....	124
BAB 6 Praktik Hubungan Industrial Inti Keunggulan Kompetitif dengan Masing -Masing Baik Perusahaan Maupun Karyawan Memiliki Komitmen .....	127
A. Keunggulan Kompetitif .....	128
B. Hubungan Industrial.....	132

C. Kinerja Karyawan sebagai Indikator Keunggulan Kompetitif Perusahaan .....	135
D. Formulasi Umum Dan Praktek Di Lapangan.....	141
E. Rekomendasi / Penerapan Dalam Perusahaan.....	143
BAB 7 Praktik Hubungan Industrial untuk Keunggulan Kompetitif dengan Mengenalkan teori SOR (Stimulus-Organisme-Respon).....	154
A. Praktik HRM.....	157
B. Formulasi umum.....	159
C. Temuan <i>best practices</i> .....	160
D. Rekomendasi.....	163
BAB 8 Praktik Hubungan Industrial untuk Keunggulan Kompetitif dengan Memelihara Iklim Organisasi/Perusahaan .....	179
A. Hubungan industrial .....	180
B. Formulasi Umum Dan Temuan <i>Best Practices</i> .....	190
C. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan .....	193
BAB 9 Praktik Hubungan Industrial untuk Keunggulan Kompetitif dengan Metoda Mediasi dan Rekonsiliasi. ..	195
A. Hubungan industrial .....	198
B. Sarana hubungan industrial.....	201
C. Formulasi Umum Dan Temuan Best Practice .....	202
D. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan .....	206
E. Cara Membangun Hubungan Industrial .....	207
F. Implikasi Dan Diskusi .....	214
DAFTAR PUSTAKA.....	217
BIODATA PENULIS.....	233



# PRAKATA

Puji syukur dan terima kasih kami panjatkan kehadiran Tuhan YME. dosen pengampu dan para mahasiswa mata kuliah Hubungan Industrial pada Program Magister Manajemen Universitas Internasional Batam atas terbitnya buku pertama ini yang berjudul *Hubungan Antara Praktik Hubungan Industrial dan Keunggulan Kompetitif*.

Hubungan Industrial adalah salah satu bagian penting di dalam dunia industri dan dikarenakan industri adalah sub-perekonomian maka ilmu ini menjadi bagian penting dari Perekonomian Indonesia. Hubungan Industrial mencakup rerangka (*framework*) daripada konsep dan ilmu pengetahuan tentang peran dan hubungan antara beberapa pihak utama dalam dunia industri, lebih tepatnya dalam Perusahaan, yakni Pekerja/Serikat Pekerja (*Union*), Perusahaan (*Management*) dan Pemerintah (*Government*). Untuk konteks Indonesia bahkan sudah ada yang khas menjadi acuan yakni Hubungan Industrial Pancasila yang mengutamakan penyelesaian perselisihan “jika ada” dengan prinsip musyawarah untuk mufakat antara Serikat Pekerja dan Manajemen Perusahaan. Terkecuali terjadi kebuntuan, maka peran Pemerintah diperlukan menjadi penengahnya sehingga masalah yang muncul selalu dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian maka dunia Industri dapat dikelola secara harmonis sehingga produktivitas dan efisiensi membaik, yang pada akhirnya meningkatkan mutu sehingga mampu bersaing di kancah global.

Buku ini ditujukan kepada mahasiswa, industriawan dan kalangan umum yang berminat untuk mendalami ilmu dan implementasi Hubungan Industrial di Perusahaan, semoga buku ini dapat bermanfaat dan memberikan inspirasi bagi semua pembaca.

Tim Penulis  
Batam, April 2022

# **BAB 1**

## **PRATIK HUBUNGAN INDUSTRIAL UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA YANG BAIK**

*Veronica dan Pulung Peranginangin*

### **A. Digitalisasi sebagai penggerak ekonomi kolaboratif**

Perubahan tajam dalam sikap masyarakat terhadap konsumsi tercermin dari meningkatnya minat terhadap isu-isu perubahan iklim dan kebutuhan akan partisipasi permanen dalam kehidupan ekonomi, budaya dan sosial. Proses ini menjadi lebih jelas selama resesi ekonomi, ketika pada tahun 2008, bersama dengan krisis keuangan, tingkat pengangguran terdaftar dan nyata meningkat dan konsumen, yang situasinya tidak memungkinkan mereka untuk membeli barang-barang konsumen baru, mulai mempertimbangkan hubungan pasar alternatif.

Meminjamkan barang dan jasa melalui teknologi Internet modern, yang mendorong munculnya pasar virtual baru berdasarkan kepercayaan dan rekomendasi dari pelaku pasar, terbukti menjadi pilihan yang ideal. Cara menyediakan akses sementara yang hemat biaya ke produk atau jasa tanpa perlu memiliki alat produksi telah

menjadi begitu populer sehingga ada pembicaraan tentang fenomena ekonomi berbagi.

Landasan teoretis untuk ekonomi kolaboratif adalah adanya banyak konsep dan definisi yang bersinggungan dengan isu-isu yang diamati. Namun, tidak adanya terminologi yang seragam untuk menggambarkan model ekonomi yang responsif terhadap pertumbuhan penduduk, urbanisasi, kendala sumber daya dan pertumbuhan teknologi tinggi. Dengan memprioritaskan akses kepemilikan menyebabkan penggunaan sejumlah istilah untuk menggambarkannya, seperti ekonomi kolaboratif, ekonomi berbagi, ekonomi pertunjukan, ekonomi digital, ekonomi *peer to peer*, dan ekonomi platform.

Prasyarat utama untuk pengembangan ekonomi kolaboratif adalah pertumbuhan pesat teknologi informasi (web 2.0), yang memungkinkan, selain penerimaan informasi secara pasif, juga partisipasi aktif dalam pembuatan konten situs melalui media sosial. Cara komunikasi baru, bersama dengan platform online, menciptakan pasar Internet, yang memungkinkan pertemuan penawaran dan permintaan di ruang virtual. Namun, konversi ekonomi seperti itu harus disertai dengan transformasi ekstensif di pasar tenaga kerja.

Salah satu mesin utama perubahan teknologi yang membawa perubahan signifikan di pasar tenaga kerja adalah digitalisasi (Gridneva, 2019). Menurut European Economic and Social Committee (2017), digitalisasi ekonomi atau revolusi industri keempat memiliki konsekuensi serius bagi penciptaan lapangan kerja (industri baru, produk baru, layanan baru) dan, di sisi lain, penghancuran lapangan kerja (robotisasi, otomatisasi). Menurut Degryse (2016), "teknologi baru benar-benar dapat membawa perubahan radikal dalam ekonomi, menciptakan lapangan kerja, tetapi juga pengangguran dalam pekerjaan dengan keterampilan yang kurang atau sedang, yang dapat digantikan oleh algoritma dan robot." Namun, harus ditekankan bahwa ciri alami dari setiap perkembangan di setiap bidang pembangunan untuk menciptakan peluang baru dan menghilangkan yang lama. Dengan cara yang sama, teknologi baru menciptakan lapangan kerja baru (dan di dalamnya juga menciptakan persyaratan baru untuk struktur dan kualifikasi tenaga kerja).

Manfaat teknologi saat ini adalah perolehan informasi yang belum pernah terjadi sebelumnya tentang pekerjaan baru dan persyaratan untuk mengisinya berkat akses publik yang lancar terhadap informasi: "salah satu dampak utama digitalisasi adalah meningkatnya fleksibilitas melalui akses Internet yang memengaruhi

cara pekerja dan pengusaha berinteraksi dan saling berkomunikasi. Perluasan teknologi informasi dan komunikasi untuk kegiatan ekonomi mengubah pasar tenaga kerja dengan cara yang penting.

Di antara mereka, platform pekerjaan Internet menyediakan cara baru untuk menyesuaikan permintaan dan penawaran untuk layanan tenaga kerja. Selama beberapa tahun terakhir, platform Internet telah muncul sebagai aktor utama dalam ekonomi digital, menyediakan pasar digital untuk informasi, barang dan jasa. Di antara mereka, platform pekerjaan Internet menyediakan cara baru untuk menyesuaikan permintaan dan penawaran untuk layanan tenaga kerja. Dari aspek ini, digitalisasi adalah titik kunci tidak hanya untuk masalah pengangguran tetapi juga untuk kelancaran transisi ke jenis ekonomi kolaboratif berdasarkan penggunaan data digital secara cerdas.

Dalam konteks masalah ini, tujuan penelitian kami adalah untuk memperkirakan dampak digitalisasi di pasar tenaga kerja melalui korelasi antara pengguna internet dan pengangguran di pasar Eropa.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya. Bagi sektor publik, tanggung jawab besar birokrasi dalam memberi pelayanan kepada masyarakat harus didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang profesional dan kompeten. Dalam konteks reformasi birokrasi, MSDM merupakan salah satu pilar perbaikan di samping aspek kelembagaan dan sistem (lihat Kompas edisi 06 Juni 2011).

Utilisasi SDM aparatur secara efektif dan efisien menjadi fungsi utama MSDM bagi birokrasi mulai dari perencanaan hingga tahap terminasi SDM. Sebagaimana terdapat dalam berbagai literatur manajemen, pencapaian tujuan organisasi secara manajerial diawali dengan fungsi perencanaan (Ivancevich et al. 2004).

Keterlibatan aparatur dalam perencanaan memiliki peran signifikan terutama berkaitan dengan sikap dan perilakunya. Seperti telah diidentifikasi oleh Boyne & Gould-Williams (2003), sikap aparatur yang terlibat dalam perencanaan berperan penting bagi pencapaian kinerja organisasi sektor publik di samping adanya pengaruh sejumlah variabel teknis lainnya. Jika dalam tahap perencanaan SDM bermutu memiliki peran penting dalam mencapai target yang ditetapkan, maka

proses manajerial birokrasi selanjutnya dalam bentuk pengarahan, pelaksanaan, dan evaluasi pun harus didukung oleh aparat yang bermutu. Dalam konteks yang demikian itulah, MSDM mendapat tantangan untuk menjawab masalah peningkatan mutu aparat.

Hingga saat ini mutu aparat birokrasi dalam memberikan layanan publik di Indonesia masih menjadi persoalan yang sangat serius. Masyarakat sebagai pengguna layanan birokrasi sering mengeluhkan mutu aparat dalam menjalankan fungsinya. Berbagai bentuk keluhan muncul mulai dari proses pelayanan, waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian urusan, sikap dan perilaku aparat, hingga berkaitan dengan kualitas hasil layanan. Permasalahan serius yang tak kunjung teratasi tersebut pada akhirnya memposisikan Indonesia sebagai negara yang tidak kondusif bagi pelayanan publik.

### **C. Keunggulan Bersaing**

Barney (1991) menjelaskan bahwa sumberdaya merupakan sekumpulan faktor yang dimiliki atau dikontrol oleh perusahaan yang terdiri dari *tangible assets* (seperti mesin dan peralatan) maupun *intangibile assets* (seperti hubungan kerjsama). Sedangkan kapabilitas merujuk pada kemampuan berlandaskan pengetahuan dan pengalaman dalam mengelola sumberdaya agar dapat tumbuh dengan tingkat yang lebih tinggi dibanding

perusahaan lain dalam menghasilkan produk atau jasa yang sama.

Selanjutnya Barney (2007) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dapat bersifat sementara atau berkelanjutan. Keunggulan bersaing sementara adalah keunggulan bersaing yang berlangsung untuk waktu yang sangat singkat. Pandangan ini menunjukkan bahwa setiap keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan dengan cepat akan ditiru oleh perusahaan lain. Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat bertahan lebih lama lagi. Budaya organisasional merupakan satu contoh keunggulan kompetitif yang sulit ditiru pesaing (Tjahjono, 2004).

#### **D. Perencanaan Tenaga Kerja yang Baik akan Meningkatkan Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan pengertian HRP dan Keunggulan Bersaing diatas selanjutnya dapat dibuat proposisi sebagai berikut: Bahwa *human resource planning* yang baik akan menghasilkan keunggulan bersaing. Grobler dan Zock (2010) melakukan studi kasus yang menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja (HR Plan). Diperlukan dalam *supply chain* untuk mendukung keputusan strategis. Didasarkan pada studi kasus yang mendalam dalam industri jasa pada tahun 2008 pada sebuah perusahaan



penyedia layanan logistik di Jerman, ditemukan bahwa berbagai keterlambatan dalam merekrut, melatih, dan mempromosikan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Delgado (1985) menyajikan temuan tentang efektivitas perencanaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan besar di Venezuela. Bahwa sebelumnya perusahaan menggunakan sistem lama yang tidak tepat untuk mengatasi masalah pasokan tenaga kerja dengan keterampilan yang dibutuhkan. Kemudian dibuat sistem baru dengan melibatkan interaksi langsung dalam perencanaan sumberdaya perusahaan. Setelah dilaksanakan maka terbukti kegunaannya dalam mendefinisikan jenis personil yang dibutuhkan oleh perusahaan di masa depan.

#### **E. Formulasi Umum dan Temuan *Best Practices***

Menurut Internasional terbaru Laporan Organisasi Buruh (ILO), ada 242,2 juta pekerja (56 persen) di lima negara ASEAN yang berisiko kehilangan pekerjaan karena penggunaan sistem otomasi (robot) dalam dua dekade mendatang. Nomor itu termasuk pekerja di pasar kerja di Vietnam, Kamboja, Indonesia, Filipina, dan Thailand.

Di Indonesia, para buruh dengan risiko tertinggi adalah tenaga penjual di pasar dan toko yang jumlahnya

14 juta. Ada juga pegawai kantoran, semacam administrasi, total hampir 1,7 juta. Bangunan termasuk buruh dan penjahit pakaian; jumlahnya adalah 2,1 juta dan 1,1 juta, masing-masing. Fenomena ini terlihat sebaliknya dengan keinginan pemerintah untuk memperluas tenaga kerja penyerapan melalui industri padat karya. Justru yang terjadi adalah iklim kehilangan lapangan kerja, khususnya di bidang manufaktur karena perkembangan teknologi dan revolusi industri 4.0.

Ekonomi berbagi digital didefinisikan sebagai gerakan terbaru yang terdiri dari semua organisasi yang mengizinkan akses sementara untuk sumber daya tertentu, ditengahi oleh berbasis internet platform, dengan kata lain, bahwa seseorang memasuki ekonomi berbagi ketika dia memutuskan untuk memberikan atau menikmati akses non-kepemilikan sementara dari sumber daya yang kurang dimanfaatkan (baik dalam berupa pengetahuan dan keterampilan, waktu, uang, atau ruang) karena platform berbasis internet. Platform tersebut mengumpulkan pembagi yang menyediakan dan mengkonsumsi sumber daya, dan dengan demikian, menawarkan alternatif cara untuk mengkonsumsi, membiayai, atau memproduksi (Coupez, 2017).



Source: Chen (2007)

Masalah hubungan kemitraan sosial adalah sebuah isu yang perlu mendapat perhatian sebagai representasi informalisasi kerja di era digital. Hal ini juga berdampak pada kebijakan pemerintah (dalam hal ini Kementerian Tenaga Kerja), yang belum mengatur hubungan industrial di sektor informal menjadi peraturan perundang-undangan. Kurangnya regulasi telah menjadi masalah krusial di mana perkembangan ekonomi digital semakin masif dan mendukung perekonomian pertumbuhan di Indonesia tetapi luput dari perhatian dalam mengatur hubungan industrial. Bentuk dari kemitraan sosial menjadi anomali dan sebuah ilusi yang harus segera dicari solusi untuk perlindungan dan kesejahteraan pekerja di sektor informal.

Table 1. Realization of Investment and Labor Absorption

Quarter II	2015	2016	2017	2018	2019
Investment Realization (in Trillions of Rupiah)	135.1	151.6	170.9	176.3	200.5
Labor Absorption	370,945	354,739	345,323	289,843	255,134

Source: Indonesia Investment Coordinating Board (BKPM)

Selanjutnya, berturut-turut diikuti oleh pekerja di usaha industri pengolahan sektor sebesar 15,99 juta orang atau 22,75 persen, dan penyediaan akomodasi dan pemberian makan dan minum sebesar 8,41 juta orang atau 11,97 persen. Namun, akhir-akhir ini, lapangan kerja belum sebaik dekade-dekade sebelumnya. Data dari Badan Koordinasi Penanaman Modal Indonesia (BKPM) mencatat selama triwulan II tahun 2015 sampai dengan tahun 2019, realisasi investasi sebesar meningkat, tetapi lapangan kerja berkurang. Data di atas menunjukkan adanya anomali; peningkatan realisasi investasi ternyata berbanding terbalik ke tingkat pekerjaan. Peningkatan angka realisasi investasi belum tentu meningkatkan tingkat penyerapan tenaga kerja. Bahkan tingkat penyerapan tenaga kerja di Indonesia semakin menurun dari tahun ke tahun. Beberapa kemungkinan menyebabkan anomali yang akan terjadi. Pertama, ada pergeseran karakteristik investasi dari padat karya hingga padat modal. Hal ini masih berhubungan dengan transisi menuju revolusi industri 4.0, yaitu ditandai dengan hadirnya kecerdasan buatan dan digitalisasi yang relatif menggeser karakteristik

investasi terhadap modal intensif, intensif teknologi daripada padat karya.

Hal ini sejalan dengan penelitian dari Forum Ekonomi Dunia, yang menyatakan bahwa beberapa ladang akan berkurang atau bahkan hilang karena pesatnya perkembangan teknologi saat ini. Itu bidang administrasi dan perkantoran adalah pekerjaan yang memiliki kebutuhan paling rendah, dengan 4,8 juta pekerjaan berkurang dalam beberapa tahun terakhir. Kedua, sektor pekerjaan lain yang paling banyak dikurangi adalah manufaktur, yang dikurangi sebesar 1,6 juta. Ketiga, diikuti oleh konstruksi dan pertambangan, yang diperkirakan turun 497 ribu pekerjaan hilang dalam beberapa tahun terakhir.

#### **F. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan**

Bordoloi dan Matsuo (2001) melakukan penelitian di sebuah pabrik manufaktur peralatan semikonduktor yang menggunakan jalur perakitan untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Namun terkadang perlu meningkatkan fleksibilitas untuk menangani tingginya tingkat kustomisasi produk, teknologi dan perubahan produk, serta volume produksi, yang secara kolektif membutuhkan pengetahuan tingkat tinggi bagi setiap pekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan cenderung meremehkan perencanaan sumber daya manusia, khususnya kebutuhan pekerja di level pengetahuan yang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aturan pengendalian yang ketat lebih unggul dibanding aturan intuitif ditinjau dari sudut pandang stabilitas dalam angkatan kerja.

### **G. Implikasi dan Diskusi**

Dalam konteks ekonomi berbagi digital, masalah yang dihadapi Indonesia adalah apakah itu? siap untuk melangkah ke dalam masyarakat digital dan bagaimana pengembangan citra teknologi digital dan budaya di Indonesia. Beberapa pertimbangan perlu disimpulkan dalam kasus ini.

Pertama, soal menentukan konsep teknologi dan masyarakat digital, seperti seperti apa yang akan dibangun oleh pemerintah? Itu perkembangan teknologi dan digital industri memang harus dilihat secara paralel dengan proses industri dengan logika internal melekat padanya. Namun, teknologi dan digital industri harus dilihat secara kritis. Itu adalah proses perkembangan digitalisasi masyarakat semakin mengasingkan orang dari struktur yang lebih besar atau bahkan mengurangi manusia menjadi hanya sisa-sisa teknologi.

Kedua, perkembangan teknologi digital mempengaruhi transformasi sosial, yang termasuk integrasi optimisme industri dan teknologi berbasis digital, memberdayakan partisipasi publik, otoritas negara, dan pasukan khusus untuk bertindak dan bertanggung jawab secara sosial makin. Perlu diperhatikan transformasi teknologi dalam menemukan dan menciptakan ekonomi baru untuk lapangan kerja dan akses informasi yang lebih luas.

Ketiga, hadirnya *digital sharing* perusahaan teknologi berbasis ekonomi tidak berdasarkan ideologi ekonomi tetapi semata-mata berbasis inovasi berbasis teknologi, dan tentu saja, prinsip-prinsip ekonomi untuk mencapai keuntungan maksimal. Perlu diperhatikan juga bahwa nilai tambah bagi perekonomian dari kebaruan perusahaan teknologi digital tidak tentu sama pentingnya dengan yang kita bayangkan hari ini. Tarif ojek *online* murah atau gratis pengiriman, misalnya, belum tentu berbasis pada harga yang berkelanjutan secara ekonomi, bisa jadi hanya taktik untuk menjadi pemenang dalam persaingan yang ketat pemenang mengambil semua.

# **BAB 2**

## **PRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL UNTUK KEUNGGULAN JOMPETITIF DENGAN PENGELOLAAN BERDASARKAN ATITUD SERIKAT PEKERJA YANG**

**Hendry Wibowo dan Pulung Peranginangin**

Organisasi perlu membangun dan memperkuat hubungan kerja mereka dalam upaya untuk lebih meningkatkan kinerja dan daya saing mereka. Terlepas dari pentingnya hubungan kerja bagi organisasi. Hal ini disebabkan kurangnya penekanan akan pentingnya peran hubungan kerja dalam organisasi.

Lingkungan bisnis menjadi lebih kompleks, dinamis, dan tidak pasti karena berbagai faktor seperti meningkatnya persaingan, teknologi baru, dan permintaan pelanggan yang berubah. Faktor-faktor ini terus mendorong organisasi untuk mengubah cara mereka mengelola operasi bisnis mereka. Dalam mencari cara yang lebih efektif dan efisien untuk mengubah cara mereka mengelola bisnis mereka, organisasi mengakui hubungan kerja tidak hanya sebagai sarana penting untuk mendukung operasi mereka tetapi juga sebagai sumber keunggulan kompetitif potensial yang dapat membantu mempertahankan kinerja organisasi mereka. (Gerasimos, et al. 2010; Anjum, et al. 2005, Markey, 2020)



Hubungan kerja sebagai bidang studi dan praktik bisnis yang baik telah mendapatkan banyak penerimaan sebagai prioritas penting bagi organisasi. Meningkatnya minat dan perhatian pada hubungan kerja dihasilkan dari semakin banyaknya bukti yang menunjukkan bahwa perusahaan yang mempraktikkan hubungan kerja secara efektif mampu berkinerja lebih baik dalam hal indikator keuangan maupun non-keuangan. (Galgoczi, 2003; Campbell & Weststar, 2020)

Tidak hanya menyoroti hubungan kerja sebagai bidang manajemen yang penting tetapi juga memberikan bukti yang menunjukkan berbagai dampak positif dari hubungan kerja pada organisasi. Bukti dari studi sebelumnya menunjukkan bahwa praktik hubungan kerja yang efektif meningkatkan kinerja organisasi dalam berbagai cara. Misalnya, temuan dari studi yang baru menunjukkan bahwa dengan mengadopsi praktik hubungan kerja yang efektif, organisasi dapat mendorong keterlibatan, komitmen, dan meningkatkan kompetensi karyawan mereka serta meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. (Katz, et al. 1985; Campbell & Weststar, 2020)

Selain itu, praktik hubungan kerja yang efektif juga diketahui dapat membantu organisasi dalam menjaga keharmonisan industri, khususnya hubungan antara pengusaha dan karyawan di tempat kerja. Hubungan kerja yang efektif menjaga keharmonisan industrial dengan

menekankan pada hak serta kewajiban pengusaha dan pekerja dalam organisasi. Dengan berfokus pada hak dan kewajiban baik pengusaha dan karyawan, hubungan kerja membantu tidak hanya untuk menghindari ketidakpercayaan, konflik dan miskomunikasi, tindakan industrial ini juga mencegah *turnover* yang tinggi, produktivitas rendah, moral rendah dan kurangnya kepuasan kerja di antara karyawan. (Galgoczi, 2003; Gopinath, 2014; Antolioli, et al. 2011)

Selain itu, organisasi yang menerapkan praktik hubungan kerja yang efektif juga memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan yang kompeten serta menarik karyawan yang berbakat. Dengan menerapkan praktik hubungan kerja yang menekankan pada memotivasi dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, organisasi tidak hanya akan meningkatkan komitmen organisasi mereka tetapi juga memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi mereka.

#### **A. Konsep Hubungan Industrial**

Hubungan industrial dapat didefinisikan sebagai hubungan dan interaksi dalam industri khususnya antara tenaga kerja dan manajemen sebagai hasil dari gabungan sikap dan pendekatan mereka sehubungan dengan pengelolaan urusan industri, untuk perbaikan tidak hanya manajemen dan pekerja tetapi juga industri dan

ekonomi secara keseluruhan. Istilah hubungan industrial menjelaskan hubungan antara karyawan dan manajemen yang bersumber langsung atau tidak langsung dari hubungan serikat pekerja-management. (Hyman, 1975; Edwards, 2009).

Istilah 'Hubungan Industri' terdiri dari 'Industri' dan 'hubungan'. Industri berarti setiap kegiatan produktif di mana seorang individu terlibat. Ini termasuk (a) kegiatan utama seperti pertanian, perikanan, perkebunan, kehutanan, hortikultura, pertambangan dll; dan (b) kegiatan sekunder seperti manufaktur, konstruksi, perdagangan, transportasi, perdagangan, perbankan, komunikasi dll. (Hyman, 1975; Edwards, 2009).

Hubungan industrial adalah hubungan yang merupakan hasil dari 'hubungan kerja' dalam suatu perusahaan industri. Dengan demikian, hubungan majikan-karyawan dalam suatu industri. Dua pihak majikan dan pekerja diperlukan, yang tanpanya hubungan semacam itu tidak akan ada dan industrilah yang menyediakan pengaturan untuk hubungan industrial. (Hyman, 1975; Edwards, 2009)

Hubungan industrial adalah hubungan dalam industri yang diciptakan oleh sikap dan pendekatan yang beragam dan kompleks baik dari manajemen maupun pekerja dalam hubungannya dengan manajemen

industri. Sikap mengacu pada keadaan mental seseorang, pendekatan dapat menjadi ekspresi eksternal dari sikap tersebut. Sikap selalu tidak jelas dan individu itu sendiri mungkin tidak selalu sepenuhnya menyadari sikap. Sikap harus disimpulkan dari nada ekspresi verbal atau mungkin dari perilaku terbuka individu. Sikap adalah keadaan mental individu yang mempersiapkannya untuk mengambil pendekatan (eksternal) tertentu atau membuatnya berperilaku dengan cara tertentu. Sikap keduanya (majikan dan karyawan) saling mempengaruhi dan menentukan hubungan alami. (Hyman, 1975; Edwards, 2009)

## **B. *Tata Steel***

Pada Januari 1956, *Tata Steel* menandatangani perjanjian dengan serikat pekerja mereka. Ini adalah kesepakatan penting karena mengakui dengan jelas tanggung jawab dan kewajiban bersama para pihak. Ini mengatur nada untuk hubungan industrial. Pemukiman ini memiliki pengaruh luar biasa pada budaya kerja *Tata Steel*. Bagian-bagian dari perjanjian itu adalah: keamanan bersama, kedekatan asosiasi karyawan dengan manajemen, produktivitas, deskripsi pekerjaan, evaluasi pekerjaan dan struktur upah, revisi upah dan gratifikasi. (Mukherjee, 2008).

Tata Steel telah melalui bagiannya dari kesulitan bisnis. Sementara mereka telah memodernisasi pabrik dari waktu ke waktu, mereka juga harus menguranginya. Ada pengurangan substansial dalam jumlah karyawan - dari 75000 menjadi 35000. Catatan hubungan industrial harus dilihat dengan latar belakang ini. Dalam 75 tahun terakhir, tidak ada satu hari pun yang hilang untuk mogok! Oleh karena itu Strategi hubungan industri telah memberi Tata Steel keunggulan kompetitif yang besar. (Mukherjee, 2008)

### C. *Southwest Airways*

*Southwest* memiliki pendekatannya sendiri dalam berurusan dengan serikat pekerja. Intinya, *Southwest* melakukan tiga hal utama:

1. *Southwest* menerima serikat pekerja sebagai perwakilan karyawan yang sah dan sebagai mitra yang berharga dalam organisasi. Melakukan hal ini menghilangkan bias anti-serikat tradisional yang merupakan rintangan besar pertama bagi hubungan baik. Dengan menerima serikat pekerja mana pun yang dipilih karyawan untuk bergabung, tim manajemen *Southwest* menunjukkan bahwa mereka memercayai penilaian karyawan. (Gittell & Fields, 2004)

2. *Southwest* mengharapkan serikat pekerja memiliki loyalitas yang kuat kepada perusahaan dan rasa memiliki. Oleh karena itu, ketika bernegosiasi dengan serikat pekerja, ada antisipasi mereka akan bertindak secara wajar. Karena karyawan *Southwest* telah memilih untuk bergabung dengan enam serikat pekerja yang berbeda, ada antisipasi serikat pekerja lain akan membantu memastikan tidak ada dari mereka yang mengajukan tuntutan berlebihan. (Gittell & Fields, 2004)
3. *Southwest* memperlakukan serikat pekerja sebagai mitra penuh, tidak seperti elang laut yang berkeliaran di leher organisasi mereka. Dari perspektif itu, *Southwest* memberi setiap serikat pekerja dengan informasi yang akurat sehingga negosiasi dapat bergerak maju dalam terang hari daripada di lingkungan ketidakpercayaan dan kebingungan. Akibatnya, *Southwest* memiliki hubungan kerja yang luar biasa. Hanya ada satu pemogokan enam hari dalam sejarah perusahaan. (Gittell & Fields, 2004)

Apakah *Southwest Airlines* telah mencapai keunggulan kompetitif? Lihatlah prestasi mereka:

- a. Dalam industri yang sangat fluktuatif, *Southwest* telah menguntungkan setiap tahun kecuali tahun

di mana ia didirikan. Artinya pada tahun 2003, *Southwest* telah untung selama 31 tahun.

- b. Untuk sebagian besar tahun 2002, kapitalisasi pasar *Southwest* sebesar \$9 miliar telah melampaui kapitalisasi pasar gabungan dari setiap maskapai penerbangan AS lainnya.
- c. Peringkat *Southwest* secara konsisten tinggi dalam "100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja di Amerika" oleh Majalah Fortune dan dari tahun 1992 hingga 1996 juga memenangkan "Triple Crown" industri penerbangan-penghargaan untuk paling sedikitnya penundaan, keluhan, dan tas yang salah penanganan. (Gittell & Fields, 2004).

#### **D. Formulasi Umum & Temuan *Best Practices***

1. **“Seringkali bukan apanya, tapi bagaimana caranya yang lebih penting”**. Pernyataan ini dikutip oleh kepala HR untuk tata motors. Membuat karyawan merasa diinginkan dan dihargai sangat penting untuk keberhasilan inisiatif. (Guest, 1987; Hyman 2008). Ambil contoh penghargaan Man of the month yang diberikan tata motors kepada karyawannya, penerima penghargaan diperkenalkan dan diberikan penghargaan oleh seorang teman, yang memperkenalkan orang tersebut dengan cara yang sangat pribadi. Hal

ini membuat acara tersebut sangat menyentuh dan benar-benar melibatkan karyawan. (Mukherjee, 2008). IBM tidak memiliki sistem absensi dan memberikan cuti sakit tanpa batas sebagai cerminan Kepercayaan para karyawannya. (Dickson, et al. 1988).

Promosi di Marriott sepenuhnya berdasarkan prestasi. Proses ini dirancang dengan metodologi *Balanced Scorecard* yang kuat. Manajemen kinerja untuk manajer dilakukan secara real-time dengan aplikasi yang memfasilitasi komunikasi antara manajer dan Manajer Umum untuk umpan balik yang dinamis. (Denton & White, 2000).

2. **Filosofi Hubungan Karyawan.** Memiliki filosofi yang kuat yang memandu tindakan manajemen hubungan karyawan dianggap penting. Memberdayakan dan mendidik karyawan dipandang sebagai komponen penting dari pemetaan pembelajaran mereka ke dalam fondasi filosofis organisasi. (Guest, 1987; Hyman 2008). SKF menawarkan jalur karir yang disesuaikan untuk karyawan dalam bentuk model Pemimpin Tim/ Pemimpin Lingkaran. Hal ini didasarkan pada tingkat keterampilan dan proses seleksi dirancang pada situasi perilaku.

Karyawan yang terlatih mendapatkan kesempatan untuk memilih dan tumbuh dalam peran



yang disesuaikan ini dalam organisasi sehingga mengambil posisi seperti pelatih keterampilan, UKM, dll. (Larsson, et al. 2003). Marriott percaya dalam memastikan kepuasan dan kebahagiaan karyawannya karena mereka percaya bahwa karyawan yang bahagia akan memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. (Denton & White, 2000).

3. **Perusahaan besar berinvestasi pada karyawan mereka.** Perspektif ini merupakan kelanjutan dari bangunan di atas landasan filosofis. Fungsi intervensi pembelajaran dan pengembangan merupakan kunci penting dalam mengelola keterlibatan. Ini berarti menciptakan forum untuk inovasi dan memanfaatkan ide-ide, memungkinkan mereka untuk berkembang dan dihargai dengan tepat. Melalui intervensi pelatihan dan pengembangan, organisasi menciptakan peluang bagi karyawan untuk tumbuh. IBM memberikan pelatihan tentang alat digital. Thermax telah terikat dengan lembaga teknis seperti Universitas Teknik Gujarat untuk memberikan program. (Guest, 1987; Hyman 2008).

Cummins telah bekerja sama dengan institusi seperti TISS (*Tata Institute of Social Sciences*) untuk program hubungan industrial dan BITS (*Birla Institute of Technology and Science*) Pilani untuk aspek teknis. Cummins juga memberikan pengabaian biaya kuliah

untuk pendidikan tinggi untuk program yang relevan dari lembaga yang diakui yang telah ditentukan di seluruh India.

4. **Kolaborasi adalah kuncinya.** Mendorong kepercayaan dan kemampuan untuk curhat merupakan pertimbangan penting untuk kerja tim yang baik. Menyediakan platform formal atau informal yang tepat untuk memungkinkan ventilasi kreatif, diskusi kritis, dan peluang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan membangun tempat kerja yang kolaboratif. Kegiatan tersebut mendorong keterlibatan dan kepemilikan yang penting untuk pertumbuhan yang berkelanjutan. (Guest, 1987; Hyman 2008). Tata Motors menggunakan banyak cara untuk mendorong keunggulan di tempat kerja. Sebuah inisiatif dalam ruang ini disebut DIFTR (Do It First Time Right). Ini dirancang untuk pekerja berkerah biru di lantai pabrik di mana aktivitas kritis difokuskan dan parameter pelatihan dan evaluasi khusus diidentifikasi ke DIFTR. (Mukherjee, 2008).

## **E. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan**

Membangun hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan dimulai di tingkat perusahaan, oleh karena itu dialog yang efektif antara pengusaha dan pekerja merupakan salah satu syarat utama dalam mencapainya. Untuk menumbuhkan budaya dialog yang konstruktif di perusahaan, diperlukan rasa saling percaya yang prosesnya membutuhkan waktu, niat baik dan sikap, serta kompetensi yang memadai dari para pihak. Tujuan Dialog di tingkat Perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Membangun rasa saling percaya
2. Membangun hubungan timbal balik
3. Memahami kesamaan visi dalam perusahaan
4. Mengetahui budaya Indonesia untuk ekspatriat
5. Mengetahui budaya investor
6. Memahami dan melaksanakan peraturan yang ada.

Dialog sosial tidak berarti mengakhiri perbedaan antara perwakilan manajemen dan pekerja, tetapi kesediaan untuk mengatasinya melalui diskusi dan kompromi. (Jokinen, 1995; Euwema, et al. 2015).

## **F. Kerjasama di Tempat Kerja**

Rekomendasi ILO No. 94 tentang Konsultasi dan Kerjasama di tempat kerja memberikan pedoman kerjasama di tempat kerja yang memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Sebagai wadah komunikasi dan kerjasama.
2. Kolaborasi ini berfokus pada hal-hal yang menjadi perhatian bersama.
3. Kerja sama yang diatur dalam rekomendasi ini adalah kerja sama di luar perundingan perjanjian kerja bersama. (Sanyal & Hisam, 2018)

Kerjasama ini dimulai dengan pertukaran informasi yang menghasilkan negosiasi. Komunikasi sangat penting untuk keberhasilan usaha kelompok. Berbagi informasi antara rekan kerja dan manajemen akan menciptakan transparansi dan pemahaman yang jelas tentang pembagian kerja. Ini akan melibatkan pekerja untuk merasakan kepemilikan atas apa yang mereka lakukan dengan divisi dan menyadari di mana mereka berdiri dalam kaitannya dengan tujuan akhir mereka

Komunikasi juga akan meningkatkan perasaan solidaritas karena setiap orang mulai mengembangkan ide yang sama tentang ke mana arah tim mereka. Kerjasama juga harus menawarkan konsultasi seperti pemecahan masalah, rekomendasi kebijakan, kerjasama

dan apresiasi. Terakhir, kolaborasi juga harus membahas proses negosiasi seperti perjanjian yang mengikat, penyelesaian sengketa dan kemitraan. (Sanyal & Hisam, 2018).

Kerjasama di tempat kerja pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan kesejahteraan pekerja. Sifat ini diperlukan untuk meningkatkan tempat kerja dengan cara yang positif dan melakukan potensi penuhnya. Perundingan bersama dan penyelesaian perselisihan yang adil akan memaksimalkan keberlanjutan, pengembangan bisnis dan kesejahteraan pekerja serta meminimalkan kelemahan mereka, menga-rah ke tempat kerja yang efisien, dinamis dan produktif.

Dengan demikian, kombinasi dari aspek-aspek ini merupakan faktor sentral dari kerja tim yang efektif. Ini akan mengarah pada fungsi bisnis yang efektif dan meningkatkan interaksi kreatif orang-orang yang bekerja sama. Individu dapat belajar dari satu sama lain, berkonsultasi satu sama lain tentang masalah dan mencapai kesepakatan tentang cara terbaik untuk mencapai tujuan. (Sanyal & Hisam, 2018).

## **G. Implikasi dan Diskusi**

Hubungan industrial dan serikat pekerja tidak selalu memiliki dampak yang disamaratakan dan disetarakan pada upah dan syarat kerja. Hal ini terutama tergantung pada karakteristik khusus serikat pekerja dan sistem hubungan industrial, serta pada struktur perundingan bersama di mana mereka berada. Misalnya, serikat pekerja kerajinan pada fase awal gerakan serikat pekerja termasuk pelestarian perbedaan intra-kelas antara pekerja kerajinan dan buruh, dan sikap serupa dapat ditemukan hari ini di antara serikat pekerja.

Selain itu, kapasitas serikat pekerja untuk mengurangi ketidaksetaraan dengan memperoleh bagian yang lebih besar dari nilai tambah bagi pekerja dan meningkatkan standar pekerjaan rata-rata tergantung pada keseimbangan kekuatan tawar-menawar yang berubah antara pekerja dan pengusaha. Ini termasuk kekuatan organisasi serikat pekerja, tetapi juga faktor kontekstual, seperti siklus bisnis dan keberadaan kerangka hukum dan kebijakan yang mendukung. (Baccaro, 2014).

Oleh karena itu, hubungan antara hubungan industrial dan kesetaraan/ketidaksetaraan terkait pekerjaan pada dasarnya merupakan pertanyaan empiris, yang bergantung pada dan bervariasi sesuai dengan keadaan. Memang, bentuk-bentuk khusus hubungan industrial di

sebagian besar negara demokrasi pasar ditengah sejumlah perkembangan lainnya memang mempromosikan kesetaraan di abad ke-20, tetapi ini harus diperlakukan sebagai hasil dari keadaan yang sangat menguntungkan. Memetakan keadaan ini secara analitis adalah tujuan kami di bagian pertama ini.

Ada dua elemen hubungan industrial, serikat pekerja dan perundingan bersama yang memiliki efek mitigasi pada ketidaksetaraan. Elemen konstitutif pertama dari hubungan industrial yang mempromosikan kesetaraan adalah sifat kolektif dari perwakilan serikat pekerja dan efek regulasinya. Dimensi kolektif dari hubungan industrial berarti bahwa mereka cenderung mengurangi, jika tidak menghilangkan, perbedaan dalam hal pekerjaan dan kondisi kerja di antara para pekerja yang diwakili. Dengan menetapkan standar dan perlindungan minimum yang berlaku untuk semua pekerja yang dilindungi, mereka menetapkan dasar dan mengurangi variasi dalam perlakuan antar individu. Kita dapat menyebutnya efek pemerataan 'intra-kelas' dari hubungan kerja, atau pengurangan perbedaan persyaratan kerja di antara para pekerja. (Olson, 2008).

Unsur konstitutif kedua mengikuti dari yang pertama dan menyangkut hubungan dengan majikan. Dengan mengorganisir tenaga kerja secara kolektif, serikat pekerja mendapatkan posisi tawar dan mampu

memperoleh kondisi yang lebih baik daripada rata-rata yang akan diperoleh pekerja individu. Dalam hal ini, hubungan industrial memainkan peran redistributif kunci antara pengusaha dan buruh. Ini mewakili dampak antar kelas pada ketidaksetaraan, menekan keuntungan demi upah, sementara mengandung hak prerogatif manajerial dan unilateralisme. Ini juga melibatkan pengurangan perbedaan imbalan antara pekerja dan majikan, meskipun ini agak tidak tepat (karena kita berbicara pada dasarnya tentang distribusi fungsional pendapatan antara tenaga kerja dan modal). (Olson, 2008).

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dorongan untuk kesetaraan, yang dapat kita kenali dalam hubungan industrial, berasal dari fase input: pemerataan tuntutan berubah menjadi syarat dan aturan kerja yang berlaku untuk seluruh kelompok pekerja. Outputnya terdiri dari peraturan standar dan hasilnya lebih kesetaraan. Kami biasanya menyebutnya solidaritas, karena melibatkan rasa keadilan dan keadilan di antara para pekerja, dalam menghadapi kepentingan mereka yang mungkin berbeda, yang timbul dari pekerjaan dan keterampilan mereka yang berbeda, atau bahkan keadaan individu yang beragam.

Memang, di sini kita pada dasarnya fokus pada inklusivitas dalam hal pekerjaan (pekerjaan, tingkat keterampilan, industri), tetapi harus jelas bahwa



kapasitas untuk mewakili keragaman dalam angkatan kerja dalam arti luas (gender, usia, asal etnis, orientasi seksual, dll.) dan memobilisasinya untuk kepentingan aksi dan organisasi serikat pekerja akan berkontribusi secara signifikan untuk meningkatkan cakupan kesetaraan. (Olson, 2008).

Namun, kita harus menyadari bahwa kesetaraan di sisi permintaan ini dapat beroperasi melalui saluran yang berbeda dan tersegmentasi. Misalnya, mungkin ada satu serikat pekerja nasional yang hanya bernegosiasi di tingkat lokal. Jelas, seperti disebutkan di atas, tuntutan yang merata seperti itu tidak akan ada jika serikat pekerja dengan fokus representasional yang sempit berlaku, seperti dalam kasus serikat pekerja.



## BAB 3

# PRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN PENCEGAHAN TERJADI PEMOGOKAN DAN PENANGANANNYA

Hotlina Sitanggung dan Pulung Peranginangin

Memperoleh keunggulan bersaing merupakan tantangan utama bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan bisnis masa kini. Dimana masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka dan tantangan yang tidak ringan pada yang dilakukan pada suatu perusahaan. Tanpa dibekali kemampuan dan keunggulan bersaing yang tinggi sangat mustahil perusahaan suatu negara, termasuk perusahaan Indonesia tidak akan mampu menembus pasar internasional.

Dengan kata lain dalam pasar yang bersaing keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan faktor yang desisif dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Kotler (2010) juga menjelaskan bahwa setiap posisi persaingan memerlukan strategi bersaing yang berbeda pula. Perusahaan dalam posisi persaingan yang sama maupun berbeda harus menggunakan pemahaman ini untuk merancang penawaran pasar yang memberikan nilai lebih dari pada penawaran pesaingnya. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan daya saing dan membangun keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan tidak dapat ditunda-tunda

lagi dan sudah selayaknya menjadi perhatian berbagai kalangan, bukan saja bagi para pelaku bisnis itu sendiri tetapi juga bagi aparat birokrasi, berbagai organisasi dan anggota masyarakat.

Mengelola secara optimal hubungan antara pekerja dengan perusahaan adalah hal yang krusial dalam konteks produktivitas kerja dan keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Ketidak mampuan mengelola hubungan dengan karyawan dapat menumbulkan akibat negatif yang bukan saja memiliki konsekuensi hukum, tetapi juga memiliki konsekuensi lateral dengan eksistensi bisnis. Untuk mampu mengelola hubungan industrial, seorang *industrial Officer* bukan saja perlu dibekali dengan konteks legalitas (perburuhan), tetapi juga dengan keterampilan yang memadai dalam menginisiasi program-program yang dapat menjaga dan menjamin hubungan yang produktif antara perusahaan dan karyawan.

Di era globalisasi kondisi perekonomian mengalami kemampuan yang signifikan. Kemajuan yang ditandai dengan canggihnya teknologi yang diciptakan, berdampak pada laju perekonomian dunia yang semakin pesat. Apabila suatu perusahaan ingin bertahan dan berkembang dalam persaingan yang ketat, maka perusahaan harus meningkatkan efisiensi dan produktivitas sumber daya yang dimilikinya termasuk sumber daya manusia dan sistem manajemennya

## **A. Strategis Bisnis Dalam Hubungan Industrial**

Hubungan Industrial adalah hubungan antara semua pihak yang terkait atau berkepentingan atas proses produksi atau pelayanan jasa di suatu perusahaan. Hubungan industrial tersebut harus diciptakan sedemikian rupa agar aman, harmonis, serasi dan sejalan, agar perusahaan dapat terus meningkatkan produktivitasnya untuk meningkatkan kesejahteraan semua pihak yang terkait atau berkepentingan terhadap perusahaan tersebut. Menurut UU No. 13/2003 tentang ketenagakerjaan pasal 1 angka 16, Hubungan Industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Melihat pentingnya kegiatan ini masalah hubungan industrial perlu mendapatkan perhatian khusus dalam penanganannya, karena berpengaruh besar terhadap kelangsungan proses produksi yang terjadi di perusahaan. Keseimbangan antara pengusaha dan pekerja merupakan tujuan ideal yang hendak dicapai agar terjadi hubungan yang harmonis antara pekerja dan

pengusahaan karena tidak dapat dipungkiri antara pekerja dan pengusaha adalah hubungan yang saling membutuhkan dan saling mengisi satu dengan yang lainnya. Itu artinya, perusahaan harus mampu mencapai tingkat kesepakatan terkait produksi yang sudah disepakati oleh semua pihak. Sederhananya, perusahaan harus mampu memastikan seluruh hak dan kewajiban mampu dipenuhi oleh seluruh *stakeholder* dalam melakukan persaingan di suatu bisnis.

*Stakeholder* memiliki peran penting dalam menjaga tingkat keberlangsungan suatu proses produksi barang atau jasa. Kerja sama yang dilakukan pada seluruh pihak adalah salah satu hal penting dalam menjaga hubungan tersebut. Selain itu, seluruh pihak juga harus mampu melakukan berbagai fungsi dan kegiatan secara lebih jelas dan teratur. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam setiap perusahaan (*stakeholder*) dalam hubungan industrial adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Perusahaan
2. Pemilik Perusahaan
3. Pekerja atau Karyawan
4. Pemasok
5. Konsumen
6. Pemerintah
7. Konsultan

Setelah kita mengetahui *stakeholder* dan strategi dimulai dengan konsep bagaimana menggunakan dan mengimplementasikan sumberdaya perusahaan secara paling efektif dalam lingkungan perusahaan baik eksternal maupun internal yang sering berubah-ubah. Bisnis pada umumnya merupakan unit organisasi yang memiliki strategi bisnis yang berbeda dan manajer dengan penjualan dan tanggung jawab dalam meraih keuntungan, Aaker (2005). Selain itu strategi terpadu ialah semua bagian dari rencana itu serasi satu sama dan bersesuaian. Strategi diterapkan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan menurut Wheelen, dan David (2010) strategi adalah tujuan, yang diambil sebelum mengambil suatu tindakan, dan menunjukkan pemahaman bersama tentang visi dan misi perusahaan.

Strategi bisnis perusahaan adalah pilihan yang sengaja dibuat tentang bagaimana perusahaan akan melakukan aktivitas utama dan mendukung rantai nilai untuk menciptakan nilai unik. Tujuan dari strategi tingkatan bisnis adalah untuk menciptakan perbedaan antara posisi perusahaan dan pesaing-pesaingnya yang dapat memiliki nilai lebih bagi pelanggan. Wheelen, dan David (2010).

Kesimpulan dari pendapat para ahli diatas bahwa strategi adalah suatu rencana perusahaan yang dapat

dilihat dari visi dan misi perusahaan sebagai petunjuk yang dirancang sebagai tujuan utama dari suatu perusahaan melalui pelaksanaan yang tepat sebagai suatu proses penentuan rencana pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Beberapa hal yang harus diperhatikan perusahaan saat memilih strategi bisnis adalah siapa yang akan dilayani, apa kebutuhan target pelanggan tersebut agar bisa memuaskan, dan bagaimana kebutuhan itu akan terpenuhi.

Hal ini dikarenakan persaingan di Usaha Mikro Kecil dan Menengah telah menciptakan banyak pilihan menarik bagi pelanggan, sehingga mempersulit menentukan strategi untuk melayani mereka dengan sebaik-baiknya. Maka dari itu perusahaan dapat menentukan strategi bisnis mana yang dapat diintegrasikan kedalam aktivitas bisnisnya (Aaker, 2005: 4; Wheelen dan David, 2010). Setiap strategi bisnis membantu perusahaan untuk membangun dan memanfaatkan keunggulan kompetitif tertentu dalam lingkup persaingan tertentu. Bagaimana perusahaan mengintegrasikan aktivitas yang mereka lakukan di dalam setiap strategi tingkat bisnis yang berbeda menunjukkan bagaimana perbedaannya satu sama lain. Efektivitas strategi tingkat bisnis bergantung pada



peluang dan ancaman di lingkungan eksternal perusahaan dan pada kekuatan dan kelemahan yang berasal dari portofolio sumber daya perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memilih strategi tingkat bisnis yang didasarkan pada kecocokan antara peluang dan ancaman di lingkungan eksternal dan kekuatan organisasi internalnya sebagaimana ditunjukkan oleh kompetensi intinya. Setelah perusahaan memilih strateginya, perusahaan harus secara konsisten menekankan tindakan yang diperlukan agar dapat berhasil. Berikut merupakan dimensi dari jenis tingkat strategi bisnis menurut Porter (1994; Wheelen dan David, 2010) sebagai berikut:

1. Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi kepemimpinan biaya adalah seperangkat tindakan terpadu yang dilakukan untuk menghasilkan barang atau jasa dengan harga yang dapat diterima oleh pelanggan dengan yang paling rendah jika dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya biasanya menjual barang atau jasa standar ke pelanggan industri yang paling khas. Inovasi proses, yang merupakan metode dan teknik produksi dan distribusi yang baru dirancang yang memungkinkan perusahaan beroperasi lebih efisien,

sangat penting untuk keberhasilan penggunaan strategi kepemimpinan biaya.

## 2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah serangkaian tindakan terpadu yang dilakukan untuk menghasilkan barang atau jasa (dengan biaya yang dapat diterima) yang menurut pelanggan berbeda dengan cara yang penting bagi mereka. Sementara pemimpin biaya melayani pelanggan biasa di sebuah industri, pembeda menargetkan pelanggan yang nilainya diciptakan oleh cara produk perusahaan berbeda dari produk yang diproduksi dan dipasarkan oleh pesaing. Inovasi produk, yaitu menghasilkan cara baru untuk memecahkan masalah pelanggan melalui pengembangan produk atau layanan baru yang menguntungkan pelanggan.

## 3. Strategi Fokus

Strategi fokus adalah serangkaian tindakan terpadu yang dilakukan untuk menghasilkan barang atau jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu. Dengan demikian, perusahaan menggunakan strategi fokus saat mereka memanfaatkan kompetensi inti mereka untuk melayani kebutuhan segmen industri tertentu atau ceruk dengan mengesampingkan orang lain. Contoh

segmen pasar spesifik yang dapat ditargetkan oleh strategi fokus meliputi :

- a. Kelompok pembeli tertentu (remaja atau lansia).
- b. Segmen produk yang berbeda atau
- c. Pasar geografis yang berbeda.

#### 4. Strategi Kepemimpinan / Diferensiasi Terpadu

Tujuan penggunaan strategi ini adalah untuk secara efisien menghasilkan produk dengan beberapa fitur berbeda. Produksi yang efisien adalah sumber mempertahankan biaya rendah sementara diferensiasi adalah sumber untuk menciptakan nilai unik. Perusahaan yang berhasil menggunakan strategi kepemimpinan/diferensiasi biaya terpadu biasanya beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi baru dan perubahan yang cepat di lingkungan eksternal mereka. Bersamaan berkonsentrasi untuk mengembangkan dua sumber keunggulan kompetitif (biaya dan diferensiasi) meningkatkan jumlah kegiatan utama dan dukungan di mana perusahaan harus menjadi kompeten.

Perusahaan semacam itu sering memiliki jaringan yang kuat dengan pihak luar yang menyempurnakan beberapa kegiatan utama dan dukungan. Pada gilirannya, memiliki keterampilan

dalam jumlah aktivitas yang lebih besar membuat perusahaan lebih fleksibel. Jadi simpulan dari strategi generik menurut para ahli diatas bahwa perusahaan dapat melakukan kombinasi dan diimplementasikan dari berbagai strategi generik.

## **B. Prinsip Hubungan Industrial**

Untuk perusahaan, tentunya menjadi tantangan sendiri bila ingin menjalankan hubungan industrial dengan berbagai pihak. Untuk itu, terdapat beberapa prinsip yang harus dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menjaga hubungan baik ini dan untuk melancarkan kegiatan bisnis. Prinsip hubungan industrial adalah sebagai berikut ini:

1. Lebih mengutamakan kepentingan bersama dengan berbagai pihak yang terlibat
2. Hubungan yang terjalin pada setiap pihak harus bisa dilakukan tanpa merugikan pihak manapun
3. Harus membagikan tugas dan fungsinya secara jelas
4. Mampu memperhatikan tingkat keamanan serta kenyamanan bekerja
5. Mampu Meningkatkan proses produktivitas perusahaan
6. Mampu berorientasi pada tujuan perusahaan.

Ada terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan baik langsung maupun tidak langsung dengan hubungan antara pekerja, pengusaha dan pemerintah yaitu:

1. Syarat-syarat kerja
2. Pengupahan
3. Jam Kerja
4. Jaminan Sosial
5. Kesehatan dan keselamatan kerja
6. Organisasi ketenagakerjaan
7. Iklim kerja
8. Cara penyelesaian keluhan dan perselisihan
9. Cara memecahkan persoalan yang timbul secara baik

Dunia perburuhan atau ketenagakerjaan di Indonesia mengalami perubahan besar seiring dengan perubahan politik dan ekonomi. Perubahan ketenagakerjaan didorong oleh adanya reformasi dan kesepakatan negara-negara anggota organisasi ketenagakerjaan internasional ILO untuk menerapkan konvensi dasar organisasi tersebut.

Di Indonesia sendiri telah menerbitkan ketentuan perundang-undangan yang terkait dengan ketenagakerjaan antara lain Undang-Undang no 23 tahun 1948 tentang pengawasan perburuhan, Undang-Undang No.21 Tahun 1945 tentang Perjanjian Perburuhan, dan Undang-Undang No. 22 Tahun 1957 tentang

Penyelesaian Perselisihan Perburuhan, Undang-Undang No. 1 tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, dan Undang-Undang No. 3 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Perkembangan dan perubahan lingkungan yang begitu cepat dan dramatis, termasuk perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi serta perubahan sosial ekonomi, telah mengakibatkan timbulnya persaingan bisnis dalam berbagai industri yang begitu ketat. Perkembangan dan perubahan terjadi secara lintas geografis. Secara populer perkembangan tersebut dikenal dengan istilah globalisasi (Siagian, 1995). Kondisi yang demikian menuntut perusahaan untuk bisa menggali dan mengembangkan sumber-sumber keunggulan bersaing agar dapat bertahan hidup. Sumber keunggulan bersaing dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam menggali kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan yaitu kompetensi bidang pemasaran, pengembangan dan desain produk serta produksi (Porter, 1994; Heene & Sanches, 1997).

Kompetensi bidang fungsional merupakan pengetahuan nyata dan keterampilan yang secara khusus tercermin dalam keahlian, kemampuan dan kinerja pemasaran, inovasi, penggunaan teknologi dan produksi. Kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan hendaknya tidak mudah ditiru oleh pesaing dan menopang

tercapainya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Heene & Sanches, 1997). Keunggulan bersaing bukan merupakan ide baru, tetapi penekanaannya pada bidang pemasaran baru menjadi trend pada dekade 1980-an (Tjiptono, 1997).

Tujuan dan konsep hubungan industrial dalam bersaing tujuan hubungan Industrial adalah mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, kondusif dan berkeadilan di perusahaan dan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang berdasarkan Pancasila serta
2. Ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial melalui
3. Penciptaan ketenangan, ketentraman dan ketertiban kerja serta ketenangan usaha
4. Meningkatkan produksi
5. Meningkatkan kesejahteraan pekerja serta derajatnya sesuai derajat manusia.

Sikap mental dan sosial para pengusaha dan pekerja juga sangat berpengaruh dalam mencapai berhasilnya tujuan hubungan industrial. Sikap mental dan sosial yang mendukung tercapainya tujuan hubungan industrial tersebut adalah:

1. Memperlakukan pekerja sebagai mitra, dan memperlakukan pengusaha sebagai investor
2. Bersedia saling menerima dan meningkatkan hubungan kemitraan antara pengusaha dan pekerja secara terbuka
3. Selalu tanggap terhadap kondisi sosial, upah, produktivitas dan kesejahteraan pekerja
4. Saling mengembangkan forum komunikasi, musyawarah dan kekeluargaan.

Tujuan akhir dari hubungan industrial adalah meningkatkan produktivitas atau kinerja perusahaan, serta tercapainya kesejahteraan bagi pekerja/buruh dan pengusaha secara adil. Agar terwujudnya tujuan serta kelangsungan dan suasana bekerja dalam hubungan industrial, maka perlu adanya peraturan- peraturan yang mengatur hubungan kerja yang harmonis dan kondusif. Peraturan tersebut diharapkan mempunyai fungsi untuk mempercepat pembudayaan sikap mental dan sikap sosial Hubungan Industrial. Oleh karena itu setiap peraturan dalam hubungan kerja tersebut harus mencerminkan dan dijiwai oleh nilai-nilai budaya dalam perusahaan, terutama dengan nilai-nilai yang terdapat dalam Hubungan Industrial.

Pengaturan hak dan kewajiban dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu Hak dan kewajiban yang bersifat makro minimal sebagaimana ditetapkan dalam



peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan. Pengertiannya adalah hal-hal yang diatur dalam perundang-undangan berlaku menyeluruh bagi semua perusahaan dengan standar minimal dan Hak dan kewajiban yang sifatnya makro kondisional dalam pengertian bahwa standar yang hanya diberlakukan bagi perusahaan secara individual telah sesuai dengan kondisi perusahaan yang bersangkutan (Oansamosirlaw : 2012).

Dengan demikian maka kehidupan dalam hubungan industrial berjalan sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan tersebut. Dengan adanya pengaturan mengenai hal-hal yang harus dilaksanakan oleh pekerja dan pengusaha dalam melaksanakan hubungan industrial, maka diharapkan terjadi hubungan yang harmonis dan kondusif. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan sarana sebagaimana dimaksud dalam pasal 103 UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 bahwa hubungan industrial dilaksanakan melalui sarana sebagai berikut:

1. Lembaga kerja sama Bipartit
2. Lembaga kerja sama Tripartit
3. Organisasi Pekerja atau Serikat Pekerja/Buruh
4. Perjanjian Kerja

Dengan diperhatikan nilai budaya perusahaan yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing berkaitan dengan cara

bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik ke dalam praktik (Porter, 1994). Semua bagian yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktifitas, dapat menjadi keunggulan bersaing melalui 3 alternatif strategi:

1. *Cost leadership*
2. *Differentiation*
3. *Focus*

Dengan memperkenalkan suatu alat yang dikenal sebagai analisis rantai nilai, manajemen dapat memisahkan aktifitas-aktifitas dasar yang dilakukan oleh perusahaan, mulai dari aktivitas desain, proses produksi, pemasaran sampai dengan jasa pelayanan setelah penjualan dan semua kegiatan pendukung mulai dari manajemen sumber daya manusia, infrastruktur, pembelian dan pengembangan teknologi (lihat gambar 1). Porter memberikan sebuah perspektif baru dan praktis tentang strategi bersaing dengan memperlihatkan bagaimana semua aktifitas dasar dan aktifitas pendukung ini dapat dipadukan sehingga membentuk sinergi yang pada gilirannya akan mendatangkan keunggulan bersaing. Dengan menggunakan analisis rantai nilai ini, manajemen dapat melakukan aktivitas berikut:

1. Memahami perilaku biaya
2. Mengidentifikasi apa yang menciptakan nilai bagi pembeli

3. Memilih strategi teknologi yang mencerminkan signifikansi teknologi perusahaan untuk keunggulan bersaing
4. Memanajementi hubungan strategik antar unit usaha yang ada, dan sebagainya.

**Gambar 1.**  
Analisis Rantai Nilai Aktivitas Primer



Sumber: Porter (1994)

Cravens (1996) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir. Keunggulan bersaing memiliki tahapan proses. seperti terlihat pada gambar 2 yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

**Gambar 2.** Elemen-Elemen Keunggulan Bersaing



Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikannya di antara para pesaing. Sumber keunggulan bersaing itu adalah keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan organisasi dari persaingan. Keterampilan mencakup kemampuan teknis, manajerial dan operasional. Sebagai contoh, pengetahuan tentang keinginan dan permintaan konsumen membantu perusahaan dalam menggunakan kemampuannya untuk memuaskan konsumen. Sementara itu, sumber daya yang superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan. Contohnya, jaringan kerja distribusi yang kuat, kemampuan produksi, kekuatan pemasaran (wiraniaga yang berpengalaman), teknologi dan sumber daya alam. Pengendalian yang superior mencakup kemampuan memantau dan menganalisis proses dan hasil bisnis. Sebagai contoh, pengendalian biaya superior menghambat biaya dan pengenalan bidang dimana penilaian dan tindakan manajemen diperlukan. Sistem pengendalian juga memberikan kinerja patok duga (bench mark).

Usaha-usaha pemantauan sebaiknya lebih dari sekedar operasional interen, tetapi juga meliputi para konsumen, pesaing dan jaringan kerja distribusi. Keunggulan posisi merupakan hasil produksi dengan

biaya rendah (*cost leadership*) atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen. Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan memberikan nilai yang superior dengan pemberian harga yang lebih rendah dari para pesaing untuk produk yang sama.

Perbedaan penampilan produk yang sesuai dengan preferensi pembeli menghasilkan manfaat unik yang dapat menutupi harga tinggi. Faktor penting dalam mencari keunggulan adalah bagaimana mengambil keputusan bersaing. Pada saat keterampilan organisasi, sumber daya, dan pengendalian digunakan untuk memperoleh nilai dan atau efisiensi biaya, keunggulan.

### **C. Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Sumber Daya Manusia**

Keberhasilan dan kegagalan perusahaan tergantung pada keunggulan bersaing. Untuk berdaya saing di lingkungan bisnis yang kompetitif, personel perusahaan harus memiliki kapabilitas unggulan (*distinctive capabilities*). Kapabilitas unggulan adalah keterampilan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum sumber dayanya. Tanpa kapabilitas, sumber daya perusahaan nilainya menjadi sangat kecil. Sumber daya yang dimanfaatkan secara optimum dengan menggunakan kapabilitas personel akan menghasilkan

kompetensi yang dapat membangun keunggulan bersaing perusahaan. Penting juga untuk membangun hubungan yang berkualitas (antara manajer dengan karyawan dan hubungan lintas fungsional) dan antara perusahaan dengan pemasok, mitra bisnis, dan konsumen.

Organisasi perusahaan harus didesain sedemikian rupa sehingga tercipta keeratan hubungan antara manajer dengan karyawan dan antar fungsi yang dibentuk dalam organisasi, sehingga secara bersama-sama mereka bersatu padu menghasilkan nilai yang terbaik bagi konsumen. Organisasi yang lebih datar (sedikit jenjang yang dibangun) dan organisasi yang didesain untuk memberikan layanan yang terbaik bagi konsumen, sehingga memberikan peluang bagi perusahaan untuk bersaing dan memenangkannya. Yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan adalah kemampuannya untuk mempertahankan keunggulan bersaing yang telah diperolehnya.

Keunggulan bersaing perusahaan dapat diciptakan dengan membuat: 1) perusahaan tersebut berbeda dari pesaingnya, 2) memberikan keuntungan ekonomi, 3) tidak mudah ditiru. Perusahaan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mewujudkan hal tersebut. Diantara berbagai sumber daya yang mampu menjadikan suatu perusahaan berbeda dari perusahaan lainnya adalah pengetahuan (knowledge).

Sumber daya lain, seperti uang dan aktiva berwujud lain (seperti tanah, mesin dan ekuipmen, gedung, kendaraan) tidak menjadikan suatu perusahaan berbeda dengan yang lain, sehingga tidak dapat dipakai sebagai alat untuk menempatkan organisasi pada posisi yang kompetitif. Hanya pengetahuan yang merupakan sumber daya pembeda bagi bisnis. Namun, pengetahuan bukan merupakan sumber daya bisnis melainkan sumber daya sosial yang bersifat universal. Siapa saja dapat melakukan akses ke pengetahuan yang dibutuhkan melalui berbagai sarana seperti buku, publikasi, internet dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, faktor yang benar-benar menjadikan suatu perusahaan berbeda dari perusahaan yang lain adalah terletak pada “kemampuan sumber daya manusia dalam memanfaatkan penge-tahuan”. Oleh karena itu, faktor penentu daya saing jangka panjang perusahaan terletak pada kemampuan sumber daya manusia perusahaan dalam memanfaatkan pengetahuan yang mereka kuasai untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas serta yang mampu memberikan kepuasan kepada konsumen.

#### **D. Sarana-Sarana dalam Hubungan Industri**

Agar tertibnya kelangsungan dan suasana bekerja dalam hubungan industrial, maka perlunya peraturan-peraturan yang mengatur hubungan kerja yang harmonis dan

kondusif. Peraturan tersebut diharapkan mempunyai fungsi untuk mempercepat pembudayaan sikap mental dan sikap sosial hubungan industrial. Oleh karena itu setiap perusahaan dalam hubungan kerja tersebut harus mencerminkan dan dijiwai oleh nilai-nilai budaya dalam perusahaan, terutama dengan nilai-nilai yang terdapat dalam hubungan industrial. Dengan demikian maka kehidupan dalam hubungan industrial berjalan sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan tersebut. Dengan adanya pengaturan mengenai hal-hal yang harus dilaksanakan oleh pekerja dan pengusaha dalam melaksanakan hubungan industrial, maka diharapkan terjadi hubungan yang harmonis dan kondusif. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan sarana sebagaimana dimaksud dalam pasal 103 UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 bahwa hubungan industrial dilaksanakan melalui sarana sebagai berikut:

1. Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit

Lemabga Kerja Sama (LKS) Bipartit adalah suatu badan ditingkat usaha atau unit produksi yang dibentuk oleh pekerja dan pengusaha. Setiap pengusaha yang memperkerjakan 50 (lima puluh) orang pekerja atau lebih dapat membentuk Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit dan anggota-anggota yang terdiri dari unsur pengusaha dan pekerja yang ditunjuk berdasarkan kesepakatan dan keahlian.



LKS Bipartit bertugas dan berfungsi sebagai forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah dalam memecahkan permasalahan-permasalahan ketenagakerjaan pada perusahaan guna kepentingan pengusaha dan pekerja. Para manager perusahaan diharapkan ikut mendorong berfungsinya. Lembaga Kerjasama Bipartit khususnya dalam hal mengatasi masalah bersama, misalnya penyelesaian perselisihan industrial.

a. Tujuan Lembaga Kerja Bersama (LKS)

Adapun tujuan dari Lembaga kerja bersama (LKS) sebagai berikut :

- 1) Terwujudnya ketenangan kerja disiplin dan ketenangan usaha
- 2) Peningkatan kesejahteraan Pekerja dan perkembangan serta kelangsungan hidup perusahaan
- 3) Mengembangkan motivasi dan partisipasi pekerja sebagai pengusaha di perusahaan.

b. Kriteria Lembaga Kerja Bersama (LKS) Biparti  
Kriteria Lembaga Kerja Bersama (LKS) Bipartit adalah:

- 1) Pengurus terdiri dari minimal 6 anggota yang ditunjuk (3 wakil pengusaha, 3 wakil pekerja)
- 2) Proses penunjukkan anggota dilaksanakan secara musyawarah dan mufakat
- 3) Kepengurusan bersifat kolektif dan kekeluargaan
- 4) Struktur kepengurusan (Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris merangkap anggota dari 2 anggota)
- 5) Masa kerja kepengurusan 2 tahun dan dapat ditunjuk kembali
- 6) Azasnya adalah kekeluargaan dan gotong royong dan musyawarah untuk mufakat;

Dalam hal konsultasi dengan pekerja, yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

- a) Jika Perusahaan sudah memiliki Lembaga Kerja Bersama (LKS) Bipartit, konsultasi dapat dilakukan dengan lembaga tersebut, begitu pula jika ada Serikat Pekerja, maka konsultasi dapat dilakukan dengan Serikat Pekerja yang telah disahkan
- b) Jika lembaga Kerjasa Sama Bipartit dan Serikat Pekerja tidak ada maka konsultasi dapat dilakukan dengan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut.

c. Perundingan Bipartit

Perundingan antara pengusaha dengan pekerja untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Pengurus Bipartit menetapkan jadwal acara dan waktu untuk rapat perundingan. Adapun penyelesaian melalui Bipartit adalah sebagai berikut:

1. Perselisihan hubungan industrial wajib diselesaikan secara musyawarah untuk mufakat
2. Diselesaikan paling lama 30 hari kerja sejak tanggal dimulainya perundingan
3. Dibuat Perjanjian Bersama yang ditandatangani oleh para pihak, sifatnya mengikat dan menjadi hukum serta wajib dilaksanakan oleh para pihak
4. Wajib didaftarkan oleh para pihak kepada Pengadilan Hubungan Industrial di Pengadilan Negeri di wilayah para pihak mengadakan Perjanjian bersama
5. Diberikan Akta Pendaftaran Perjanjian bersama dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Perjanjian bersama
6. Salah satu pihak atau pihak yang dirugikan dapat mengajukan permohonan eksekusi kepada Pengadilan Hubungan Industrial di

Pengadilan negeri diwilayah Perjanjian Bersama didaftarkan

7. Permohonan eksekusi dapat dilakukan melalui PHI di Pengadilan Negeri di wilayah domisili pemohon untuk diteruskan ke PHI di Pengadilan Negeri yang berkompeten melakukan eksekusi
8. Perundingan dianggap gagal apabila salah satu pihak menolak perundingan atau tidak tercapai kesepakatan
9. Salah satu pihak atau kedua belah pihak mencatatkan perselisihan kepada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat dengan melampirkan bukti upaya penyelesaian melalui perundingan bipartit telah dilakukan.

Tugas Instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan :

1. Meneliti perselisihan hubungan industrial, bukti upaya penyelesaian melalui perundingan bipartit
  2. Mengembalikan berkas perselisihan paling lambat dalam waktu 7 harikerja apabila tidak dilengkapi bukti upaya penyelesaian perundingan bipartite
  3. Wajib menawarkan penyelesaian melalui konsiliasi atau arbitrase
    - 1) Dalam waktu 7 hari para pihak tidak menetapkan pilihan konsiliasi atau arbitrase, melimpahkan penyelesaiannya kepada mediator
2. Lembaga Kerja Sama Tripartit

Lembaga kerjasama Tripartit merupakan Lembaga kerja sama yang anggota-anggotanya terdiri dari unsur-unsur pemerintahan, organisasi pekerja dan organisasi pengusaha. Fungsi lembaga kerjasamaa Tripartit adalah sebagai forum komunikasi. Berlatar belakang kedudukan yang tidak seimbang dan kepentingan yang berbeda dalam hubungan antara pekerja dan pengusaha maka hadirilah pihak ketiga

dalam hubungan industrial yakni unsur pemerintah. Hadir dan berperannya pemerintah dalam hubungan industrial atau dalam masalah ketenagakerjaan secara umum membuat pergeseran pengaturan ketenagakerjaan yang semula semata-mata bersifat privat yaitu hanya menyangkut hubungan hukum yang bersifat perseorangan menjadi juga bersifat publik dimana ada campur tangan pemerintah dibidang ketenagakerjaan seperti dalam penetapan upah minimum, penyelesaian perselisihan dan sebagainya.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa semula hubungan industrial hanya hubungan bipartit atau hanya hubungan 2 (dua) pihak saja yaitu antara pekerja dan pengusaha menjadi hubungan tripartit atau hubungan 3 (tiga) pihak yaitu adanya pemerintah dalam hubungan antara pekerja dengan pengusaha. Secara operasional ada beberapa wadah dalam melaksanakan hubungan tripartit dan salah satunya melembaga melalui LKS Tripartit baik ditingkat nasional, tingkat propinsi maupun tingkat kota/kabupaten. Konsultasi dengan tugas utama menyatukan konsepsi, sikap dan rencana dalam menghadapi masalah-masalah ketenagakerjaan, baik berdimensi waktu saat sekarang yang telah timbul karena faktor-faktor yang tidak diduga

maupun untuk mengatasi hal-hal yang akan datang. Dasar Hukum lembaga kerja sama Bipartit dan Tripartit adalah :

1. UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
2. Kepmenaker No. Kep.255/Men/2003 tentang Lembaga Kerjasama Bipartit
3. Kepmenaker No. Kep.355/Men/X/2009 tentang Lembaga Kerjasama Tripartit.

### 3. Organisasi Pekerja

Organisasi pekerja adalah suatu organisasi yang didirikan secara sukarela dan demokratis dari, oleh dan untuk pekerja serta berbentuk serikat pekerjaan, gabungan serikat pekerja federasi dan non federasi. Kehadiran dan serikat pekerja di perusahaan sangat penting dan strategis dalam pengembangan dan pelaksanaan Hubungan Industrial. Dasar hukum pendirian serikat pekerja/serikat buruh diatur dalam:

1. UUD No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh
2. UU No. 2 Tahun 2004 tentang PPHI
3. Kepmenaker No. 16 Tahun 2001 tentang Tatacara Pencatatan Serikat Pekerja/Buruh
4. Kepnaker No. 187 Tahun 2004 tentang Iuran anggota Serikat Pekerja Buruh.

Setiap pekerja memiliki hak untuk membuat dan menjadi Anggota Serikat Pekerja. Serikat Pekerja pada perusahaan berciri-ciri sebagai berikut:

1. Dibentuk dari dan oleh pekerja secara demokrasi melalui musyawarah para pekerja di perusahaan
2. Bersifat mandiri, demokrasi, bebas dan bertanggung jawab
3. Dibentuk berdasarkan sector usaha/lapangan kerja.

Pengusaha dilarang menghalangi pekerja untuk membentuk serikat pekerja dan menjadi pengurus dan serikat pekerja dan pekerja yang menduduki jabatan tertentu dan/atau fungsi tugasnya dapat menimbulkan pertentangan antara pengusaha dan pekerja tidak dapat menjadi pengurus serikat pekerja. Serikat Pekerja yang telah terdaftar secara hukum pada Departemen Tenaga Kerja memiliki dua hal:

- a. Berhak melakukan perundingan dalam pembuatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB)
- b. Berhak sebagai pihak dalam penyelesaian perselisihan Industrial.

#### 4. Organisasi Pengusaha



Setiap pengusaha berhak untuk membentuk dan menjadi anggota organisasi pengusaha yaitu Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) yang khusus menangani bidang ketenagakerjaan dalam rangka pelaksanaan Hubungan Industrial. Hal tersebut tercermin dari visinya yaitu terciptanya iklim usaha yang baik bagi dunia usaha dan misinya adalah meningkatkan hubungan industrial yang harmonis terutama ditingkat perusahaan, merepresentasikan dunia usaha Indonesia di lembaga ketenagakerjaan dan melindungi, membela dan memberdayakan seluruh pelaku usaha khususnya anggota. Untuk menjadi anggota APINDO Perusahaan dapat mendaftar di Dewan Pengurus Kota/Kabupaten (DPK) atau di Dewan Pengurus Provinsi (DPP) atau di Dewan Pengurus Nasional (DPN).

Bentuk pelayanan APINDO adalah sebagai berikut :

1. Pembelaan
2. Perlindungan
3. Pemberdayaan

Rekomendasi penerapan dalam perusahaan penerapan *corporate governance* merupakan hal penting bagi sebuah perusahaan dan memiliki dampak secara langsung terhadap perekonomian sebuah negara. Perseroan sangat menyadari tentang

hal ini dan senantiasa mempertahankan komitmen terhadap efektivitas penerapan *corporate governance*.

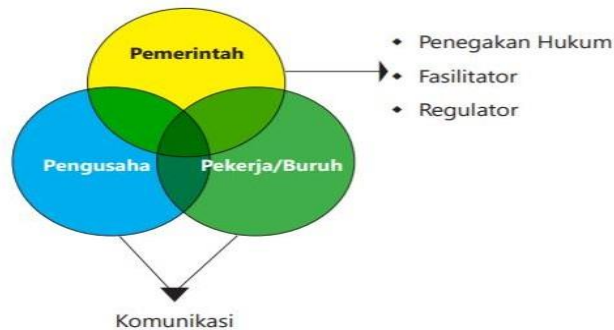
Oleh karenanya, Perseroan memiliki komitmen untuk selalu menerapkan standar tata kelola yang terbaik. Perseroan meyakini, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) perlu dilakukan secara berkesinambungan dan lebih dari sekedar kepatuhan terhadap standar dan peraturan perundang-undangan, dengan tetap menjaga keseimbangan antara kepentingan Pemegang Saham maupun kepentingan *stakeholders* lainnya.

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*) di lingkungan Perseroan telah menjadi landasan yang sangat kuat bagi Perseroan dalam menjalankan setiap aktivitas bisnisnya. Hal tersebut tercermin dari bentuk pengambilan keputusan mulai dari level Manajemen, pelaksanaan kegiatan operasi, hubungan dengan mitra kerja yang semuanya didasari oleh prinsip-prinsip dasar GCG secara konsisten dan berkesinambungan.

Adapun rekomendasi penerapan yang dapat diambil perusahaan yakni:

a. Konstruksi Hubungan Industrial

Diagram berikut menunjukkan hubungan pemangku kepentingan yang ideal dalam membangun hubungan industrial yang ideal:



Dari diagram di atas, menunjukkan bahwa selalu ada persinggungan kepentingan antara pelaku proses produksi. Negara memerlukan pengusaha yang kuat serta pekerja yang produktif. Pengusaha memerlukan peraturan-peraturan yang memungkinkan dunia usaha bertumbuh secara maksimal sementara pekerja/buruh memerlukan lapangan kerja, upah layak serta perlindungan sosial dalam menjalankan pekerjaannya. Karena adanya kepentingan yang bersinggungan tersebut, masing-masing unsur memiliki peran dalam hubungan industrial tersebut. Pemerintah berperan sebagai regulator dan penegak hukum,

sementara unsur pekerja/buruh dan pihak pengusaha berperan sesuai tujuan organisasinya.

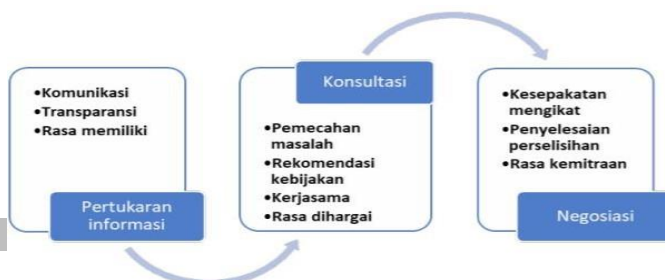
### b. Dialog Konstruktif

Untuk membangun hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan dimulai di tingkat perusahaan dan untuk itu, dialog yang efektif antara pengusaha dan pekerja/buruh menjadi salah satu syarat utama. Untuk menumbuhkan budaya dialog konstruktif perlu adanya rasa saling percaya yang prosesnya memerlukan waktu, itikad baik dan sikap saling menghargai serta kompetensi yang memadai dari para pihak.



### c. Kerjasama di Tempat Kerja

Dialog (Sosial) Rekomendasi ILO No. 94 tentang Kerjasama di Tempat Kerja memberikan



panduan tentang kerjasama di tempat kerja yang memiliki unsur-unsur: w Sebagai forum komunikasi dan kerjasama w Kerjasama tersebut memusatkan kepada hal-hal yang menjadi perhatian bersama w Kerjasama yang diatur dalam rekomendasi ini adalah kerja sama di luar perundingan Perjanjian Kerja Bersama.

Kerjasama di tempat kerja dimulai dengan pertukaran informasi yang menghasilkan negosiasi, sebagaimana tertuang di dalam gambar. Komunikasi sangat penting untuk keberhasilan dari kerja keras kelompok. Pertukaran informasi di antara rekan kerja dan manajemen akan menciptakan transparansi dan pemahaman yang jelas tentang pembagian tugas dan pekerjaan. Hal ini akan menciptakan rasa kepemilikan bagi pekerja atas apa yang mereka lakukan terhadap pembagian tugas dan pekerjaan serta menyadari posisi mereka terkait dengan cita-cita mereka. Komunikasi juga akan meningkatkan solidaritas bersama dalam mengembangkan ide-ide untuk mencapai tujuan kelompok. Kerjasama di tempat kerja juga harus menawarkan konsultasi seperti pemecahan masalah, rekomendasi kebijakan dan penghargaan. Selain itu, kerjasama

di tempat kerja juga menghasilkan proses negosiasi seperti kesepakatan mengikat, penyelesaian perselisihan dan rasa kemitraan.

Kerjasama di tempat kerja pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan kesejahteraan pekerja. Hal ini akan meningkatkan kualitas tempat kerja dengan cara yang positif untuk berkinerja semaksimal mungkin. Perundingan bersama dan penyelesaian perselisihan yang adil akan memaksimalkan keberlangsungan dan pengembangan usaha dan kesejahteraan pekerja/buruh yang menciptakan tempat kerja yang efisien, dinamis dan produktif. Dengan demikian, kesemua aspek aspek ini adalah faktor utama untuk mencapai kerjasama



tim yang efektif, yang akan mengarah pada fungsi

bisnis yang efektif serta meningkatkan interaksi kreatif sehingga masing-masing individu dapat belajar bersama-sama, berkonsultasi satu sama lain tentang masalah dan mencapai kesepakatan dengan cara terbaik untuk mencapai tujuan.

d. Penanganan Sengketa Ketenagakerjaan di Perusahaan

Semangat dari hubungan industrial Pancasila pada dasarnya menekankan perlunya berdialog dan sejauh mungkin menghindarkan perselisihan di tempat kerja yang pada akhirnya akan merugikan kedua belah pihak. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa pada titik tertentu perbedaan pendapat atau perselisihan antara pekerja/buruh dan manajemen tidak dapat dihindari. Untuk menangani perselisihan hubungan industrial secara benar, pihak manajemen hendaknya mengembangkan prosedur penyelesaian bersama-sama dengan pekerja/serikat pekerja/buruh dan langkah-langkah untuk menangani keluhan dan menyelesaikan perselisihan di tempat kerja. Juga penting bagi manajemen untuk menunjuk petugas atau personel yang memenuhi syarat untuk menangani perselisihan atau keluhan.

1. Persyaratan teknis personil tersebut harus menguasai
2. Sikap kerja yang dibutuhkan
3. Penyelesaian sengketa
4. Persidangan di PHI

#### **E. Implikasi Keterkaitan Antara Praktek Hubungan Industri dan Keunggulan Bersaing**

Hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Hubungan industrial pada dasarnya menitik beratkan pada hak dan kewajiban diantara pekerja/buruh dan pengusaha. Diatur dalam konvensi-konvensi internasional dan aturan-aturan yang berlaku di negara Indonesia. Diharapkan hubungan yang terjalin antara pekerja dan pengusaha dalam aturan-aturan yang berlaku di Indonesia dapat benar-benar berjalan, tidak memihak pada golongan pengusaha yang sering terjadi dimana para pekerja berdemonstrasi akibat dari para pengusaha melakukan tindakan diluar kesepakatan.

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif seperti saat ini, perusahaan dituntut untuk menciptakan dan memiliki keunggulan bersaing.



Untuk itu manajemen sumber daya manusia perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia supaya memiliki kemampuan untuk bersaing sehingga tercipta keunggulan bersaing dalam jangka waktu relatif lama dan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Sumber daya manusia adalah yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda (*distinction*) perusahaan dalam persaingan. Pengalaman, pengetahuan dan know-how yang dimiliki sumber daya manusia merupakan aset yang krusial yang menjadikan sebuah perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaing. Dengan adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis (keragaman angkatan kerja, tren teknologi, globalisasi, trend-trend dalam dunia kerja) menuntut manajemen sumber daya manusia untuk memainkan peranan yang lebih penting dalam perusahaan.

Hubungan industrial yang dimaksud harus mengandung azas manfaat yang seimbang dan adil bagi semua pihak yang terkait, yaitu Perusahaan, Pekerja, dan pemerintah. Dalam pelaksanaan Hubungan industrial dimaksud harus mengacu pada undang-undang dan peraturan yang berlaku untuk itu. Dimana dalam rangka meningkatkan manfaat dan efektifitas hubungan industrial, perlu dibangun sistem komunikasi yang baik dan efektif melalui LKS Bipatri antara

Perusahaan dan Pekerja, serta Tripartit antara Perusahaan, Pekerja, dan Pemerintah sebagai regulator

#### **F. Diskusi Yang Terkait**

Mogok kerja di awal tahun 2000 di salah satu perusahaan sampel ini dilakukan sebagai aksi solidaritas bagi sesama pekerja terhadap tindakan PHK oleh perusahaan secara sepihak dan tanpa pesangon terhadap 16 petugas cleaning service dan Satpam perusahaan yang telah bekerja 7-8 tahun. Mereka akan diganti oleh jasa cleaning service dari suatu yayasan. Kasus ini diadukan ke DPC SPSI diikuti dengan mogok kerja selama 3 hari. Pada hari pertama mogok kerja, pimpinan perusahaan disandera oleh pekerja dan tidak boleh meninggalkan perusahaan hingga pukul 24:00 malam. Pimpinan perusahaan akhirnya diperbolehkan pulang setelah membuat perjanjian tertulis yang disaksikan oleh Kapolsek bahwa perusahaan bersedia akan berunding keesokan harinya. Bersamaan dengan terjadinya aksi mogok kerja seluruh pekerja tersebut, wakil DPC-SPSI dan sekitar 150 wakil pekerja melakukan pembicaraan dengan pemilik perusahaan di hadapan Depnaker (tripartit di lokasi perusahaan), sambil mengajukan 11 tuntutan lainnya, antara lain menuntut uang makan, perhitungan lembur yang benar, dan peningkatan gaji pokok.

Depnaker yang sudah berjanji untuk mengambil keputusan yang tidak merugikan pekerja ternyata memberikan anjuran yang justru merugikan pekerja. Sebagai reaksi atas hal ini wakil pekerja meninggalkan tempat pertemuan dan pekerja mengancam akan terus melakukan aksi mogok kerja selama tuntutan mereka belum dipenuhi. Setelah wakil pekerja dengan didampingi pengurus DPC-FSPSI melakukan negosiasi dengan pemilik perusahaan selama tiga hari, akhirnya seluruh tuntutan pekerja dipenuhi oleh pemilik perusahaan dan ditetapkan sebagai peraturan perusahaan. Pekerja menghentikan aksi mogoknya pada saat yang sama ketika semua tuntutan mereka disepakati oleh pemilik perusahaan, Sementara itu kasus PHK pekerja cleaning service dan Satpam diselesaikan melalui jalur hukum yang memakan waktu 3 bulan. Mereka akhirnya menerima pesangon sesuai dengan peraturan ketenaga-kerjaan.



## BAB 4

# PRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN MENDORONG SITUASI AGAR MENCAPAI KESETARAAN

Lidia BR Pasaribu dan Pulung Peranginangin

### A. Hubungan Industrial

Hubungan industrial adalah tentang tawar-menawar kolektif. Hubungan industrial lebih dari sekedar mengenai pengelolaan organisasi. Perkembangan hubungan indus-tri mencerminkan perubahan-perubahan dalam sifat dasar kerja di dalam suatu masyarakat (baik dalam arti ekonomi maupun sosial) dan perbedaan pandangan mengenai peraturan perundangan mengenai ketenagakerjaan.

Hubungan industrial meliputi sekumpulan fenomena, baik di luar maupun di dalam tempat kerja yang berkaitan dengan penetapan dan pengaturan hubungan ketenagakerjaan. Namun, sulit untuk mendefinisikan istilah “hubungan industrial” secara tepat yang dapat diterima secara universal. “Hubungan industrial” dikaitkan dengan laki-laki, bekerja penuh waktu, mempunyai serikat buruh, pekerja kasar di unit pabrik besar yang menetapkan tindakan-tindakan pengendalian, pemogokan, dan perundingan bersama.

Secara sederhana, Suwanto (2000) menyimpulkan

bahwa hubungan industrial dapat diartikan sebagai sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku proses produksi barang dan/atau jasa. Pihak-pihak yang terkait di dalam hubungan ini terutama adalah pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Dalam proses produksi pihak-pihak yang secara fisik sehari-hari terlibat langsung adalah pekerja/buruh dan pengusaha, sedang pemerintah terlibat di dalam hal-hal tertentu.

Hubungan industrial berawal dari adanya hubungan kerja yang lebih bersifat individual antara pekerja dan pengusaha. Pengaturan hak dan kewajiban pekerja diatur melalui perjanjian kerja yang bersifat perorangan. Perjanjian kerja ini dilakukan pada saat penerimaan pekerja, antara lain memuat ketentuan mengenai waktu pengangkatan, persoalan masa percobaan, jabatan yang bersangkutan, gaji (upah), fasilitas yang tersedia, tanggungjawab, uraian tugas, dan penempatan kerja.

Hubungan Industrial yaitu ketika karyawan menyerahkan hak mereka untuk berunding secara individu dan memilih untuk berunding bersama. Perlu disadari bahwa hubungan serupa antar negara dipengaruhi oleh serangkaian isu bilateral termasuk, aspirasi rakyat di kedua sisi dan realitas saling ketergantungan mereka dan itu bukan hanya produk dari *chemistry* pribadi antara para pemimpin, hubungan

industrial juga merupakan produk dari realitas sosial industrial juga merupakan produk dari realitas sosial ekonomi dan politik, aspirasi konstituen mereka dan realitas saling ketergantungan mereka dan itu bukan produk kimia saja antara para pemimpin di kedua sisi.

Sedangkan dalam hal hubungan karyawan masalah diselesaikan di tingkat individu (meskipun dalam kerangka kerja kebijakan organisasi) dalam kasus Hubungan Industrial masalah diselesaikan melalui proses perundingan bersama. Keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengelola hubungan kepegawaian dan untuk mengelola hubungan industrial tidak pernah sama.

Demikian pula hubungan karyawan yang baik belum tentu mengarah pada hubungan industrial yang Baik dan begitu pula sebaliknya. Dalam hal hubungan karyawan, fokusnya adalah pada menarik dan mempertahankan bakat dengan harga yang paling kompetitif sedangkan dalam hal Hubungan Industrial, fokusnya adalah pada pencapaian produktivitas, kualitas, fleksibilitas, dan keandalan dengan harga yang paling kompetitif.

Faktor-faktor yang mengatur hubungan industrial adalah produk dari sistem sosial, ekonomi dan politik di negara tempat seseorang beroperasi. Seseorang tidak dapat sepenuhnya mengisolasi diri, dari realitas di

negara tempat ia beroperasi dan duplikasi sederhana di suatu negara, praktik yang diikuti di negara lain belum tentu berhasil. Pergerakan dari tawar-menawar individu ke kolektif di negara mana pun pada setiap saat dan waktu akan dibentuk oleh:

1. Hukum apa yang mengakui dan mendefinisikan hak-hak Serikat
2. Hukum apa yang melindungi pekerjaan
3. Hukum apa untuk menyelesaikan perselisihan
4. Tingkat jaminan sosial
5. Rasio permintaan dan penawaran yang akan menentukan kekuatan tawar-menawar individu karyawan

Karenanya hubungan industrial yang berkelanjutan membutuhkan para pihak untuk membangun konsensus dan hanya kepemimpinan serikat yang kuat yang dapat menyatukan harapan yang berbeda dari konstituennya. Jadi kepemimpinan serikat yang kuat adalah yang memiliki kemampuan untuk mengatakan ya dan membawa anggotanya bersamanya. Ketika kepemimpinan serikat lemah tidak dapat menahan agitasi atau membangun konsensus dan hanya bisa mengatakan tidak.

Kekuatan manajemen di sisi lain adalah kemampuannya untuk menahan paksaan dan



kemampuannya untuk memenuhi persyaratannya dan mampu menahan tekanan dari serikat pekerja. Manajemen yang kuat adalah yang memiliki kemampuan untuk mengatakan tidak. Ini adalah fungsi dari realitas bisnis.

Daya tawar serikat pekerja berasal dari ketergantungan bisnis pada unit tertentu, dari mana serikat beroperasi. Di sisi lain, manajemen mampu beroperasi dari posisi kuat ketika membangun fleksibilitas dan alternatif yang diperlukan untuk menahan ketidakpastian sementara pada unit yang diberikan. Dinamika tersebut dapat direpresentasikan dalam empat kuadran seperti di bawah ini.

Pada beberapa tinjauan literatur menunjukkan bahwa meskipun istilah hubungan kerja digunakan secara luas, sampai saat ini, masih belum ada definisi yang diterima secara universal tentang hubungan kerja. Penulis yang berbeda dapat mendefinisikan hubungan kerja dalam banyak cara. Dengan kata lain, definisi hubungan kerja dapat bervariasi tidak hanya di antara penulis, tetapi juga berbeda dari satu negara ke negara lain. Sebagai bidang akademik, hubungan kerja juga melibatkan bidang-bidang seperti manajemen ketenagakerjaan, manajemen tenaga kerja, personalia manajemen dan administrasi, hubungan kerja, hubungan

karyawan, hubungan industrial dan manajemen sumber daya manusia (Edwards, 2003; Kaufman, 2010a, 2010b).

Lebih khusus lagi, karakteristik kedua dari hubungan kerja melibatkan proses dan pengaturan hubungan kerja yang mencakup pengakuan serikat pekerja dan intervensi negara dalam masalah ketenagakerjaan melalui undang-undang ketenagakerjaan dan pengadilan atau tribunal industrial. Boselie dkk. (2005) mengusulkan bahwa ada tiga cara bagaimana praktik hubungan kerja didefinisikan dan diukur:

1. Hubungan kerja sebagai rangkaian kegiatan manajemen karyawan.
2. Praktik hubungan kerja sebagai 'orientasi' organisasi terhadap mengelolakaryawan.
3. Efektivitas fungsi praktik hubungan kerja.

Hal ini karena bagi banyak organisasi, baik hubungan industrial maupun manajemen sumber daya manusia dilakukan oleh departemen atau fungsi yang sama (Gardner & Palmer, 1997; Harpaz & Meshoula, 2010). Meskipun, literatur hubungan industrial memberikan perbedaan pandangan dan definisi, tinjauan komprehensif terhadap definisi yang disajikan dalam literatur menunjukkan bahwa sebagian besar penulis cenderung setuju dan memandang hubungan industrial

sebagai serangkaian kegiatan manajemen karyawan yang terkait dengan pekerjaan serta hubungan kerja.

## **B. Keunggulan Kompetitif**

Li dkk. (2006) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai kapasitas organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan posisi yang dapat dipertahankan atas para pesaingnya. Tracey dkk. (1999) berpendapat bahwa keunggulan kompetitif mencakup keahlian karakteristik yang membedakan organisasi dari pesaing. Keunggulan kompetitif berarti keunggulan yang diperoleh organisasi ketika dapat memberikan nilai yang sama dengan pesaingnya tetapi dengan harga yang lebih rendah, atau dapat menetapkan harga yang lebih tinggi dengan memberikan nilai yang lebih besar melalui diferensiasi.

Keunggulan kompetitif dihasilkan dari mencocokkan kompetensi inti dengan peluang. Ketika sebuah perusahaan mempertahankan keuntungan yang melebihi rata-rata industrinya, perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif. Sebuah perusahaan mencapai keunggulan kompetitif ketika tindakannya di pasar atau domain menciptakan nilai ekonomi dan ketika hanya sedikit pesaing yang terlibat dalam kegiatan serupa (Barney, 2002). Porter (1985) dan Barney (1991) memberikan landasan ekonomi untuk memeriksa

kemungkinan peran SDM dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Fulmer et al., 2003).

Price (2004) menyatakan bahwa filosofi manajemen orang didasarkan pada keyakinan bahwa suatu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif dengan menggunakan orang-orangnya secara efektif dan efisien. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa atribut modal manusia memiliki dampak yang jelas pada hasil organisasi (Barney, 1991; Huselid, 1995; Pennings et al., 1998; Pfeffer, 1998; Wright et al., 1995). Boxall (1998) menegaskan bahwa keunggulan SDM terjadi ketika perusahaan mengadopsi dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan kualitas sumber daya manusia dan proses organisasi.

Untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif, sumber daya manusia harus menciptakan nilai organisasi, di mana sumber daya tersebut bermanfaat jika organisasi mengembangkan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (Barney, 1991). Standar ini mensyaratkan bahwa permintaan dan penawaran pekerjaan adalah homogen.

Oleh karena itu, organisasi harus menyediakan kesempatan kerja yang memerlukan berbagai jenis keterampilan dan memungkinkan individu menunjukkan keterampilan dan tingkat keterampilan yang berbeda tersebut. Kontribusi individu kepada perusahaan dapat

bervariasi, dan orang yang berbeda dapat membawa nilai yang berbeda bagi perusahaan (Wright et al., 1995).

Ukuran keunggulan kompetitif perusahaan adalah perbedaan antara nilai ekonomi yang dibuat perusahaan dan para pesaingnya (Barney & Hesterly, 2006). Secara khusus pada praktik SDM dalam fungsi-fungsi: perencanaan SDM, kepegawaian, kompensasi, penilaian kinerja, dan pelatihan. Aspek keunggulan bersaing meliputi harga, pengenalan produk baru, peningkatan kualitas, kecepatan dalam penyampaian produk, dan pangsa pasar.

Ada banyak studi yang telah dilakukan oleh berbagai peneliti terhadap banyak organisasi untuk meriset dan mempelajari keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia sebagai tenaga kerja.

### **C. Formulasi Umum**

Bartlett dan Ghoshal (2002) melaporkan bahwa jika ada perusahaan yang ingin berkembang di era baru ini, maka perusahaan harus mengakui nilai orang dan menyarankan agar manajer sumber daya manusia harus melihat karyawan sebagai investor berbakat.

Boxall (2003) meneliti teori dan penelitian tentang keuntungan melalui sumber daya manusia di sektor jasa dan menyarankan bahwa untuk menuai manfaat yang

lebih besar dalam produktivitas, perusahaan harus menyiratkan investasi yang tinggi dan konsisten dalam sumber daya manusianya, yang dengan demikian akan menciptakan kinerja kerja yang tinggi. sistem.

Schuler dan Jackson (1987) menunjukkan bahwa ada hubungan antara praktik SDM, strategi kompetitif dan kinerja. Studi mereka adalah berkaitan dengan bagaimana strategi kompetitif dan praktik sumber daya manusia terkait dan membutuhkan perilaku peran sesuai strategi. Karenanya dalam makalah ini penulis menyajikan formulasi yang berkaitan tentang hal ini sebagai berikut:

#### 1. Strategi

Konsep strategi dapat dipahami dengan cara yang sederhana dimana strategi adalah memilih satu dari banyak pilihan untuk berpindah dari titik A ke titik B. Jadi secara teknis strategi yang dipilih adalah strategi yang disengaja. Intinya adalah bahwa strategi didasarkan pada perumusan yang disengaja dan pengalaman. Dengan latar belakang inilah dapat dipahami pandangan tentang strategi sebagai tindakan imajinatif yang mengintegrasikan berbagai keputusan yang kompleks.

Strategi yang disengaja dan muncul harus dipahami dalam konteks hubungan industrial, karena dibutuhkan dalam bidang ini. Berhasil atau

tidaknya strategi hubungan industrial sangat bergantung pada kemampuan manajemen dan karyawan keduanya untuk saling mempengaruhi. Implementasi strategi sangat sering dipahami sebagai latihan searah. Dalam hubungan industrial, emosi sering kali memuncak sehingga menciptakan hambatan besar. Membangun konsensus sama pentingnya dengan hubungan industrial.

## 2. Pengembangan SDM dalam Hubungan Industrial

Subyek dalam makalah ini adalah hubungan antara hubungan industri praktek dan keunggulan kompetitif, untuk memastikan keunggulan bisnis yang kompetitif sangat erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia. Strategi hubungan industrial adalah suatu pendekatan untuk menganalisis pilihan- pilihan strategis yang dibuat oleh para aktor-pengusaha, pekerja dan organisasinya, serta pembuat kebijakan dalam sistem hubungan industrial dan implikasi dari pilihan-pilihan tersebut terhadap hasil hubungan industrial.

Strategi hubungan industrial didasarkan pada premis bahwa para aktor ini dengan sengaja memilih strategi dan struktur kelembagaan yang diyakini akan memfasilitasi pencapaian tujuan. Strategi hubungan industrial, bagaimanapun, berbeda dari manajemen strategis dan manajemen sumber daya

manusia strategis. Sementara manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia strategis fokus pada identifikasi dan penerapan pilihan yang memajukan tujuan organisasi yang mempekerjakan, hubungan industrial strategis memiliki fokus yang lebih luas.

Secara khusus, hubungan industrial strategis berfokus pada pengidentifikasian dan penerapan pilihan yang memajukan tujuan individu atau bersama para pekerja, organisasi pekerja, dan pembuat kebijakan hubungan industrial serta tujuan organisasi pemberi kerja.

Hubungan industrial strategis sebagaimana didefinisikan di sini berfokus pada pilihan yang memajukan tujuan individu dan kolektif karyawan serta organisasi. Kesimpulan yang tak terhindarkan adalah bahwa hubungan industrial strategis berdiri di atas pijakan yang kuat dari demokrasi industri. Dengan kata lain, kedua belah pihak harus saling mendengarkan pekerja dan serikat pekerja harus mendengarkan suara manajemen dan sebaliknya. Aspirasi sah keduanya harus mendapat tempat di Hubungan industrial strategis.

#### **D. Temuan *Best Practices***

Pada kajian di atas mengulas paradigma keunggulan



kompetitif terhadap sumber daya manusia di dunia saat ini. Praktik hubungan industrial atau praktik sumber daya manusia dapat tumbuh dan berkontribusi pada organisasi. Hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif adalah peningkatan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat yang termotivasi untuk berprestasi, dan hasil dari memotivasi karyawan yang tepat untuk berprestasi, termasuk bagaimana cara memperoleh profitabilitas yang lebih besar, pergantian karyawan yang rendah, kualitas produk yang tinggi, biaya produksi yang lebih rendah, dan penerimaan yang lebih cepat dan implementasi strategi perusahaan.

Hasil ini, terutama jika digabungkan dengan pesaing yang tidak termotivasi untuk berprestasi, dapat menciptakan sejumlah keunggulan kompetitif melalui praktik manajemen sumber daya manusia. Faugoo, 2009 menyatakan bahwa kemampuan untuk menarik talenta, memilih yang terbaik, mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, memotivasi inovasi dan mempertahankan karyawan yang berharga akan menjadi praktik utama bagi keberhasilan perusahaan di lingkungan global saat ini.

Berikut adalah contoh hubungan industrial strategis yang telah sukses dan dapat dijadikan sebagai *best practices* untuk perusahaan-perusahaan sejenis:

## 1. Tata Steel

Pada Januari 1956, Tata Steel menandatangani perjanjian dengan serikat pekerja mereka. Ini adalah kesepakatan penting karena mengakui dengan jelas tanggung jawab dan kewajiban bersama para pihak. Ini mengatur nada untuk hubungan industrial. Pemukiman ini memiliki pengaruh luar biasa pada budaya kerja Tata Steel. Bab-bab dari perjanjian itu adalah: keamanan bersama, asosiasi lebih dekat karyawan dengan manajemen, Produktivitas, deskripsi pekerjaan, evaluasi pekerjaan dan struktur upah, revisi upah dan gratifikasi [UU Gratifikasi diberlakukan 16 tahun kemudian oleh Pemerintah].

Tata Steel telah melalui bagiannya dari kesulitan bisnis. Sementara mereka telah memodernisasi pabrik dari waktu ke waktu, mereka juga harus menguranginya. Ada pengurangan substansial dalam jumlah karyawan dari 75000 menjadi 35000. Catatan hubungan industrial harus dilihat dengan latar belakang ini.

Dalam 75 tahun terakhir, tidak ada satu hari pun yang hilang untuk mogok! Sudahkah Tata Steel mencapai keunggulan kompetitif? Kunjungi situs web Tata Steel dan lihat bagian Penghargaan, dan apakah mereka memiliki keunggulan kompetitif, dan tidak ada keraguan di benak pembaca bahwa hubungan

industrial strategis telah memberi Tata Steel memiliki keunggulan kompetitif yang besar.

## 2. *Southwest Airways*

*Southwest* memiliki pendekatannya sendiri dalam berurusan dengan serikat pekerja. Intinya, *Southwest* melakukan tiga hal utama:

Pertama, *Southwest* menerima serikat pekerja sebagai perwakilan karyawan yang sah dan sebagai mitra yang berharga dalam organisasi. Melakukan hal ini menghilangkan bias anti-serikat tradisional yang merupakan rintangan besar pertama bagi hubungan baik. Dengan menerima serikat pekerja mana pun yang dipilih karyawan untuk bergabung, tim manajemen *Southwest* menunjukkan bahwa mereka memercayai penilaian karyawan.

Kedua, *Southwest* mengharapkan serikat pekerja memiliki loyalitas yang kuat kepada perusahaan dan rasa memiliki. Oleh karena itu, ketika bernegosiasi dengan serikat pekerja, ada antisipasi mereka akan bertindak secara wajar. Karena karyawan *Southwest* telah memilih untuk bergabung dengan enam serikat pekerja yang berbeda, ada antisipasi serikat pekerja lain akan membantu memastikan tidak ada dari mereka yang

mengajukan tuntutan berlebihan.

Ketiga, *Southwest* memperlakukan serikat pekerja sebagai mitra penuh, tidak seperti elang laut yang berkeliaran di leher organisasi mereka. Dari perspektif itu, *Southwest* memberi setiap serikat pekerja dengan informasi yang akurat sehingga negosiasi dapat bergerak maju dalam terang hari daripada di lingkungan ketidakpercayaan dan kebingungan. Akibatnya, *Southwest* memiliki hubungan kerja yang luar biasa. Hanya ada satu pemogokan enam hari dalam sejarah perusahaan.

Lalu apakah *Southwest Airlines* telah mencapai keunggulan kompetitif? Untuk menjawab itu maka dapat dengan melihat prestasi *Southwest Airlines* diantaranya dalam industri yang sangat fluktuatif, *Southwest* telah menguntungkan setiap tahun kecuali tahun didirikan. Itu berarti pada tahun 2003, *Southwest* telah menguntungkan selama 31 tahun. Kemudian untuk sebagian besar tahun 2002, kapitalisasi pasar *Southwest* sebesar \$9 miliar telah melampaui kapitalisasi pasar gabungan dari setiap maskapai penerbangan AS lainnya. Peringkat *Southwest* secara konsisten tinggi dalam 100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja di Amerika oleh Majalah Fortune dan dari tahun 1992 hingga 1996 juga memenangkan "*Triple Crown*" industri

penerbangan penundaan, keluhan, dan tas yang salah penanganan paling sedikit.

### 3. British Petroleum

Pada tahun 1988, Serikat Pekerja Shell Singapura mendokumentasikan arah masa depannya dalam rencana aksi, "Menghadapi Masa Depan Rencana Aksi untuk 1990-an". Pada tahun 1991, Perusahaan meluncurkan pernyataan misi dan visi kepada karyawan. Ini sebagai tanggapan atas kebutuhan yang dirasakan di antara karyawan untuk mengetahui apa keyakinan dasar perusahaan dan arah yang dituju perusahaan. Baik Perusahaan maupun Serikat Pekerja menegaskan kembali komitmen penuh mereka terhadap Visi Bersama Hubungan Industrial pada Konferensi yang diadakan pada tanggal 24 September 1999.

#### **E. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan**

Rekomendasi praktis ketika manajemen mampu mengidentifikasi bagaimana karyawan mereka mengaitkan praktik pada pengembangan SDM, mereka dapat mengambil tindakan yang diperlukan untuk berubah persepsi karyawan mereka menjadi lebih sangat selaras dengan cita-cita manajemen. Seperti disebutkan dalam Kelley (1967), Bowen and Ostroff (2004), dan Piening et al (2014), implementasi pengembangan sistem SDM yang efektif tergantung pada pandangan karyawan bahwa dalam pengembangan SDM sistem memenuhi

kriteria konsistensi, diskeintiman, dan konsensus.

Oleh karena itu, agar karyawan dapat secara akurat memahami niat manajemen untuk pengembangan SDM dalam kerangka praktek, maka manajemen harus: Pertama, harus memberikan pesan/sinyal yang jelas secara konsisten ke karyawan mengenai niat manajemen terkait praktik, dan memastikan bahwa pesan/sinyal tidak memiliki arti yang kontradiktif mengakibatkan kebingungan. Kedua, manajemen harus memastikan bahwa karyawan memahami bagaimana Praktek HR bekerja, untuk mengurangi beberapa interpretasi dan kesalahpahaman. Hal ini pada gilirannya akan membuat praktik SDM terganggu karenalingkungan dan dapat menangkap perhatian karyawan dan memicu interaksi mereka.

Dalam makalah ini telah disajikan pandangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan dinamis yang menunjukkan tugas-tugas khusus yang terlibat dalam peran yang dianggap berasal dari manajemen. Merupakan tanggung jawab manajemen untuk mengembangkan, mempertahankan, dan terus meningkatkan mekanisme akumulasi, penautan, dan ikatan perusahaan.

Manajemen harus menetapkan prioritas dan mekanisme perekrutan, pelatihan, dan pengembangan yang melaluinya perusahaan dapat mengumpulkan stok

keterampilan umum tingkat lanjut. Demikian pula, manajemen harus menciptakan proses untuk menghubungkan orang satu sama lain dan dengan peluang eksternal melalui apa yang telah digambarkan sebagai akses terbuka. Dan, akhirnya, manajemen harus membentuk tujuan, nilai, dan norma perusahaan untuk menciptakan konteks internal yang koheren dan menarik yang mengikat anggota organisasi satu sama lain dan dengan perusahaan.

Seperti yang telah kami kemukakan sebelumnya, mekanisme akumulasi, penautan, dan ikatan adalah sumber daya khusus perusahaan dan spesialisasi bersama sumber daya ini dengan pengetahuan umum dan keterampilan karyawan tingkat lanjut yang memungkinkan perusahaan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, dalam model yang telah disajikan, sementara sebagian besar karyawan perusahaan mempertahankan kemampuan kerja, para manajer perusahaanlah yang mengorbankan fleksibilitas karir mereka sendiri dengan mengkhususkan peran, tugas, dan keterampilan mereka untuk persyaratan unik perusahaan.

Ini adalah penyimpangan tajam dari pandangan yang ada di mana sebagian besar karyawan dipandang berkontribusi pada pengembangan sumber daya spesifik



perusahaan dengan mengkhhususkan keterampilan mereka dengan persyaratan perusahaan sementara manajer dipandang sebagai "generalis" yang terintegrasi yang keterampilannya dapat dipertukarkan di seluruh dunia. perusahaan.

Dengan kata lain, sebagai rekomendasi penerapan dalam perusahaan menyarankan pembalikan peran yang mendasar: mereka yang umumnya dipandang sebagai "generalis" karena pengetahuan mereka yang luas tentang proses, praktik, sumber daya, dan norma perusahaan sebenarnya adalah spesialis karena keterampilan dan pengetahuan mereka kuat.

Sedangkan mereka yang saat ini disebut "spesialis" karena keahlian mereka dalam disiplin teknis, fungsional, atau proses tertentu sebenarnya adalah generalis karena kesepadanan keterampilan mereka di seluruh perusahaan. Pembalikan peran seperti itu memiliki beberapa implikasi mendalam tidak hanya untuk pasar tenaga kerja internal di dalam perusahaan tetapi juga untuk struktur pasar tenaga kerja eksternal dalam masyarakat.

#### **D. Implikasi**

Pada masalah ini dimulai dengan melihat meningkatnya ketidakpastian yang mengelilingi hubungan kerja dan penurunan keseluruhan dalam keamanan kerja yang telah berlangsung selama lebih dari satu dekade. Ketika

pekerjaan menjadi lebih tidak pasti dan lebih mahal, daya tawar pengusaha untuk mendapatkan konsesi dari karyawan mereka meningkat.

Dalam situasi seperti itu, kebutuhan apa pun, untuk mengganti kerugian dalam jaminan kerja dengan kelayakan kerja atau alternatif lain yang mahal mungkin akan menjadi jelas hanya beberapa perusahaan. Lebih sedikit lagi dari pengusaha ini yang benar-benar akan mendukung retorika tanpa biaya dalam brosur perekrutan mereka yang memuji komitmen mereka terhadap kelayakan kerja dengan mekanisme akumulasi yang lebih sulit yang diperlukan untuk meningkatkan kelayakan kerja pekerja mereka.

Dari segelintir perusahaan yang mungkin benar-benar berkontribusi untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan mereka, banyak yang mungkin tersandung dalam membangun mekanisme penghubung dan ikatan yang diperlukan untuk memungkinkan dan diinginkan bagi karyawan mereka untuk menambah nilai bagi perusahaan dan, karenanya, menemukan alasan untuk tetap bertahan. Memang, jika tidak satu pun dari perusahaan-perusahaan ini mampu membuat kelayakan kerja berhasil, konsep tersebut kemungkinan akan layu sebelum pengujian kekuatannya dapat dilakukan.

Perusahaan kemudian akan memiliki lebih

banyak membenaran dan tekanan daripada yang mereka perlukan untuk melanjutkan tren di seluruh dunia saat ini untuk mengubah hubungan kerja menjadi apa yang disebut Weber (1978) sebagai hubungan sosial asosiatif yaitu, hubungan sosial yang didasarkan pada penyesuaian kepentingan yang dimotivasi secara rasional antara pihak-pihak dalam hubungan. Cornfield, (1981) berpendapat bahwa dari hubungan sosial komunal yaitu, berdasarkan perasaan subjektif para pihak, apakah mempengaruhi atau tradisional, bahwa mereka milik bersama.

Sayangnya, mengobati hubungan kerja lebih seperti hubungan pasar tidak akan memungkinkan pertukaran dilakukan seolah-olah mereka dimediasi oleh pasar yang berfungsi dengan baik untuk melakukan ini, biaya transaksi yang signifikan harus dihilangkan, yang kemungkinan tidak mungkin terjadi untuk kontrak implisit. Akibatnya, peluang yang berpotensi signifikan bagi praktisi dan peneliti untuk bereksperimen dengan bentuk hubungan yang mungkin mendorong penciptaan nilai akan hilang.

Mudah-mudahan, bagaimanapun, setidaknya beberapa dari perusahaan ini akan menemukan campuran yang tepat dari mekanisme akumulasi, menghubungkan dan ikatan untuk menemukan beberapa cara untuk membuat kerja bekerja. Jika ini

terjadi, jika bahkan satu perusahaan berhasil tetap bertahan sambil meningkatkan mobilitas perusahaannya karyawan untuk pemilik perusahaan lain itu bisa jika memiliki efek yang diusulkan dalam makalah ini mendorong banyak perusahaan lain untuk melakukan hal yang sama.

Lebih dari segelintir perusahaan dengan hubungan kerja yang dibangun di sekitar peningkatan kemampuan kerja akan memiliki implikasi yang signifikan terhadap sifat pekerjaan. Perusahaan dengan karyawan yang menjadi lebih mudah dipekerjakan harus membuat lingkungan kerja mereka lebih bermanfaat dan merangsang karyawan mereka untuk mempertahankan orang-orang terbaik mereka.

Hambatan yang saat ini menghalangi upaya untuk menyediakan kondisi seperti itu karena manajemen yang buruk atau struktur organisasi yang memaksa yang bertahan dengan perbedaan kekuatan asimetris, misalnya mungkin akan mulai berkurang. Sepanjang jalan, ada banyak yang harus dilakukan untuk menguji dan meningkatkan pemahaman kita tentang konsep kelayakan kerja.

Sejauh mana model dapat digeneralisasikan di dalam dan mungkin di luar kondisi batas yang kita duga di atas perlu ditetapkan. Sejumlah pertanyaan mendasar, yang tersirat dalam teori yang disajikan di

sini, juga perlu dijawab misalnya:

1. Dapatkah perusahaan secara signifikan meningkatkan kemampuan kerja pekerja mereka hanya dengan menambah tingkat keterampilan umum mereka yang lebih tinggi?
2. Bagaimana jika ada hal lain yang diperlukan dan bagaimana hal ini dapat dicapai?
3. Bagaimana/haruskah kelayakan kerja diukur?
4. Bisakah pemilik perusahaan dengan pekerja yang sangat mudah dipekerjakan mempertahankan mereka cukup lama untuk mendapatkan keuntungan dari mobilitas mereka yang ditingkatkan?
5. Berapa lama? cukup lama? Sejauh mana mekanisme akumulasi, penautan, dan ikatan berkontribusi pada kelayakan kerja? Untuk keamanan kerja? Apakah penting jika kemampuan kerja dibatasi untuk industri atau kelompok pekerjaan seseorang saat ini?
6. Apakah penting siapa yang menyediakan kelayakan kerja individu - yaitu, apakah efek yang dihipotesiskan sama apakah karyawan atau perusahaan berkontribusi pada kelayakan kerja atau haruskah kita mengharapkan interaksi?
7. Apa pengaruhnya, jika ada akankah kekakuan dalam mobilitas yang berasal dari faktor-faktor selain kemampuan kerja (seperti kebijakan perawatan kesehatan tidak bergerak atau tunjangan pensiun)

berdampak pada perilaku karyawan yang lebih banyak bergerak atau pada kinerja perusahaan?

Sebuah perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif jika menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak diterapkan oleh pesaingnya dan hal yang sama tidak diduplikasi oleh pesaing untuk mendapatkan manfaat dari strategi tersebut (Barney, 1991). Menurut Porter (1985) pengembangan daya saing perusahaan dan kelangsungannya terdapat dua cara: Pertama, perusahaan cukup menghasilkan sesuatu yang tidak dapat ditiru oleh para pesaingnya. Kedua, perusahaan tersebut cukup cepat sehingga para pesaingnya tidak dapat mengujarnya, dan di antara sumber daya yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia memenuhi dua kondisi ini, menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena menambah nilai bagi perusahaan, jarang terjadi, dan tidak dapat ditiru.

Oleh karena itu, organisasi perlu terus berinvestasi dalam pengetahuan, keterampilan, motivasi, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, retensi karyawan, dan terus berusaha untuk meningkatkan dan menerapkan praktik SDM yang lebih baik. Dengan demikian, lebih fokus pada karyawan tidak hanya akan meningkatkan kompetensi dan komitmen tetapi juga mengembangkan tenaga kerja

yang lebih puas dengan kinerja karyawan. Jadi, organisasi mengembangkan keunggulan kompetitif.

Pola-pola tersebut termasuk mempekerjakan tenaga kerja yang sangat terampil, pelatihan dan pengembangan yang efektif, menanamkan sikap, keterampilan dan pengetahuan yang benar, iklim kerja yang menyenangkan, sistem penghargaan yang adil dan tunjangan yang sesuai, promosi yang lebih baik, menjaga hubungan karyawan yang baik, dan rasa hormat yang kuat terhadap martabat individu. Jika organisasi mampu melalui praktik-praktik itu secara efektif, maka organisasi tersebut, secara bertahap akan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena akan membutuhkan waktu bertahun-tahun bagi para pesaing untuk mereproduksi tingkat komitmen dan kepercayaan yang sama pada karyawannya.

Namun, harus ada kesesuaian antara strategi bersaing yang sehat dan praktik hubungan industrial untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif. Jadi, perusahaan harus memperhatikan keuntungan modal manusia dan hubungan industrial dengan keunggulan proses (Serikat pekerjaisme, kerjasama dan komunikasi). Karena karyawan yang kompeten dan berkomitmen dengan proses yang lebih

baik lebih puas, sehingga menyebabkan peningkatan efisiensi dan produktivitas, turn over tenaga kerja yang lebih rendah dan jelas pelayanan dan kepuasan pelanggan yang lebih baik. Oleh karena itu, sangat penting untuk mempelajari dan menyelidiki aspek ini dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif.

Di sisi lain, jika tugas pekerjaan sangat rutin dan sulit diubah, pemegang pekerjaan memiliki sedikit kebebasan untuk meningkatkan karakteristik kinerjanya. Dalam situasi seperti itu, kemampuan kerja akan lebih kecil kemungkinannya untuk menguntungkan perusahaan. Selain itu, perlu ditegaskan kembali bahwa kemampuan kerja saja tidak cukup untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari hubungan kerja.





# BAB 5

## UNIKRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN PILIHAN BEST- PRACTICE MELALUI BENCHMARKING

Juniar Dameria Siahaan dan Pulung Peranginangin

Menghadapi lingkungan persaingan yang semakin ketat saat ini, perusahaan dituntut untuk menciptakan serta memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Perusahaan dapat mencapainya dengan berbagai cara, seperti dengan memiliki sumberdaya-sumberdaya fisik yang tidak dimiliki pesaing, investasi modal, kapabilitas inovasi, hak patent, pencapaian skala ekonomis (*economic of scale*), dan lain sebagainya. Namun keunggulan kompetitif yang diciptakan melalui sumberdaya-sumberdaya dan kapabilitas-kapabilitas tersebut hanya mampu bertahan dalam jangka waktu yang relatif singkat. Pesaing dengan mudah akan memiliki sumber-sumber keunggulan kompetitif yang sama, dan selanjutnya membahayakan posisi perusahaan dengan pesaing.

Untuk dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tersebut, suatu sumberdaya atau kapabilitas, menurut Barney dan Wright (1998) dalam penelitian Sahoo,

2019 harus memiliki karakteristik-karakteristik bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan menciptakan keefektivan organisasi. Sebaliknya, SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru perusahaan lain.

Dalam perusahaan dibutuhkan keseimbangan antara tuntutan serta kebutuhan antara pihak perusahaan dengan tenaga kerja. Pihak perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk menciptakan produktivitas dan tenaga kerja membutuhkan upah dari pekerjaan yang didapatkan untuk memiliki penghasilan. Namun hal ini cenderung tidak lepas dari timbulnya konflik yang mana disebabkan oleh belum terpenuhinya kebutuhan dari kedua pihak, baik itu dari pihak perusahaan maupun dari pihak tenaga kerja sehingga harus mengkorbankan salah satu pihak. Supaya semua kepentingan dan tujuan dari masing-masing pihak bisa tercapai tanpa adanya pihak yang merasa dirugikan sangat diperlukan adanya hubungan industrial yang harmonis.

Hubungan industrial tersebut harus diciptakan sedemikian rupa agar aman, harmonis, serasi dan sejalan, agar perusahaan dapat terus meningkatkan produktivitasnya untuk meningkatkan kesejahteraan semua pihak yang terkait atau berkepentingan terhadap perusahaan tersebut. duksi akan mendapatkan keuntungan.

Dengan adanya hubungan industrial yang dinamis serta harmonis, semua pihak yang terlibat dalam sistem pro. Di antara sumber daya yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena menambah nilai bagi perusahaan, jarang terjadi, dan tidak dapat ditiru. Oleh karena itu, organisasi perlu terus berinvestasi dalam pengetahuan, keterampilan, motivasi, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, retensi, dan terus berusaha untuk meningkatkan dan menerapkan praktik SDM yang lebih baik. Mengembangkan secara bertahap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan akan memakan waktu bertahun-tahun bagi saingan untuk mereproduksi tingkat komitmen dan kepercayaan yang sama pada karyawannya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mempelajari dan menyelidiki aspek ini dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif.

Kunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan yang akan dihadapinya. Menanggapi perkembangan lingkungan eksternal perusahaan baik perkembangan ekonomi, pasar, teknologi, trend sosial, maupun lingkungan sosial, setiap perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan agar tetap bertahan hidup dilingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

## A. Hubungan Industrial

Banyak para ahli/peneliti yang menjelaskan mengenai Hubungan antara Praktik Hubungan Industrial dan Keunggulan Kompetitif, dari beberapa penjabaran yang dilakukan beberapa peneliti memiliki inti tidak jauh berbeda. Faugoo, 2009 dalam penelitian (Sahoo, 2019) menunjukkan bahwa kemampuan untuk menarik bakat, memilih yang terbaik, mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, memotivasi inovasi dan mempertahankan karyawan yang berharga akan menjadi praktik kunci untuk kesuksesan perusahaan dalam lingkungan global saat ini. Menurutnya, keunggulan kompetitif dan praktik sumber daya manusia sangat terkait positif dengan kinerja organisasi.

Pfeffer, 1994 dalam penelitian Sahoo, 2019 telah mengeluarkan enam belas praktik yang mengarah pada keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia. Ini adalah keamanan kerja, upah, insentif, partisipasi dan pemberdayaan, egalitarianisme simbolis, perspektif jangka panjang, selektivitas dalam perekrutan, kepemilikan karyawan, tim dan desain ulang pekerjaan, kompresi upah, pengukuran praktik, pemanfaatan silang & pelatihan silang, upah tinggi, berbagi informasi, pelatihan dan pengembangan keterampilan, promosi dari dalam, filsafat menyeluruh.

Dalam penelitian Sahoo, 2019, Bartlett dan Ghoshal (2002) melaporkan bahwa jika ada perusahaan yang ingin berkembang di era baru ini, ia harus mengenali nilai orang dan menyarankan bahwa manajer sumber daya manusia harus melihat karyawan sebagai investor bakat. Juga pendapat Boxall (2003) meneliti teori dan penelitian tentang keuntungan melalui sumber daya manusia di sektor jasa dan menyarankan bahwa untuk menuai manfaat yang lebih besar dalam perusahaan produktivitas harus menyiratkan investasi yang tinggi dan konsisten dalam sumber daya manusia, yang dengan demikian akan menciptakan sistem kerja berkinerja tinggi.

Schuler dan Jackson (1987) menunjukkan bahwa ada hubungan antara praktik SDM, strategi kompetitif dan kinerja. Studi mereka berkaitan dengan bagaimana strategi kompetitif dan praktik *resource* manusia terkait dan membutuhkan perilaku peran sesuai strategi. di atas meninjau paradigma untuk keunggulan kompetitif terhadap sumber daya manusia di dunia saat ini. Praktik hubungan industrial atau praktik *resource* manusia dapat tumbuh dan berkontribusi pada organisasi (dalam penelitian Sahoo,2019)

Semua bisnis harus mengembangkan dan memper-tahankan sumber daya dan kemampuan mereka sendiri untuk bertahan hidup dan mempertahankan

operasi mereka. Sumber daya dan kemampuan unik perusahaan adalah sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hart, 1995; Wernerfelt, 1984). Dalam pasar global yang sangat kompetitif, sumber daya dan kemampuan ini penting untuk memungkinkan bisnis untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif mereka (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011).

Dalam penelitian Alajmi & Alenezi, 2016, gagasan bahwa sumber daya manusia dapat berkembang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi bukanlah hal baru (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Schuler dan Jackson, 1987; Wright et al., 1995). Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja kelembagaan (Arthur, 1994; Chang & Chen, 2002; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Singh, 2000; Youndt, Snell, James, & Lepak, 1996). Hal ini juga umumnya diakui bahwa perusahaan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif dari sumber daya manusia dan praktik manajemen mereka. Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif dapat menarik dan menahan karyawan yang kompeten dan terdorong untuk berkinerja baik. Keuntungan memiliki karyawan yang memuaskan dan kompeten berlimpah: keuntungan yang lebih tinggi, rotasi yang

lebih sedikit, kualitas produk yang lebih tinggi, lebih sedikit biaya di bidang manufaktur, dan penerimaan dan pekerjaan yang lebih cepat dari strategi organisasi (Patricia & Miltiadis, 2008).

Dalam penelitian (Alajmi & Alenezi, 2016), perkembangan pesat dalam ekonomi global, termasuk privatisasi, liberalisasi, dan globalisasi, telah memberikan tekanan besar pada organisasi untuk mengatasi perubahan dan mengadopsi keunggulan kompetitif untuk mencapai bertahan dan terus. Mencapai keunggulan kompetitif bagi organisasi-organisasi ini tidak lagi hanya bergantung pada sumber daya potensial dan material tetapi juga sangat bergantung pada sumber daya manusia dan bagaimana orang-orang ini membedakan diri mereka di tempat kerja. Sumber daya manusia dan manajemen baru-baru ini dipandang penting untuk pencapaian keunggulan kompetitif (Kamoche, 1991; Pfeffer, 1994; Becker & Gerhart, 1996), mendorong banyak organisasi untuk lebih memperhatikan sumber daya mereka yang paling berharga, karyawan mereka.

#### **B. Formulasi Umum dan Temuan *Best Practices***

Hubungan Industrial merupakan suatu sistem hubungan antara pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/ buruh dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai



Pancasila dan Undang- Undang Dasar Negara RI tahun 1945. Dalam perusahaan dibutuhkan keseimbangan antara tuntutan serta kebutuhan antara pihak perusahaan dengan tenagakerja. Pihak perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk menciptakan produktivitas dan tenaga kerja membutuhkan upah dari pekerjaan yang didapatkan untuk memiliki penghasilan. Namun hal ini cenderung tidak lepas dari timbulnya konflik yang mana disebabkan oleh belum terpenuhinya kebutuhan dari kedua pihak, baik itu dari pihak perusahaan maupun dari pihak tenaga kerja sehingga harus mengkorbankan salah satu pihak. Supaya semua kepentingan dan tujuan dari masing-masing pihak bisa tercapai tanpa adanya pihak yang merasa dirugikan sangat diperlukan adanya hubungan industrial yang harmonis.

Perusahaan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif dengan beberapa cara, yaitu: menciptakan nilai (*Value*) perusahaan melalui fungsi MSDM., menciptakan kelangkaan nilai MSDM (*Rareness*), Menciptakan karakteristik MSDM yang tidak mudah ditiru (*Immitability*), dan Menciptakan keefektifan Organisasi (*Organization*).

Keunggulan kompetitif dapat diterapkan jika perusahaan dapat mencapai keunggulan strategis, keunggulan taktis dan keunggulan operasional. Untuk mencapai tujuan yang lebih unggul dari pesaing,

perusahaan harus merumuskan strategi yang cocok untuk kondisi internal dan eksternal perusahaan yang kemudian diimplementasikan dalam persaingan dan menciptakan keunggulan dalam proses sehari-hari.

Li et al. (2006) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai kapasitas organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan posisi yang dapat dipertahankan atas para pesaingnya. Tracey et al. (1999) berpendapat bahwa keunggulan kompetitif termasuk kemahiran karakteristik yang membedakan organisasi dari pesaing.

Dalam penelitian Sahoo, 2019 dikemukakan bahwa Sumber daya manusia dan hubungan Industrial memenuhi semua kriteria menjadi sumber keunggulan kompetitif, dan dengan demikian, membantu dalam mendapatkan keunggulan kompetitif, kerja yang berkomitmen dan kompeten bertindak sebagai sumber keunggulan kompetitif dan berkontribusi pada pengembangan daya saing perusahaan dan rezekinya dalam dua cara (Porter, 1985): (i) Entah perusahaan cukup naluriah untuk menghasilkan sesuatu yang tidak dapat ditiru oleh para pesaingnya, atau (ii) Perusahaan ini cukup cepat sehingga para pesaingnya tidak dapat mengejar ketinggalan.

Dari beberapa pendapat mengenai nilai yang diberikan SDM dalam meraih keunggulan kompetitif

untuk memperoleh nilai MSDM, perusahaan harus mengupayakan kepuasan konsumen yang diciptakan melalui kepuasan karyawan karena dengan kepuasan karyawan memungkinkan penghematan biaya seminimal mungkin. Hal ini didukung oleh pendapat Wright et al. (1996) yang menyatakan bahwa praktik dan fungsi MSDM menimbulkan biaya untuk organisasi. MSDM dapat mempengaruhi prestasi perusahaan secara efisien melalui pengembangan aset sumberdaya manusia yang merupakan sumber keunggulan kompetitif. Para penulis yang menganut pendekatan sumberdaya perusahaan memandang bahwa perusahaan bisa mengembangkan keunggulan kompetitif, dengan menciptakan nilai dengan bentuk dan cara yang jarang atau tidak bisa ditiru oleh para pesaing. Meskipun sumber-sumber keunggulan kompetitif tradisional seperti sumber daya alam, teknologi, skala ekonomi dan sebagainya mampu menciptakan nilai, namun pendapat yang didasarkan pada pandangan ini menyatakan bahwa sumber-sumber tersebut semakin mudah ditiru (Barney dan Wright, 1998) dalam penelitian (Kasmawati, 2018). Perusahaan berlomba-lomba untuk mencari cara mempertahankan keunggulan mereka dalam jangka waktu lama dan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing mereka. Perusahaan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif dengan beberapa cara, yaitu: menciptakan

nilai (Value) perusahaan melalui fungsi MSDM., menciptakan kelangkaan nilai MSDM (Rareness), Menciptakan karakteristik MSDM yang tidak mudah ditiru (Immitability), dan Menciptakan keefektifan Organisasi (Organization).

Sumber daya termasuk aset berwujud dan tidak berwujud yang terikat semi-permanen ke perusahaan, seperti keahlian teknologi in-house, merek dagang, nama merek, kontak perdagangan, dan karyawan yang sangat terampil (Wernerfelt, 1984) dalam penelitian (Singjai et al., 2018). Di antara sumber daya yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia memenuhi dua kondisi ini, menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena menambah nilai bagi perusahaan, jarang terjadi, dan tidak dapat ditiru. Oleh karena itu, organisasi perlu terus berinvestasi dalam pengetahuan, keterampilan, motivasi, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, retensi, dan terus berusaha untuk meningkatkan dan menerapkan praktik SDM yang lebih baik. Pola-pola seperti mempekerjakan tenaga kerja yang sangat terampil pelatihan dan pengembangan yang efektif, menanamkan sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang benar; iklim kerja yang enak; sistem penghargaan yang adil dan manfaat pinggiran, promosi yang lebih baik, menjaga hubungan karyawan yang baik, dan rasa hormat yang kuat terhadap martabat individu.

Jika suatu organisasi mampu melalui praktik-praktik ini dengan cara yang efektif, organisasi semacam itu dimaksudkan untuk memiliki karyawan yang berkomitmen, cukup kompeten untuk bertahan dalam kinerja organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Dengan demikian, ia akan mengembangkan secara bertahap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena akan memakan waktu bertahun-tahun bagi saingan untuk mereproduksi tingkat komitmen dan kepercayaan yang sama pada karyawannya. Karena karyawan yang kompeten dan berkomitmen dengan proses yang lebih baik lebih puas, sehingga menyebabkan lebih sedikit kecelakaan, peningkatan efisiensi dan produktivitas, pergantian tenaga kerja yang lebih rendah dan layanan dan kepuasan pelanggan yang jelas lebih baik. Oleh karena itu, sangat penting yang diperlukan untuk mempelajari dan menyelidiki aspek ini dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, terutama di industri jasa.

Sumber daya manusia merupakan sumber pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri anggota organisasi. Kemampuannya ini terus diasah oleh perusahaan dari waktu ke waktu dan perusahaan terus mengembangkan keahliannya sebagai pilar perusahaan agar selalu memiliki keunggulan kompetitif.

Praktek HR adalah cara utama dimana perusahaan dapat mempengaruhi dan membentuk keterampilan dan perilaku individu orang untuk melakukan pekerjaan mereka dan dengan demikian mencapai tujuan organisasi. Praktek HRM telah digambarkan memiliki banyak karakteristik. Schuler dan Jackson (1987) mendefinisikan praktik HRM sebagai sistem yang menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan karyawan untuk memastikan implementasi yang efektif dan kelangsungan hidup organisasi dan anggotanya. Selain itu, HRM dianggap sebagai kumpulan strategi dan praktik internal yang mantap yang dimaksudkan dan dijalankan untuk menjamin bahwa sumber daya manusia perusahaan berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnisnya (Delery & Doty, 1996). Sebuah perusahaan mencapai keunggulan kompetitif ketika tindakannya di pasar atau domain menciptakan nilai ekonomi dan ketika hanya beberapa pesaing yang terlibat dalam kegiatan serupa (Barney, 2002).

Price (2004) menyatakan bahwa filosofi manajemen orang didasarkan pada keyakinan bahwa suatu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif dengan menggunakan orang-orangnya secara efektif dan efisien. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa atribut modal manusia memiliki dampak yang jelas pada hasil

organisasi (Barney, 1991; Huselid, 1995; Pennings et al., 1998; Pfeffer, 1998; Wright et al., 1995). Boxall (1998) menegaskan bahwa keuntungan SDM terjadi ketika sebuah perusahaan mengadopsi dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan kualitas modal manusia dan proses organisasi.

Dalam penelitian Untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif, sumber daya manusia harus menciptakan nilai organisasi, di mana sumber daya yang berharga jika mereka memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (Barney, 1991). Standar ini mensyaratkan bahwa permintaan dan pasokan pekerjaan homogen. Oleh karena itu organisasi harus memberikan kesempatan kerja yang membutuhkan berbagai jenis keterampilan dan memungkinkan individu menunjukkan keterampilan dan tingkat keterampilan yang berbeda. Kontribusi individu untuk perusahaan dapat bervariasi, dan orang yang berbeda dapat membawa nilai yang berbeda untuk perusahaan (Wright et al., 1995). Ukuran keunggulan kompetitif perusahaan adalah perbedaan antara nilai ekonomi yang dibuat perusahaan dan para pesaingnya (Barney & Hesterly, 2006).

Dalam penelitian (Jamaludin, 2021), Porter (1985) berpendapat Keunggulan kompetitif adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan

sumber daya perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi daripada perusahaan lain di industri atau pasar yang sama. Keunggulan kompetitif adalah keunggulan dibandingkan pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai konsumen yang lebih besar, baik dengan harga lebih rendah atau dengan memberikan keuntungan dan layanan yang lebih besar yang memberikan harga lebih tinggi. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh jika perusahaan memiliki kemampuan untuk lebih menyajikan setiap proses operasional bisnisnya dalam memproduksi barang dan jasa dengan kualitas tinggi dan harga yang kompetitif. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari segi kualitas, harga, pengiriman produk, maupun fleksibilitas dibandingkan dengan kompetitornya di pasaran (Heizer & Render, 2008). Keunggulan kompetitif dapat diterapkan jika perusahaan dapat mencapai keunggulan strategis, keunggulan taktis dan keunggulan operasional (Fink & Disterer, 2011). Untuk mencapai tujuan yang lebih unggul dari pesaing, perusahaan harus merumuskan strategi yang cocok untuk kondisi internal dan eksternal perusahaan yang kemudian diimplementasikan dalam persaingan dan menciptakan keunggulan dalam proses sehari-hari.

Konsep MSDM sebagai asset strategis, memiliki implikasi baik pada karakteristik maupun sistem yang ada



dalam organisasi. Asset strategis MSDM merupakan kemampuan yang sulit ditiru, langka, tepat guna, dan yang secara khusus memberikan keunggulan kompetitif bagi karyawan. Tidak seperti investasi modal, *economic scale* atau hak patent, sistem MSDM yang dikembangkan dengan baik bisa menjadi asset yang tidak kelihatan (*Intangible*) dan mampu menciptakan nilai (*Valuable*) apabila diterapkan dalam sistem operasional organisasi sehingga bisa meningkatkan kemampuan perusahaan saat ini. Sumber keunggulan kompetitif melalui praktik-praktik MSDM dapat dipertahankan dengan dua alasan. Pertama, mengelola SDM secara efektif sering tidak setransparan sumbernya, artinya budaya dan praktik yang memampukan perusahaan mencapai kesuksesan tidak tampak nyata bila dibandingkan dengan melihat sistem informasi yang terkomputerisasi. Kedua, cara bagaimana SDM dikelola secara sinergis sesuai dengan sistemnya tidak mudah ditiru oleh organisasi lain. Dengan demikian praktik-praktik dan sistem SDM dapat memegang peranan penting bagi keberhasilan perusahaan.

Pentingnya peran SDM dalam perusahaan untuk merespon perkembangan lingkungan bisnis yang terjadi menyebabkan perusahaan harus menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan SDM untuk

meringkatkan kualitas SDM agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya.

### C. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan

Rekomendasi penerapan dalam perusahaan:

1. Untuk mencapai tujuan yang lebih unggul dari pesaing, perusahaan harus merumuskan strategi yang cocok untuk kondisi internal dan eksternal perusahaan yang kemudian diimplementasikan dalam persaingan dan menciptakan keunggulan dalam proses sehari-hari.
2. Di antara sumber daya yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena menambah nilai bagi perusahaan, jarang terjadi, dan tidak dapat ditiru. Oleh karena itu, organisasi perlu terus berinvestasi dalam pengetahuan, keterampilan, motivasi, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, retensi, dan terus berusaha untuk meningkatkan dan menerapkan praktik SDM yang lebih baik.
3. Untuk menjaga SDM yang merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, perlu dibangun hubungan industrial yang harmonis di antara pengusaha dan pekerja. Dengan membangun hubungan industrial yang baik diharapkan produksi

dan produktivitas kerja bisa semakin ditingkatkan. Perusahaan akan tumbuh dan berkembang semakin maju tanpa melupakan kesejahteraan dari pekerja yang juga semakin meningkat. Selain itu, dengan menjaga keharmonisan hubungan industrial di antara pengusaha dan pekerja, hal ini juga akan meminimalisir timbulnya konflik yang bisa berujung pada berbagai kegiatan dan aktivitas industrial seperti pemogokan kerja, demosntrasi, penolakan kerja lembur, ataupun lainnya.

4. Perusahaan harus fokus pada sumber daya yang paling penting, yaitu, sumber daya manusia dan hubungan Industrial. Pentingnya kontribusi SDM sebagai salah satu faktor pendukung kesuksesan perusahaan amat disadari oleh para pimpinan puncak organisasi. Sehingga perusahaan dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas “*stok*” pengetahuan mereka melalui pelatihan kepada SDM atau merangsang SDM-nya agar “*learning by doing*” dalam sebuah semangat yang termaktub dalam *learning organization*. Membangun kemampuan SDM yang didasari oleh kapasitas perusahaan untuk mempertahankan karyawannya, merupakan langkah awal dalam penciptaan aset SDM strategis.

5. Dalam perusahaan dibutuhkan keseimbangan antara tuntutan serta kebutuhan antara pihak perusahaan dengan tenagakerja. Pihak perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk menciptakan produktivitas dan tenaga kerja membutuhkan upah dari pekerjaan yang didapatkan untuk memiliki penghasilan.
6. Perusahaan perlu melakukan terobosan–terobosan dengan melakukan inovasi untuk menciptakan dan meraih keunggulan kompetitif. Perusahaan memiliki sumber – sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya financial, struktur dan sistem produksi dan sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada. Pengelolaan SDM harus diperhatikan agar menunjang strategi bisnis yang akan diterapkan, karena jika praktek pengelolaan tersebut mendukung strategi bisnis perusahaan akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif, yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan.

#### D. Impilkasi dan Diskusi

Perlunya dibangun hubungan industrial yang harmonis di antara pengusaha dan pekerja. Hal ini mengandung implikasi agar kedepannya pihak perusahaan lebih memperhatikan dan menjaga sumber daya manusia yang merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena menambah nilai bagi perusahaan, jarang terjadi, dan tidak dapat ditiru. Dengan membangun hubungan industrial yang baik diharapkan produksi dan produktivitas kerja bisa semakin ditingkatkan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dan perusahaan mampu bersaing.

Sumber keunggulan kompetitif melalui praktik-praktik MSDM dapat dipertahankan dengan dua alasan. Pertama, mengelola SDM secara efektif sering tidak setransparan sumbernya, artinya budaya dan praktik yang memungkinkan perusahaan mencapai kesuksesan tidak tampak nyata bila dibandingkan dengan melihat sistem informasi yang terkomputerisasi. Kedua, cara bagaimana SDM dikelola secara sinergis sesuai dengan sistemnya tidak mudah ditiru oleh organisasi lain. Dengan demikian praktik-praktik dan sistem SDM dapat memegang peranan penting bagi keberhasilan perusahaan.

Perusahaan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif dengan beberapa cara, yaitu: menciptakan

nilai (*Value*) perusahaan melalui fungsi MSDM., menciptakan kelangkaan nilai MSDM (*Rareness*), Menciptakan karakteristik MSDM yang tidak mudah ditiru (*Immitability*), dan Menciptakan keefektifan Organisasi (*Organization*). Kunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan factor internal dan eksternal perusahaan yang akan dihadapinya. Menanggapi perkembangan lingkungan eksternal perusahaan baik perkembangan sekonomi, pasar, teknologi, trend sosial, maupun lingkungan sosial, setiap perusahaan dituntutn untuk mampu beradaptasidengan lingkungan agar tetap bertahan hidup dilingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Era globlisasi ditandai dengan makin kompetitifnya lingkungan bisnis, olehkarena itu diperlukan strategi bisnis yang tepat yang memiliki keunggulan kompetitif sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan. Pembentukan dan penerapan strategi tersebut secara otomatis dipengaruhi oleh kualitas SDM yang berperan dalam operasional perusahaan.



## **BAB 6**

### **PRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL INTI KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN MASING -MASING BAIK PERUSAHAAN MAUPUN KARYAWAN MEMILIKI KOMITMEN**

**Forlini Sawitry Sinaga dan Pulung Peranginangin**

Hubungan industrial melibatkan beberapa struktur manajemen dimulai dari pemilik perusahaan, direktur eksekutif, manajer divisi dan karyawan. Berbagai kepentingan antar pihak mewajibkan perusahaan membuat peraturan-peraturan mengenai kepentingan tersebut. Keharmonisan hubungan tentu akan mempunyai dampak terhadap hasil kinerja, baik kinerja individual maupun kinerja lembaga. Dalam perkembangannya, hubungan industrial tidak hanya menekankan pada aspek pengaturan yang tertuang dalam undang-undang ketenagakerjaan dan berbagai peraturan lainnya, melainkan menggali aspek lain mengenai hubungan industrial. Hubungan industrial membahas hubungan individu, kelompok, dan organisasi. Hal ini tentu saja mirip dengan perilaku organisasional dan manajemen sumber daya manusia, tetapi kajiannya tentu saja berbeda.

Perilaku organisasional atau hubungan industrial



tentu saja harus harmonis. Apabila terjadi perselisihan yang tidak bisa diselesaikan dengan benar, maka akan menimbulkan ketidakpuasan pegawai. Yang dimaksud dengan hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa, yang meliputi pekerja, manajemen atau pengusaha atau majikan, dan pemerintah. Secara lebih luas dapat dikatakan bahwa hubungan industrial adalah perilaku dan interaksi antar individu atau kelompok di tempat kerja. Sebuah perusahaan harus menyusun dan mengembangkan strategi yang baik untuk menjadikan perusahaan tersebut unggul dalam berbagai aspek. Perusahaan-perusahaan harus memperhatikan kinerjanya, sumber daya manusianya, keuangannya agar menjadi lebih baik dan lebih unggul dari perusahaan lainnya. Dalam hal ini, maka dibutuhkan adanya keunggulan kompetitif pada karyawan di perusahaan tersebut.

#### **A. Keunggulan Kompetitif**

Perusahaan beroperasi memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki baik berupa sumber daya finansial, fisik, SDM, dan kemampuan teknologi dan sistem (Simamora, 1995). Sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut dapat dijadikan sebagai sumber untuk meraih keunggulan kompetitif bila perusahaan mampu menciptakan strategi nilai yang tidak dimiliki

atau sulit ditiru oleh perusahaan pesaingnya (*Barney, 1991*).

Kriteria yang dapat dipakai sebagai tolak ukur untuk menetapkan suatu sumber daya digunakan sebagai sumber untuk meraih keunggulan bersaing atau tidak adalah sumber daya tersebut harus mampu menciptakan nilai, sulit ditiru, bersifat langka, dan tidak ada substitusi. Berdasarkan kriteria tersebut, SDM merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing disamping sumber daya fisik, dan kemampuan teknologi dan system.

*Michael Porter* mengemukakan pendapat yang sama bahwa SDM merupakan salah satu komponen dan sistem organisasi yang dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif dalam organisasi (*Porter, 1985*). Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan baik melalui proses pendidikan, pelatihan, maupun pengembangan seperti dibahas sebelumnya. Menurut *Porter (1980)*, cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, antara lain:

1. *Overall low cost leadership*

Perusahaan berusaha menjadikan dirinya produsen dengan tingkat efisiensi yang paling tinggi dengan karakteristik strategi *low cost* ini antara lain:

pembangunan fasilitas berskala efisien secara agresif. berusaha melakukan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman sebelumnya, biaya ketat dan pengendalian terhadap biaya overhead, menghindari pembebanan atas pelanggan manajerial, dan minimalisasi biaya dalam semua aktivitas yang ada dalam rantai nilai perusahaan.

2. *Differentiation*

Perusahaan berusaha untuk melakukan *differentiation* atau diferensiasi dengan tampil sebagai produsen dengan biaya yang paling rendah, melainkan menghasilkan suatu produk yang memiliki keunikan sehingga mudah dibedakan dari produk sejenis di pasar. Karakteristik pembedanya adalah: *prestige* dan *brand image*, teknologi, inovasi, fitur, layanan pelanggan, dan jaringan dealer.

3. *Focus*

Perusahaan yang memiliki strategi fokus akan memilih suatu segmen atau kelompok segmen serta menyesuaikan strategi untuk melayani segmen tersebut. Inti dari fokus adalah eksploitasi terhadap pasar tertentu yang berbeda dari industri lainnya.

Lado, Byod dan Wriqth (1992) menyatakan ada empat bentuk kompetensi organisasional yang merupakan

sumber-sumber potensial untuk memih keunggulan kompetitif yaitu, kompetensi manajerial, kompetensi berbasis input, kompetensi transformasional, dan kompetensi berbasis output. Kompetensi manajerial yaitu kemampuan manajer dalam memberikan, menanamkan visi, dan memberdayakan anggotanya untuk merealisasikan visi yang dimiliki perusahaan, serta kemampuan untuk menciptakan hubungan organisasi perusahaan dengan lingkungan yang menguntungkan. Kompetensi berbasis input yang meliputi sumber daya manusia, pengetahuan, ketrampilan dan kapabilitas yang memungkinkan terjadinya proses transformasi perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa, mengantarkannya pada pelanggan, dan memberi nilai dimata pelanggan (Lado, 1992).

Kompetensi transformasional merupakan semua kapabilitas organisasional yaitu inovasi, *entrepreneurship* budaya organisasi, dan pembelajaran organisasi. (*social learning*) yang diperlukan untuk mengubah input menjadi output yang menguntungkan perusahaan. Kompetensi berbasis output mencakup semua *asset strategis intangible* yang berbasis pengetahuan seperti citra perusahaan kualitas produk atau jasa, dan loyalitas pelanggan. Fungsi SDM sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan

manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien.

Pfeffer (1995) menyebutkan ada 13 (tiga belas) praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan karyawan secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian insentif (*incentive:pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*) pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), *Cross utilization and training*, simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage compression*) untuk mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

## **B. Hubungan Industrial**

Hubungan industrial berhubungan dengan Keunggulan kompetitif perusahaan, karena semua aspek dalam proses menciptakan keunggulan kompetitif berhubungan dengan kesepakatan antara pengusaha dan karyawan suatu organisasi dan pemerintah di tingkat pusat, dan dengan hukum tentang ketenagakerjaan dan

kesepakatan bersama. Konsep hubungan antar karyawan menunjukkan desentralisasi antara pengusaha dan karyawan secara individu pada semua tingkat, tetapi secara khusus untuk level organisasi dan kelompok (*De Leede et al., 2004*).

Dasar hubungan industrial adalah lembaga bipartit yang berpusat pada pengusaha dan organisasi karyawan dan yang membahas semua permasalahan tenaga kerja dan upah, dan lembaga tripartit yang melibatkan pemerintah dalam urusan hukum. Menurut *Katz et al. (1985)*, ada dua dimensi kunci dalam system hubungan industrial, yaitu manajemen konflik serta sikap dan perilaku individual. Semakin rendah keefektifan kinerja sistem hubungan industrial pada kedua dimensi tersebut, maka semakin rendah pula keefektifan organisasi tersebut. Suatu fungsi penting sistem hubungan industrial adalah membangun prosedur dan proses untuk menangani masalah antara manajemen dan karyawan.

Konflik yang tinggi menyebabkan kepercayaan rendah dan mempengaruhi partisipasi dan keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Perusahaan tidak akan dapat mencapai keunggulannya & tidak akan mampu bersaing di pasar global apabila penuh konflik dan tidak memiliki suasana hubungan kerja yang kondusif.

Konflik ini dapat berupa konflik kelas dan dapat berupa konflik kepentingan. Dalam studi tentang hubungan industrial yang menjadi sorotan adalah bagaimana konflik kepentingan itu dapat diselesaikan. Kalau ada konflik, berarti akan ada penggunaan kekuasaan yang dimiliki oleh suatu organisasi. Ruang lingkup hubungan industrial secara umum merupakan hubungan antara pekerja dan pengusaha dengan berbagai permasalahan, seperti ekonomi, sosial, politik, dan budaya. Ruang lingkup tersebut dibedakan menjadi dua, yaitu pemasaran tenaga kerja dan pengelolaan tenaga kerja.

Selanjutnya pendekatan keanekaragaman dijadikan sebagai landasan teori hubungan industrial. Meski demikian, ada juga ahli hubungan industrial yang memberikan kritik antara lain:

1. *Hyman* mengatakan sebaiknya tidak ada pelaku hubungan industrial yang terlalu dominan dan memenangkan kepentingannya saja, sehingga negara harus menjadi penjaga kepentingan publik dengan tugas utamanya melindungi yang lemah dan mencegah yang kuat.
2. Pendekatan lain yang dikemukakan dan berbeda dari pendekatan keanekaragaman adalah pendekatan *Marxist*. Pendekatan ini bertolak dari pemikiran bahwa di dalam masyarakat industri

ada konflik antarkelas, yaitu konflik antara kelas pemilik modal atau pengusaha dengan pekerja yang menjual tenaganya. Konflik ini tidak akan selesai sebelum buruh menguasai alat-alat produksi.

### **C. Kinerja Karyawan sebagai Indikator Keunggulan Kompetitif Perusahaan**

Jalannya sebuah organisasi atau perusahaan sangat erat kaitannya dengan keberadaan sumber daya manusia. Dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, tentu antara sumber daya manusia satu dan yang lain yang memiliki karakter dan pola pikir berbeda pasti akan beda juga kinerjanya, sehingga pada akhirnya akan turut berpengaruh pada target yang dimiliki perusahaan.

Mengingat kinerja tiap individu berbeda-beda, perusahaan perlu mengelola kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan peninjauan kembali terhadap kinerja karyawan yang biasa disebut dengan manajemen kinerja atau performance management. Sebelum memahami apa tujuan manajemen kinerja atau performance management dalam sebuah organisasi atau perusahaan, penting mengetahui terlebih dahulu apa itu definisi dari manajemen kinerja menurut para ahli.

1. Menurut Armstrong dan Baron (1998), manajemen



kinerja merupakan pendekatan strategis dan terintegrasi untuk memberikan hasil yang sukses dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja dengan mengembangkan kemampuan tim dan individu.

2. Sedangkan definisi manajemen kinerja menurut Kreitner dan Kinicki (2014) merupakan sebuah sistem perusahaan yang mana pemimpin mengintegrasikan aktivitas penentuan tujuan, pengawasan, evaluasi, penyediaan umpan balik, pelatihan, serta penghargaan karyawan secara kontinu.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja atau performance management adalah suatu proses kerja sama antara pemimpin (*supervisor atau manajer*) dan karyawan untuk merencanakan, memantau, dan meninjau kembali sasaran kerja karyawannya secara obyektif agar dapat memberikan hasil kerja yang optimal terhadap tujuan organisasi atau perusahaan. Adapun tujuan manajemen kinerja atau *performance management* adalah sebagai berikut:

1. Memotivasi karyawan agar mau dan mampu mengoptimalkan kualitas dan kuantitas produksi berdasarkan target-target tertentu yang menjadi tujuan perusahaan sesuai kesepakatan bersama

tanpa memberi tekanan yang sekiranya memberatkan dan diluar kesanggupan sumber daya manusia.

2. Membantu karyawan dalam mengeksplorasi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk lebih dapat secara efisien melakukan pekerjaannya dalam kesanggupannya bersama-sama mencapai cita-cita perusahaan
3. Memaksimalkan sistem komunikasi dua arah antara pemimpin dan karyawan untuk dapat mempertajam harapan perusahaan mengenai peran dan akuntabilitas karyawan dalam tanggung jawabnya terhadap pekerjaan. Tujuan fungsional sistem komunikasi ini dapat memberikan umpan balik yang sistematis dan transparan.
4. Mengidentifikasi permasalahan yang menghambat kinerja sumber daya manusia dalam tubuh sebuah perusahaan. Dengan dirumuskannya masalah dan penyebabnya, maka akan memudahkan perusahaan mencari jalan tengah.
5. Menciptakan landasan dan aturan bagi beberapa urusan administratif mengenai perencanaan strategis, perencanaan suksesi, promosi, kompensasi, dan sistem pengupahan yang berdasarkan pada kinerja karyawan itu sendiri.
6. Meningkatkan diri pribadi karyawan dalam proses mengembangkan potensi diri dalam meniti karir

dengan jalan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai.

Tujuan perusahaan atau organisasi meningkatkan manajemen kinerja sangatlah penting. Selain dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun tim, karena para karyawan diberi kesempatan untuk menunjukkan aktualisasi diri, juga dapat secara langsung mendorong kinerja sumber daya manusia sehingga produktivitas kerja akan turut meningkat. Manajemen kinerja membutuhkan tujuan yang jelas dan terukur, kemudian harus ada mekanisme untuk mengukur dan mengevaluasi pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

Berdasarkan tujuan yang telah dipaparkan di atas, maka berikut adalah cara yang paling efektif dalam meningkatkan manajemen kinerja atau *performance management*:

1. *Reward and Punishment*

Menghargai karyawan berarti menghargai secara individu, sebagai wujud apresiasi atas suatu prestasi dan sebagai bentuk memanusiakan karyawan. Seperti layaknya kompetisi, perusahaan perlu memberikan reward dan punishment bagi karyawan yang berprestasi dan bagi karyawan yang melakukan kesalahan. Secara teknis, kegiatan ini dapat diadakan secara berkala dalam satu periode

tertentu, dan tentu setelah melihat dan mengevaluasi kinerja masing-masing karyawan, sehingga kekonsistenan dan kontinuitas dapat memotivasi dan pemacu semangat yang efektif bagi para karyawan untuk berlomba-lomba meningkatkan performa.

## 2. Pelatihan untuk Karyawan

Untuk mendongkrak performa kerja karyawan yang dinilai kurang bagus, perusahaan juga perlu mengadakan pelatihan-pelatihan khusus. Pelatihan tersebut tidak hanya sekali pada masa training atau magang, tapi juga pada masa kerja para karyawan berlangsung. Adapun tahapan pelatihan tersebut berupa pemantauan (*monitoring*), pembinaan (*coaching*), dan pengembangan (*development*). Selain menaikkan kinerja karyawan yang semula buruk menjadi apa yang diharapkan perusahaan, karyawan yang telah memiliki kinerja baik yang mengikuti program pelatihan tersebut juga akan semakin berkembang pengetahuan dan keterampilannya.

## 3. Visi dan Misi Perusahaan Jelas

Dalam menjalankan roda organisasi, perusahaan harus memiliki strategi yang jelas dalam upaya mewujudkan visi misinya. Kepada para karyawannya, perusahaan wajib mengenalkan

company profile, aturan kerja, metode kerja, dan kontrak kerja yang berlaku menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan secara jelas dan terperinci. Dengan tujuan dan visi misi perusahaan yang segamblang ini, maka karyawan tidak akan menilai bahwa perusahaan tempat mereka bekerja tidak memiliki pijakan atau pendirian. Hal ini juga yang akan menghindarkan kedua belah pihak saling tuntutan karena ketidakpuasan.

#### 4. Pembagian Kerja yang Terstruktur

Dalam sebuah pekerjaan, seringkali karyawan satu dengan yang lain berebut satu pekerjaan yang sama atau malah saling lempar tanggung jawab. Hal ini bisa jadi karyawan yang tidak memahami *job description* dan/atau *job description*-nya yang tidak terstruktur atau rancu. Mengingat hal ini akan berdampak buruk, maka perusahaan wajib melakukan pembagian kerja dan mengedukasi karyawannya.

#### 5. Dedikasi Tinggi

Sebagai puncak panutan dari para karyawan, harus ada dedikasi tinggi dari kepemimpinan yang kuat di tingkat top managers yang nantinya akan memberikan contoh dan positive vibe bagi sumber daya manusia yang ada. Seorang pemimpin yang

dengan antusias mencintai pekerjaannya akan dengan mudah menyalurkan energi positif bagi karyawannya. Dedikasi tinggi terhadap perusahaan bukan melulu seberapa keras seorang pemimpin bekerja, seberapa larut ia pulang kerja, tetapi dapat pula diwujudkan dengan menjadi pemimpin yang memiliki pemikiran kreatif dan inovatif. Atau paling tidak menjadi sosok yang inspiratif agar dapat meningkatkan manajemen kinerja.

#### 6. Evaluasi Kerja

Proses evaluasi kinerja dilakukan setelah pencapaian target kinerja yang ditentukan dan hasil dijadikan umpan balik. Dari hasil evaluasi kinerja, perusahaan akan mendapatkan penilaian kinerja serta rekomendasi-rekomendasi supaya menjadi bahan pertimbangan perbaikan kinerja di kemudian hari. Dalam tahap evaluasi, perusahaan semestinya melibatkan berbagai pihak agar penilaian dapat obyektif.

#### **D. Formulasi Umum Dan Praktek Di Lapangan**

Seperti yang sudah diterangkan dari berbagai teori di atas, bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan maka dibutuhkan system manajemen yang baik antar lini. Setiap departemen membutuhkan kerjasama dan intensitas kinerja yang baik, yang mengandalkan SDM yang berkualitas.

Harapan perusahaan yang begitu tinggi terhadap kinerja karyawannya membawa pengaruh yang sangat besar terhadap hubungan industrial. Suatu perusahaan yang meliputi pengusaha dan seluruh pekerjanya tentu memiliki kepentingan masing-masing. Terutama bertanggung jawab atas kelangsungan tugas, usaha, hingga kesuksesan perusahaan. Dalam perjalanannya tidak dipungkiri terkadang terjadi konflik, misalnya antar pekerja atau buruh dengan pengusaha. Beberapa permasalahan yang diperoleh pada Perusahaan, antara lain:

1. Komunikasi yang kurang baik antara divisi proyek dan pemasaran
2. Ketidakpuasan karyawan pada system gaji dan bonus
3. Lambatnya progress pekerjaan perusahaan sehingga membuat konsumen tidak percaya
4. Pimpinan perusahaan kurang membangun komunikasi dengan semua divisi karena telah memberikan wewenang kepada perusahaan konsultan lainnya
5. Beberapa karyawan tidak puas dengan kontrak kerja dan adanya perbedaan status karyawan permanen dan kontrak.

Umumnya, perselisihan hubungan industrial mencuat karena perbedaan pendapat yang berujung pertentangan. Baik itu dialami pengusaha maupun gabungan pengusaha dengan buruh atau pekerja, maupun antara sesama serikat pekerja atau serikat buruh dalam perusahaan yang sama. Beberapa persoalan di atas apabila tidak segera diselesaikan tentu akan membuat produktivitas perusahaan menjadi terganggu, dan bisa mengakibatkan persoalan serius dalam hubungan industrial.

#### **E. Rekomendasi / Penerapan Dalam Perusahaan**

Dalam menghadapi intensitas dan kompleksitas bisnis, persaingan industri global, sumber daya manusia merupakan modal perusahaan yang dapat memberikan manfaat secara internal dalam menjawab tantangan multi dimensi dan menghadapi masalah produktivitas, mutu, biaya, waktu, pelayanan, keselamatan kerja dan hubungan kerja. Dalam hal terjadi perselisihan hubungan industrial antara pekerja dengan perusahaan (pengusaha), maka penyelesaian secara musyawarah untuk mufakat merupakan hal yang sangat penting dan wajib bagi suatu organisasi/perusahaan, sebagaimana yang telah diatur dalam perundangan ketenagakerjaan. perselisihan hubungan industrial di perusahaan timbul



akibat perbedaan pendapat yang dipertentangkan dan pada dasarnya dalam bentuk perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan antar serikat pekerja.

Perusahaan atau Organisasi manapun pasti tidak akan mau mengalami perselisihan dengan karyawannya. Trend karyawan mogok kerja akibat adanya perselisihan kerja akan berdampak pada keberlangsungan perusahaan. Perusahaan harus bertanggung jawab terhadap segala konsekuensi yang ditimbulkan oleh kesepakatan kerjasama dengan karyawannya, yang diatur dan dilindungi oleh hukum . Demi alasan untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan tidak boleh serta merta melakukan perbuatan yang dianggap merugikan karyawan baik secara fisik, moral ataupun material. Pengusaha cenderung memercayai sejumlah mitos tentang keuntungan dari pengurangan/ perampingan pekerja. Bagan berikut membandingkan beberapa mitos dengan fakta pengurangan pekerja.

MITOS	FAKTA
PHK meningkatkan profit perusahaan	Keuntungan tidak selalu mengikuti pengurangan
PHK Meningkatkan produktivitas	Hasil produktivitas menjadi tidak terukur
PHK adalah pilihan terakhir	Data mengindikasikan PHK adalah pilihan pertama perusahaan
Pengurangan pekerja/ perampangan tidak memiliki efek buruk pada beban kerja, semangat kerja, atau komitmen terhadap perusahaan.	Dalam sebagian besar situasi, pengurangan/ perampangan memiliki efek buruk pada beban kerja, moral, dan komitmen pekerja.
Korban PHK tidak menderita kerugian pendapatan jangka panjang sebagai akibat dari pergeseran struktural dalam ekonomi	Hilangnya pendapatan berdampak pada menurunnya kesejahteraan pekerja

Keberlangsungan pekerjaan meningkatkan produktivitas. Ketika pekerja diyakinkan akan pekerjaan yang berkelanjutan, pekerja akan

mendedikasikan diri mereka untuk menjaga organisasi dan produk-produknya. Kelangsungan pekerjaan menciptakan ikatan antara pekerja dan pengusaha yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan program mutu. Jaminan keberlangsungan pekerjaan menciptakan kesetiaan dan kepercayaan yang akan mengurangi resistensi terhadap perubahan teknis, menurunkan turnover tenaga kerja, dan meningkatkan kerja sama dan hubungan baik di tempat kerja.

Restrukturisasi tenaga kerja yang bertanggung jawab secara sosial memastikan bahwa pengusaha yang menghadapi masalah bisnis yang serius mempertimbangkan kebutuhan bisnis pabrik sekaligus meminimalkan dampak negatif terhadap pekerja dan masyarakat, melalui proses dialog. Sangat direkomendasikan agar semua pengusaha secara cermat mempertimbangkan semua aspek penghematan/pengurangan pekerja sebelum membuat keputusan untuk memberhentikan karyawannya. Pengusaha harus memberi perwakilan pekerja informasi yang relevan tentang tantangan yang dihadapi pabrik, dan berkonsultasi dengan mereka mengenai solusi yang mungkin, karena mereka mungkin memiliki gagasan konstruktif tentang bagaimana pemutusan hubungan kerja dapat dihindari, diminimalkan atau dikelola secara lebih efektif.

Yang juga tidak kalah pentingnya adalah menciptakan strategi manajemen konflik di perusahaan, untuk menghindari terjadinya perselisihan dalam hubungan industrial. Perusahaan yang berupaya mengimplementasikan strategi manajemen konflik ternyata mampu menciptakan hubungan kerja yang harmoni dengan adanya saling menghargai perbedaan, mau menerima masukan untuk kebaikan tujuan organisasi, saling menjaga dan menghargai perasaan satu sama lain serta saling membangun komunikasi terbuka dengan penuh keikhlasan (*Kwantes et al. 2008*). Upaya tersebut akan memberikan dampak positif bagi psikis individu dan kelompok kerja karena adanya perasaan kerlibatan dan penghargaan atas kemampuan, keahlian yang dimiliki menjadi termanfaatkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan/lembaga sehingga sudah tentu hasil upaya tersebut akan berdampak meningkatkan kinerja, baik kinerja individu maupun kelompok kerja. Kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu unjuk kerja yang merupakan hasil kerja pegawai individu atau kelompok dimana perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (*De Dreu dan Weingart 2003*).

Kerjasama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Kerja sama dalam tim kerja akan menjadi suatu

daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerja tim. Selain kerjasama team, maka meningkatkan kualitas SDM adalah salah satu strategi untuk menghindari konflik di perusahaan. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia memang bukan perkara mudah. Sebab, di dalam kegiatan meningkatkan kualitas sumber daya manusia terdapat pembentukan personal. Pembentukan personal tersebut mencakup peningkatan kualitas, baik dalam hal keterampilan, loyalitas, hingga kemampuan individu dalam berusaha. Sama halnya dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan. Perusahaan yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik, maka akan berdampak pada kemajuan perusahaan. Sehingga pengembangan sumber daya manusia di perusahaan perlu diprioritaskan. Bagaimana caranya?

1. Pelatihan atau *Training*. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pekerja atau karyawan di perusahaan perlu dilatih atau diikutkan training. Tujuannya adalah untuk mengembangkan individu dalam hal meningkatkan keterampilan, kemampuan, serta sikap yang dimiliki. Perusahaan akan tidak mudah untuk berkembang ketika karyawannya tidak memiliki minat atau tidak mempunyai

keterampilan secara khusus. Melalui pelatihan atau training yang diadakan, perusahaan dapat menggali potensi karyawannya. Setiap perusahaan biasanya akan menerapkan suatu pelatihan atau training khusus, dengan tujuan agar kualitas karyawannya meningkat.

2. Pendidikan (Edukasi) juga merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Tujuannya adalah untuk peningkatan kualitas pekerjaan. Yang artinya suatu pengembangan yang sifatnya formal dan berhubungan langsung dengan karir mereka. Karyawan di suatu perusahaan juga membutuhkan pendidikan. Pendidikan tersebut nantinya akan membantu mereka dalam mengatasi masalah yang terjadi di dalam pekerjaan.
3. Pembinaan, sarana yang digunakan selanjutnya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah pembinaan. Cara melakukan pembinaan karyawan di perusahaan dapat dengan mengatur dan membina mereka melalui program penilaian dan perencanaan. Program penilaian dan perencanaan tersebut dapat menjadi salah satu strategi yang tepat, sehingga karyawan yang dihasilkan dari pembinaan akan lebih berkualitas. Pembinaan karyawan di sebuah perusahaan selain

bertujuan untuk mengembangkan kemampuan, juga agar karyawan mengerti tentang perusahaan, aturan yang berlaku, dan mengapa perlu mematuhi SOP perusahaan.

4. *Recruitment*, proses rekrutmen merupakan langkah awal untuk menentukan strategi apa yang digunakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia kedepannya. Melakukan rekrutmen dapat dilakukan dengan menyesuaikan klasifikasi kebutuhan perusahaan. Biasanya strategi recruitment dilakukan pada saat perusahaan melakukan penjangkaran dengan menilai calon pekerjayang melamar di perusahaan mereka.
5. Kesempatan, memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyalurkan ide atau gagasan mereka. Memberikan kesempatan mereka menyalurkan ide ternyata juga dapat menjadi cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dengan cara tersebut diharapkan karyawan memiliki kontribusi bagi perusahaan. Karyawan juga akan merasa lebih dihargai sekaligus membuat mereka menjadi lebih berkembang.
6. Penghargaan, dengan memberikan penghargaan, Anda juga telah berkontribusi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Beri

penghargaan pada karyawan yang memiliki prestasi. Hal ini membuat mereka menjadi lebih termotivasi dan dampaknya besar bagi perusahaan.

Dalam mengelola perusahaan agar sukses memang tidak mudah, ada berbagai hal yang harus dilakukan. Sumber daya manusia merupakan bagian penting pada sebuah perusahaan. Dengan memiliki strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang tepat, maka perusahaan dapat berjalan ke arah yang lebih baik.

#### **F. Implikasi**

1. Hubungan industrial terkait dengan berbagai disiplin ilmu lain, seperti manajemen sumber daya manusia, strategi organisasi, dan perilaku organisasional.
2. Hubungan industrial merupakan hubungan kerja yang banyak menimbulkan konflik, karena ada berbagai kepentingan yang bertentangan. Manajemen sumber daya manusia memiliki empat elemen kunci, yaitu keyakinan dan asumsi yang mendasari; berkaitan dengan strategi; tanggung jawab manajerial dalam manajemen sumber daya manusia; dan perhatian pada tuas organisasional yang digunakan dalam implementasi kebijakan. Manajemen sumber



daya manusia memiliki dua pendekatan, yaitu model keras yang berfokus pada organisasi dan model lunak yang berfokus pada karyawan. Manajemen sumber daya manusia dapat sebagai tantangan dalam keberadaan serikat pekerja, namun manajemen sumber daya manusia juga didukung keberadaannya oleh serikat pekerja.

3. Strategi juga berperan penting menciptakan keunggulan kompetitif karyawan, mengendalikan kinerja karyawan dan berpengaruh dalam perilaku karyawan melalui struktur organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi. Pengaturan karyawan melalui strategi organisasi menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan universal dan pendekatan situasional.
4. Hubungan industrial juga dipengaruhi oleh konsep perilaku organisasional seperti kepuasan kerja dan kinerja, modal sosial, komitmen organisasional, kepercayaan, keadilan, pertukaran pemimpin dan pengikut, dan dukungan organisasi. Karyawan yang merasa puas, maka kinerjanya akan baik, mempunyai modal sosial atau hubungan yang baik dengan rekan kerja, pimpinan, dan anak buahnya, komitmen organisasional yang tinggi, saling percaya dengan orang lain, dan merasakan keadilan dalam

organisasi maka hubungan industrialnya lebih baik dan serikat pekerja dapat tumbuh subur.

5. Perselisihan dalam hubungan industry akan bisa dihindari apabila perusahaan dan karyawan bersama sama memiliki komitmen dalam mencapai tujuan perusahaan.

## BAB 7

# PRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN MENGENALKAN TEORI SOR (STIMULUS-ORGANISME-RESPON)

**Perdinan Machelino Pardede dan Pulung Peranginangi**

Di era yang dinamis dan penuh tantangan ini, diperlukan peningkatan tingkat keunggulan untuk menemukan sumber yang dapat bertindak sebagai alat yang sangat diperlukan untuk keberhasilan organisasi mana pun. Untuk membedakan entitas dari pesaing, penggabungan aset tidak berwujud diperlukan, yang meningkatkan nilai aset tidak berwujud dan karyawan saat mereka membuat dan menggunakannya. Peran strategis sumber daya manusia dan hubungan industrial muncul.

Secara tradisional keunggulan kompetitif diperoleh melalui faktor-faktor seperti kapasitas produksi, sumber daya keuangan, dan sejenisnya, yang mengubah sumber keunggulan kompetitif ke teknologi dan sekarang ke sumber daya manusia dan hubungan Industri. (Sahoo, 2015) Aset terbesar dan paling berharga dari perusahaan mana pun adalah orang-orangnya, karena semua rencana manajemen untuk peningkatan kesuksesan dilakukan oleh orang-orang. Setiap organisasi berusaha untuk mencapai keunggulan

kompetitif dengan meningkatkan teknologi, mengadopsi berbagai strategi seperti kepemimpinan biaya, peningkatan kualitas, pengurangan biaya dan sejenisnya. Tetapi ini dapat meningkatkan kinerja operasi perusahaan hanya sampai batas tertentu. Untuk melampaui titik itu, perusahaan harus fokus pada sumber daya yang paling penting, yaitu sumber daya manusia dan hubungan Industrial. Sebuah perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif jika menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak diterapkan oleh pesaingnya dan hal yang sama tidak diduplikasi oleh pesaing untuk mendapatkan manfaat dari strategi tersebut.

Tenaga kerja yang berkomitmen dan kompeten bertindak sebagai sumber keunggulan kompetitif dan berkontribusi pada pengembangan daya saing perusahaan dan kelangsungannya dalam dua cara (Porter, 1985):

1. Apakah perusahaan cukup naluriah untuk menghasilkan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh para pesaingnya. untuk meniru, atau
2. Perusahaan cukup cepat sehingga para pesaingnya tidak dapat mengejar. Di antara sumber daya yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia memenuhi dua kondisi ini, menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena menambah nilai bagi perusahaan, jarang terjadi, dan tidak dapat ditiru.

Oleh karena itu, organisasi perlu terus berinvestasi dalam pengetahuan, keterampilan, motivasi, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, retensi karyawan dan terus berusaha untuk meningkatkan dan menerapkan praktik SDM yang lebih baik. Seseorang dikutip dengan baik, “Jika Anda memiliki orang yang tepat di tempat yang tepat, Anda tidak perlu melakukan hal lain. Jika Anda memiliki orang yang salah dalam pekerjaan, konsekuensinya akan sangat buruk dan tidak ada sistem manajemen yang dikenal manusia yang dapat menyelamatkan Anda”. Dengan demikian, lebih fokus pada karyawan tidak hanya akan meningkatkan kompetensi dan komitmen tetapi juga mengembangkan tenaga kerja yang lebih puas dengan kinerja karyawan.

Jadi, organisasi mengembangkan keunggulan kompetitif. Pola-pola tersebut termasuk mempekerjakan tenaga kerja yang sangat terampil, pelatihan dan pengembangan yang efektif, menanamkan sikap, keterampilan dan pengetahuan yang benar; iklim kerja yang menyenangkan; sistem penghargaan yang adil dan tunjangan; promosi yang lebih baik; menjaga hubungan karyawan yang baik, dan rasa hormat yang kuat terhadap martabat individu. Jika suatu organisasi mampu melalui praktik-praktik ini secara efektif, organisasi tersebut dimaksudkan untuk memiliki karyawan yang berkomitmen, cukup kompeten untuk menanggung

kinerja organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Dengan demikian, secara bertahap akan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena akan membutuhkan waktu bertahun-tahun bagi para pesaing untuk mereproduksi tingkat komitmen dan kepercayaan yang sama pada karyawannya. Namun, harus ada kesesuaian antara strategi bersaing perusahaan dan praktik hubungan industrial. Jadi, perusahaan harus memperhatikan keuntungan sumber daya manusia dan keuntungan proses hubungan industrial (Unionisme, kerjasama dan komunikasi).

#### **A. Praktik HRM**

Schuler, 1984 mengidentifikasi praktik HRM utama seperti perencanaan sumber daya manusia, penempatan staf termasuk rekrutmen, seleksi dan sosialisasi, penilaian, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, hubungan manajemen serikat pekerja yang harus diikuti untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif. Hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif adalah peningkatan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat yang termotivasi untuk berprestasi, dan hasil dari memotivasi karyawan yang tepat untuk berprestasi sangat banyak. Mereka termasuk profitabilitas yang

lebih besar, pergantian karyawan yang rendah, kualitas produk yang tinggi, biaya produksi yang lebih rendah, dan penerimaan dan implementasi strategi perusahaan yang lebih cepat. Hasil ini, terutama jika digabungkan dengan pesaing yang tidak termotivasi untuk berprestasi, dapat menciptakan sejumlah keunggulan kompetitif melalui praktik manajemen sumber daya manusia.

Bartlett dan Ghoshal (2002) melaporkan bahwa jika ada perusahaan yang ingin berkembang di era baru ini, ia harus mengakui nilai orang dan menyarankan agar manajer sumber daya manusia harus melihat karyawan sebagai investor berbakat. Boxall (2003) meneliti teori dan penelitian tentang keuntungan melalui sumber daya manusia di sektor jasa dan menyarankan bahwa untuk menuai manfaat yang lebih besar dalam produktivitas, perusahaan harus menyiratkan investasi yang tinggi dan konsisten dalam sumber daya manusianya, yang dengan demikian akan menciptakan kinerja kerja yang tinggi. Schuler dan Jackson (1987) menunjukkan bahwa ada hubungan antara praktik SDM, strategi kompetitif dan kinerja. Studi mereka berkaitan dengan bagaimana strategi kompetitif dan praktik sumber daya manusia terkait dan membutuhkan perilaku peran sesuai strategi.

Faugoo, 2009 menyatakan bahwa kemampuan untuk menarik talenta, memilih yang terbaik, mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, memotivasi inovasi dan mempertahankan karyawan yang berharga akan menjadi praktik utama bagi keberhasilan perusahaan di lingkungan global saat ini. Menurutnya, keunggulan kompetitif dan praktik sumber daya manusia sangat berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Kajian di atas mengulas paradigma keunggulan kompetitif terhadap sumber daya manusia di dunia saat ini. Praktik hubungan industrial atau praktik sumber daya manusia dapat tumbuh dan berkontribusi pada organisasi. Studi-studi ini jauh dari harapan untuk mengetahui bagaimana keunggulan kompetitif semacam itu dikembangkan.

## **B. Formulasi umum**

Keunggulan kompetitif tergantung pada sikap, keterampilan dan kompetensi karyawan dengan kepuasan dan komitmen. Penelitian ini mengungkapkan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan mengembangkan sumber daya, yang menambah nilai unik dan langka yang tidak dapat ditiru, dengan mempekerjakan dan mengembangkan tenaga kerja berbakat dan mensinergikan kontribusi dalam



kumpulan sumber daya. Sistem kompensasi dan penghargaan seperti perisai efisiensi, penghargaan, dan lainnya, bertindak sebagai penguatan bagi karyawan, sehingga karyawan memiliki komitmen, motivasi, dan kepuasan di semua tingkatan.

industri juga menyelenggarakan berbagai pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan keterampilan terkait pekerjaan masing-masing individu dan memberi mereka kesempatan untuk berkembang dan tumbuh. Untuk mempromosikan budaya yang sehat di perusahaan, di mana karyawan diberdayakan untuk mengambil keputusan dan ada lingkungan kepercayaan. Dengan demikian memperoleh keunggulan kompetitif melalui praktik hubungan industrialnya dan memiliki hubungan, dampak signifikan dari hubungan Industrial pada Keunggulan Kompetitif.

### **C. Temuan *best practices***

#### **1. Iklim organisasi**

Matriks yang diputar telah mengungkapkan bahwa responden menganggap faktor ini sebagai faktor yang paling penting, dengan varians yang dijelaskan tertinggi sebesar 18,102%. Enam dari sembilan belas fitur layanan memuat secara signifikan faktor

ini. Faktor ini disebut sebagai “Iklim organisasi” karena mencakup pernyataan seperti yang dikatakan karyawan sebagai “Saya puas dengan organisasi saya secara keseluruhan”; “Saya senang dengan kondisi kerja”; “Saya berkomitmen pada organisasi saya”; “pekerja yang kurang kompeten dalam melakukan pekerjaan mereka dibantu untuk memperoleh kompetensi daripada dibiarkan tanpa pengawasan”; “kebijakan personel, industri memfasilitasi pengembangan karyawan/pekerja” dan, “Saya puas dengan kebijakan Hubungan Industrial ECoR”. Merupakan faktor yang sangat penting bagi industri untuk menjaga iklim yang sehat, agar memiliki karyawan yang berkomitmen dan efisien.

## **2. Serikat pekerja dan perundingan bersama**

Empat fitur dimuat ke faktor ini. Disebut sebagai “Serikat buruh dan perundingan bersama” karena mencakup pernyataan seperti “perjanjian perundingan bersama mendukung kepentingan pekerja”; “Industri mendukung banyak serikat pekerja, kebebasan memilih serikat pekerja sebagai anggota”; “Industri mendukung Mesin Negosiasi Permanen, Mesin Negosiasi Fungsional dan Mesin Konsultasi Bersama untuk memfasilitasi proses

perundingan bersama dengan lancar; dan Industri dan serikat pekerja menghambat afiliasi politik, campur tangan, dan persaingan antar serikat pekerja.

### **3. Partisipasi dan pemberdayaan pekerja**

Faktor ini mencakup pernyataan seperti “Industri menawarkan iklim kerja yang sehat”; “manajer/penyelia juga merupakan pemimpin yang baik yang memotivasi pekerja/karyawan untuk mencapai kinerja puncak”; dan “pekerja dan perwakilannya berhak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan”. Oleh karena itu, faktor ini dinamakan “Partisipasi dan Pemberdayaan Pekerja”.

### **4. Komunikasi yang efektif dan sistem IR**

Tiga pernyataan dimuat dalam faktor ini, seperti “industri dan serikat pekerja mendukung komunikasi terbuka dan sistem hubungan industrial yang baik”; “penyelia/manajer mendorong lingkungan kerja yang rendah konflik atau kejutan pribadi”; dan “proses serikat pekerja dan perundingan bersama mencegah pemogokan, dan penguncian”.

### **5. Rekrutmen dan sistem penghargaan**

Tiga pernyataan dimuat pada faktor ini, seperti “industrial memiliki kebijakan pemecatan yang tepat”; “Industri merekrut dan mempertahankan

karyawan/ pekerja yang berprestasi”; dan “Industri memiliki sistem upah dan penghargaan yang adil”.

#### **D. Rekomendasi**

Rekomendasi untuk penerapan pada industri-industri yang ada di Indonesia sebagai sarana untuk mempererat keterkaitan antara praktik hubungan industrial dan keunggulan bersaing dalam berindustri. Rekomendasi yang dapat diterapkan dalam perusahaan adalah:

##### **1. Pendekatan Sistemik Dalam Hubungan Industrial**

Perilaku merupakan semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang dapat diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Skinner, dalam Notoatmojo, 2003). Skinner juga mengatakan bahwa perilaku merupakan respons atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar, dimana kemudian orang tersebut meresponsnya. Untuk itulah dia memperkenalkan teori S-O-R (*Stimulus-Organisme-Respons*). Dari sudut proses, kepemimpinan merupakan salah satu cara untuk mengubah perilaku seseorang melalui stimulus eksternal, yang

dilakukan oleh pemimpin (*leader*) terhadap pengikutnya (*follower*).

Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang dinilai paling populer dan banyak digunakan berbagai pihak adalah kepemimpinan berbasis perilaku (*behavior based leadership*) dengan menggunakan konsep-konsep psikologi. Agak sulit untuk merumuskan definisi kepemimpinan (*leadership*) secara tunggal, termasuk dari para ahli manajemen dan ahli psikologi sosial sekalipun belum pernah ada kesepakatan menyeluruh tentang hal tersebut. Bahkan yang sering muncul adalah mitos-mitos (*myth*) tentang kepemimpinan, yang sudah barang tentu belum dapat dibuktikan kebenarannya, atau bahkan dapat menghambat pengembangan kepemimpinan itu sendiri, seperti:

- a. *Good leadership is all common sense* (kepemimpinan yang baik hanya merupakan sebuah kesepakatan umum). Pernyataan di atas seakan hendak menyatakan bahwa tidak akan ditemukan seseorang yang memiliki kepemimpinan yang baik secara absolut, karena pemimpin yang baik hanya ada dalam pikiran manusia dan bukan sebuah fakta.

- b. *Leaders are born, not by made* (pemimpinan itu dilahirkan dan bukan diciptakan). Pernyataan ini mengandung arti bahwa sifat dan kemampuan seorang pemimpin sudah ditetapkan sejak dalam kandungan dan merupakan takdir Tuhan. Sehingga siapapun yang mempelajarinya, tidak akan mencapai titik yang baik jika tidak memiliki takdirnya.
- c. *The only school you learn leadership from is the school of hard knocks*. Mitos ini mempertentangkan pendapat tentang cara mendapatkan keahlian dalam kepemimpinan, yaitu apakah melalui jalur pendidikan formal atau lebih baik melalui proses pengalaman yang lama dan banyak. Istilah kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *leadership* yang secara etimologis berasal dari kata *to lead* yang artinya memimpin, sehingga sering kali juga disebut dengan *to show the way to by doing in advance*.

## 2. Pendekatan Keilmuan Hubungan Industrial

Hubungan industrial merupakan fenomena yang bukan saja bersifat faktual, artinya selalu hadir sebagai sebuah keniscayaan kapan dan dimanapun dalam suatu proses produksi barang maupun jasa.

Akan tetapi juga merupakan sesuatu yang aktual, artinya suatu fenomena dimana kehadirannya senantiasa berbeda dari masa ke masa, karena dipengaruhi dan menyesuaikan diri dengan faktor-faktor lingkungan yang terjadi. Fenomena hubungan industrial yang terjadi pada 10 tahun yang lalu, akan sangat berbeda dengan fenomena yang terjadi saat ini.

Faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, teknologi produksi, teknologi komunikasi, fluktuasi pertumbuhan ekonomi, demografi serta perkembangan organisasi merupakan variabel-variabel yang sangat berpengaruh terhadap proses dan bentuk hubungan industrial.

Oleh karena itu, hubungan industrial menjadi sesuatu yang bersifat krusial, artinya memiliki tingkat pengaruh (magnitude) yang penting, kritis dan besar (secara mikro maupun makro), serta berdampak luas terhadap berbagai aspek kehidupan. Hubungan industrial senantiasa dinamis dan fluktuatif, sehingga muncul konsep tentang dinamika hubungan industrial (the dynamic of industrial relation), serta konsep tentang hubungan industrial kontemporer (the contemporary of industrial relation), dimana

penanganannya tidak bisa lagi dilakukan secara konvensional dan klasik, tetapi juga harus dinamis dan aktual.

### **3. Pendekatan Perilaku dalam Hubungan Industrial**

Perilaku merupakan semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang dapat diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Skinner, dalam Notoatmojo, 2003). Skinner juga mengatakan bahwa perilaku merupakan respons atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar, dimana kemudian orang tersebut merespons-nya. Untuk itulah dia memperkenalkan teori S-O-R (Stimulus–Organisme–Respons).

### **4. Kebijakan Hubungan Industrial di Indonesia**

Suatu tujuan yang ingin dicapai secara kolektif seperti halnya juga dengan hubungan industrial, harus berbasis pada satu landasan formal yang disepakati dan ditetapkan sebagai acuan dalam pelaksanaannya, apabila tujuan itu ingin dicapai dengan teratur dan terarah. Landasan tersebut biasanya ditetapkan melalui suatu kebijakan (policy), yang diwujudkan dan ditetapkan oleh satu



kekuasaan negara/pemerintah, sehingga disebut dengan kebijakan publik.

Tidak mudah untuk memberikan definisi kebijakan publik secara tepat, karena studi kebijakan publik memiliki aspek yang luas dan kompleks. Tetapi secara umum dinyatakan bahwa kebijakan publik menggambarkan hubungan antara negara/pemerintah dengan lingkungannya, yaitu berkaitan dengan produk-produk berupa keputusan-keputusan dalam menyelesaikan urusan-urusan publik dan pelayanan masyarakat. Untuk memberikan gambaran lebih luas, di bawah ini akan dikemukakan pendapat beberapa ahli.

Dye (1978) menggambarkan bahwa "*Public Policy as anything a government choose to do or not to do*". Definisi ini mengandung dua makna yaitu: pertama, pemerintah merupakan aktor pembuat kebijakan; kedua, bahwa kebijakan itu merupakan pilihan dari aparat pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Sedangkan Jenkins yang dikutip oleh Howlett dan Ramesh (1995) mengemukakan bahwa kebijakan publik sebagai satu rangkaian keputusan yang saling berhubungan, yang diambil oleh aktor politik atau kelompok aktor mengenai pemilihan tujuan dan

cara mencapainya diantara struktur khusus dimana keputusan itu diambil. Disini Jenkins mengakui bahwa kebijakan publik merupakan seperangkat keputusan dan merupakan satu proses dan berorientasi pada tujuan. Anderson yang dikutip oleh Islamy (1991) memberi batasan tentang kebijakan publik sebagai berikut:

- a. Selalu mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu.
- b. Berisi tindakan atau pola tindakan pejabat-pejabat pemerintah.
- c. Apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah dan bukan apa akan dilakukan.
- d. Bersifat positif (untuk melakukan sesuatu), bersifat negatif (untuk tidak melakukan sesuatu).
- e. Kebijakan publik positif selalu berdasarkan pada peraturan perundang-undangan tertentu yang bersifat memaksa (otoritatif).

Perundang-undangan tertentu dan bersifat memaksa (otoritatif). Oleh karena itu, ada beberapa komponen yang harus dimiliki agar dapat dinilai sebagai sebuah kebijakan publik, yaitu harus adanya:

- a. Tujuan (*goals*) yang ingin dicapai.

- b. Rencana (*plan/proposal*), berupa pengertian spesifik untuk mencapai tujuan.
- c. Program, rangkaian kegiatan yang diarahkan untuk mencapai tujuan.
- d. Kegiatan, yaitu langkah aksi untuk merealisasikan program.
- e. Akibat kebijakan (*effect*), yaitu dampak nyata kebijakan, baik yang disengaja atau tidak disengaja, positif maupun negatif, primer ataupun sekunder.

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan publik adalah merupakan kewenangan pemerintah dalam suatu sistem politik, berupa pangalokasian nilai-nilai pada masyarakat, sebagai sarana untuk terpenuhinya kepentingan masyarakat. Alokasi nilai-nilai tersebut dilakukan secara paksa berdasarkan kewenangan yang dimiliki.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat David Easton dalam Dye (1987), bahwa: "*Public policy as the authoritative allocation of values for the whole society*". Dilihat dari dan jenis tingkatan kebijakan, banyak teori yang telah dilansir oleh para ahli kebijakan publik. Seperti halnya Gladden (Badri, 1982), kebijakan publik dapat dibedakan menjadi:

- a. Kebijakan Politik (*political policy*).
- b. Kebijakan Eksekutif (*executive policy*).
- c. Kebijakan Administrasi (*administrative policy*).
- d. Kebijakan Teknis (*technical or operational policy*).

## **5. Hubungan Kerja dan Perjanjian Kerja**

Hubungan kerja pada dasarnya merupakan akibat hukum dari suatu peristiwa hukum yang bernama perjanjian kerja. Sebagaimana dikemukakan dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan: “Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja yang mempunyai unsur pekerjaan, upah dan perintah” (Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, Pasal 1, poin 15). Dari definisi di atas, maka kriteria hubungan kerja adalah merupakan salah satu fenomena dari hukum ketenagakerjaan yang bersifat privat dan individualistik, yang di dalamnya ada unsur/elemen, yaitu:

- a. Pengusaha, sebagai pemberi kerja
- b. Pekerja/buruh, sebagai pelaksana pekerjaan
- c. Perjanjian kerja
- d. Pekerjaan
- e. Upah

f. Pemerintah

Keenam unsur/elemen di atas merupakan persyaratan mutlak (absolut) yang harus ada dan terjadi untuk dapat dipenuhinya suatu hubungan kerja. Jika salah satu (apalagi lebih) unsur/elemen tidak ada dan terjadi, maka tidak memenuhi kualifikasi sebagai suatu hubungan kerja. Hal tersebut sangat penting, mengingat dari peristiwa tersebut dapat berakibat luas yaitu memberi kepastian hukum pada status hubungan antara pengusaha 161 dengan pekerja/buruh, menjadi dasar timbulnya hak dan kewajiban, serta mulai dan berakhirnya hubungan kerja.

**6. Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial**

Apabila mengacu pada pendekatan teori perilaku organisasi (*organizational behavior*), maka perselisihan hubungan Industrial dapat dikategorikan sebagai salah satu bentuk dari konflik organisasi (*organizational conflict*), yaitu konflik yang terjadi diantara para anggota atau para pelaku organisasi, yang disebabkan karena adanya kepentingan yang berbeda, ketidaksepakatan atas tujuan yang ingin dicapai, atau ketidaksepahaman tentang metode pencapaian yang digunakan (Davis dan Newstrom, 1996). Jenis-jenis konflik organisasi menurut teori tersebut:

- a. Konflik Vertikal, yaitu konflik antara atasan dengan bawahan atau manajemen dengan pegawai.
- b. Konflik Horisontal, yaitu antar bawahan (antar pekerja), misalnya konflik antar Serikat Pekerja.
- c. Konflik Diagonal, yaitu konflik antara anggota organisasi dengan pihak luar organisasi.

Ada beberapa pandangan yang berbeda berkaitan dengan eksistensi dan peran dari konflik organisasi, dimana akhirnya dapat dikelompokkan ke dalam tiga pandangan.

#### 1. Pandangan Tradisional

Kelompok ini memandang bahwa semua konflik bersifat buruk dan tidak baik, karena senantiasa berpotensi menimbulkan kekerasan, kerusakan, irasional, sehingga destruktif dan merugikan organisasi.

#### 2. Pandangan Hubungan Kemanusiaan

Kelompok ini memandang bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar, tidak terelakkan dan seringkali bisa bermanfaat untuk organisasi anggota organisasi, tergantung pada bagaimana organisasi memandang serta mengelola konflik.

#### 3. Pandangan Interaksionis

Kelompok ini berpandangan bahwa konflik bersifat konstruktif dan fungsional (bermanfaat), karena

menimbulkan kreativitas, dan inovasi. Mereka beranggapan bahwa kelompok yang senantiasa kooperatif, tenang, damai dan serasi cenderung statis, apatis dan tidak tanggap terhadap perubahan. (Robbins, 2002).

## **7. Perlindungan, Pengupahan, Kesejahteraan Pekerja**

Ada 3 (tiga) aspek pada bidang ketenagakerjaan yang memiliki keterkaitan dan pengaruh kuat terhadap pelaksanaan hubungan industrial, bahkan seringkali menjadi pemicu (trigger) bagi timbulnya friksi bahkan konflik hubungan industrial. Ketiganya adalah aspek Perlindungan Kerja, Pengupahan serta Kesejahteraan Pekerja. Mengutip pendapat Zaeni Asyhadie dalam Hukum Ketenagakerjaan Bidang Hubungan Kerja (2007), ada tiga jenis perlindungan kerja, yaitu:

- a. Perlindungan Sosial Merupakan kebijakan dan tindakan untuk menjamin agar pekerja dapat menikmati perkembangan kehidupannya sebagai manusia pada umumnya, sebagai anggota masyarakat dan sebagai anggota keluarga. Beberapa contoh: perlindungan bagi pekerja anak agar mampu menjalani kehidupan masa depannya, perlindungan bagi pekerja wanita agar

selain bekerja juga mampu mengurus dan merawat keluarganya, jaminan kesehatan dan sebagainya.

- b. Perlindungan Teknis Merupakan perlindungan yang berkaitan dengan upaya untuk mencegah pekerja dari risiko-risiko teknis dalam melaksanakan pekerjaan, seperti kecelakaan kerja, peledakan, kebakaran dan penyakit akibat kerja. Contoh perlindungan ini adalah tentang keselamatan dan kesehatan kerja.
- c. Perlindungan Ekonomis Merupakan jenis perlindungan yang berkaitan dengan jaminan agar pekerja mendapatkan penghasilan yang cukup guna memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya, sehingga mampu menapaki kehidupannya dengan lebih baik. Contoh di sini tentang jaminan pengupahan, kesejahteraan pekerja dan keluarganya dan sebagainya. Di dalam konteks hukum ketenagakerjaan Indonesia aspek perlindungan kerja secara implisit diatur di dalam Bab X Bagian Kesatu Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 mulai Pasal 67 hingga Pasal 87, tentang jenis serta sasaran perlindungan, terdiri dari:

- 1) Perlindungan Pekerja Penyandang Cacat



- 2) Perlindungan Pekerja Anak
- 3) Perlindungan Pekerja Perempuan
- 4) Perlindungan Waktu Kerja
- 5) Perlindungan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

## **8. Negosiasi Dalam Hubungan Industrial**

Hubungan industrial pada dasarnya merupakan proses dan fenomena hubungan (interrelasi dan interaksi) diantara pekerja/ buruh dengan pengusaha, sebagai para pelaku produksi barang maupun jasa. Satu sama lain saling mempengaruhi dan saling ketergantungan, agar tercipta kondisi harmonis dalam proses produksi (*industrial harmonic*), serta pengembangan ekonomi perusahaan (*economic development*).

Banyak pihak yang terlibat sebagai pelaku produksi, tetapi the direct actors adalah pekerja dan pengusaha. Satu sama lain memiliki tujuan pokok yang sama, yaitu perusahaan yang tumbuh dan berkembang secara ekonomis, serta meningkatnya kesejahteraan pekerja beserta keluarganya. Tetapi disamping kesamaan dalam tujuan pokok, sangat memungkinkan adanya perbedaan dalam tujuan khusus, yang

dilatarbelakangi oleh kepentingan-kepentingan individual yang berbeda (*individual interested*).

Dari uraian di atas, maka konten di dalam hubungan industrial sangat dipenuhi oleh proses dan kegiatan-kegiatan yang bersifat negosiatif, berkaitan dengan berbagai hal dalam proses hubungan kerja, yaitu:

- a. Negosiasi pada saat proses perjanjian kerja individual, sebelum terjadinya hubungan kerja.
- b. Negosiasi pada saat proses penyusunan Perjanjian Kerja Bersama (collective labor agreement), antara pengusaha dengan serikat pekerja/buruh maupun gabungan pengusaha dengan gabungan serikat pekerja/buruh.
- c. Negosiasi dalam hal penerapan dan pelaksanaan perjanjian kerja maupun perjanjian kerja bersama, jika dalam pelaksanaannya dinilai ada hal-hal yang tidak sesuai dengan materi perjanjian.
- d. Negosiasi dalam hal terjadinya perbedaan pendapat antara pengusaha dengan pekerja dan atau serikat pekerja/buruh, mengenai tujuan yang akan dicapai maupun cara mencapai tujuan.

- e. Negosiasi mengenai jenis pekerjaan serta cara melaksanakan pekerjaan
- f. Negosiasi mengenai usulan dan pemenuhannya, berkaitan dengan kepentingan-kepentingan di luar materi yang telah diperjanjikan.

## **BAB 8**

# **PRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN MEMELIHARA IKLIM ORGANISASI/PERUSAHAAN**

**Daniel Kasidi dan Pulung Peranginangin**

Perkembangan pesat dunia industri tidak dapat dihindari seiring berkembangnya zaman. Bagaimana industri menjadi tolak punggung perekonomian seluruh Negara di dunia tanpa terkecuali menjadi bukti bahwa kemajuan industri menjadi salah satu faktor utama suatu Negara dapat dikategorikan sebagai Negara maju. Sebagai salah satu penghasil perekonomian, dunia industri melahirkan banyak sekali perubahan yang signifikan di dunia saat ini. Bahkan revolusi industri sepertinya mulai bergeser kearah yang lebih modern dan canggih lagi yaitu digital. Persaingan perusahaan-perusahaan pada berbagai bidang industri saat ini menjadi tontonan dan pengamatan menarik. Perusahaan besar seperti Tesla, Alphabet, Meta, Apple, Intel serta banyak lagi perusahaan lain berusaha untuk merajai dunia industri pada bidangnya masing-masing.

Setiap perusahaan memiliki cara dan strategi sendiri untuk mampu berkompetisi bahkan merajai pasar dari pesaing-pesaing mereka. Bagaimana perusahaan dalam

mengolah *resource*, meningkatkan kinerja harian, bulanan hingga tahunan, memuaskan pelanggan hingga menghadirkan produk-produk terinovatif menjadi salah satu dari banyak poin yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam mencapai keberlanjutan (*sustainability*) dan juga tentunya keunggulan dalam berkompetisi (*competitive advantage*). Praktek Hubungan Industrial menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam bersaing dipasar. Hubungan industrial jauh lebih luas dari yang dibayangkan, dimana hubungan industrial ini tidak hanya mengurus tentang manajemen perusahaan terhadap tenaga kerjanya saja. Dalam praktiknya sehari-hari, hubungan industrial mempengaruhi seluruh aspek dari jalannya produksi suatu perusahaan menuju tingkat kota, nasional bahkan internasional.

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka timbul pertanyaan apakah terdapat hubungan praktek hubungan industrial suatu perusahaan mampu mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan tersebut dari para kompetitornya.

### **A. Hubungan industrial**

Hubungan industrial mencakup serangkaian fenomena, baik dari dalam dan dari luar tempat kerja, yang berfokus pada menentukan dan mengatur hubungan kerja. Hubungan industrial dianggap berkaitan dengan

pekerja laki-laki, penuh waktu, serikat pekerja, pekerja manual di unit manufaktur besar yang melibatkan pembatasan

praktik kerja, pemogokan dan negosiasi yang bersifat kolektif. Hubungan karyawan dianggap cerminan dari pengembangan pekerjaan yang lebih beragam di sektor layanan dan komersial "berteknologi tinggi" dan mengurangi tingkat serikat pekerja ditambah dengan strategi manajemen yang bertujuan untuk individualisasi hubungan kerja (Salamon, 2000).

Hubungan industrial melibatkan berbagai konsep (ide-ide abstrak) yang memerlukan penilaian secara subejective, nilai/norma yang berlaku (berdasarkan prinsip-prinsip moral atau etika dan keyakinan), dimana pada keadaan saat ini tidak ada kriteria yang diterima secara universal. Meskipun pandangan ini dapat bervariasi sejauh mana dapat dilegitimasi dan/atau diterima dalam masyarakat, kita tidak dapat dengan mudah mengatakan bahwa ide orang lain adalah "salah", melainkan bahwa kita "tidak setuju" dengan mereka. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hubungan industrial itu bukanlah ilmu eksak atau objektif (Salamon, 2000).

Sahoo (2019) dalam penelitiannya tentang pengaruh hubungan industri terhadap keunggulan kompetitif menjelaskan aset terbesar dan paling berharga

dari perusahaan mana pun adalah orang-orangnya, karena semua rencana manajemen untuk peningkatan kesuksesan dilakukan oleh orang-orang. Setiap organisasi berusaha mencapai keunggulan kompetitif dengan meningkatkan teknologi, mengadopsi berbagai strategi seperti kepemimpinan biaya, peningkatan kualitas, pengurangan biaya dan sejenisnya. Tetapi ini dapat meningkatkan kinerja operasi perusahaan hanya sampai batas tertentu. Untuk melanjutkan melampaui titik itu, perusahaan harus fokus pada sumber daya yang paling penting, yaitu, sumber daya manusia dan hubungan Industrial. Sebuah perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif jika menegakkan strategi menciptakan nilai yang tidak dilaksanakan oleh pesaingnya dan hal yang sama tidak diduplikasi oleh pesaing untuk mendapatkan manfaat dari strategi.

Clarke & Hamid (2016) menjelaskan Praktik hubungan industrial kontemporer yang secara khusus berfokus pada perhatian mereka terhadap serikat pekerja, tawar-menawar kolektif dan isu-isu pasar tenaga kerja lainnya yaitu, upah minimum, upah fleksibel/kinerja, pencegahan sengketa, hak-hak buruh, perubahan pola kerja, manajemen sumber daya manusia dan ekonomi transisi yang tidak pernah berakhir. Satu set praktik kerja berkinerja tinggi didefinisikan sebagai praktik manajemen ketenagakerjaan modern seperti pelatihan

karyawan formal, tingkat gaji tinggi, gaji kinerja berbasis kelompok dan tim mandiri yang telah terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Praktik hubungan industrial berdampak pada pola pasar tenaga kerja suatu negara. Hal ini karena praktik hubungan industrial seperti gaji, kompensasi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, pengayaan pekerjaan, suara, keterlibatan karyawan dan pemberdayaan karyawan dapat berkontribusi terhadap perubahan perilaku serta niat di antara karyawan yang bekerja di sebuah organisasi. Dalam penelitiannya lebih lanjut dijelaskan serangkaian praktik hubungan industrial telah diidentifikasi memiliki perannya dalam mempengaruhi sistem hubungan industrial dalam organisasi UKM, yaitu kompensasi, penilaian kinerja, gaji, pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, pengayaan pekerjaan, suara, keterlibatan karyawan dan pemberdayaan karyawan.

Purcell et al., (1987) dalam penelitiannya mengatakan terdapat 4 kesimpulan dapat ditarik mengenai Praktek hubungan industrial dari perusahaan yang ada di Inggris yang dimiliki dalam survei bila dibandingkan dengan jumlah perusahaan Inggris yang agak lebih besar. *Pertama*, perusahaan-perusahaan milik asing dalam sampel sangat mirip dengan rekan-rekan Inggris mereka sejauh mana mereka mengakui serikat



pekerja, terlibat dalam tawar-menawar kolektif, menggunakan prosedur formal untuk perselisihan dan telah mengalami tindakan industri.

*Kedua*, sebaliknya lebih banyak dimiliki asing daripada perusahaan Inggris menggunakan berbagai metode untuk berkomunikasi dengan karyawan dan mengadopsi metode untuk mendapatkan loyalitas dan komitmen karyawan seperti lingkaran kualitas. Mereka tampaknya lebih maju dalam adopsi teknik manajemen sumber daya manusia modern dan dalam evaluasi pekerjaan yang mencakup semua atau beberapa perusahaan mereka.

*Ketiga*, Hal ini kemungkinan akan sengaja didorong sebagai masalah kebijakan perusahaan. Perusahaan milik asing cenderung memantau dan mengendalikan tindakan manajer pendirian dan mengeluarkan instruksi kebijakan dalam hal hubungan industrial lebih dari yang terjadi di perusahaan-perusahaan Inggris.

*Keempat*, lebih banyak sumber daya dikhususkan untuk personil dan manajemen hubungan industrial di kedua kantor perusahaan dan tingkat pendirian di perusahaan milik asing daripada di perusahaan-perusahaan Inggris dalam sampel.

Dalam makalahnya, Marsden (2010) menjelaskan tentang praktik-praktik yang terkait dengan tawar-

menawar kolektif dan bentuk representasi karyawan kolektif, seperti dewan kerja yang, secara tegas, biasanya 'codecide' dan berpartisipasi dengan manajemen daripada tawar-menawar. 'Regulasi bersama' mencakup kedua kolektif tawar-menawar dan partisipasi pekerja, dan mencakup peraturan gaji dan tunjangan, dan industri pemerintah, yaitu, manajemen bersama hubungan kerja dalam perusahaan. Walaupun aturan yang dinegosiasikan dan hukum berbeda dalam banyak hal, untuk tujuan makalah ini, mereka akan sering diperlakukan sebagai analog kecuali perbedaan memiliki beberapa dampak langsung pada hasil pekerjaan.

Arthur (1992) dalam penelitiannya berhasil menjelaskan bagaimana hubungan antara strategi bisnis dengan hubungan industrial. Dijelaskan bahwa Logika untuk hubungan antara strategi bisnis dan sistem hubungan industrial berasal dari perbedaan dalam ketidakpastian tugas produksi yang terlibat dalam penerapan Strategi Kepemimpinan Biaya dan Diferensiasi bisnis.

Berfokus pada tujuan manajemen, diasumsikan bahwa pengusaha menggunakan kebijakan dan praktik hubungan industrial di tempat kerja sebagai sarana untuk membentuk karakteristik, sikap, dan tingkah laku yang efektif untuk pelaksanaan yang efektif dari berbagai jenis tugas pekerjaan. Karena biaya strategi bisnis biasanya

melibatkan memproduksi beberapa produk jenis komoditas dengan biaya terendah, adalah mungkin bagi perusahaan untuk mengikuti strategi ini untuk memecah proses produksi menjadi tugas pekerjaan yang relatif sempit dan ter ditentukan dengan baik. Ada sejumlah keuntungan biaya tenaga kerja yang sesuai dengan pendekatan organisasi kerja ini.

*Pertama*, persyaratan tingkat keterampilan karyawan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas ini dikurangi, yang mengurangi tingkat upah yang diperlukan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. *Kedua*, biaya pelatihan untuk karyawan produksi juga berkurang. *Ketiga*, kombinasi persyaratan keterampilan rendah dan investasi pelatihan yang rendah mengurangi biaya omset untuk perusahaan-perusahaan ini.

Hubungan antara sistem hubungan bisnis dan hubungan industrial juga dapat memiliki implikasi bagi serikat pekerja di industri baja dan di tempat lain. Hasilnya jelas menunjukkan bahwa praktik perburuhan (termasuk upah dan tunjangan) tidak seragam di seluruh serikat pekerja atau *minimills nonunion*. Bahkan, analisis menunjukkan bahwa jenis kebijakan dan praktik hubungan industrial di tempat sangat terkait dengan pilihan strategi bisnis yang dibuat oleh *minimills* yang berbeda. Selain itu, hasilnya menunjukkan bagaimana

serikat pekerja di industri baja dan di tempat lain yang telah menawar pengaruh atas beberapa aspek pilihan strategi bisnis ini dapat menggunakan pengaruh ini untuk mendorong jenis strategi bisnis yang sesuai dengan minat mereka dalam meningkatkan kebijaksanaan lantai toko, partisipasi, pelatihan, dan upah tinggi secara sosial (Arthur, 1992).

Vidyarthne et al., (2017) dalam penelitiannya menjelaskan konsep dari iklim hubungan industrial suatu perusahaan bias mempengaruhi keberlangsungan yang baik ditempat kerja. Iklim hubungan industrial semakin diakui sebagai konsep multidimensi, terutama mengingat penurunan kepadatan dan cakupan serikat pekerja, dan peningkatan terkait di tempat kerja non-serikat pekerja, peningkatan penggunaan suara langsung, dan hubungan antara praktik demokrasi di tempat kerja dan kinerja organisasi. Selanjutnya, iklim hubungan industrial mempengaruhi hasil di tempat kerja. bahwa hubungan industrial Iklim adalah fungsi dari interaksi ant Kebebasan berserikat berdampak positif pada iklim hubungan industrial yang positif dari sektor pakaian jadi. Terutama kebebasan berserikat adalah hak untuk bergabung atau mengasosiasikan kelompok pada pilihan seseorang / karyawan sendiri untuk mengambil tindakan kolektif untuk mengejar kepentingan anggota. Karena karyawan tingkat nonexecutive melakukan tugas

pekerjaan yang sama secara terus menerus dan tanggung jawab, mereka tidak akan merasa seperti itu adalah tugas yang penting atau sangat berarti. Oleh karena itu, frustrasi dan ketidakpuasan akan terjadi. Maka itu akan berdampak negatif pada iklim hubungan industrial. Para 'anggota organisasi', individu dan kelompok dalam suatu organisasi.

Bae et al., (1997) menjelaskan keadaan dari hubungan industrial yang ada di Negara Korea Selatan. Pada tahun 1997, lebih dari 150.000 pekerja Korea dengan cepat mogok, dengan protes di Seoul, Incheon dan Ulsan, antara lain, dan gangguan menyebar dari produksi mobil dan pembangunan kapal ke pekerja sektor publik di Seoul. Hubungan industrial Korea Selatan telah mengalami beban ganda. Salah satunya adalah tantangan untuk mengubah lingkungan operasi. Untuk tujuan ini perusahaan mungkin membutuhkan lebih banyak fleksibilitas. Namun, seperti yang telah kita lihat, hagiografi fleksibilitas terlalu marak dan dipikirkan dengan buruk. Mengejar fleksibilitas numerik yang ditingkatkan dapat merusak fleksibilitas fungsional dan mengarah pada hasil lain. Otoritarianisme politik jangka panjang oleh pemerintah dan otoritarianisme ekonomi oleh keluarga bangsawan dapat menghambat sistem hubungan industrial dari jatuh tempo. Membangun hubungan industrial selangkah demi selangkah jelas

merupakan tugas yang harus diselesaikan oleh semua aktor hubungan industrial. Keberhasilan masa depan ekonomi Korea dan kesejahteraan sosial akan sangat tergantung pada bagaimana mereka berhasil menciptakan dan mempertahankan hubungan industrial yang lebih demokratis dan stabil di era persaingan global ini.

Kuruvilla & Arudsothy, (1995) dalam penelitiannya tentang keadaan hubungan industrial di Negara Malaysia. Kebijakan hubungan industrial (IR) selama periode substitusi impor dari tahun 1950-an hingga 1977. Prinsip yang diikuti pemerintah pada dasarnya pluralistik, yang mencerminkan keyakinan bahwa pekerja membutuhkan beberapa tingkat perlakuan yang adil dan manusiawi dan keyakinan bahwa tujuan pembangunan ekonomi harus mengambil supremasi atas hak-hak serikat pekerja yang tidak terkekang. Meskipun pluralisme dioperasikan (perundingan kolektif adalah bentuk utama untuk menyelesaikan masalah industri), serikat pekerja dikendalikan melalui proses pendaftaran serikat pekerja.

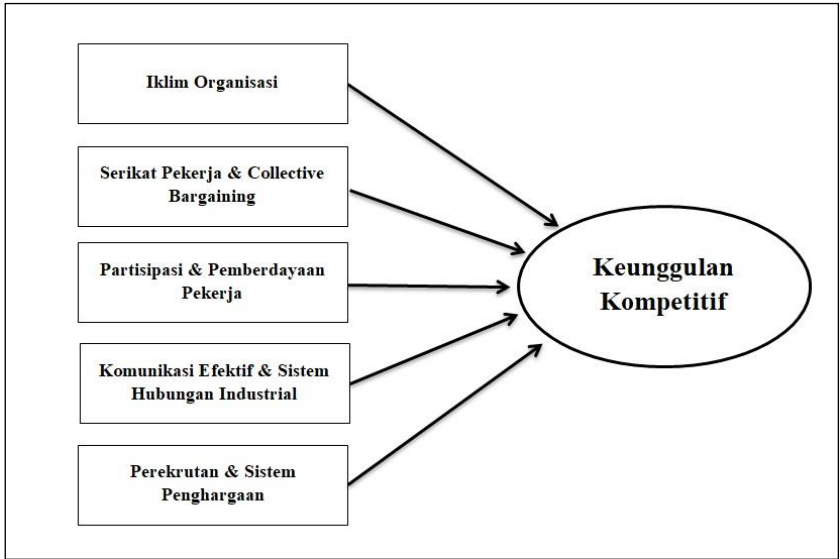
Konsisten dengan supremasi yang diberikan untuk tujuan pembangunan ekonomi, ruang lingkup tawar-menawar kolektif dalam hal mata pelajaran yang terbuka untuk negosiasi dibatasi. Tawar-menawar mengenai keputusan manajemen sehubungan dengan perekrutan,

promosi, transfer, tugas pekerjaan atau pemutusan hubungan kerja dengan pemecatan atau pengurangan tidak diizinkan.

## **B. Formulasi Umum Dan Temuan *Best Practices***

Sangat penting dan berpengaruhnya hubungan industrial tentu memberikan efek pada keunggulan kompetitif perusahaan. Berdasarkan kajian literatur yang telah dibahas pada bab sebelumnya, bahwa hubungan industrial suatu Negara mempengaruhi bagaimana keberlangsungan industri didalamnya. Bahkan Negara-negara besar seperti USA, UK dan Korea Selatan pernah mengalami gejolak yang besar akibat tidak baiknya keadaan hubungan industrial di Negara tersebut.

Sahoo (2019) dalam penelitiannya menemukan formula bahwa praktek hubungan industrial di perusahaan kereta api (ECoR) India mempengaruhi bagaimana keunggulan kompetitif perusahaan tersebut. Praktek hubungan industrial tersebut terdiri atas 5 faktor yaitu Iklim Organisasi, Serikat Pekerja dan Tawar-menawar Kolektif, Partisipasi dan Pemberdayaan Pekerja, Komunikasi Efektif dan Sistem Hubungan Industrial serta Perekrutan dan Sistem Penghargaan. Model penelitian tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 1.** Formula Penelitian , Sumber : (Sahoo, 2019)

Berdasarkan hasil pengamatan, didapatkan bahwa faktor Iklim Organisasi memiliki nilai varians tertinggi sebesar 18,102%. Enam dari sembilan belas fitur layanan dimuat secara signifikan ke faktor ini. Pada variabel ini peneliti mencari tau bagaimana keadaan organisasi secara keseluruhan, kondisi kerja, komitmen pekerja untuk organisasi, proses perusahaan dalam membekali pekerja dengan kompetensi yang sesuai, kebijakan personalia ECoR dalam memfasilitasi pengembangan karyawan dan kepuasan terhadap kebijakan HI ECoR (Sahoo, 2019). Faktor penting selanjutnya dengan varians 12,093% adalah variabel Serikat pekerja dan tawar-menawar kolektif. Variabel ini mencakup pernyataan



seperti perjanjian tawar-menawar kolektif mendukung kepentingan pekerja, ECoR mendukung beberapa serikat pekerja, kebebasan memilih serikat sebagai anggota, ECoR mendukung mekanisme Negosiasi Permanen, mekanisme negosiasi Fungsional dan mekanisme Konsultatif Bersama untuk memfasilitasi proses tawar-menawar kolektif dengan lancer serta ECoR dan serikat pekerja menghambat afiliasi politik, campur tangan dan persaingan antar-serikat (Sahoo, 2019).

Faktor partisipasi dan pemberdayaan pekerja memiliki nilai 10,746%. Faktor ini mencakup pernyataan seperti ECoR menawarkan iklim kerja yang sehat, Manajer / supervisor juga pemimpin yang baik yang memotivasi pekerja / karyawan untuk mencapai kinerja puncak dan pekerja dan perwakilan memiliki hak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Sahoo, 2019).

Faktor komunikasi efektif dan sistem hubungan industrial dengan tingkat 10,698%. Tiga pernyataan dimuat pada faktor ini, seperti ECoR dan serikat mendukung komunikasi terbuka dan sistem hubungan industrial yang sehat, supervisor/manajer menumbuhkan lingkungan kerja yang rendah pada konflik pribadi atau kejutan, dan serikat pekerja dan proses tawar-menawar kolektif mencegah pemogokan, dan penguncian (Sahoo, 2019).

Faktor kelima menyumbang 7,809% yaitu faktor perekrutan dan sistem penghargaan. Tiga pernyataan dimuat ke faktor ini mencakup tentang ECoR memiliki kebijakan pemecatan yang tepat, ECoR merekrut dan mempertahankan karyawan / pekerja yang luar biasa, dan ECoR memiliki sistem upah dan penghargaan yang adil (Sahoo, 2019).

### **C. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan**

Implementasi praktek hubungan industrial dalam perusahaan tentunya memerlukan komitmen yang kuat dari pihak perusahaan itu sendiri. Bila berkaca pada penelitian di perusahaan kereta api India (ECoR) tentang bagaimana hubungan industrial memiliki pengaruh besar dalam keunggulan perusahaan dalam berkompetitif dengan perusahaan lain, tentu hal tersebut memerlukan riset dan pengkajian yang mendalam sebelum diterapkan pada perusahaan lain. Selain karena jenis perusahaannya berbeda, tingkat kesulitan, resource serta pasar dari perusahaan itu sendiri berbeda tiap-tiap jenisnya.

Meskipun sulit, bukan hal yang mustahil untuk menerapkannya. Variabel iklim organisasi, yang memiliki nilai terbesar, dapat diterapkan di perusahaan. Mengetahui bagaimana keadaan organisasi secara keseluruhan, kondisi kerja dengan rekan pekerja,

manajemen perusahaan serta dengan disesuaikan oleh peraturan perundangan yang berlaku (jadi para pekerja tidak hanya mengetahui tentang keadaan perusahaans aja, tetapi juga dibekali ilmu pengetahuan tentang undang-undang Negara).

Selain iklim organiasasi, bagaimana praktek hubungan industrial perusahaan ECoR yang mencakup komunikasi yang baik dengan Serikat pekerja, *Collective Bargaining* yang efektif, melibatkan seluruh pekerja untuk berpartisipasi dalam setiap keputusan perusahaan terkait target dan hasil perusahaan, *empowerment, training* dan *reward system* pada perusahaan ECoR tentu dapat diterapkan dengan baik ke setiap perusahaan yang ada.

Waktu dan resiko yang cukup tinggi tentu akan ditemukan dalam proses implementasi praktek hubungan industrial tersebut. Hal tersebut tergolong wajar karena untuk memperoleh tingkat *competitive advantage* yang tinggi, diperlukan kesabaran dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada SDM yang dimiliki. Fokus perusahaan tidak hanya pada customer atau pelanggan, tetapi juga *core resource* yaitu para pekerja.

## **BAB 9**

# **PRAKTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN METODA MEDIASI DAN REKONSILIASI**

**Vitriani Marta Naibaho dan Pulung Peranginangin**

Manusia diciptakan Tuhan untuk saling berinteraksi, bermasyarakat dan saling tolong menolong dalam memenuhi kebutuhan pribadi, kebutuhan untuk bermasyarakat serta berkumpul dengan sesama merupakan kebutuhan dasar (naluri), walaupun manusia membutuhkan manusia lainnya dalam melakukan aktivitas kehidupan sehari-hari, tetapi manusia tetap memiliki otonomi untuk menentukan nasibnya sendiri. Secara pribadi manusia harus memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya sehingga dikatakan sebagai makhluk ekonomi dimana manusia selalu bertindak rasional artinya selalu memperhitungkan sebab-akibat (untung-rugi) sebelum mengambil suatu keputusan dalam rangka memenuhi kebutuhan sehingga tidak merugikan diri sendiri dan pihak lain. Pada awalnya, kegiatan perekonomian tidak mempunyai susunan atau struktural yang teratur.

Namun, setelah peradaban manusia berkembang dan semakin meningkatnya kebutuhan hidup, maka mulailah

manusia mempelajari bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, atau bagaimana usaha-usaha untuk mencapai 2 kemakmuran. Adapun kegiatan pokok ekonomi yang dilakukan manusia yaitu kegiatan konsumsi adalah kegiatan usaha manusia agar dapat memenuhi kebutuhan benda maupun jasa. Kegiatan konsumsi artinya kegiatan manusia untuk menggunakan barang maupun jasa secara berangsur-angsur atau sekaligus habis dipakai untuk memenuhi kebutuhan.

Orang yang melakukan kegiatan konsumsi disebut konsumen. Kegiatan produksi yaitu proses menghasilkan barang atau menambah nilai guna barang atau rangkaian kegiatan untuk menciptakan, membuat, mengubah bentuk asal, memperbaiki dan menghasilkan barang dengan tujuan memenuhi kebutuhan, sedangkan yang melakukan kegiatan produksi disebut produsen. Adanya kegiatan konsumen dan kegiatan produsen maka adanya hubungan yang terbentuk yaitu hubungan Industrial (Industrial Relations) adalah kegiatan yang mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara pelaku bisnis yaitu pengusaha, karyawan dan pemerintah, sehingga tercapai ketenangan bekerja dan kelangsungan berusaha (Industrial Peace). Tidak dapat dipungkiri bahwa hubungan antara pekerja dan pengusaha adalah hubungan yang saling membutuhkan dan saling mengisi satu dengan yang lainnya. Pengusaha tidak akan

dapat menghasilkan produk barang atau jasa jika tidak didukung oleh pekerja, demikian pula sebaliknya.

Bangsa Indonesia telah menyadari bahwa pekerjaan merupakan kebutuhan asasi warga negara sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 27 ayat (2) Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 yang menyatakan: Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. 1 Pada Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 pasal 1 ayat 16 Hubungan Industrial didefinisikan sebagai “Suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.” Berdasarkan amandemen Undang-Undang Dasar Tahun 1945 tentang ketenagakerjaan disebutkan dalam Pasal 28d ayat (2).

Hal tersebut berimplikasi setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapatkan imbalan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja. Termasuk perlakuan yang sama dalam menyelesaikan perselisihan yang terjadi dalam hubungan kerja yang merupakan keterikatan antara pekerja/buruh dengan pengusaha berpotensi menimbulkan perbedaan pendapat, bahkan perselisihan antara kedua belah pihak.

## A. Hubungan industrial

Istilah hubungan industrial berasal dari *industrial relation*, merupakan perkembangan dari istilah hubungan perburuhan (*labour relations* atau *labour management relations*).<sup>12</sup> Istilah hubungan perburuhan memberikan kesan yang sempit seakan-akan hanya mencakup hubungan antara pengusaha dan pekerja. Pada dasarnya hubungan industrial mencakup aspek yang sangat luas, yakni aspek sosial budaya, psikologi, ekonomi, politik, hukum, dan hankamnas sehingga hubungan industrial tidak hanya meliputi pengusaha dan pekerja saja, namun melibatkan pemerintah dan masyarakat dalam arti luas. Dengan demikian, penggunaan istilah hubungan industrial dirasakan lebih tepat daripada hubungan perburuhan.

Pengertian hubungan industrial dalam ketentuan Pasal 1 angka 16 UU No.13 Tahun 2003 menyatakan bahwa hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Hubungan industrial yang berlaku di Indonesia adalah Hubungan Industrial Pancasila, yang merupakan hubungan antar pelaku dalam proses produksi barang

dan jasa (pekerja, pengusaha, dan pemerintah) yang didasarkan atas nilai-nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila dari Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian dan kebudayaan nasional Indonesia.

Adapun ciri-ciri dari Hubungan Industrial Pancasila adalah:

1. Mengakui dan meyakini bahwa bekerja bukan hanya bertujuan untuk sekedar mencari nafkah saja, akan tetapi sebagai pengabdian kepada tuhanNya, kepada sesama manusia, kepada masyarakat, bangsa dan negara
2. Menganggap pekerja bukan hanya sekedar faktor produksi belaka, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya
3. Melihat antara pekerja dan pengusaha bukanlah mempunyai kepentingan yang bertentangan, akan tetapi mempunyai kepentingan yang sama yaitu kemajuan perusahaan, karena dengan perusahaan yang maju semua pihak akan mendapatkan kesejahteraan
4. Setiap perbedaan pendapat antara pekerja dan pengusaha harus diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat yang dilakukan secara kekeluargaan



5. Terdapat keseimbangan antara hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam perusahaan, keseimbangan itu dicapai bukan didasarkan atas perimbangan kekuatan (*balance of power*), akan tetapi atas dasar rasa keadilan dan kepatutan.

Hubungan industrial merupakan hubungan antara semua pihak yang terkait atau berkepentingan atas proses produksi barang atau pelayanan jasa di suatu perusahaan, pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam sebuah perusahaan terdiri dari: pengusaha atau pemegang saham yang sehari-hari diwakili manajemen; para pekerja dan serikat pekerja; para perusahaan pemasok; masyarakat konsumen; pengusaha pengguna, dan masyarakat sekitar. Disamping para *stakeholder* tersebut para pelaku hubungan industrial telah berkembang dengan melibatkan para konsultan hubungan industrial atau pengacara, para arbitrator, konsiliator, mediator, dan dosen; serta hakim-hakim pengadilan hubungan industrial

Fungsi utama hubungan industrial, yaitu:

1. Untuk menjaga kelancaran atau peningkatan produksi
2. Untuk memelihara dan menciptakan ketenangan kerja
3. Untuk mencegah dan menghindari adanya pemogokan

## **B. Sarana hubungan industrial**

Hubungan industrial akan dikatakan berhasil apabila terjadi peningkatan produktivitas dan kesejahteraan. Hubungan industrial dikatakan tidak berhasil apabila timbul perselisihan perburuhan, terjadi pemutusan hubungan kerja, terjadi pemogokan atau pengrusakan barang dan tindak pidana lainnya. Agar hubungan industrial dapat berlangsung dengan baik maka berdasarkan ketentuan Pasal 103 UU No.13 Tahun 2003 ditentukan sarana hubungan industrial, yaitu:

### **1. Serikat pekerja/serikat buruh**

Serikat pekerja/buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh, baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

### **2. Organisasi pengusaha**

Sama halnya dengan pekerja, para pengusaha juga mempunyai hak dan kebebasan untuk membentuk atau menjadi anggota organisasi atau asosiasi pengusaha. Asosiasi pengusaha sebagai organisasi atau perhimpunan wakil pimpinan perusahaan-perusahaan merupakan mitra kerja serikat pekerja dan

pemerintah dalam penanganan masalah-masalah ketenagakerjaan dan hubungan industrial. Asosiasi pengusaha dapat dibentuk menurut sektor industri atau jenis usaha, mulai dari tingkat lokal sampai ke tingkat kabupaten, provinsi hingga ke tingkat pusat atau tingkat nasional.

### 3. Lembaga kerja sama bipartite

Setiap perusahaan yang mempekerjakan 50 (lima puluh) orang pekerja/buruh atau lebih wajib membentuk lembaga kerja sama bipartit. Lembaga kerja sama bipartit berfungsi sebagai forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal ketenagakerjaan di perusahaan. Susunan keanggotaan lembaga kerja sama bipartit terdiri atas unsur pengusaha dan unsur pekerja/buruh yang ditunjuk oleh pekerja/buruh secara demokratis untuk mewakili kepentingan pekerja/buruh di perusahaan yang bersangkutan.

## **C. Formulasi Umum Dan Temuan Best Practice**

Lebih dari dua dekade, perkembangan teori yang terjadi dalam memahami hubungan antarkaryawan dan hubungan sosial di tempat kerja dapat dicatat bahwa hubungan industrial lebih didasarkan pada analisis ekonomi. Kontrak antarkaryawan dipandang sebagai hubungan pertukaran ekonomi.

Permasalahan yang sering kali muncul adalah mengubah kemampuan kerja karyawan menjadi ketepatan dalam kualitas dan kuantitas output. Penelitian mengenai hubungan industrial didasarkan pada teori biaya transaksi, kontrak, atau teori keagenan prinsipal. Alasan dasar pendekatan biaya transaksi adalah catatan bahwa transaksi ekonomi termasuk perumusan dan implementasi kontrak antar karyawan memerlukan biaya. Biaya transaksi menunjukkan biaya yang bersifat finansial maupun nonfinansial yang berhubungan dengan model kontrak dan mencakup biaya koordinasi dan motivasi karyawan, biaya memonitor perilaku karyawan, dan biaya menegakkan dan menjalankan kontrak. Studi awal mengenai hubungan antarkaryawan diterapkan dengan fokus terutama pada peraturan, transaksi, dan tindakan kolektif daripada fokus pada pertukaran antarindividu. Di tahun 1930-an, hubungan industrial merupakan disiplin ilmu baru yang dimulai dengan memusatkan pada hubungan antarkaryawan (Fossum, 1987).

Pada awalnya, teori dan penelitian mengenai hubungan industrial dikembangkan terutama oleh para ahli ekonomi, psikologi, sosiologi, dan politik terutama dalam fokus dan metode. Sistem Lebih dari dua dekade, perkembangan teori yang terjadi dalam memahami hubungan antarkaryawan dan hubungan sosial di tempat

kerja dapat dicatat bahwa hubungan industrial lebih didasarkan pada analisis ekonomi. Kontrak antarkaryawan dipandang sebagai hubungan pertukaran ekonomi. Permasalahan yang sering kali muncul adalah mengubah kemampuan kerja karyawan menjadi ketepatan dalam kualitas dan kuantitas output. Penelitian mengenai hubungan industrial didasarkan pada teori biaya transaksi, kontrak, atau teori keagenan prinsipal. Alasan dasar pendekatan biaya transaksi adalah catatan bahwa transaksi ekonomi termasuk perumusan dan implementasi kontrak antar karyawan memerlukan biaya. Biaya transaksi menunjukkan biaya yang bersifat finansial maupun nonfinansial yang berhubungan dengan model kontrak dan mencakup biaya koordinasi dan motivasi karyawan, biaya memonitor perilaku karyawan, dan biaya menegakkan dan menjalankan kontrak.

Studi awal mengenai hubungan antarkaryawan diterapkan dengan fokus terutama pada peraturan, transaksi, dan tindakan kolektif daripada fokus pada pertukaran antarindividu. Di tahun 1930-an, hubungan industrial merupakan disiplin ilmu baru yang dimulai dengan memusatkan pada hubungan antarkaryawan (Fossum, 1987). Pada awalnya, teori dan penelitian mengenai hubungan industrial dikembangkan terutama

oleh para ahli ekonomi, psikologi, sosiologi, dan politik terutama dalam fokus dan metode.

Perspektif konflik kelas berkembang menjadi perspektif konflik industri pada masyarakat paska kapitalis. P. Stephen J. Erry dan David H. Plowman menggunakan istilah pendekatan kesatuan yang memandang hubungan industrial dengan pendekatan tersebut sebagai hubungan kerja sama dengan kepentingan yang harmonis antara pekerja dan pengusaha. P Stephen J. Erry dan David H. Plowman juga mengemukakan pendekatan keberagaman. Pendekatan keanekaragaman dijadikan sebagai landasan teori hubungan industrial. Meski demikian, ada juga ahli hubungan industrial yang memberikan kritik. Hyman mengatakan sebaiknya tidak ada pelaku hubungan industrial yang terlalu dominan dan memenangkan kepentingannya saja, sehingga negara harus menjadi penjaga kepentingan publik dengan tugas utamanya melindungi yang lemah dan mencegah yang kuat. Pendekatan lain yang dikemukakan dan berbeda dari pendekatan keanekaragaman adalah pendekatan Marxist. Pendekatan ini bertolak dari pemikiran bahwa di dalam masyarakat industri ada konflik antarkelas, yaitu konflik antara kelas pemilik modal atau pengusaha dengan pekerja yang menjual tenaganya. Konflik ini tidak akan selesai sebelum buruh menguasai alat-alat

produksi. Perbedaan pandangan pendekatan keanekaragaman dan pendekatan Marxist adalah pendekatan keanekaragaman melihat konflik yang ada di dalam hubungan industrial bukan merupakan konflik total, akan tetapi konflik kepentingan yang dapat dirundingkan dengan semangat memberi konsesi dan bersedia kompromi di antara pelaku hubungan industrial. Kekuasaan yang dimiliki masing-masing pelaku hubungan industrial baru terlihat kalau ada interaksi antarmereka. Interaksi antarpelaku hubungan industrial dipengaruhi oleh lingkungan yang ada bila hubungan industrial dioperasikan. Dalam interaksi antara pelaku hubungan industrial dapat terjadi konflik. Konflik ini dapat berupa konflik kelas dan dapat berupa konflik kepentingan. Dalam studi tentang hubungan industrial yang menjadi sorotan adalah bagaimana konflik kepentingan itu dapat diselesaikan. Kalau ada konflik, berarti akan ada penggunaan kekuasaan yang dimiliki oleh suatu organisasi.

#### **D. Rekomendasi Penerapan Dalam Perusahaan**

Ketika akan membangun sebuah bisnis, ada banyak hal yang harus Anda tahu berkenaan dengan studi kelayakan usaha dan tahapan dalam penerapannya. Hal ini sangat penting ketika Anda akan membangun hubungan industrial nantinya. Dalam bisnis, hubungan industrial

bisa memberikan efek yang positif, baik untuk internal usaha Anda, karyawan, mitra kerja, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat. Namun, hubungan industrial harus dilakukan dengan prinsip etika bisnis yang mengedepankan asas pada butir-butir sila kelima Pancasila.

Dalam praktiknya, sering terjadi perselisihan hubungan industrial. Kemungkinan tersebut bisa disebabkan karena perbedaan pendapat atau terjadi pertentangan antara pengusaha dengan pekerja atau pengusaha dengan masyarakat. Perselisihan yang sering terjadi biasanya melibatkan hak-hak tenaga kerja yang cenderung akan berujung terhadap pemutusan hubungan kerja. Untuk perselisihan ini, maka pemerintah mengatur secara khusus dalam UU No. 2 Tahun 2004 Tahun 2004 Pasal 1 tentang Penyelesaian Hubungan Industrial. Manfaat hubungan industrial sangat banyak, namun yang terutama adalah tercapainya hubungan yang harmonis terhadap seluruh pihak dan menciptakan kondisi kerja yang ideal.

#### **E. Cara Membangun Hubungan Industrial**

Dalam melakukan bisnis, memang sangat penting untuk mendapatkan manfaat hubungan industrial. Untuk mendapatkan keuntungan tidak hanya dilakukan dengan menentukan harga jual produk atau harga pokok



produksi sehingga bisa mendapatkan selisih yang menjadi nilai keuntungan. Untuk kelangsungan hidup bisnis juga tidak hanya berpatokan pada mitra kerja, kreditur, investor, banyaknya konsumen. Tapi, setiap usaha perlu membangun hubungan karena sangat penting dalam membangun kondisi kerja.

Banyak contoh perusahaan besar, yang pada akhirnya runtuh seketika karena aksi mogok dan pengunduran diri massal yang dilakukan apra karyawan. Ada juga beberapa perusahaan besar yang pada akhirnya harus dicekal karena menyalahi regulasi yang telah dibuat oleh pemerintah. Ini menandakan bahwa kualitas produk, keuntungan usaha, layanan pelanggan, dan investasi tidak cukup untuk membangun kelangsungan hidup perusahaan. Maka itu, perlu bagi Anda untuk bisa membangun hubungan yang baik. Adapun cara membangun dan mendapatkan manfaatnya adalah sebagai berikut:

1. Memahami perilaku, karakter, skill, dan keahlian setiap karyawan serta menempatkan posisi karyawan *job desk* yang tepat.
2. Mewujudkan hubungan yang baik terhadap setiap unsur yang terdapat dalam perusahaan.
3. Menyediakan fasilitas terbaik untuk para pekerja supaya memiliki media untuk meningkatkan produktivitas masing-masing.

4. Berikan perhatian khusus terhadap lingkungan sekitar, misalnya sesekali melakukan kegiatan bakti sosial.
5. Mematuhi regulasi yang dibuat oleh pemerintah daerah maupun pemerintah pusat mengenai perizinan usaha, pajak, dan lain sebagainya.

Adanya hubungan yang baik dan harmonis di antara pengusaha, para pekerja, masyarakat, dan pemerintah tentu akan memberikan dampak yang baik bagi kelangsungan usaha. Maka itu, pastikan kita bisa membangun hubungan industrial yang baik. Salah satu cara membangun hubungan dari dalam adalah dengan memberi fasilitas kepada para karyawan. Misalnya, memberikan teknologi yang memudahkan divisi finansial perusahaan supaya lebih mudah dalam melakukan tugas keuangannya.

Seperti kita ketahui bersama bahwa seringkali terjadi perselisihan di dalam perusahaan merupakan sesuatu yang amat mengganggu kegiatan operasional perusahaan, banyak hal yang selalu menjadi pemicu permasalahan antara karyawan dan perusahaan, untuk itu perlunya suatu proses mediasi yang dilakukan agar dapat meredam terjadinya perselisihan tersebut. Proses mediasi inilah yang kemudian disebut sebagai Hubungan Industrial. Kegiatan yang berkaitan dengan Hubungan Industrial di dalam sebuah Perusahaan bisa dikatakan

lebih dari sekedar dari hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi perusahaan itu sendiri. Perkembangan yang berkaitan dengan Hubungan Industrial merupakan cerminan adanya perubahan-perubahan dalam sifat dasar kerja di dalam suatu masyarakat (baik dalam arti ekonomi maupun sosial) dan adanya perbedaan pandangan mengenai peraturan perundangan undangan tentang ketenagakerjaan. Kegiatan hubungan industrial dapat dijelaskan, yaitu “meliputi sekumpulan fenomena, baik di luar maupun di dalam tempat kerja yang berkaitan dengan penetapan dan pengaturan hubungan ketenagakerjaan”. Namun, sulit untuk mendefinisikan istilah “hubungan industrial” secara tepat yang dapat diterima secara universal. Memang muncul pernyataan yang mendefinisikan “hubungan industrial” dikaitkan dengan laki-laki, bekerja penuh waktu, mempunyai serikat buruh, pekerja kasar di unti pabrik besar yang menetapkan tindakan-tindakan pengendalian, pemogokan, dan perundingan bersama.

Namun, di Indonesia Hubungan Industrial ternyata berkaitan dengan semua pihak yang terlibat dalam hubungan kerja di suatu perusahaan tanpa mempertimbangkan gender, keanggotaan dalam serikat pekerja/serikat buruh, dan jenis pekerjaan. Hubungan Industrial juga seharusnya tidak dilihat hanya dari

persyaratan peraturan kerja organisasi yang sederhana, tetapi juga harus ditinjau dari hubungan sosial, politik dan ekonomi yang lebih luas (dipandang secara komprehensif). Dengan kata lain Hubungan Industrial harus dipadukan dengan bidang sosial, politik dan ekonomi, ketiganya tidak dapat dipisahkan satu sama lain atau masing-masing tidak dapat berdiri sendiri. Di dalam Undang-undang ketenagakerjaan no.13 tahun 2003 pasal 16 disebutkan bahwa pengertian dari Hubungan Industrial adalah sistem Hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-undang 1945.

Secara sederhana, pengertian mengenai Hubungan Industrial adalah sebuah sistem hubungan yang terbangun atau terbentuk antara para pelaku proses produksi barang dan/atau jasa, baik internal maupun eksternal perusahaan. Pihak-pihak yang terkait di dalam hubungan ini terutama adalah pekerja, pengusaha, dan pemerintah yang kemudian diistilahkan sebagai tripartit. Dalam proses produksi pihak-pihak yang secara fisik sehari-hari terlibat langsung adalah pekerja/buruh dan pengusaha (operator), sedangkan pemerintah terlibat di dalam hal-hal tertentu saja terutama yang berkaitan dengan atau sesuai kewenangannya (regulator).

Hubungan Industrial berawal dari adanya hubungan kerja yang lebih bersifat individual antara pekerja dan pengusaha. Pengaturan hak dan kewajiban pekerja diatur melalui perjanjian kerja yang bersifat perorangan. Perjanjian kerja ini dilakukan pada saat penerimaan pekerja, antara lain memuat ketentuan mengenai waktu pengangkatan, persoalan masa percobaan, jabatan yang bersangkutan, gaji (upah), fasilitas yang tersedia, tanggungjawab, uraian tugas, dan penempatan kerja. Di tingkat perusahaan pekerja dan pengusaha adalah dua pelaku utama dalam kegiatan Hubungan Industrial. Dalam Hubungan Industrial baik pihak perusahaan maupun pekerja/buruh mempunyai hak yang sama dan sah untuk melindungi hal-hal yang dianggap sebagai kepentingannya masing-masing juga untuk mengamankan tujuan-tujuan mereka, termasuk hak untuk melakukan tekanan melalui kekuatan bersama bila dipandang perlu. Di satu sisi, pekerja dan pengusaha mempunyai kepentingan yang sama, yaitu kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, tetapi di sisi lain hubungan antar keduanya juga mempunyai potensi konflik, terutama apabila berkaitan dengan persepsi atau interpretasi yang tidak sama tentang kepentingan masing-masing pihak. Hubungan industri melibatkan sejumlah konsep, misalnya konsep keadilan dan kesamaan, kekuatan dan

kewenangan, individualisme dan kolektivitas, hak dan kewajiban, serta integritas dan kepercayaan.

Sementara itu, fungsi utama pemerintah dalam Hubungan Industrial adalah mengadakan atau menyusun peraturan dan perundangan ketenagakerjaan agar hubungan antara pekerja dan pengusaha berjalan serasi dan seimbang, dilandasi oleh pengaturan hak dan kewajiban yang adil. Di samping itu pemerintah juga berkewajiban untuk menyelesaikan secara adil perselisihan atau konflik yang terjadi. Pada dasarnya, kepentingan pemerintah juga untuk menjaga kelangsungan proses produksi demi kepentingan yang lebih luas.

Tujuan akhir pengaturan Hubungan Industrial adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja maupun pengusaha. Kedua tujuan ini saling berkaitan, tidak terpisah, bahkan saling mempengaruhi. Produktivitas perusahaan yang diawali dengan produktivitas kerja pekerjanya hanya mungkin terjadi jika perusahaan didukung oleh pekerja yang sejahtera atau mempunyai harapan bahwa di waktu yang akan datang kesejahteraan mereka akan lebih membaik.

Sementara itu kesejahteraan semua pihak, khususnya para pekerja, hanya mungkin dapat dipenuhi apabila didukung oleh produktivitas perusahaan pada tingkat tertentu, atau jika ada peningkatan produktivitas

yang memadai, yang mengarah ke tingkat produktivitas sesuai dengan harapan pengusaha. Sebelum mampu mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan, semua pihak yang terkait dalam proses produksi, khususnya pimpinan perusahaan, perlu secara sungguh-sungguh menciptakan kondisi kerja yang mendukung. Kunci utama keberhasilan menciptakan Hubungan Industrial yang aman dan dinamis adalah komunikasi. Untuk memelihara komunikasi yang baik memang tidak mudah, dan diperlukan perhatian secara khusus. Dengan terpeliharanya komunikasi yang teratur sebenarnya kedua belah pihak, pekerja dan pengusaha, akan dapat menarik manfaat besar.

#### **F. Implikasi Dan Diskusi**

Pemutusan Hubungan Kerja Demi Hukum dapat terjadi dalam hal berikut:

1. Pekerja/buruh mengundurkan diri atas kemauan sendiri
2. Perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan pemilikan perusahaan dan pekerja/buruh tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja
3. Perusahaan tutup
4. Karena rasionalisasi
5. Perusahaan pailit
6. Pekerja/buruh meninggal dunia
7. Pemutusan hubungan kerja karena pension

Tata Cara Penyelesaian PHK Tata cara dan proses penyelesaian pemutusan hubungan kerja dapat ditempuh cara-cara sebagai berikut:

1. Perundingan Bipartit, seperti telah dikemukakan dalam penyelesaian perselisihan sebelumnya, setiap ada perselisihan harus diselesaikan terlebih dahulu melalui bipartit. Jika dalam perundingan tercapai kesepakatan maka dibuatlah perjanjian bersama yang selanjutnya perjanjian bersama tersebut didaftarkan ke pengadilan hubungan industrial untuk mendapatkan akta bukti pendaftaran. Apabila perundingan bipartit tidak mencapai kesepakatan, maka para pihak dapat menempuh penyelesaian ke tahap berikutnya.
2. Mediasi atau Konsiliasi, apabila perundingan bipartit tidak mencapai kesepakatan, maka para pihak dapat memilih penyelesaian yaitu melalui mediasi atau konsiliasi. Apabila dalam mediasi atau konsiliasi terjadi kesepakatan, maka dibuat perjanjian bersama yang selanjutnya didaftarkan ke pengadilan hubungan industrial untuk mendapatkan akta bukti pendaftaran. Sedangkan jika tidak terjadi kesepakatan maka mediator atau konsiliator memberikan anjuran tertulis kepada para pihak dan dapat disetujui juga bisa ditolak. Apabila disetujui maka dibuatlah perjanjian bersama, apabila para pihak menolak, maka para



pihak atau salah satu pihak dapat mengajukan gugatan ke pengadilan hubungan industrial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alencar, A. (2018). Refugee Integration and Social Media: A Local and Experiential Perspective. *Information, Communication & Society*, 21(11), 1588-1603.
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia Agustus 2021*. Badan Pusat Statistik.
- Batalova, J., & Fix, M. (2015). What Does PIAAC Tell Us About the Skills and Competencies of Immigrant Adults in the United States.
- Boyne, G., & Gould-Williams, J. (2003). Planning and Performance in Public Organizations an Empirical Analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115-132.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Ed). Lawrence Erlbaum Associates.
- Degryse, C. (2016). Digitalisation of the Economy and Its Impact on Labour Markets. *ETUI Research Paper-Working Paper*.
- Elias, N., & Lemish, D. (2009). Spinning the Web of Identity: The Roles of the Internet in the Lives of Immigrant Adolescents. *New Media & Society*, 11(4), 533-551.
- European Economic and Social Committee. (2017). *Impact of Digitalization and the on-Demand Economy on Labour Markets and the Consequences for Employment and Industrial Relations*. European Economic and Social Committee.

- Eurostat. (2022). *Unemployment Statistics*. Eurostat. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics)
- Eurostat. (2022). *Migration and Migrant Population Statistics*. Eurostat. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics)
- Freeman, R. B. (2002). The Labour Market in the New Information Economy. *Oxford Review of Economic Policy*, 18(3), 288-305.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (10<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Gridneva, B. (2019). Unemployment in the Conditions of Digitization of the Regional Economy. *Scientific Research and Development Economics* 7(4), 24-27.
- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (2004) *Management: Principles and Functions* (Fourth Ed). Irwin.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61.
- Knights, D., & Latham, Y. (2020). Disabled People and Digitalization: Disruptive Documents in Distributing Digital Devices. *Organization Studies*, 41(6), 855-872.
- Komito, L. (2011). Social Media and Migration: Virtual Community 2.0. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(6), 1075-1086.

- Kuhn, P., & Mansour, H. (2014). Is Internet Job Search Still Ineffective?. *The Economic Journal*, 124(581), 1213-1233.
- Lha, Y. (2020). *Fighting the Coronavirus in Local Languages. Language on the Move*. <https://www.languageonthemove.com/fighting-the-coronavirus-in-local-languages/>
- Newton, R. R., & Rudestam, K. E. (1999). *Your Statistical Consultant: Answers to Your Data Analysis Questions*. Sage.
- Nikolaidis, P., & Xanthidis, D. (2015). People with Disabilities in the Digital Era: A Basic Review of the Policies and Technologies. *Applied Computer and Applied Computational Science (ACACOS'15), 14th International Conference on*.
- O'Brien, S., & Cadwell, P. (2017). Translation Facilitates Comprehension of Health-Related Crisis Information: Kenya as an Example. *Journal of Specialised Translation*, 28(1), 23-51.
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2015). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015: Innovation for Growth and Society*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2018). *Education at a Glance 2018*. OECD Publishing.

- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2018). *OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Sweden*. OECD Publishing.
- Raj-Reichert, G., Zajak, S., & Helmerich, N. (2021). Introduction to Special Issue on Digitalization, Labour and Global Production. *Competition & Change*, 25(2), 133-141.
- Reino, M. F. (2020). *English Language Use and Proficiency of Migrants in the UK*.
- Sawyer, R., & Chen, G. M. (2012). The Impact of Social Media on Intercultural Adaptation, 21(2), 151-169.
- The Migrant Observatory. (2019). *English Language Use and Proficiency of Migrants in the UK*. <https://migrationobservatory.ox.ac.uk/resources/briefings/english-language-use-and-proficiency-of-migrants-in-the-uk/>
- Vasilescu, M. D., Serban, A. C., Dimian, G. C., Aceleanu, M. I., & Picatoste, X. (2020). Digital Divide, Skills and Perceptions on Digitalisation in the European Union-Towards a Smart Labour Market. *PloS one*, 15(4), e0232032.
- Zhen, Y. (2013). The Effects of English Proficiency on Earnings of US Foreign-Born Immigrants: Does Gender Matter. *Journal of Finance and Economics*, 1(1), 27-41.

- Anjum, N., Paul, J., & Ashcroft, R. (2005). The Changing Environment of Offices: A Challenge for Furniture Design. *Design Studies*, 26(1), 73-95.
- Antonioli, D., Mazzanti, M., & Pini, P. (2011). Innovation, Industrial Relations and Employee Outcomes: Evidence from Italy. *Journal of Economic Studies*.
- Baccaro, L. (2014). Similar Structures, Different Outcomes: Corporatism's Resilience and Transformation (1974–2005). *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 207-233.
- Campbell, S., & Weststar, J. (2020). Peering Inside the “Black Box”: The Impact of Management-Side Representatives on the Industrial Relations Climate of Organizations. *Labor Studies Journal*, 45(3), 250-272.
- Denton, G. A., & White, B. (2000). Implementing a Balanced-Scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Services. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 94-107.
- Dickson, T., McLachlan, H. V., Prior, P., & Swales, K. (1988). Big Blue and The Unions: IBM, Individualism and Trade Union Strategy. *Work, Employment and Society*, 2(4), 506-520.

- Edwards, P. (2009). *Industrial Relations: Theory and Practice*. John Wiley & Sons.
- Euwema, M., Munduate, L., Elgoibar, P., Pender, E., & Belén García, A. (2015). *Promoting Social Dialogue in European Organizations: Human Resources Management and Constructive Conflict Management*. Springer Nature.
- Galgoczi, B. (2003). The Impact of Multinational Enterprises on the Corporate Culture and on Industrial Relations in Hungary. *SEER-South-East Europe Review for Labour and Social Affairs*, 1(2), 27-44.
- Gopinath, R. (2020). Industrial Relations Impact with Job Satisfaction Using SEM Model with Special Reference to BSNL Employees in Three Different SSAs.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Hyman, R. (1975). *What is Industrial Relations?.* Palgrave Macmillan. London.
- Hyman, R. (2008). *The State in Industrial Relations*. Sage.
- Jokinen, K. (1995). Rationality in Constructive Dialogue Management. *Rational Agency: Concepts, Theories,*

*Models and Applications, Proceedings of the AAAI-95 Fall Symposium Series.*

- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Weber, M. R. (1985). Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28(3), 509-526.
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Driver, M. J., Holmqvist, M., & Tarnovskaya, V. (2003). International Growth Through Cooperation: Brand-Driven Strategies, Leadership, and Career Development in Sweden. *Academy of Management Perspectives*, 17(1), 7-21.
- Markey, R. (2020). The Impact of the COVID-19 Virus on Industrial Relations. *The Journal of Australian Political Economy*, (85), 147-154.
- Mukherjee, R. (2008). *A Century of Trust: The Story of Tata Steel*. Penguin Books India.
- Olson, M. (2008). *The Rise and Decline of Nations*. Yale University Press.
- Papadopoulos, G., Georgiadou, P., Papazoglou, C., & Michaliou, K. (2010). Occupational and Public Health and Safety in a Changing Work Environment:



An Integrated Approach for Risk Assessment and Prevention. *Safety Science*, 48(8), 943-949.

Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15-22.

Djumadi. (1995). Hukum Perburuhan Perjanjian Kerja. Raja Grafindo Persada.

DPN Apindo & ILO Jakarta. (2019). Panduan Praktis: Mengelola Hubungan Industrial di Tempat Kerja (Pedoman bagi Manajemen Menengah). Organisasi Perburuhan Internasional.

Harjanti, S. (2004). Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 4(1), 41-55.

Lenggogeni, L., & Ferdinand, A. T. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Keputusan Pembelian. *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 840-851.

Porter, M. E. (2001). Strategi Bersaing. Erlangga.

- Purnama, N., & Setiawan, H. (2003). Analisis Pengaruh Sumber-sumber Keunggulan Bersaing Bidang Pemasaran Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2(8), 105-130.
- Sasono, E. (2012). Memperoleh Keunggulan Kompetitif Melalui Hubungan. *Majalah Ekonomi dan Bisnis*, 9(1).
- Schijns, J. M., & Schröder, G. J. (1996). Segment Selection by Relationship Strength. *Journal of Direct Marketing*, 10(3), 69-79.
- Sumanto. (2014). Hubungan Industrial: Memahami dan Mengatasi Potensi Konflik-Kepentingan Pengusaha-Pekerja Pada Era Modal Global. CAPS.
- Alajmi, S. A., & Alenezi, M. A. (2016). Human Resource Management Practice and Competitive Advantage: The Mediator Role of Person Organization Fit. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 65-82.
- Ali, M., Lei, S., & Wei, X. Y. (2018). The Mediating Role of the Employee Relations Climate in the Relationship Between Strategic HRM and Organizational Performance in Chinese Banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 115-122.
- Ferrazzi, K. (2005). Why “Balance” is B.S. Chief Executive,

211, 28.

- Frenkel, S. J., & Peetz, D. (1998). Globalization and Industrial Relations in East Asia: A Three-Country Comparison. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 37(3), 282-310.
- Ghoshal, S., Moran, P., & Bartlett, C. A. (1997). Employment Security, Employability and Sustainable Competitive Advantage. INSEAD.
- Goalsarran, S. J. (2006). Industrial Relations in the Caribbean: Issues and Perspectives. *International Labour Office-Caribbean*.
- Kuruvilla, S., & Venkataratnam, C. S. (1996). Economic Development and Industrial Relations: The Case of South and Southeast Asia. *Industrial Relations Journal*, 27(1), 9-23.
- Mahesh, K., & Saravanakumar, G. (2020). A Study on Relationship Between ERM and Organisational Performance. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7(8), 1240–1248.
- Rahayu, S. K. (2002). Hubungan Industrial di Jabotabek, Bandung dan Surabaya Pada Era Kebebasan Berserikat. SMERU.
- Sahoo, K. K. (2019). Industrial Relations Practices and Competitive Advantages. A Case Study of East Coast Railways, Bhubaneswar in India. *Revista Espacios*, 40(38).

- Alajmi, S. A., & Alenezi, M. A. (2016). Human Resource Management Practice and Competitive Advantage: The Mediator Role of Person Organization Fit. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 65–82.
- Jamaludin, M. (2021). The Influence of Supply Chain Management on competitive Advantage and Company Performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 696–704.
- Kasmawati, K. (2018). Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif. *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 229-242.
- Sahoo, K. K. (2019). Industrial Relations Practices and Competitive Advantages: A Case Study of East Coast Railways, Bhubaneswar in India. *Revista Espacios*, 40(38).
- Singjai, K., Winata, L., & Kummer, T. F. (2018). Green Initiatives and Their Competitive Advantage for the Hotel Industry in Developing Countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 131–143.
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 Angka 16
- Arthur, J. B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *ILR Review*, 45(3), 488-506.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1),

99-120.

Batubara, C. (2008). *Hubungan Industrial*. PPM.

Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (1995). *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce* (Fifth Ed). Prentice Hall

Clarke, L. (1999). *Manajemen Perubahan*. Andi.

Faulkner, D., & Bowman, C. (1997). *Strategi Kompetitif*. Andi.

Joiwi, J. (2021). *Pengaruh Gaji dan Status Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Citra Buana Batam Industri*.

Kartawijaya, A. D. (2018). *Hubungan Industrial: Pendekatan Komprehensif - Inter Displin: Teori - Kebijakan - Praktik*. Alfabeta.

Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*, 18(1), 77-91.

Mujiati, N. W. (2013). *Pengelolaan SDM Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behaviour* (14<sup>th</sup> Ed). Pearson.

Sahoo, K. K. (2019). Industrial Relations Practices and Competitive Advantages: A Case Study of East Coast Railways, Bhubaneswar in India. *Revista Espacios*, 40(38).

- Benson, J., & Zhu, Y. (2008). *Trade Unions in Asia: An Economic and Sociological Analysis*. Routledge.
- Clarke, S. (2006). The Changing Character of Strikes in Vietnam. *Post-Communist Economies*, 18(3), 345-361.
- De Silva, S. R. (1995). *Elements in the Shaping of Asian Industrial Relations*. International Labour Organization.
- Ebisui, M. (2004). *Public Emergency Services: Social Dialogue in a Changing Environment: A Study on Japan*. International Labour Organization.
- Kartawijaya, A. D. (2018). *Hubungan Industrial: Pendekatan Komprehensif - Inter Displin: Teori - Kebijakan - Praktik*. Alfabeta.
- Kuruvilla, S. (1996). Linkages Between Industrialization Strategies and Industrial Relations/Human Resource Policies: Singapore, Malaysia, the Philippines, and India. *ILR Review*, 49(4), 635-657.
- Sahoo, K. K. (2019). Industrial Relations Practices and Competitive Advantages: A Case Study of East Coast Railways, Bhubaneswar in India. *Revista Espacios*, 40(38).
- Yoon, Y. (2009). *A Comparative Study on Industrial Relations and Collective Bargaining in East Asian Countries*. ILO.
- Arthur, J. B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel

- Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Bae, J., Rowley, C., Kim, D. H., & Lawler, J. J. (1997). Korean Industrial Relations at the Crossroads: The Recent Labour Troubles. *Asia Pacific Business Review*, 3(3), 148-160.
- Clarke, D. B., & Hamid, F. A. (2016). The Transformation of Industrial Relations Practices System: A Case Study on Small and Medium Enterprises (SMEs) in Kota Kinabalu, Sabah. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 2(5), 92-101.
- Kuruvilla, S., & Arudsothy, P. (1995). *Economic Development Strategy, Government Labour Policy and Firm-Level Industrial Relations Practices in Malaysia*. Routledge.
- Marsden, D. (2010). The Impact of Industrial Relations Practices on Employment and Unemployment. *OECD Jobs Study Working Papers*, 1(10), 25-39.
- Purcell, J., Marginson, P., Edwards, P., & Sisson, K. (1987). The Industrial Relations Practices of Multi-Plant Foreign Owned Firms. *Industrial Relations Journal*, 18(2), 130-137.
- Sahoo, K. K. (2019). Industrial Relations Practices and Competitive Advantages: A Case Study of East Coast Railways, Bhubaneswar in India. *Revista Espacios*, 40(38).
- Salamon, M. (2000). *Industrial Relations: Theory and Practice*

(Fourth Ed). Financial Times Press.

- Vidyarathne, C. N., Dhammika, K. A. S., & Mendis, M. V. S. (2017). Workplace Democratic Practices and Industrial Relations Climate: A Study on Large Scale Apparel Company In Western Province, Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(2), 110-127.
- Anatan, L. (2010). Pengaruh Implementasi Praktik-Praktik Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Kinerja Rantai Pasok dan Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Karisma*, 4(2), 106-117.
- Anjaningrum, W. D., & Sidi, A. P. (2018). Determinan Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Industri Kreatif. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 14(1), 40-56.
- Sari, N. N. M. P., & Yasa, N. N. K. (2016). Peran Keunggulan Kompetitif Memediasi Orientasi Pasar Dengan Internasionalisasi UKM Mebel di Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(6), 1651-1678.
- Widjajani, W., & Rohimah, D. S. (2013). Model Perilaku Strategis Pengusaha Industri Kecil Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pengusaha Batik Tasikmalaya). *Media Riset Bisnis dan Manajemen*, 64-77.
- Widyaningdyah, A. U., & Aryani, Y. A. (2013). Intellectual Capital dan Keunggulan Kompetitif (Studi Empiris



Perusahaan Manufaktur Versi Jakarta Stock Industrial Classification-JASICA). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 15(1), 1-14.

## PROFIL PENULIS



Dr. Pulung Peranginangin adalah warga negara Indonesia, kelahiran Martelu - Sumatera Utara, 11 April 1952. Menyelesaikan Pendidikan Strata Satu di Sekolah Tinggi Manajemen Industri pada tahun 1980, menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen dari Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya pada tahun 1995, dan pada bulan Juni 2009 meraih gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Keilmuan Manajemen Strategik pada Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Jakarta.

Pernah menjadi Presiden Direktur PT. Union Carbide Indonesia disamping sebagai Direktur Pembelian Union Carbide Asia Pacific Ltd (Jakarta/Singapore: 1996-2001), sebagai Direktur Produk dan Pemasaran Dow Chemical Pacific Ltd di Hong Kong (2001-2003) dan sebagai Komisaris PT. Gema Graha Sarana Tbk Pada tahun 2003-2005.

Saat ini, selain menjabat Komisaris Utama PT. Gema Graha Sarana Tbk (Grup VIVERE), juga menjabat sebagai Komisaris Utama PT Pacific Paint Jakarta, sebagai Komisaris (PT Laminattech Kreasi Sarana, PT Vivere Multi Kreasi, PT Prasetya Gemamulia dan PT Vinotindo Grahasarana), serta menjabat sebagai CEO PT Ucoal Sumberdaya di Jakarta dan Direktur Utama PT Baturona Adimulya serta PT Astaka Dodol.

Dalam dunia Perguruan Tinggi, Pernah menjabat sebagai Rektor Universitas Bandung Raya pada tahun 2011-

2015. Pada saat ini berprofesi sebagai Dosen Strategik Manajemen diantaranya sebagai Dosen/Lektor Program Magister Manajemen Universitas Internasional Batam (UIB) di Batam Provinsi Kepri, Dosen MBA/MM STIE-IPMI International Business School di Jakarta, dan Senat Fakultas Teknik Universitas Bandung Raya.