

Meningkatkan Produktivitas melalui Ketenagakerjaan - Kerjasama Manajemen dan Perundingan Bersama

Arun Kumar

Spesialis Perundingan Bersama & Dialog Sosial

DWT-ILO Bangkok



Mengapa Produktivitas Penting bagi Serikat Pekerja dan Pengusaha?

- Faktor penentu utama standar hidup masa depan suatu negara: Pertumbuhan Produktivitas. Penting untuk daya saing bisnis, keberlanjutan, dan penciptaan pekerjaan yang layak
- Meningkatkan efisiensi, menurunkan biaya produksi, meningkatkan daya saing perusahaan & meningkatkan Nilai Tambah (kekayaan yang diciptakan oleh pabrik);
- Produktivitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan memenuhi kebutuhan karyawan dan pemegang saham (keamanan kerja, upah & kondisi kerja lebih baik, pengembalian investasi lebih tinggi);

...TETAPI -

- Produktivitas tinggi saja tidak cukup untuk menjamin kenaikan upah riil atau keamanan kerja — dibutuhkan kebijakan manajemen yang mendukung, perundingan bersama, dan kapasitas tawar serikat pekerja.

Apa itu Produktivitas?

- Produktivitas vs Intensitas Kerja
- Produktivitas tidak hanya berarti memperpanjang jam kerja; • Bisa juga berarti menghasilkan lebih banyak dalam waktu yang sama, atau menghasilkan sama dalam waktu lebih singkat melalui -
 - Peningkatan teknologi, mesin yang lebih baik, pemeliharaan lebih baik, kualitas input yang lebih baik;
 - Perbaikan metode & sistem, keseimbangan jalur produksi
 - Hubungan industrial dan kebijakan HR yang mendukung
- Pendekatan kerja layak: Meningkatkan metode kerja & kondisi kerja, mengurangi beban kerja, mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja, energi & material, serta langkah-langkah lain untuk mengurangi biaya dan meningkatkan output;

Apa itu Produktivitas Tenaga Kerja?

- Produktivitas tenaga kerja adalah ‘nilai tambah per pekerja’ dan dapat diukur sebagai
 $\text{Produktivitas tenaga kerja} = \text{Nilai tambah} / \text{Jumlah tenaga kerja}$
- Jika upah naik seiring dengan kenaikan produktivitas, biaya tenaga kerja per unit tidak berubah
- **Produktivitas tenaga kerja tidak hanya tergantung pada pekerja itu sendiri** melainkan juga Faktor lain (seperti Mesin, teknologi, kualitas input, sistem kerja, dan proses di tempat kerja)

Oleh karena itu

- *produktivitas tenaga kerja tidak boleh diartikan sebagai “seberapa baik seorang pekerja”. Sebaliknya, produktivitas tenaga kerja harus dipahami sebagai “seberapa baik seorang pekerja dapat bekerja”, mengingat teknologi, mesin, kualitas input, sistem dan proses tempat kerja, dll. yang mana diberikan kepadanya.*

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Perusahaan

Eksternal:

- Ketersediaan bahan baku
- Ketersediaan tenaga kerja terampil
- Kebijakan pemerintah terhadap perpajakan, kredit, suku bunga, kebijakan ekonomi, undang-undang ketenagakerjaan
- Kesehatan ekonomi nasional & sektor industri

Organisasi mungkin memiliki sedikit kontrol atas hal ini

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Perusahaan

Internal:

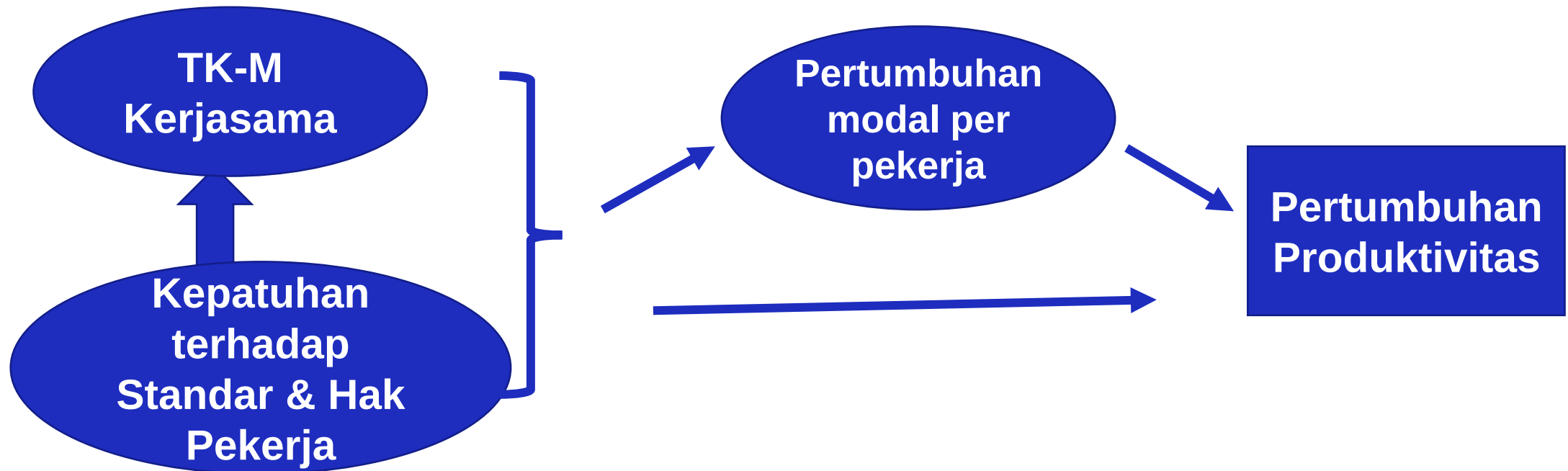
- Tanah, bangunan, tata letak pabrik dan lokasi
- Kualitas bahan baku, pemilihan vendor/pemasok material yang baik
- Jenis energi yang digunakan, biaya energi (angin, matahari, gas, listrik, batu bara, solar, dll.)
- Mesin dan peralatan yang digunakan
- Sumber daya manusia: pekerja terlatih untuk kegiatan operasional/kemampuan manajerial/administrasi, dll
- Norma kerja & organisasi dalam pabrik

organisasi memiliki kontrol relatif lebih besar terhadap faktor-faktor ini.

- **Organisasi:** Mis: Struktur organisasi yang ramping dan datar; Integrasi fungsi pengendalian kualitas dan pemeliharaan dengan fungsi produksi; Rotasi pekerjaan dan kerja kelompok; Sistem informasi dan komunikasi; Pengayaan peran pekerja dan deskripsi pekerjaan yang fleksibel;
- **Normatif:** Mis: Alih-alih menetapkan target tetap, menyepakati tingkat beban kerja keseluruhan dan periode istirahat; Penyeimbangan ulang beban kerja secara terus-menerus untuk distribusi yang adil dan menghilangkan hambatan kerja; Menjadikan pekerjaan yang sebelumnya sulit diukur menjadi terukur;
- **Teknis:** Mis: Teknik pengurangan usaha kerja, tata letak transportasi minimal, fasilitas operasional yang beragam, perbaikan ergonomis, langkah-langkah kesehatan dan keselamatan kerja;
- **Ekonomi:** Mis: Pemberian insentif, berbagi keuntungan & kerugian dengan berbagai pemangku kepentingan, khususnya pekerja; keputusan “membuat sendiri atau membeli dari luar,” dan sebagainya.;

Diperlukan Dialog dan Solusi Negosiasi

- Hubungan kerja yang buruk menyebabkan biaya tinggi, produktivitas rendah, laba investasi lebih rendah;
- Kerjasama Manajemen-Tenaga kerja akan berhasil jika pekerja mempercayai manajemen — kepercayaan ini didukung oleh - Kerangka hukum ketenagakerjaan yang melindungi hak pelerja dan kemampuan serikat pekerja dalam menegakkan komitmen manajemen.*



Tantangan umum yang dihadapi oleh suatu perusahaan 9

- Kenaikan harga bahan baku & keterbatasan dalam menentukan harga jual produk
- Permintaan yang berfluktuasi dan tidak pasti
- Perubahan jenis produk
- Keterlambatan pembayaran dan perputaran modal kerja yang lambat
- Harapan akan kualitas yang tinggi
- Undang-undang ketenagakerjaan yang tidak mempertimbangkan realitas pasar?
- Pengaruh kepemimpinan 'tradisional' dalam manajemen dan serikat pekerja?
- Kurangnya sumber daya untuk peningkatan teknologi
- Kurangnya budaya kerja?

Masalah Umum di Tempat Kerja yang Mempengaruhi Produktivitas

- Praktik kerja yang ketinggalan zaman dan kaku, deskripsi pekerjaan yang sempit dan terbatas
- Terlalu banyak aktivitas yang tidak memberi nilai tambah (waktu tidak efisien)
- Tenaga kerja menganggur di satu sisi & tingkat lembur yang tinggi di sisi lain
- Jadwal produksi yang tidak sesuai, beban kerja tidak seimbang, dan operasi yang tersendat
- Kekurangan barang-barang penting di satu sisi & meningkatnya stok barang di sisi lain
- Kerusakan mesin, penolakan produk, dan pengerjaan ulang
- Absensi, pergantian tenaga kerja yang tinggi, ketidakpuasan, moral kerja yang rendah
- Kurangnya akuntabilitas, ketidaksesuaian antara kewenangan dan tanggung jawab
- Masalah K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), dan sebagainya

"Tantangan yang dihadapi perusahaan di bidang produk dan keuangan tentu saja merupakan persoalan manajemen, namun sebagian dari solusi untuk mengatasi tantangan tersebut dan meningkatkan ketahanan perusahaan juga terletak pada perbaikan hubungan kerja. Hal ini akan membantu mengatasi permasalahan umum di tempat kerja yang berdampak pada produktivitas—tanpa membutuhkan tambahan investasi atau biaya!"

Jepang: Tiga Prinsip Panduan Jepang untuk Meningkatkan Produktivitas ¹²

1. Pemeliharaan dan perluasan lapangan kerja

2. Konsultasi dan Kerjasama Tenaga Kerja – Manajemen

3. Distribusi yang adil atas keuntungan produktivitas (perusahaan, pekerja, konsumen)

Jadi, bagaimana Manajemen dan Serikat Pekerja dapat bekerja sama dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja?

Pertimbangan Sebelum Menetapkan dan sepakat dalam Target Produktivitas

- "Intensitas kerja berbeda antar pekerja, dari satu departemen ke departemen lain; sebagian pekerja memiliki waktu kerja efektif sekitar 5-6 jam, sementara yang lain bekerja selama 7-8 jam. Ketika target produksi ditingkatkan semisal sebesar 20%, maka:
 - Pekerja yang sebelumnya bekerja dengan jam efektif lebih sedikit tidak akan mengalami masalah besar, tetapi bagi pekerja yang sudah bekerja efektif 8 jam, beban kerja mereka akan meningkat secara tidak wajar
 - Target kenaikan sebesar 20% ini biasanya didasarkan pada pekerja dengan waktu kerja tertinggi, yang berarti pekerja secara keseluruhan akhirnya memberikan kontribusi jauh lebih besar sementara kompensasinya hanya naik 20%
- ☞ Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan beban kerja (line balancing) untuk mengurangi beban pekerja yang kelebihan kerja sekaligus meningkatkan beban pekerja yang masih kekurangan tugas—hal ini dapat diidentifikasi melalui studi kerja (work study)."

Sebelum target produktivitas baru ditetapkan atau kesepakatan upah berbasis produktivitas ditandatangani, manajemen dan serikat pekerja harus menyepakati hal-hal berikut:

- **Studi Kerja** – untuk meningkatkan penggunaan sumber daya (manusia, mesin, material) dan menetapkan standar kinerja – **Melibatkan** pemeriksaan terhadap metode kerja dan waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan;

Catatan: Bukan hanya produktivitas tenaga kerja, tetapi juga produktivitas mesin dan metode harus diperhatikan.

- Partisipasi bersama antara serikat pekerja dan manajemen dalam proses ini - Tujuan dari studi kerja harus diketahui oleh semua pekerja, jika tidak, kurangnya kerja sama akan mempengaruhi hasilnya;
- Tanpa melakukan studi kerja, organisasi tidak akan mengetahui adanya "waktu tidak efektif" dan hal itu akan dianggap sebagai "fenomena biasa" atau "bagian dari proses" yang seolah-olah tidak dapat diperbaiki.

Tujuan dari Studi Kerja haruslah untuk -

- Pengukuran kerja – menentukan waktu yang saat ini dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas – di setiap tempat kerja;
- Mempelajari metode kerja untuk mengurangi waktu tidak efektif yang dihabiskan oleh pekerja akibat perencanaan yang buruk, tata letak tempat kerja yang tidak efisien, atau praktik penanganan material yang kurang baik;
- Menghentikan penggunaan sumber daya yang boros (meningkatkan waktu keterlibatan tenaga kerja, pemanfaatan mesin, mengurangi penolakan dan pengerjaan ulang, mengatasi penyebab ketidakhadiran, waktu henti mesin, dll.);
- Berkontribusi pada keselamatan industri dengan mengidentifikasi pekerjaan yang berbahaya dan mengembangkan metode kerja yang lebih aman;
- Mempercepat waktu pelaksanaan kegiatan tertentu setelah penerapan sistem & perbaikan metode serta penyeimbangan jalur produksi (peningkatan distribusi kerja dan penempatan tenaga kerja)

Studi kerja harus mencakup tidak hanya waktu kerja tetapi juga periode yang diperlukan untuk pemulihan dari kelelahan. Standar kinerja harus didasarkan pada kinerja rata-rata pekerja.

Komposisi Umum dari Waktu Operasional

17

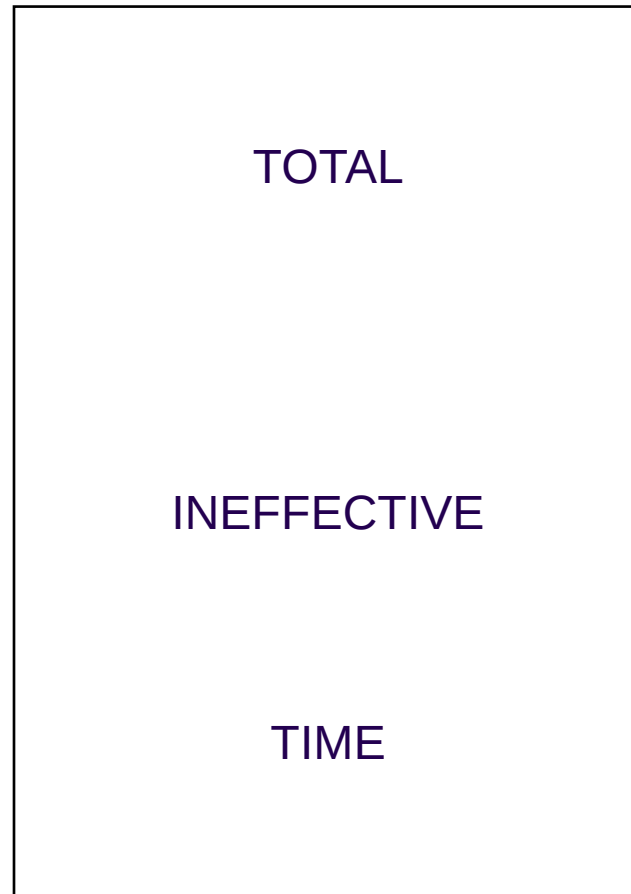
Total Waktu Operasi dalam
Kondisi Saat Ini

Konsep Kerja Dasar: (Waktu
minimum yang dibutuhkan untuk
melakukan/memproduksi satu
output)

Konsep dasar ditambahkan oleh
akibat: Desain produk yang buruk
atau pemanfaatan material yang
tidak efisien

Tambahan Kandungan Kerja
Akibat Metode Produksi atau
Operasi yang Tidak
Efisien: Penanganan material
yang buruk Standar kualitas yang
rendah Pengelolaan persediaan
yang buruk

Waktu Tidak Efisien Akibat
Faktor Manusia: Contoh:
Ketidakhadiran, hasil kerja
buruk, kecelakaan kerja, dan
lain-lain



Di Mana Manajemen dan Serikat Pekerja Harus Melihat untuk Mengurangi Waktu Tidak Efektif?

18

Area di Mana Waktu Tidak Efisien Sering Ditemukan:

Konsep Kerja Dasar

Pengembangan produk

Pemanfaatan Material yang tepat

Pengendalian Kualitas / Menjamin Standar yang Tepat

Tata Letak dan Perencanaan Proses yang Lebih Baik

Penanganan Material / Mengurangi Waktu dan Upaya

Rencana produksi

Studi Metode untuk Mengurangi Cara Kerja yang Buruk

Pengendalian Persediaan

Memastikan Umur Mesin Lebih Panjang dan Tidak Ada Penghentian Operasi Mesin

Menciptakan Lingkungan Kerja yang Memuaskan

Pelatihan, meningkatkan kondisi kerja

Berbagi dalam Peningkatan Produktivitas: Peran Perundingan Bersama

- Setidaknya Dua Cara Karyawan Dapat Diberi Imbalan Finansial atas Kontribusi Mereka dalam Meningkatkan Produktivitas:
 - **Komponen Upah Berbasis Kinerja** – pembayaran bulanan berdasarkan pencapaian target produksi bulanan serta kriteria kinerja lainnya (misalnya: produksi bebas cacat, meminimalkan limbah, penghematan energi, dll.);
 - **Bonus Kinerja Perusahaan** – pembayaran tahunan; berdasarkan bagian dari nilai tambah tambahan yang dihasilkan;

Perhitungan nilai tambah sebaiknya diselesaikan setiap kuartal oleh tim perwakilan manajemen dan pekerja. Dalam hal terjadi perselisihan, seorang arbiter yang disepakati bersama harus ditunjuk..

Informasi yang diperlukan untuk dibahas dan dibagi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan

- **Nilai Tambah (dalam tahun berjalan)** = Pendapatan Total – Pengeluaran Non-Faktor (Pengeluaran Non-Faktor berarti semua biaya perusahaan kecuali biaya karyawan, bunga, dan depresiasi) – ketika produktivitas meningkat, biasanya akan tercermin dalam peningkatan nilai tambah;
- Struktur Biaya Saat Ini dan Biaya Aktual (termasuk biaya material, biaya energi, biaya transportasi, biaya pemasaran/penjualan, biaya tenaga kerja, biaya administrasi, dll.);
- Porsi Karyawan dalam Nilai Tambah (V.A.) (ini adalah total biaya karyawan – baik secara nominal maupun persentase);
- Porsi Modal dalam Nilai Tambah (V.A.) (baik secara nominal maupun persentase);
- **PENGEMBALIAN MODAL (%)** (ini adalah porsi modal dalam nilai tambah sebagai persentase dari total modal yang diinvestasikan dalam tahun berjalan);
- Rencana Investasi Tambahan Perusahaan (dalam bentuk mesin, teknologi, peningkatan kapasitas – mendukung peningkatan produktivitas)

Keterkaitan antara Produktivitas, Upah, dan Perundingan Bersama

Apakah Upah yang Lebih Tinggi Berarti Biaya akan Upah Lebih Tinggi?

- Tuntutan upah sering menjadi penyebab konflik antara pekerja dan manajemen. Manajemen sering mengatakan bahwa mereka tidak dapat memberikan upah yang lebih tinggi karena akan meningkatkan biaya. Apakah upah yang lebih tinggi selalu berarti biaya upah yang lebih tinggi?
 - ➔ Contoh: Dua pabrik mobil, dengan jumlah pekerja dan jam kerja yang sama (8 jam kerja) –Pabrik A membayar upah lebih tinggi tetapi memiliki biaya tenaga kerja lebih rendah, sedangkan Pabrik B membayar upah lebih rendah tetapi memiliki biaya tenaga kerja lebih tinggi. Apa kemungkinan penyebabnya?
- Produktivitas memainkan peran utama. Dibandingkan dengan Pabrik B, Pabrik A merakit mobil dalam waktu yang jauh lebih singkat, dengan pemborosan bahan baku yang lebih sedikit, dan tingkat penolakan produksi yang jauh lebih rendah;
- Tarif upah bisa meningkat, tetapi biaya upah belum tentu naik. Produktivitas dalam proses produksi atau layanan menciptakan kapasitas untuk meningkatkan upah dan kondisi kerja tanpa menaikkan (atau hanya dengan peningkatan minimal) biaya perusahaan
- Harga tenaga kerja dan biaya tenaga kerja adalah dua konsep yang berbeda..

- **Perlu Memahami Perbedaan antara Harga Tenaga Kerja dan Biaya Tenaga Kerja?** (atau dalam hal lain, harga material dan biaya material, dll..) Contoh:

Tarif/Harga Listrik	Jumlah unit yang dikonsumsi	Total Tagihan/Total Biaya
\$5 per unit	100	\$500
\$6 per unit	???	???

Harga tenaga kerja (tarif upah) dapat meningkat, tetapi biaya tenaga kerja (biaya upah) tidak harus ikut meningkat – hal ini tergantung pada apa yang terjadi dengan produktivitas. Produktivitas dalam proses produksi atau layanan menciptakan kapasitas untuk meningkatkan upah dan kondisi kerja tanpa menaikkan, atau hanya dengan peningkatan biaya yang minimal bagi perusahaan;

Pertanyaan Diskusi: Menegosiasikan Perselisihan antara Pekerja dan Manajemen yang Disebabkan oleh Krisis Keuangan

- Perusahaan sedang mengalami krisis keuangan – manajemen kemudian meminta Serikat Pekerja untuk menerima pemotongan upah sebesar 20% atau pengurangan jumlah tenaga kerja sebesar 20%. Hal ini menyebabkan perselisihan antara pekerja dan manajemen.
- Bagaimana Anda menyarankan langkah ke depan? Informasi apa yang Anda perlukan untuk menemukan solusinya?

Struktur biaya berdasarkan neraca perusahaan:

Biaya Material	78%	Biaya Energi	10%
Biaya administrasi	4%	Biaya Tenaga Kerja.....	8%

- Pengurangan jumlah tenaga kerja atau upah sebesar 20% hanya menghasilkan penghematan sebesar 1,6% (20% dari 8%), sedangkan jika menargetkan penghematan biaya material dan energi sebesar 10% dapat memberikan penghematan biaya sebesar 8,8%. Ini membutuhkan peningkatan produktivitas — jika berhasil, maka tidak hanya pekerjaan yang dapat diselamatkan, tetapi upah juga dapat meningkat.;
- Pengetahuan tentang struktur biaya perusahaan sangat penting – Apa saja biaya utama di sektor Anda? Pada aspek apa manajer menghabiskan sebagian besar waktunya? Diperlukan kerjasama antara Manajemen dan Pekerja untuk mengurangi biaya.

- Produktivitas perusahaan bergantung pada berbagai faktor – Produktivitas tenaga kerja tidak hanya bergantung pada tenaga kerja itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai input lainnya (misalnya: modal yang diinvestasikan, mesin & teknologi, pemanfaatan kapasitas, metode & sistem kerja, kebijakan upah & sumber daya manusia);
- **Jika komponen upah berbasis produktivitas/kinerja ingin diperkenalkan, maka hal itu juga membutuhkan komitmen manajemen puncak untuk berinvestasi pada: Modernisasi atau peningkatan modal untuk mendorong produktivitas; Pelatihan; dan "Co-determination" di tempat kerja (atau paling tidak — berbagi informasi yang relevan & komitmen untuk dialog di tempat kerja);**
- Bisnis yang produktif dan kompetitif membutuhkan pergeseran hubungan kerja dari pola 'konflik dan kontrol' menjadi 'kepercayaan dan kolaborasi';
- **Pelatihan memang diperlukan, namun tidak cukup. Untuk menghasilkan perubahan, para pihak perlu mengubah perilaku — membangun etos kerja di perusahaan, dan produktivitas akan menjadi hasilnya. Manajemen harus menjadi teladan bagi para pekerja;**