

Studi kasus untuk merancang intervensi tingkat perusahaan untuk mempromosikan produktivitas dan kondisi kerja di UKM

SCORE

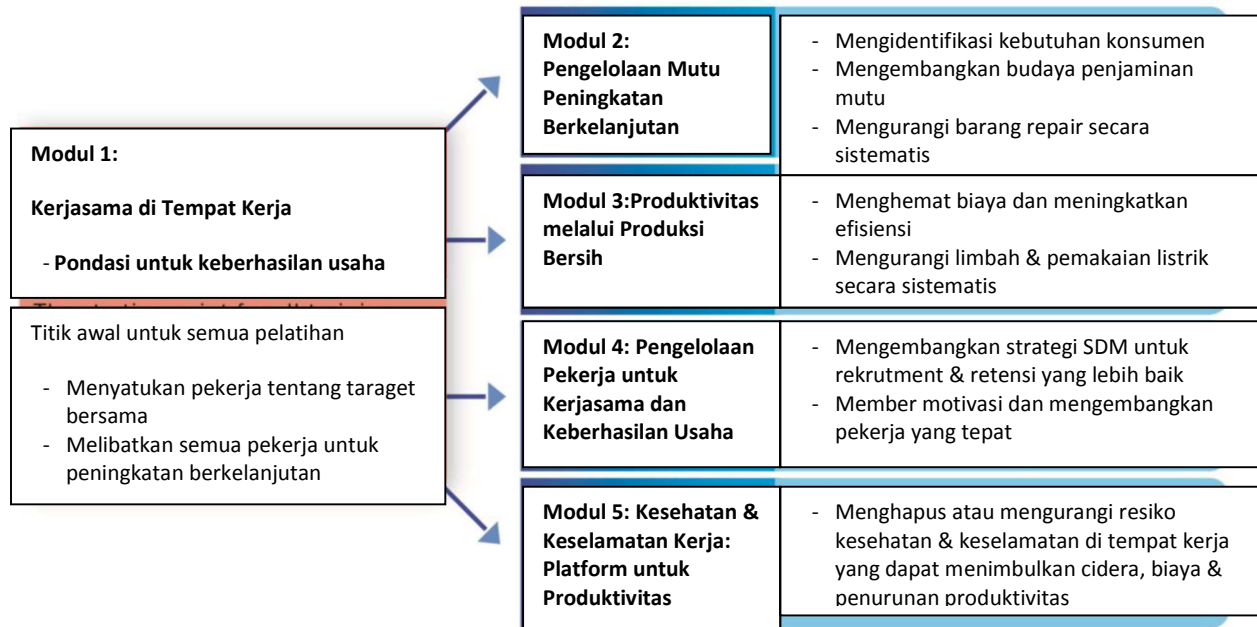
1. Persoalan apa yang akan diselesaikan?

Pertumbuhan produktivitas di negara-negara maju dan berkembang mengalami pelambatan, dan ini merupakan tantangan besar bagi pemerintah dan pembuat kebijakan karena memperlambat pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan pekerjaan serta berdampak pada akses ke peluang ekonomi dan inklusi produktif. Dalam hal ini, UKM memiliki relevansi penting karena ia adalah salah satu sumber pekerjaan terbesar di negara-negara berkembang namun tingkat produktivitasnya masih jauh di bawah perusahaan-perusahaan besar.

2. Apa jenis intervensi yang kita bicarakan?

Kelangsungan Daya Saing dan Tanggung Jawab Perusahaan (SCORE) adalah program yang mengkombinasikan pelatihan praktis dengan kegiatan konsultasi di pabrik yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kondisi kerja di usaha kecil menengah yang melaksanakan kegiatan produksi untuk rantai nilai yang lebih besar di negara-negara berkembang. SCORE adalah program moduler yang difokuskan pada pengembangan hubungan kerja yang kooperatif, meningkatkan lingkungan kerja dan proses produksi melalui partisipasi aktif pengusaha maupun pekerja. Program ini membantu UKM meningkatkan produktivitas dan kondisi kerja mereka serta memfasilitasi akses ke rantai nilai global.

SCORE terdiri dari 5 modul pelatihan seperti terlihat dalam diagram di bawah:



Setiap modul terdiri dari pelatihan di ruang kelas selama 2 hari untuk para manajer dan pekerja, masing-masing 4 jam, lalu diikuti dengan kegiatan konsultasi di perusahaan bersama para pakar industri yang membantu melaksanakan pelatihan ini, dan kedua kegiatan ini bervariasi antara 3 sampai 4 hari. Secara rata-rata, biaya yang dikenakan terhadap UKM yang melaksanakan satu modul SCORE adalah sebesar USD 2,500¹, namun biaya ini berkisar antara USD 1,000 sampai USD 3,500. Modul-modul ini disesuaikan dengan kebutuhan dan permintaan mitra pemerintah atau swasta terkait, termasuk jangka waktu pelatihan itu sendiri, karena program ini dilaksanakan selama pelaksanaan SCORE di Indonesia dan Vietnam. Sebagian modul sangat tergantung pada sarana atau *tools* yang dikembangkan oleh “Kaizen”² atau “*Lean Manufacturing*”³.

¹ Biaya-biaya ini mengacu pada iuran pelatih untuk melaksanakan modul dan tidak termasuk biaya tambahan lain seperti biaya pemasaran, pengelolaan dan pengatur logistik untuk pelatihan untuk pelatih (ToT). keseluruhan biaya bervariasi tergantung beberapa faktor-faktor seperti sektor, ukuran perusahaan, negara, jumlah modul dan lokasi geografis perusahaan.

² Kaizen (kata dalam bahasa Jepang yang berarti peningkatan terus-menerus) adalah praktek dimana pekerja di semur tingkatan bekerjasama untuk mencapai peningkatan secara teratur dan berkelanjutan dalam proses pengolahan dan administratif di perusahaan mereka.

³ *Lean manufacturing* adalah metode sistematis untuk menghapus limbah dalam proses pengolahan, distribusi dan layanan pelanggan. Istilah ini juga disebut *lean production*.

Aspek penting dalam pelaksanaan SCORE adalah pelatihan untuk balai pelatihan lokal untuk mereplikasi metodologi SCORE. Melalui pelaksanaan Pelatihan untuk Pelatih (ToT) para pelatih lokal/penyedia BDS diberi metodologi SCORE sehingga mereka dapat melatih UKM lain (Pelatihan untuk Perusahaan atau ToE). Diagram berikut ini menjelaskan tentang 5 langkah strategi pelaksanaan SCORE.

Strategi pelaksanaan SCORE



Di Afrika, Amerika Latin dan Asia, pelatihan SCORE telah dilaksanakan untuk lebih dari 800 UKM yang memiliki pekerja lebih dari 200.000 orang. Di tingkat global, 60% perusahaan yang telah mengikuti pelatihan melaporkan penghematan biaya Peningkatan secara berkelanjutan melaporkan adanya pengurangan jumlah barang repair (rata-rata sebesar 29%), 61% melaporkan pengurangan tingkat absensi (rata-rata sebesar 22%), dan 67% melaporkan pengurangan perputaran pekerja (rata-rata sebesar 42%). Di samping itu, sebagian besar perusahaan peserta melaporkan peningkatan moral di kalangan pekerja, yang merupakan kunci untuk meningkatkan partisipasi pekerja.

3. Keberhasilan dan pelajaran tentang kelangsungan

Factor dan pelajaran berikut ini dianggap sebagai hal penting bagi SCORE untuk terus memenuhi kebutuhan dan karakteristik UKM dalam konteks kelembagaan dan geografis yang berbeda, dan untuk meningkatkan dan memastikan kelangsungan program ini.

- **Pendekatan sektoral/kluster:** Untuk melaksanakan program ini di beberapa negara, SCORE telah mengadakan pendekatan sektoral/kluster yaitu melalui asosiasi industri dan lembaga pelatihan lokal di beberapa sektor atau area geografis tertentu. Upaya ini terbukti

berhasil karena SCORE telah berhasil: i) mengurangi biaya pelaksanaan dengan mengunjungi UKM di sektor tertentu dan/atau UKM yang secara geografis terletak berdekatan satu sama lain, sehingga program ini dapat menjangkau pangsa UKM yang besar; ii) mengurangi biaya yang terkait dengan penyesuaian program; dan iii) memperluas penyuluhan informasi tentang produk-produk SCORE di seluruh sektor/kluster melalui komunikasi dari mulut ke mulut.

Sebagai contoh, di Vietnam dan India, SCORE menargetkan beberapa sektor tertentu di dalam beberapa kluster geografis. Di Vietnam, sektor pengolahan furnitur kayu di sekitar Ho Chi Minh City ditargetkan (ada 80 perusahaan). Sementara di India, program SCORE menargetkan sektor industri logam ringan dan mesin di Chennai (50 enterprises). Kerjasama dengan asosiasi industri sektor lokal membantu memastikan bahwa hanya perusahaan-perusahaan yang memenuhi syarat dan memiliki motivasi yang dipilih. Di kedua negara ini, intervensi-intervensi yang ditargetkan ini telah membantu mereka mengontrol biaya dan memberi hasil positif.

Sebaliknya, bagi beberapa sektor belum ditargetkan untuk intervensi SCORE, intervensi ini mungkin lebih mahal dilaksanakan dan pemilihan perusahaan mungkin akan sulit dilaksanakan. Di salah satu negara, lembaga-lembaga pemerintah mengusulkan beberapa perusahaan dan sektor yang tidak tepat. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang tidak dapat menyelesaikan pelatihan karena proses seleksi yang buruk dan mereka kurang memiliki motivasi.

- **Hubungan dengan kerangka kerja kelembagaan dan kebijakan publik:** Untuk meningkatkan program ini dan memastikan kelangsungannya, tim SCORE mengidentifikasi perlunya untuk bekerja keras bersama pemerintah dan lembaga produktivitas regional untuk memasukkan SCORE ke dalam kerangka kerja kebijakan nasional seperti kebijakan tentang produktivitas, rencana atau kebijakan pembangunan nasional untuk memperkuat UKM. Pengalaman seperti ini telah dipantau di Vietnam dan Indonesia, dimana SCORE telah diadopsi menjadi bagian dari strategi internal oleh KADIN Vietnam (*Ho Chi Minh City Chamber of Commerce*) dan Kementerian Tenaga Kerja Indonesia.

Masuknya program dalam kebijakan publik ini memungkinkan adanya kaitan yang lebih baik antara kerangka mikro (pelaksanaan SCORE di UKM) dan kerangka makro (kebijakan) yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kondisi kerja di tingkat nasional dan/atau tingkat sub-regional, memperkuat koherensi, ketepatan, skala dan meningkatkan kelangsungan untuk jangka panjang. Namun ini juga berarti bahwa dana perlu disediakan untuk melaksanakan program ini, kecuali di Kamboja dan Indonesia, alokasi anggaran khusus oleh lembaga-lembaga mitra SCORE juga merupakan tantangan yang perlu diatasi.

Masukkan metodologi SCORE dalam kerangka kebijakan yang lebih luas merupakan tantangan besar yang mengharuskan program ini melaksanakan strategi untuk melibatkan para pembuat kebijakan melalui berbagi pengetahuan, advokasi dan pengembangan kapasitas untuk menyesuaikan dan melaksanakan SCORE sesuai konteks lokal tanpa mengorbankan mutu dan struktur utama program ini.

- **Kelangsungan secara finansial:** Kompleksitas dan kapasitas SCORE untuk menyesuaikan diri dengan tipologi dan “rekayasa solid” UKM dibutuhkan agar dapat melaksanakan program ini secara efisien dengan standar mutu yang tinggi, secara alami menunjukkan biaya yang relatif lebih mahal untuk pelaksanaannya. Seperti yang disebutkan di atas, biaya penuh untuk satu modul per setiap UKM rata-rata sebesar USD 2,500, dimana USD 3,500 adalah biaya maksimal yang telah dibayar oleh satu perusahaan tunggal (di China). Secara umum, pendekatan yang hanya berorientasi pada pasar (yaitu UKM membayar 100% biaya program) tidak akan berjalan untuk jenis program seperti ini, bahkan di negara industri sekalipun, hal ini terutama karena alasan-alasan berikut: i) UKM kurang memiliki pengetahuan teknis untuk menilai kebutuhannya sendiri, di samping itu, penyedia BDS biasanya menawarkan layanan yang tidak selalu sesuai dengan kebutuhan UKM; ii) penyedia BDS kurang memiliki kapasitas dan pengetahuan teknis untuk melaksanakan program ini; iii) staf perusahaan yang telah diberi pelatihan melalui program ini dapat “dibajak” oleh perusahaan lain, sehingga investasi ini mengandung resiko dan iv) fakta bahwa walaupun UKM tidak membayar layanan ini, mereka masih dapat mengakses pengetahuan melalui UKM lain yang ada di sektor atau kawasan yang sama (layanan ini tidak dapat dieksploitasi) sehingga penyedia swasta tidak dapat mengakses pasar ini.

Faktor-faktor ini adalah apa yang disebut kegagalan pasar dalam menyediakan BDS untuk segmen usaha ini. Oleh karena itu, perlu adanya strategi pendanaan bersama, baik melalui pendanaan bersama oleh para donor, pemerintah atau organisasi swasta seperti *lead buyers*, yaitu perusahaan internasional skala besar dimana UKM menyediakan barang dan jasa mereka.

Meskipun demikian, kita perlu mencari beberapa cara agar UKM juga menanggung sebagian biaya tersebut, seperti melalui mekanisme penetapan harga, sehingga memungkinkan: i) adanya seleksi yang lebih bagi UKM yang memiliki komitmen terhadap program ini, ii) mengembangkan tanggung jawab bersama di kalangan penerima manfaat UKM terhadap program ini, dan iii) menghindari pengalihan semua biaya pada pihak sponsor bersama (yaitu pemerintah, donor, atau asosiasi swasta). Pengalaman menunjukkan bahwa kontribusi maksimal yang dapat diharapkan dari peserta adalah 50% dari biaya, walaupun saat ini SCORE memperoleh rata-rata 30% di ke 8 negara dimana program ini dilaksanakan.

- **Tantangan dalam mengukur dan melaporkan hasil:** SCORE adalah program fleksibel yang dapat dilaksanakan dan disesuaikan dengan berbagai jenis UKM dan konteks negara. Keunikan setiap UKM dalam hal ukuran, sektor dan potensi produksi, serta beberapa konteks negara (hukum, kebijakan dan kapasitas dll.) dimana program ini dilaksanakan, menghasilkan tantangan untuk menstandarisasikan pengoperasian program ini. Jadi mengukur dan melaporkan hasil merupakan tantangan tersendiri. SCORE mengandalkan baterai indikator yang luas (tabel 1). Indikator-indikator ini tidak sepenuhnya relevan dengan semua perusahaan karena ada berbagai jenis UKM dan sektor, sehingga merupakan tantangan dalam memberikan laporan dan dalam membuat perbandingannya.

Tabel 1. Indikator tingkat Perusahaan SCORE

Indikator tingkat perusahaan SCORE
Jumlah rapat EIT (tim peningkatan perusahaan) yang diadakan
Jumlah EIP (proyek peningkatan perusahaan) yang telah diselesaikan

Jumlah praktek yang peka terhadap masalah gender
Jumlah saran pekerja yang diterima
Jumlah keluhan yang diterima
Tingkat kecacatan produk (%)
Pemakaian listrik per unit produksi (KwH)
Absensi (%)
Perputaran pekerja (%)
Jumlah kecelakaan yang dicatat
Upah rata-rata per pekerja (dalam mata uang nasional)
Perkiraan penghematan biaya karena pelatihan SCORE (dalam mata uang nasional)

Tergantung sektor, sebagian indikator lebih relevan dari yang lain dan lebih mudah dihitung. Sebagai contoh, pabrik garmen dan komponen mobil dapat lebih mudah menghitung jumlah barang repair, dan menghitung jumlah pengiriman barang tepat waktu untuk setiap produk, sedangkan di sektor seperti pariwisata, hal ini sulit diukur. Absensi, perputaran pekerja dan kecelakaan sangat tergantung pada konteks pasar tenaga kerja di Negara tersebut, misalnya bagaimana situasi kontrak dan tenaga kerja di negara atau perusahaan tersebut, apa saja yang dapat digolongkan sebagai kecelakaan? Bagaimana cara menghitung absensi dan perputaran pekerja untuk buruh harian/pekerja sementara?

Di samping itu, presentasi data menemui kesulitan, seperti persentase rata-rata yang dapat dicurangi oleh beberapa pabrik yang memiliki angka aktual yang kecil tapi dengan prosentase perubahan yang besar.

Pada akhirnya, seperti program-program sejenis lainnya, indikator-indikator ini dilaporkan sendiri oleh perusahaan, dan ini merupakan tantangan tersendiri bagi banyak perusahaan yang belum terbiasa mencatat hasil atau kurang memahami indikator-indikator ini.