

# PERAN SERIKAT PEKERJA DALAM PENGATURAN KERJA MENURUT SISTEM KERJA FORDIST, NEO-FORDIST DAN POST-FORDIST

Rizaldi Parani

## **ABSTRACK**

*As industrialisation expands at a rapid pace with emphasis on profit maximisation, conflict between management and workers is inevitably on the rise. And for workers who have no control over means of production, collective bargaining has always played the key strategy in safeguarding the workers' interest as versus to that of management. In many developing countries especially where industrialisation takes place, the countries' mode of production carries similar features to the United States—so called Fordism, neo-Fordism and post-Fordism. Such approaches emerged out of the scientific management theory known as Taylorism.*

*The aim of this paper is to discuss the role of trade unionism under Fordism, neo-Fordism, and post-Fordism. It attempts to provide clarifications on the paradigms, the labour process and more importantly, the role of trade unions under each paradigm.*

*Under Fordism, trade unions are more concerned with defending interest of the members, unions are perceived as confrontative forces in their attempts to protect jobs, as well as to ensure improvement of working conditions and substantial increase in wages. Under neo-Fordism, there are two dimensions of union role: One is that trade unions remain the defensive role as that under Fordism. Notwithstanding, if trade unions facing challenges brought by technological change, and instead of trying to resist the change but perceiving the positive side of it, then they play the co-operative role. Contrasted to that suggested by Fordism and neo-Fordism, the post-Fordists see no other ways out for trade unions to remain their influence unless they completely change their view and belief concerning the struggle against the bosses, and that they adopt the new technology, and impose a certain kind of work organisation. The post-Fordists argue that with this method, the common interests between unions and management can be protected.*

*It is worth noting that the Fordist, neo-Fordist and post-Fordist paradigms co-exist, and sometimes even in the same product market. The shift from Fordism to neo-Fordism and post-Fordism imposes greater challenges to trade unions as labour relations is forged to transform itself; and hence, challenges and obstacles facing trade unions are even greater and more difficult to tackle once they enter into post-Fordism paradigm.*

## **Pengantar**

Perkembangan industri dimulai sejak akhir abad XIX dan sampai saat ini industrialisasi sudah merambah hampir ke semua negara di dunia. Hal ini diperkuat lagi dengan adanya penilaian terhadap perekonomian suatu negara yang diukur melalui kemajuan industri yang dicapai dan membuat banyak negara “berlomba” untuk memajukan industrinya.

Salah satu faktor yang mempercepat kemajuan industri adalah teknologi. Teknologi bukan hanya terbatas pada penggunaan alat-alat produksi yang modern ditambah dengan inovasi-inovasi dari penciptaan manusia melainkan juga pembaharuan pada mekanisme/metode kerja yang efektif.

Meskipun proses perubahan yang terjadi pada mekanisme kerja tidak secepat dan sebanyak proses perubahan yang terjadi pada

penciptaan alat-alat produksi, tetapi kedua proses perubahan dalam industri ini pada dasarnya adalah untuk memenuhi kepentingan si pemilik modal (kapitalis) yaitu untuk mencapai keuntungan yang maksimal. Pemilik modal-lah yang menentukan teknologi apa yang akan digunakan dan bagaimana digunakan untuk menjalankan usahanya. Penggunaan teknologi inilah yang mempengaruhi pola hubungan/struktur organisasi si pemilik modal.

Pemilihan dan penggunaan teknologi sering menimbulkan masalah terutama dalam hubungan bipartit (manajemen- buruh) dalam perusahaan. Masalah yang muncul umumnya menyangkut hilang atau berkurangnya peran buruh. Bukan merupakan hal aneh dan jarang apabila perbedaan ini bisa menimbulkan konflik yang bisa mempengaruhi jalannya perusahaan. Pemogokan, sabotase atau bahkan pengrusakan alat produksi dan juga tindak kriminal adalah merupakan wujud nyata dari tidak adanya penyelesaian perselisihan yang baik antara kedua pihak. Bahkan tidak jarang pula konflik ini melibatkan pihak-pihak lain seperti: militer, LSM dan juga Pemerintah sendiri. Pemilihan dan penggunaan teknologi, baik alat produksi maupun mekanisme kerja yang tidak tepat dapat menjadi salah satu sumber penyebab konflik.

Fenomena yang banyak terjadi pada setiap bentuk perselisihan adalah pengambilan keputusan secara sepihak dari pengusaha/pemilik modal dalam penggunaan teknologi dan tentunya segera akan mengundang reaksi dari para buruh. Lemahnya posisi "tawar" buruh ini disebabkan oleh banyak faktor yang antara lain: kurangnya ketrampilan dan rendahnya pendidikan buruh, kurangnya pemahaman mengenai peraturan/ UU perburuhan dan juga kurang adanya penggalangan kesatuan buruh. Terbentuknya serikat-serikat buruh merupakan jawaban yang datang dari para buruh untuk dapat melindungi kepentingannya dan mewakili aspirasi para buruh ketika berhadapan dengan pihak pengusaha. Namun demikian kuat atau lemahnya peran serikat buruh dalam

menjalankan tugasnya banyak dipengaruhi oleh kemampuan mereka dalam membaca setiap perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan salah satunya adalah perubahan yang disebabkan oleh teknologi baik dalam hal penggunaan alat produksi maupun pada setiap perubahan mekanisme kerja.

Salah satu bentuk perubahan yang dihasilkan oleh teknologi terhadap mekanisme kerja adalah dengan model produksi Fordist, neo-Fordist dan post-Fordist banyak memberikan pengaruh perubahan di Amerika. Penerapan mekanisme kerja ini bukan saja terjadi di Amerika melainkan juga pada banyak negara lainnya terutama di Asia. Tujuan dari ketiga model produksi itu adalah untuk kepentingan pengusaha terutama dalam memaksimalkan keuntungan dan pihak pengusaha punya berbagai alasan untuk memilih model produksi yang paling *fit* dengan usahanya. Adanya mekanisme kerja yang berbeda pada setiap model produksi ini tentunya memberikan tantangan baru bagi serikat buruh terutama dalam melindungi kepentingan anggotanya dan juga terhadap keberadaannya agar tetap dapat dipercaya anggotanya. Oleh sebab itu serikat pekerja dituntut untuk harus bisa mengantisipasi setiap perubahan dan juga menjaga agar tidak munculnya eksploitasi gaya baru dalam ketiga model produksi tersebut.

## A. Fordism

Paradigma Fordism pertama kali muncul pada tahun 1920-an di industri kendaraan bermotor yang merupakan industri berskala besar (*mass production*) dan mempekerjakan pekerja dengan ketrampilan kerja yang rendah. Fordism pada dasarnya mengadopsi pendekatan *Scientific Management* yang lebih dikenal dengan *Taylorism* dan banyak dipakai pada industri-industri di Eropa pada akhir abad 19. Pengaturan kerja yang digunakan pada Taylorism menekankan pada pembagian kerja dan pembatasan kerja secara rasional, ketrampilan kerja yang minim, pengulangan

kerja dan tidak adanya variasi dalam melakukan kerja (Watson: 1993, 33). Sasaran yang ingin dicapai dengan model pengaturan kerja ini adalah untuk peningkatan kapasitas produksi dan pencapaian efektifitas yang tinggi, namun demikian pada tingkatan *operating core* akan memunculkan kejenuhan bagi para pekerja dan tidak jarang untuk mencapai kapasitas produksi yang besar maka akan terjadi eksploitasi pada pekerja bawah/buruh. Sebagai alat yang dipergunakan untuk memastikan jalannya kerja adalah dengan menekankan pada fungsi kontrol/pengawasan yang biasa dilakukan oleh para *supervisor*.

Menurut Fieldes dan Bramble (1992: 564) model produksi Fordist dikarakteristikan dengan barang/produk yang melalui suatu proses produksi yang panjang, pemilahan kerja dan fungsi kontrol yang disentralisasikan pada tingkatan manajemen. Model produksi seperti ini dikenal dengan nama *Assembly line* dan banyak terdapat pada industri-industri seperti: otomotif, barang-barang elektronik, garment, sepatu dan industri-industri lainnya yang menekankan pada penggunaan tenaga kerja yang besar.

### A.I Karakteristik Fordism

Menurut Mathews (1993: 141) dengan adanya pemilahan kerja dan penyederhanaan ketrampilan (*deskilling*) maka akan membuat arti kerja menjadi semakin sempit. Posisi para pekerja tidak ditentukan oleh pekerjaannya tetapi oleh keberadaan mesin-mesin dengan demikian kerja hanyalah merupakan "alat" yang mengikat para pekerja. Lebih jauh lagi sistem produksi Fordist sangat menghalangi perkembangan ketrampilan para pekerja dengan demikian para pekerja yang bekerja pada level bawah (*Operating Core*) tidak memiliki jenjang karier. Ketrampilan bukanlah merupakan hal yang pokok dalam peningkatan karier karena bentuk pekerjaan yang sangat sederhana, dengan kata lain ketrampilan terbentuk karena adanya kebiasaan dalam mengerjakan pekerjaan. Para pekerja diikat

oleh peraturan yang mengharuskan mereka untuk tunduk pada setiap keputusan atasan mereka.

Mathews (1993: 140) juga menambahkan dalam sistem produksi Fordist pengupahan didasarkan atas kemampuan para pekerja dalam menjalankan mesin-mesin produksi dan ini berarti pembentukan ketrampilan dan inisiatif dari para pekerja menjadi rendah. Para pekerja dalam sistem ini menurut Taylor disebut sebagai "binatang ekonomi". Sementara itu para manager (*mid-line*) dianggap sebagai sekelompok orang yang berfungsi menjalankan roda perusahaan.

Hubungan industrial dalam sistem Fordist memiliki karakteristik yang kuat dengan memainkan fungsi birokrasi. Sistem ini menggunakan sistem tawar menawar secara kolektif yang membatasi perwakilan pada masing-masing pihak (pihak buruh / pekerja dengan pihak manajemen yang mewakili kepentingan pemilik perusahaan). Perundingan biasanya membahas agenda-agenda yang memuat peraturan kerja secara rinci berdasarkan undang-undang perburuhan yang berlaku di Tingkat Nasional. Proses perundingannya-pun biasanya berlangsung sangat alot dan ketat serta setiap keputusan yang dihasilkan akan sangat mengikat kedua belah pihak.

### A.II Peran Serikat Pekerja dalam Sistem Produksi Fordist

Tawar menawar secara kolektif/*collective bargaining* mendasari hubungan industrial pada pendekatan Fordism, yang mana serikat buruh mewakili kepentingan buruh dalam bernegosiasi tentang syarat-syarat dan kondisi-kondisi/*terms and conditions* dalam pekerjaan. Serikat pekerja di tempat kerja, menurut Mathews (1993: 123) memainkan peran konservatif dan bertahan terhadap "pembentukan ketrampilan" pekerja dan selalu berlawanan dengan pihak pengusaha terutama terhadap konsep "pertimbangan nilai kerja". Ini merupakan pandangan klasik yang sudah

biasa dijumpai pada setiap model sistem produksi terutama yang berkaitan dengan industri manufaktur dan menggunakan *labour intensive* (penggunaan pekerja dalam jumlah yang besar). Sikap yang ditampilkan oleh serikat pekerja ini berhadapan dengan pendekatan Taylorism yang digunakan dalam sistem produksi Fordist.

Ditambahkan pula oleh Mathews (1993: 139) bahwa dalam sistem produksi ini terdapat pemahaman timbal balik yang berlandaskan saling pengertian antara pengusaha dengan serikat pekerja. Serikat pekerja diterima sebagai perwakilan dari para pekerja dalam proses tawar-menawar secara kolektif, namun proses tawar-menawar yang terjadi antara serikat pekerja dengan pengusaha pada masing-masing negara mempunyai perbedaan-perbedaan seperti: perjanjian kerja yang dibuat antara serikat buruh nasional dengan serikat pengusaha nasional di negara-negara Scandinavia bersifat sentralisasi dan semua keputusan yang diambil mengikat secara nasional, sementara itu di Amerika Serikat, perjanjian kerja lebih bersifat desentralisasi/lokal dan keputusan yang dihasilkan mengikat secara individu atau kelompok kecil (Mathews, 1993: 140).

Biasanya dalam pendekatan Fordism, serikat pekerja memainkan peranan dalam bernegosiasi untuk masalah upah dan kondisi kerja serta menjaga kepentingan seluruh anggotanya. Hal ini sangat penting mengingat dalam sistem produksi Fordist, pekerjaan selalu dipilah-pilah dan para pekerja umumnya mengerjakan pekerjaan yang memiliki ketrampilan yang rendah sehingga posisinya mudah digantikan dan rentan terhadap pelanggaran hak-hak pekerja. Oleh sebab itu serikat pekerja diharapkan dapat menjaga keamanan kerja bagi para pekerja dan paling tidak menjaga kebutuhan para pekerja untuk tidak berada dibawah standard kebutuhan minimum. Pada negara-negara seperti Jerman dan Swedia yang mana negara-negara ini mencrapkan sistem "*welfare capitalism*", negara memainkan peran yang penting dalam

hubungan industrial dan kerap kali ikut campur tangan untuk mendukung serikat pekerja dalam memastikan tidak terjadinya eksploitasi pada proses ketenagakerjaan (Mahon, 1987: 21). Bahkan di Jerman, pemerintahnya juga ikut berpartisipasi dalam mengadakan pendidikan dan pelatihan terhadap buruhnya serta melibatkan para akademisi dan praktisi perburuhan untuk membantu menyelesaikan setiap perselisihan perburuhan.

Proses penyelesaian perburuhan dalam pendekatan Fordism sering kali terbentur dengan masalah prosedur yang panjang dan pelik apabila diselesaikan melalui lembaga peradilan (*tribunal*) dan ini dianggap tidak efisien bagi para pengusaha (Mathews, 1993: 140-141). Bahkan para pengusaha menganggap bahwa hal ini sangat menghabiskan biaya dan membuang waktu. Sementara itu bagi serikat pekerja hal ini tidak terlalu berpengaruh karena selama proses menjelang peradilan anggota mereka tetap menerima upah. Oleh sebab itu proses penyelesaian permasalahan perburuhan melalui lembaga peradilan (*tribunal*) sangat ditentang oleh pengusaha sementara hal ini sangat diinginkan oleh serikat pekerja / buruh.

Pengalaman di Amerika menunjukkan kelemahan yang muncul dari penggunaan prosedur penyelesaian masalah yang baku (melalui pengadilan perburuhan) dan pada akhirnya seperti yang dikatakan oleh Mathews bahwa "serikat pekerja dapat memaksa pengusaha untuk lebih berhati-hati terhadap prosedur penyelesaian masalah yang baku dan berbelit-belit ini karena dapat membuat perusahaan menjadi bangkrut" (Mathews, 1993: 141). Ini sebagai akibatnya adalah proses negosiasi dan penyelesaian masalah / konflik ini menjadi sangat memakan waktu dan tidak menguntungkan kedua belah pihak, terutama pihak pengusaha.

Pendekatan Fordism mengalami penurunan karena adanya penggunaan kontrol yang ketat dari pengusaha yang membuat kemampuan, kapasitas dan kreatifitas para pekerja menjadi sangat terbatas dan pekerjaan yang rutin serta

berulang-ulang yang membuat pekerja menjadi jenuh (Allen, 1992: 187). Sebagai konsekwensinya adalah muncul kemangkiran dan perselisihan diantara para pekerja (Allen, 1992: 188). Pada akhirnya sistem produksi Fordist mencapai titik terendah yang mana produktivitas kerja dalam industri manufakturing tidak bisa ditingkatkan lagi. Ini berarti serikat pekerja tidak dapat menjalankan perannya dan kekuasaannya untuk menjaga sistem.

Kesimpulannya peran serikat pekerja pada paradigma Fordism adalah menerima kerja dalam suatu organisasi sebagai tanggung jawabnya terhadap para anggotanya dari setiap perlakuan pengusaha. Perhatian utama dari serikat pekerja adalah terhadap keamanan / jaminan kerja (*job security*) dan untuk itu serikat pekerja harus memiliki sifat bertahan terhadap segala bentuk perubahan baik itu menyangkut perubahan kebijakan perusahaan maupun perubahan teknologi, karena perubahan teknologi dapat menyebabkan perubahan dalam posisi kerja buruh.

## B. Neo-Fordism

Krisis yang terjadi pada sistem produksi Fordist adalah sebagai akibat yang diciptakan oleh sistem itu sendiri. Keterbatasan yang muncul pada paradigma Fordism terutama menyangkut sistem produksinya adalah karena adanya kejenuhan yang bukan hanya terjadi pada para pekerjanya tetapi juga pada pasar (*market saturation*). Pasar menuntut adanya kebutuhan akan suatu perubahan yang baru dalam tujuannya untuk menjaga kapasitas produksi yang besar dan adanya tingkat pemenuhan kebutuhan yang besar pula. Oleh karenanya produktivitas harus kembali ditingkatkan. Ini dikuatkan dengan apa yang dikatakan Piore dan Sabel :

*“Because of this saturation, it became more and more difficult to increase economies of mass production through the expansion of domestic markets alone. Further development along the trajectory of mass production thus brought the major industrial economies*

*into direct competition for one another’s markets and for those of the developing world” (Mathews, 1988: 30).*

Kehadiran neo-Fordist adalah sebagai tanggapan terhadap kejenuhan pasar tersebut dan diperlukan suatu metode baru sebagai variabel untuk meningkatkan sistem produksi. Kunci dari produksi pada sistem produksi Fordist adalah didasarkan pada permintaan pasar. Produk yang dihasilkan dalam sistem produksi ini bukan lagi merupakan produksi massal melainkan pada produksi yang lebih kecil.

Untuk mengatasi permintaan pasar maka pendekatan neo-Fordism menggunakan apa yang disebut dengan *intensification of the strategy* yaitu dengan melakukan rasionalisasi, peninjauan kembali terhadap produk dan menggunakan teknologi komputer untuk percepatan proses produksi. Oleh sebab itu sistem produksi neo-Fordist sangat memperhatikan inovasi-inovasi dalam proses produksi.

Teknologi yang baru memungkinkan sistem produksi ini untuk memperluas macam produk dengan tidak meninggalkan pengawasan yang ketat dari pihak manager (Grint, 1993: 296). Untuk tujuan menciptakan sistem produksi yang lebih fleksibel maka sebagian dari tenaga kerja dibuat untuk menjadi lebih fleksibel dan *multiskilled* / memiliki ketrampilan yang beragam (Grint, 1993: 297).

Adanya pengembangan baru dalam pendekatan neo-Fordism menunjukkan adanya transformasi dalam hubungan industrial dan mengarahkan sistem produksi organisasi menuju globalisasi (Allen, 1992: 188). Pengembangan sistem produksi ini banyak terdapat di negara-negara industri di Eropa dan Amerika, sementara itu pemilahan kerja dan penyederhanaan ketrampilan (*deskilled*) yang banyak dilakukan oleh organisasi-organisasi produksi di Eropa telah “dieksport” oleh beberapa negara Eropa dan Amerika ke negara-negara yang sedang berkembang. Hal ini tentunya merupakan strategi produksi kebanyakan negara barat dengan tujuan untuk

memperluas pasar dan mendapatkan tenaga kerja yang murah terutama untuk produk-produk yang bersifat massal / banyak.

### B.I Karakteristik Neo-Fordism

Dalam sistem produksi neo-Fordist, perubahan muncul ketika diperkenalkannya cara-cara bekerja yang baru. Konsep pekerjaan yang lebih fleksibel dalam suatu kelompok digunakan untuk tujuan memenuhi kepentingan proses produksi secara keseluruhan dan membuat sistem ini menjadi lebih fleksibel. Fleksibilitas kerja yang ada dalam suatu kelompok dapat diartikan sebagai kelompok kerja yang sudah memiliki kewenangan semi-otonomi. Kewenangan ini meskipun tidak penuh tetapi paling tidak sudah dimiliki, terutama dalam pelaksanaan kerja. Pada sistem ini para pekerja sudah memiliki kewenangan & kebebasan yang jauh lebih baik jika dibandingkan dengan sistem produksi Fordist meskipun belum sama dengan apa yang dimiliki oleh pihak manajemen.

Pendekatan neo-Fordism membagi tenaga kerja menjadi 2 kelompok yaitu :

\* Para pekerja yang secara relatif memiliki ketrampilan teknis yang tinggi dan kelompok kerja ini memiliki kewenangan semi-otonomi.

\* Sebagian besar dari pekerja yang masih memiliki ketrampilan yang rendah dan masih menjalani pemilahan kerja serta penyederhanaan kerja.

Keunikan dari sistem produksi neo-Fordist ini adalah proses produksinya tidak hanya berada pada suatu tempat/negara saja melainkan juga tersebar ke daerah-daerah/negara-negara lain (*geographically dispersed*). Negara-negara yang menjadi sasaran adalah negara-negara di Asia Timur seperti Korea & Taiwan serta negara-negara Asia Tenggara seperti : Indonesia, Thailand dan Vietnam. Negara-negara ini biasanya memiliki jumlah tenaga kerja yang besar dan ketrampilan kerjanya-pun cenderung sederhana sehingga upah tenaga kerjanya-pun murah, sedangkan kantor pusatnya berada di negara-negara barat.

(Allen, 1992: 189-190) Namun demikian dalam proses produksi, para tenaga kerja yang trampil dan terdidik menduduki posisi kerja yang lebih mapan dan tentunya memiliki kewenangan yang lebih dibanding pekerja yang tidak trampil. Posisi ini dalam sistem produksi manufakturing biasanya lebih dikenal dengan supervisor/pengawas produksi yang selain memiliki kewenangan lebih juga memiliki tanggung jawab yang lebih pula. Para pekerja yang menempati posisi ini memiliki peluang untuk menduduki posisi kerja yang lebih tinggi lagi (*career path*).

### B.II Peran Serikat Pekerja dalam Sistem Produksi Neo-Fordist

Penggunaan teknologi baru dan adanya inovasi-inovasi baik dalam cara-cara bekerja maupun penemuan alat-alat kerja memerlukan proses penyesuaian apabila ingin diintegrasikan ke dalam proses produksi. Tujuannya adalah untuk mempercepat proses produksi dan memperbesar kapasitas produksi disamping bisa memberikan fleksibilitas bagi para pekerja. Oleh sebab itu perubahan juga terjadi pada peran serikat pekerja ketika berhadapan dengan sistem produksi yang lebih fleksibel, yang berbeda dengan sistem produksi Fordist. Serikat pekerja juga harus bisa menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi dan yang lebih penting lagi adalah serikat pekerja harus bisa menciptakan ruang dalam melakukan intervensi.

Pada kenyataannya, adanya penggunaan teknologi yang baru menciptakan jurang pemisah antara mereka yang terlatih dan diarahkan untuk memiliki ketrampilan yang beragam (*multiskilled*) dengan mereka yang sebagian besar memiliki ketrampilan yang sederhana/rendah. Bagi mereka yang bergabung dalam kelompok pertama (*multiskilled*) memiliki kesempatan untuk mengerjakan berbagai macam jenis pekerjaan (*job rotation*) sementara itu mereka yang mengerjakan pekerjaan yang sederhana hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja. Sebagai

akibatnya, sebagian besar pekerja yang mengerjakan pekerjaan yang sederhana/rendah merasa frustrasi dengan adanya perubahan teknologi ini. Karena mereka menganggap adanya perubahan teknologi menyebabkan munculnya perbedaan diantara mereka dan menimbulkan persaingan yang tidak sehat. Serikat pekerja menanggapi adanya perubahan ini mengambil sikap dan tindakan dengan mengadakan peninjauan kembali terhadap kerja terutama untuk mempertahankan standar upah bagi para anggotanya.

Menurut Bramble (1988: 207), serikat pekerja dalam sistem produksi neo-Fordist harus dapat bekerjasama dengan pihak manajemen yaitu dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi para anggotanya. Ini sangat berguna dalam sistem produksi "just in time" karena proses produksi didasarkan atas permintaan pasar dan perubahan teknologi. Jadi tidak ada pilihan lain untuk kelangsungan produksi yaitu dengan menyesuaikan terhadap permintaan pasar dan perubahan teknologi, sementara itu serikat pekerja harus bisa melakukan tindakan antisipasi dengan pendidikan dan pelatihan bagi para anggotanya agar ketrampilan mereka meningkat dan jurang perbedaan dengan kelompok yang trampil "lebih dahulu" tidak terlalu besar. Implikasi yang lain dengan adanya peningkatan ketrampilan para pekerja tentunya juga mendorong peningkatan upah.

Pihak manajemen harus dapat menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan ini agar proses produksinya tetap berjalan dengan lancar. Model konsultasi dalam setiap pengambilan keputusan juga sudah harus diterapkan dengan melibatkan perwakilan dari serikat pekerja, demikian pula halnya dengan penetapan kesepakatan kerja bersama yang akan sering berubah. Dengan demikian serikat pekerja dapat menjaga kepentingan para anggotanya dan juga dapat mempertahankan pengaruh diantara para anggotanya.

Dilain pihak serikat pekerja dapat juga bersikap dan bertindak secara konfrontatif karena pertimbangan untuk bersikap secara

kooperatif dapat membuat pergerakan dan perjuangan serikat pekerja menjadi semakin lama semakin lemah dan punya kecenderungan untuk meninggalkan kepentingan anggotanya. Bukti dari semakin melemahnya serikat pekerja dapat terlihat dari tidak adanya kontrol terhadap tindakan yang dilakukan oleh manajemen. Sebagian besar pekerja menilai serikat pekerja hanya memperhatikan kepentingan pekerja terutama dalam hal upah tetapi lupa bahwa penggunaan teknologi dalam proses produksi tidak dapat berjalan seiring dengan jumlah pekerja, dengan kata lain penggunaan teknologi dapat meningkatkan upah tetapi dapat juga mengurangi jumlah tenaga kerja. Jadi disini terlihat bahwa tujuan ekonomi yang ingin dicapai (penyesuaian terhadap permintaan pasar dan penggunaan teknologi baru) akan selalu bertentangan dengan tujuan sosial (mempertahankan jumlah pekerja) karena apa yang menjadi keuntungan pemilik perusahaan akan menjadi kerugian bagi para pekerja terutama mereka yang bekerja di-*operating core*. Fenomena ini banyak terjadi di negara-negara yang sedang berkembang seperti : kebanyakan negara Asia Tenggara dan Amerika Latin (Mathews, 1988: 33).

Pada sistem produksi ini serikat pekerja menghadapi suatu keadaan yang dilematis terutama dalam konteks perubahan teknologi dan penyesuaian terhadap kondisi pasar. Di satu pihak, serikat pekerja dihadapkan pada keharusan untuk menyesuaikan dengan perubahan-perubahan ini dan salah satu caranya adalah bekerjasama dengan pihak manajemen untuk meningkatkan kualitas kerja baik buat para pekerjanya maupun bagi perusahaan, dan cara yang ditempuh adalah dengan pendidikan dan pelatihan. Sementara itu di lain pihak serikat pekerja dihadapkan pada adanya kemungkinan untuk terjadi rasionalisasi dalam perusahaan yaitu dengan pengurangan tenaga kerja karena adanya intensifikasi produksi (penggunaan teknologi). Hal ini diperkuat oleh pendapat Bramble (1988: 208) :

*"the union movement is faced with a crisis of*

*politics between attempting to eke out reforms within the present system or posing a fundamental challenge*".

### C. Post-Fordism

Pendekatan post-Fordism dianggap sebagai bentuk solusi dari permasalahan yang dihadapi dalam pendekatan Fordism. Kontrol yang ketat dari pihak manajemen, sistem produksi yang tidak fleksibel, penyederhanaan ketrampilan sudah dianggap tidak cocok lagi dengan *trend* keadaan sosial-ekonomi sekarang ini.

Grint (1993: 296) mengemukakan kunci utama dari post-Fordism adalah membuat semua keputusan yang diambil pada setiap bagian dan tingkatan dalam organisasi lebih bersifat desentralisasi sehingga menjadi lebih fleksibel. Selain itu setiap pekerja dituntut untuk memiliki spesialisasi yang khusus dan "fleksibel" pada ketrampilannya baik secara fungsional maupun secara sosial. Spesialisasi secara fungsional artinya : setiap pekerja memiliki ketrampilan khusus dalam melakukan kerja sehingga proses produksi menjadi lebih efektif. Sedangkan spesialisasi secara sosial artinya : ketrampilan yang dimiliki pekerja didapat melalui jenjang pendidikan sehingga dalam melakukan kerja seseorang dapat dikategorikan sebagai profesional. Kedua bentuk spesialisasi ini adalah mutlak untuk dimiliki setiap pekerja untuk membuat pekerja menjadi lebih independen.

Perdekatan post-Fordism mewakili suatu proses produksi yang baru, yang fleksibel untuk memenuhi permintaan pasar yang semakin beragam. Mathews (1993: 155) menjelaskan proses produksi post-Fordist sebagai kerja yang terintegrasi baik secara vertikal maupun horisontal, dan pekerja diharapkan memiliki ketrampilan yang tinggi serta dapat mengatasi setiap persoalan.

Meskipun pada sistem produksi post-Fordist lebih banyak menekankan pada ketrampilan individu, namun tetap tidak melupakan kerjasama dalam tim karena kerja merupakan bagian dari sistem. Beda dengan proses produksi Fordist, yang mana pada

sistem ini pekerja mengetahui proses penciptaan barang dari tahap awal hingga akhir dan bahkan mereka paham dengan cara kerja pada sistem ini. Karena sistem produksi ini sifatnya fleksibel dan memiliki struktur kerja yang horisontal maka penekanan kerjasama tim lebih menekankan pada fungsi koordinasi daripada fungsi kontrol.

Pandangan pihak manajemen terhadap para pekerja lebih positif dan optimis karena mereka menganggap para pekerja sangat ingin memberikan kontribusi yang kreatif terhadap proses produksi untuk kemajuan perusahaan. Oleh sebab itu pengusaha juga ingin melakukan investasi untuk pembentukan dan peningkatan ketrampilan. Tidak seperti Fordism, penetapan upah dalam sistem ini didasarkan pada kemampuan pekerja untuk mencapai hasil akhir dan berprestasi, jadi tidak didasarkan pada pekerjaan yang dilakukan.

Penyerapan teknologi baru membuat sistem produksi ini lebih fleksibel bukan hanya dari kerja tetapi juga dari hasil produksi sehingga muncul keragaman dalam produk. Biasanya sistem produksi post-Fordist memiliki karakteristik sebagai industri yang lebih kecil /sederhana dibanding sistem Fordist dan produknya disesuaikan dengan keinginan si-pemesan/pemakai.

#### C.I Karakteristik post-Fordism

Menurut pendekatan ini pembentukan dan peningkatan ketrampilan dengan menggunakan teknologi baru sehingga bisa membuat pekerja lebih fleksibel dalam proses produksi dan juga kerjasama dalam tim yang baik adalah faktor-faktor penting yang dianggap dapat membuat perusahaan menjadi sukses (Grint, 1993: 296). Fleksibilitas dibagi dalam 2 (dua) bentuk yaitu: fleksibilitas eksternal yang merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan tenaga kerja yang ditawarkan, penyerapan teknologi baru dan permintaan barang (Grint, 1993: 296). Sehingga perusahaan dapat mengatur penggunaan tenaga kerja dengan se-efisien dan se-efektif mungkin. Sedangkan

fleksibilitas internal merujuk pada kemampuan perusahaan untuk memberikan kerja kepada tenaga kerjanya karena para pekerja telah memiliki ketrampilan yang tinggi dan bermacam-macam sehingga dapat mengatasi bermacam-macam pekerjaan/tugas.

Jadi dengan kata lain pendekatan post-Fordism dikarakteristikan dengan kombinasi antara pekerja yang fleksibel, metode kerja / produksi yang fleksibel yang dibantu dengan penggunaan teknologi yang tinggi (Grint, 1993: 297).

### C.II. Peranan Serikat Pekerja dalam proses produksi post-Fordist

Pendekatan post-Fordism semakin lama semakin berkembang dan menjadi penting bagi organisasi. Akan tetapi adanya spesialisasi yang fleksibel dalam arti beragam dan adanya peningkatan ketrampilan yang sangat cepat pada para pekerja serta perubahan proses produksi yang dipengaruhi oleh masuknya teknologi membuat tantangan baru bagi serikat pekerja. Isu tentang efisiensi dan produktifitas telah menjadi bahan perdebatan yang hangat terutama menyangkut bagaimana serikat pekerja mempertahankan eksistensinya.

Dengan masuknya teknologi, proses tawar menawar pada tingkat perusahaan menjadi tantangan yang paling besar bagi serikat kerja, karena negosiasi dan kesepakatan mengenai upah dan kondisi-kondisi kerja dapat dilakukan secara individual antara pekerja langsung dengan pengusaha tanpa keterlibatan serikat pekerja, jadi tugas tawar menawar dan negosiasi yang dulu biasa dilakukan oleh serikat pekerja, dalam sistem ini amat sukar untuk dilaksanakan. Hal ini juga dikarenakan pekerja yang semakin trampil sehingga mereka yakin bahwa upah yang mereka terima akan jauh diatas upah minimum, meskipun dalam penerimaan upah antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lainnya masuk dalam suasana kompetisi yang ketat.

Sistem pengupahan dalam proses produksi Fordist adalah sesuatu yang ditentukan oleh ketrampilan individu dan produktivitasnya.

Kedua hal inilah yang menentukan upah dan individu berhak melakukan penawaran secara bebas sesuai dengan ketrampilan dan kualitas kerjanya. Hal ini masih diperkuat dengan adanya pemberian bonus secara individual dan juga penggunaan sistem insentif (Mathews, 1993: 148). Tujuan utama serikat pekerja untuk memperjuangkan kesamaan upah sudah tidak dapat digunakan lagi.

Menurut Mathews (1993: 172) serikat pekerja dapat bertahan hidup hanya jika mereka merasa dan menerima perubahan ini dengan lebih positif lagi serta memainkan peranan yang aktif dalam memperkenalkan teknologi yang baru, cara kerja organisasi yang baru dan peningkatan pembentukan ketrampilan. Pengalaman Australia melalui serikat buruhnya yang dikenal dengan nama ACTU (Australian Council of Trade Union) memberikan strategi tentang pergerakan serikat pekerja sebagai berikut :

*"The task of unions is to intervene to ensure that technological change brings about the improvement of the work organization (Mathews, 1988: 178).*

Serikat pekerja juga harus bisa menerima masuknya teknologi komputer yang mana dengan penggunaan teknologi ini dapat mengurangi penggunaan tenaga kerja, oleh sebab itu serikat pekerja harus berperan tidak hanya sebagai *negotiator* tetapi juga sebagai konsultan terhadap para anggotanya (Mathews, 1988: 172). Meskipun dengan konsekuensi bahwa mereka mungkin saja ditinggalkan oleh para anggotanya apabila para anggotanya semakin trampil. Serikat pekerja juga harus memaksa pihak perusahaan untuk membuat perjanjian apabila perusahaan ingin menggunakan teknologi baru karena ini akan memberikan dampak yang besar terhadap penggunaan tenaga kerja dalam perusahaan. Isi perjanjian itu antara lain harus memuat perubahan-perubahan yang terjadi karena menggunakan teknologi baik menyangkut tujuan perusahaan maupun keberadaan sub sistem-sub sistem penunjangnya, penyediaan program pengenalan dan pelatihan, serta mengenai jumlah tenaga kerja yang akan

dilibatkan dalam proses produksi.

Akan tetapi pendekatan post-Fordism ini tidak lepas pula dari kritik terutama menyangkut peran serikat pekerja. Menurut Fieldes dan Bramble (1992: 574) adalah tidak mungkin memunculkan kepentingan yang saling menguntungkan antara serikat buruh dengan pengusaha, apalagi jika para pekerja sudah semakin trampil, fleksibel dan bebas dari tekanan pihak manajemen. Keadaan seperti ini justru membuat para pekerja "dimanja" oleh pihak manajemen. Keraguan lain yang muncul adalah jika diperlukan proses konsultasi dengan menggunakan serikat pekerja maka ini akan lebih memakan waktu dan nantinya berdampak kurangnya produktivitas. Pertanyaan lainnya yang muncul adalah mana yang harus didahulukan antara kepentingan pekerja atau keuntungan individual?. Jadi pada dasarnya tidak mungkin tercapai kepentingan yang saling menguntungkan antara pemilik modal dengan perjuangan serikat buruh.

Pandangan yang lebih optimis terhadap pendekatan ini adalah serikat pekerja masih bisa menjalankan pekerjaannya dan pengaruhnya dengan melakukan peran inter-vention untuk memastikan bahwa kerja dalam organisasi adalah merupakan produk dari negosiasi dan konsultasi antara serikat pekerja dengan pihak manajemen, tanpa melihat peran ini diperlukan atau tidak bagi para pekerja. Bahkan mungkin ada keraguan mengenai strategi apa yang akan digunakan oleh serikat pekerja dalam ber-negosiasi dan berkonsultasi dalam sistem produksi ini karena dirasakan tidak memberikan banyak manfaat bagi pekerja.

## Kesimpulan

Pada sistem produksi Fordist peran serikat pekerja cenderung bersifat bertahan dan konfrontatif untuk melindungi kepentingan para anggotanya, terutama untuk menjamin adanya keamanan / jaminan kerja yang baik, pemberian upah yang wajar dan adanya proses tawar menawar secara kolektif. Pada

pendekatan Fordism ini peran serikat pekerja cenderung kuat karena mendapat dukungan dari para anggotanya dalam upaya memperjuangkan kepentingan-kepentingan pekerja.

Sedangkan pada sistem produksi neo-Fordist, peran serikat pekerja dibagi menjadi dua yaitu: satu pihak, serikat pekerja memainkan peranan yang hampir sama seperti dalam sistem produksi Fordist yaitu bersifat bertahan dan konfrontatif untuk melindungi kepentingan para anggotanya, sementara itu dilain pihak serikat pekerja cenderung lunak dan mau bekerjasama dengan pihak manajemen terutama untuk menerima perubahan teknologi secara lebih positif. Sebagai contoh : serikat pekerja boleh terlibat dalam proses implementasi dari penyerapan teknologi yang baru melalui pendidikan dan pelatihan.

Pada sistem produksi post-Fordist terjadi perubahan peran serikat pekerja yang lebih menyolok dibandingkan dengan kedua sistem sebelumnya. Hal ini disebabkan penyerapan teknologi baru yang semakin meluas di kalangan pekerja dan adanya inovasi-inovasi baru dalam sistem produksi sehingga pekerja memiliki ketrampilan yang lebih tinggi, beragam dan fleksibel serta sistem produksi yang juga bersifat fleksibel karena memperhatikan kepentingan konsumennya. Oleh sebab itu serikat pekerja dapat bertahan apabila dapat menerapkan strategi-strategi yang baru dalam ber-negosiasi dan melakukan konsultasi dengan pihak manajemen mengenai pengenalan teknologi baru dan penciptaan organisasi kerja yang lebih sesuai. Namun harus diakui pula bahwa peran serikat pekerja pada sistem produksi ini cenderung lebih lemah karena kurang mendapat dukungan dari para pekerja yang memiliki kecenderungan lebih bersifat individualistis.

Semua sistem produksi baik itu Fordist, neo-Fordist dan post-Fordist keberadaannya sekarang ini digunakan secara bersama-sama dalam setiap industri manufakturing, bahkan kadang-kadang menghasilkan barang/jasa yang