

BAB V : REKAPITULASI DAN REKOMENDASI

Rekapitulasi

Kebijaksanaan (Output) Hubungan Industrial Pancasila, baik *Peraturan Prosedural* - yang mengatur hubungan politik antara pemerintah, pengusaha dan pekerja, maupun *Peraturan Substantif* - yang mengatur hubungan ekonomi antara pengusaha dan pekerja, sebagai *unit analisis* utama penelitian ini, telah berhasil dideskripsikan dengan memanfaatkan *unit eksplanasi* (a) status relatif dari aktor-aktornya; (b) konteks dimana aktor berinteraksi; serta (c) ideologi dari sistem Hubungan Industrial Pancasila.

Bentuk konfigurasi strategis antara para aktor di dalam Sistem Hubungan Industrial Pancasila dewasa ini merupakan suatu produk kesinambungan sejarah nasional bangsa Indonesia. Sejarah memberikan bukti-bukti bahwasanya interaksi antar aktor dalam suatu hubungan kerja industrial selalu ditandai oleh keterlibatan dan perjuangan memperoleh posisi hegemoni dari tiga kelompok strategis, pemerintah (kolonial maupun nasional), pengusaha, serta serikat pekerja. Bahasa politik dalam interaksi antar aktor tersebut telah menjadi faktor konstanta yang menandai setiap periode. Rekapitulasi di bawah ini akan menunjukkan kesinambungan tersebut.

● Kesinambungan Sejarah

Tahun 1908 berdiri *VSTP (Vereniging van Spoor en Tramweg Personeel - Persatuan Pekerja Kereta Api dan Trem)*. Tahun 1912 berdiri *Serikat Pekerja Pegawai Pegadaian Boemi Poetra, Serikat Pegawai Pekerjaan Oemoem* dan sebagainya.

Gerakan pekerja pada tahun 1919, dipengaruhi oleh pola politik waktu itu ialah aliran *Nasionalisme, Islam* dan *Marxisme*. Dalam satu Kongres Perserikatan

Pegawai Pegadaian Boemi Poetra di Bandung tahun 1919, timbul gagasan untuk mempersatukan Gerakan Serikat Pekerja yang ada dan gagasan itu mendapat dukungan. Namun, gagasan ini tidak bisa terwujud karena adanya perbedaan pendapat, apakah serikat pekerja melibatkan diri pada perjuangan politik atau membatasi diri pada perjuangan sebagai serikat pekerja saja. Ketika itu belum ada kesepakatan pola perjuangan serikat pekerja dalam masyarakat.

Dalam revolusi fisik tahun 1945 sampai 1949, gerakan pekerja Indonesia tidak dapat terlepas dari perjuangan mempertahankan kemerdekaan. Tanggal 19 September 1945, dibentuk *Barisan Boeroeh Indonesia (BBI)* yang anggotanya terdiri dari seluruh golongan pekerja karena sifat organisasi ini umum.

Disini juga telah terjadi perbedaan pendapat. Ada yang menghendaki serikat pekerja melibatkan pada kegiatan politik dan yang menghendaki melepaskan diri dari kegiatan politik. Pada Kongres di Solo 7 November 1945, BBI pecah menjadi dua, yaitu mereka yang setuju dengan gerakan politik mendirikan *Persatuan Boeroeh Indonesia (PBI)*. Sedangkan yang lain, pada Kongres di Madiun 21 Mei 1946, membentuk *Gaboengan Serikat Boeroeh Indonesia (GABSI)*.

GABSI ini hanya bergerak dalam bidang sosial ekonomi. Kemudian bergabung dengan Sentral Organisasi Buruh Seluruh Indonesia (SOBSI) yang berkiblat pada komunisme yang kemudian berakhir pada pemberontakan *PKI-Muso* di Madiun September 1948.

● Politik Perburuhan masa Orde Baru

Pada awal Orde Baru, untuk menumpas pemberontakan G-30S/PKI dan sisa-sisa Orde Lama, para pekerja berjuang dalam *Kesatuan Aksi Buruh Indonesia (KABI)* yang dibentuk tahun 1966. Sifat organisasi ini politis. Sedangkan yang sifatnya perjuangan sosial dan ekonomi, diselesaikan oleh Sekber Buruh beserta anggota-anggotanya.

Gagasan pembaruan organisasi buruh timbul lagi pada 1 November 1968 dengan berdirinya *Majelis Permusyawaratan Buruh Indonesia* (MPBI). Anggotanya terdiri dari 21 organisasi pekerja yang pada waktu itu berafiliasi pada partai politik. Proses pembaruan ini berlanjut dengan adanya fusi partai politik tahun 1971 yang kemudian lahirlah *Federasi Buruh Seluruh Indonesia* (FBSI) dalam suatu Deklarasi tanggal 20 Februari 1973, yang kemudian ditetapkan menjadi *Hari Pekerja Indonesia*.

Dalam Deklarasi itu disepakati adanya suatu organisasi pekerja swasta di Indonesia. Bentuknya ialah federasi dari 21 serikat buruh lapangan pekerja atau SBLP (*industrial union*). FBSI merupakan satu-satunya organisasi pekerja Indonesia untuk mewakili di forum nasional dan internasional.

Pembaruan tahun 1973 ini tidak bisa berjalan mulus, kepentingan serikat pekerja sebelum tahun 1973 masih tampak menonjol. Bahkan terjadi dualisme antara Dewan Pimpinan (dari pusat sampai cabang) FBSI dan SBLP. Keadaan ini diubah dalam kongresnya tahun 1985, dari sifatnya *federatif* menjadi *unitaris*. Namanya juga diubah dari FBSI menjadi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI).

Disini, SBLP tetap berfungsi dalam bentuk departemen di tingkat pusat. Tetapi banyak yang tidak puas sehingga mereka membentuk Sekber SBLP. Kemudian dalam Munas tahun 1990, eksistensi sektoral yang juga merupakan SBLP ini dipertegas dengan meningkatkan *organisasi pekerja sektoral*.

Pengaturan politik perburuhan pada periode Orde Baru diwarnai semangat penataan struktur politik menurut pembagian masyarakat secara fungsional. Golongan buruh diberikan posisi sebagai mesin penggerak ekonomi negara dalam proses produksi, dan secara politik disiapkan menjadi massa pendukung elit yang berkuasa.

Singkatnya, arah pengaturan politik perburuhan nasional telah diupayakan menjamin kendali negara (pemerintah) atas masyarakat buruh dan hubungannya dengan majikannya, sekaligus mengupayakan kesejahteraan buruh pada tingkat tertentu.

Produk dari tindakan strategis pemerintah yang berkaitan dengan pola pengaturan politik perburuhan tersebut, telah membentuk *hibridasi* kelompok-kelompok strategis, dalam pengertian untuk mengamankan posisi yang telah berhasil diperoleh dan untuk memperbaiki situasinya sendiri, serta secara terus menerus memperluas pengaruhnya. Maka dalam usaha ini, pemerintah, sebagai suatu kelompok strategis, melakukan pencaplokan bidang perburuhan. Kemudian hal itu menimbulkan konflik-konflik maupun konvergensi yang menuju suatu kolusi (*collusion*) di antara kelompok-kelompok tersebut. Kenyataan ini dapat dianggap sebagai bentuk *korporatisme negara*.

Pada tahap industrialisasi yang berorientasi ekspor, sangat gencar dipromosikan buruh murah sebagai keunggulan komparatif, guna menarik relokasi industri maupun investasi asing. Upah yang rendah dimengerti oleh kalangan pengusaha dan ekonom merupakan persyaratan bagi pertumbuhan ekspor. Di samping terus menerus terpeliharanya pola pengusaha klien, baik hubungan Ali-Baba maupun Baba-Ali - antara pengusaha dengan para birokrat pemerintah.

Gambaran di atas telah secara jelas mempertegas bentuk konfigurasi strategis berdasarkan kepentingan bersama, yaitu pengamanan dan legitimasi normatif atas superstruktur yang telah diperolehnya dari orde sebelumnya.

● Implikasi Kebijakan

Implikasi dari dinamika interaksi antar aktor di dalam konfigurasi strategis tersebut terhadap efektivitas pelaksanaan Kebijakan (*output*) Hubungan Industrial Pancasila, dapat dilihat dari :

Pertama, penjabaran Pancasila ke dalam konsep Hubungan Industrial Pancasila, yang menolak prinsip antagonisme buruh dan majikan dalam hubungan produksi, dengan penekanan pada azas musyawarah dan mufakat. Suatu konsensus nasional dalam rangka penghindaran diri dari konflik-konflik kepentingan serta sekaligus menekan

kemungkinan perluasan pengaruh dari aktor buruh/serikat pekerja;

Kedua, monopoli perwakilan dalam sistem tawar menawar kolektif, melalui penetapan wadah tunggal serikat pekerja ke dalam SPSI dan wadah tunggal yang mengatasnamakan pengusaha melalui APINDO/KADIN. Sifat monopoli baru menjadi masalah pada saat wadah tunggal tersebut tidak mampu menjalankan fungsi dan perannya dengan memadai, sehingga diperlukan suatu wadah alternatif yang mampu mengakomodasi berbagai kepentingan. Masalah utama dari keberadaan serikat pekerja adalah pendiriannya di tingkat perusahaan, pengusaha selalu menanggapi secara apriori usaha-usaha para pekerja untuk membentuk unit kerja SPSI, bahkan tidak jarang para inisiatornya langsung di PHK. Padahal unit kerja SPSI merupakan prasyarat untuk membentuk KKB, sehingga keraguan akan efektivitas pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila secara nasional masih dipertanyakan. Di samping itu, pengebirian terhadap hak berserikat yang dimungkinkan oleh kebijaksanaan tentang wadah tunggal organisasi pekerja serta tidak diinginkannya buruh berpolitik seperti yang terjadi pada masa Orde Lama, menyebabkan serikat buruh lebih berorientasi dan condong kepada kepentingan pengusaha dan pemerintah.

Ketiga, pengendalian atas kepemimpinan SPSI, mulai dari tingkat basis di tingkat perusahaan hingga pemilihan pimpinan tingkat nasional, termasuk kontrol atas dana organisasi buruh melalui *Check-Off System* (COS) yang berada di bawah otoritas Departemen Tenaga Kerja. *COS* sebagai iuran pekerja yang secara kolektif dikutip melalui perusahaan, telah menjadi alat kontrol pihak pengusaha maupun pihak pemerintah terhadap kegiatan serikat pekerja.

Keempat, pengawasan atas kegiatan buruh melalui pendekatan keamanan, terutama kegiatan yang dilakukan mereka di luar pabrik, serta memberikan legitimasi atas intervensi pihak-pihak di luar hubungan produksi, seperti kepolisian dan militer, dalam penyelesaian perselisihan perburuhan. SK Menaker No.342 tahun 1986 mengenai Petunjuk/Pedoman Pemerantaraan Perselisihan Hubungan Industrial, khususnya dalam

menghadapi kasus-kasus mengenai upah lembur, pemogokan, pekerja kontrak, PHK dan perubahan status atau kepemilikan perusahaan, ternyata bertentangan dengan UU No. 22 tahun 1957 tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan dan UU No.12 tahun 1964 tentang PHK di Perusahaan Swasta. Hal ini dapat diperjelas dari fungsi mediator dalam penyelesaian perselisihan perburuhan. Seharusnya, perselisihan perburuhan adalah perselisihan antara serikat pekerja dengan majikan atau pengusaha dan sebagai mediatornya Kantor Depnaker melalui pegawai yang ditunjuk. Harapan terhadap mediator adalah sikap tidak memihak atau netral, dan objektif. Tetapi, pada Bab II Surat Keputusan Menaker, fungsi tersebut direinterpretasi bahkan dirubah, artinya mediator dirubah fungsinya menjadi kepanjangan tangan pengusaha, karena melalui SK tersebut, mediator diberikan wewenang untuk melakukan PHK atau menjatuhkan sanksi terhadap buruh yang mogok. Bahkan Menaker melalui SK tersebut telah memberikan peluang bagi Kodim (Komando Distrik Militer) dan Pemda serta Polisi untuk mencampuri proses penyelesaian perselisihan perburuhan, diindikasikan dalam perannya, mediator melakukan koordinasi dengan Kodim dan Polres setempat. Dalam prakteknya, hal ini dipergunakan untuk membenarkan tindakan Kodim dalam mengintimidasi dan menekan buruh yang mogok. Bahkan, Kodim juga terlibat dalam proses perundingan antara buruh dan majikan/pengusaha.

Kelima, kemampuan pengendalian sosial secara internal dengan hirarki dari pusat ke bawah, dengan mengandalkan kepada keuntungan struktur organisasi SPSI yang unitarian. Bahkan meskipun sifat unitaris masih mengandung dimensi federatif berdasarkan asas sektoral, tidaklah menjadikan serikat pekerja SPSI sebagai organisasi mandiri dan independen, artinya secara substantif tidak mengurangi kontrol pemerintah.

Keenam, penempatan Dewan Penelitian Pengupahan Nasional dan Daerah di bawah otoritas Menteri Tenaga Kerja dan Gubernur. Dewan ini hanya memberikan masukan atau usulan mengenai tingkat upah minimum regional kepada Gubernur untuk tingkat daerah. Artinya, keputusan akhir tetap pada Pemerintah dan bukan pekerja;

Ketujuh, menempatkan lembaga jaminan sosial tenaga kerja pada satu wadah tunggal, dan berada di luar wewenang organisasi buruh, menempatkan lembaga ASTEK steril dari pengawasan dan evaluasi para peserta asuransinya, yaitu para pekerja. Dengan kata lain, pekerja tidak mempunyai akses langsung kepada lembaga jaminan sosial tersebut.

Kedelapan, memberikan batas-batas ketentuan normatif yang menghambat perkembangan kesejahteraan buruh, terutama penetapan standar upah minimum. Diasumsikan oleh pembuat kebijaksanaan sebagai jaring pengaman bagi para pekerja dari sifat eksploitasi pengusaha. Instrumen proteksi upah bersifat strategis dalam menentukan tingkat upah lanjutan dari patokan upah minimum resmi. Akan tetapi, fakta menunjukkan bahwasanya UMR menjadi standar pemberian upah kepada pekerja di perusahaan besar maupun kecil, meskipun kemampuan perusahaan telah melampaui ketentuan tersebut. Di samping kelemahan sanksi hukum bagi mereka yang melanggarnya, bahkan dispensasi yang diberikan bagi pengusaha yang tidak mampu mencapai ketentuan UMR sangat mudah diperoleh. Kelemahan ini telah menjadikan ketentuan upah minimum sebagai senjata para pengusaha di dalam proses tawar menawar dengan pekerja.

Akhirnya, pada skala makro nasional, bukti-bukti telah mengindikasikan bahwa buruh secara individual berada pada posisi *subordinasi*, di bawah superioritas kekuasaan ketiga aktor Hubungan Industrial Pancasila--Pemerintah, Serikat Pekerja dan Pengusaha--yang secara terus menerus mempertahankan struktur yang telah mereka bentuk. Pemahaman pola hubungan *kemitraan* antara pekerja dan pengusaha lebih merupakan retorika ketimbang realita.

● ***Efektivitas Pelaksanaan HIP di tingkat perusahaan***

Pada tesis ini dikemukakan bahwasanya faktor yang akan menentukan unjuk kerja karyawan adalah terciptanya hubungan kerja industrial yang harmonis, yaitu situasi kerja yang didukung oleh kerjasama kemitraan dalam upaya mencapai efisiensi

dan produktivitas. Kondisi kerja tersebut sangat dipengaruhi oleh perlakuan perusahaan terhadap keberadaan karyawan, dan sebaliknya juga ditentukan oleh integritas dan sikap kerja karyawan sebagai anggota perusahaan.

Perusahaan perlu menciptakan suasana hubungan industrial yang benar-benar kondusif dan mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi. Harapan ini menuntut perusahaan menerapkan hakekat pengelolaan sumber daya manusia secara utuh. Oleh karenanya, upaya meningkatkan unjuk kerja para karyawan menjadi program prioritas di lingkungan perusahaan.

Kompleksitas Hubungan Industrial meliputi berbagai aspek, makro dan mikro. Di dalam tesis ini pengamatan lebih mendalam pada aspek mikro telah dilakukan pada dua perusahaan berskala internasional, *PT. Unilever Indonesia* dan *PT. Sanmaru Food Manufacturing* sebagai anggota dari *Indofood Group*.

Dari hasil observasi di kedua perusahaan dalam kaitan dengan elemen sumber daya manusia, dapat ditarik kesimpulan :

Adanya kesadaran pihak manajemen kedua perusahaan tersebut, bahwa terjadinya perubahan struktur ekonomi dan sosial secara nasional akan berdampak pada hubungan kerja industrial di dalam perusahaan. Di samping globalisasi informasi telah menumbuhkan berbagai kesadaran pada diri para pekerja terutama atas hak-haknya. Sehingga inti persoalan yang mendorong terjadinya perselisihan yang merebak sepanjang tahun 90-an umumnya menyangkut kepada aspek-aspek normatif, seperti upah, persyaratan kerja, tuntutan pembentukan PUK-SPSI serta jaminan sosial. Kesemuanya merupakan hak kaum pekerja.

Kontroversi mengenai aspek-aspek normatif pada tingkat Tripartit yang tidak juga sampai pada suatu kesepakatan yang dapat menguntungkan semua pihak, menempatkan pihak manajemen untuk mengembangkan strategi yang dapat mengantisipasi kemungkinan terjadinya kerawanan dalam hubungan kerja industrial di dalam perusahaan mereka. Strategi manajemen, dengan tetap merupakan derivasi dan

sekaligus apresiasi dari peraturan prosedural, dimanifestasikan dalam bentuk peraturan substantif, yaitu melalui *Peraturan Perusahaan* dan *Kesepakatan Kerja Bersama* (KKB), *Budaya Perusahaan*, penjabaran lebih lanjut *Code of Conduct*, serta program-program penunjang kesejahteraan bagi para karyawannya.

Kesepakatan Kerja Bersama kedua perusahaan dapat dikategorikan telah memenuhi standar yang telah ditetapkan Pemerintah dalam Surat Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per-01/Men/1985, tentang Pelaksanaan Tata Cara Pembuatan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB). Perbedaan mendasar dari kedua KKB, seperti telah dideskripsikan pada bab keempat, terlihat pada substansi dan prioritas, sedangkan format dan rujukan pada dasarnya sama.

Perihal patologi yang menghinggapi masyarakat pekerja di Indonesia, menyangkut aspek-aspek normatif, dapat diperhatikan beberapa kebijaksanaan manajemen perusahaan yang bersifat proaktif, sehingga berhasil menciptakan hubungan kerja industrial yang harmonis. Rekapitulasi sebagai berikut :

Berkaitan dengan masalah *Pengakuan dan Jaminan bagi Serikat Pekerja*. Formalisasi keberadaan PUK-SPSI termasuk pemberian fasilitas serta kemudahan-kemudahan bagi mereka untuk menjalankan tugas-tugasnya, merupakan suatu kebijaksanaan yang sangat membantu menciptakan iklim kemitraan.

Apabila digunakan analogi daur kehidupan organisasi (*organization life cycle*), PUK Unilever telah mencapai tingkat lanjut usia (*aging organization*), seperti halnya perusahaan Unilever itu sendiri, yang sarat dengan pengalaman. Implikasi dari tahap tersebut direfleksikan ke dalam tuntutan dan kebutuhan yang dihadapkan kepada pihak manajemen, yang sangat berbeda dengan PUK Indofood-Sanmaru yang masih baru pada tahap bayi yang baru lahir (*infant*).

Tanda-tanda kedewasaan PUK Unilever antara lain ditunjukkan pada cara-cara pemilihan pimpinan serta komposisi pejabat-pejabat struktural kepengurusan UK-SPSI, yang telah dilengkapi dengan para ahli di bidang keuangan, akuntansi dan

hukum. Didukung oleh kesiapan sistem manajemen yang dimiliki oleh Unilever, maka masalah-masalah yang umumnya menghambat tumbuh-berkembangnya PUK-PUK di Indonesia, tidak terjadi di Unilever. Masalah usia menjadi kendala bagi pengurus UK-SPSI dalam menggalang aspirasi dan ide-ide baru bagi penyegaran organisasi.

PUK Sanmaru-Indofood mencontohkan keadaan pada umumnya PUK di Indonesia. Terbentuknya lebih dirasakan sebagai keharusan politik daripada sebagai kebutuhan para pekerja. Lemahnya wawasan para pengurunya atas masalah-masalah ketenagakerjaan, sistem pemilihan dan kaderisasi yang tidak berjalan dan bahkan program kerja yang tidak mencerminkan aspirasi mayoritas pekerja. Implikasi dari kenyataan ini melahirkan PUK yang patuh dan mudah dikendalikan pihak manajemen.

Respons dari para pekerja, sebagai anggota UK-SPSI, menunjukkan tingkat ketidakpuasan terhadap fungsi UK-SPSI sebagai wadah di dalam menyampaikan keluhan kesah anggota, terhadap program kerja yang tidak mencerminkan aspirasi anggota, terhadap rendahnya jumlah kegiatan yang diselenggarakan oleh PUK-SPSI, sehingga partisipasi dan keterlibatan anggota dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh PUK-SPSI menjadi sangat rendah.

Meskipun demikian, kebijaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh manajemen Sanmaru-Indofood telah dapat mengisi kekurangan-kekurangan yang tidak terkerjakan PUK-SPSI, bahkan dapat dikatakan telah melampaui rata-rata yang dilakukan perusahaan-perusahaan lain, khususnya dalam pengembangan *Total Quality Management*. Didukung oleh kekuatan finansial dan para staf yang tangguh pada bidang-bidang yang relevan, manajemen sumber daya manusia Sanmaru-Indofood telah menciptakan suatu sistem terpadu dan komprehensif dengan dukungan budaya organisasi *Cosistent*.

Berkenaan dengan *Aturan dan tata tertib*, dengan merujuk kepada UU No.12/1964, kedua perusahaan telah berusaha untuk menyusun aturan dan tata tertib kerja yang seadil-adilnya. KKB Unilever telah mencantumkan ketentuan mengenai

pengangkatan, penempatan, pemindahan dan promosi karyawan. Pada KKB Sanmaru, dijelaskan secara terperinci mengenai tata tertib kerja, larangan-larangan serta jenis-jenis pelanggaran yang dikenakan sanksi PHK. Dalam hal PHK keduanya merujuk kepada UU No. 12/1964, mengikuti prosedur dan tata cara yang sesuai dengan hukum. Meskipun demikian, pihak manajemen tetap berusaha untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia, PHK merupakan alternatif terakhir apabila upaya-upaya lain tidak dapat menyelesaikannya.

Dalam hal Pengangkatan, Penempatan, Pemindahan dan Promosi Kerja. Secara mendasar kedua perusahaan ini memberikan kesempatan yang sama bagi pengembangan karier seseorang sesuai dengan asas dan prosedur tata personalia yang sehat, dengan selalu memperhatikan prestasi, potensi dan masa kerja di samping mempertimbangkan keinginan pekerja sendiri, serta ketersediaan posisi di dalam perusahaan.

Unilever Indonesia meyakini bahwa perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia telah menjadi bagian integral dari perencanaan bisnis perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang, karenanya perlu untuk dilaksanakan secara konsisten. Pengadaan (*procurement*) tenaga manajemen badan usaha ini dikaitkan dengan perencanaan lima tahun perusahaan.

Indofood Group berkeyakinan bahwa keberhasilan saat ini dan di masa yang akan datang sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Dengan bertumpu kepada lima kebijakan pokok tentang manajemen sumber daya manusia, termasuk perluasan dan pemerataan kesempatan kerja, telah menjadikan perusahaan ini raksasa bisnis yang padat karya sekaligus padat modal.

Berkaitan dengan penggajian, Unilever Indonesia mengembangkan sistem penggajian berdasarkan atas tanggung jawab dan prestasi pekerjaan. Dimana golongan pegawai didasarkan atas tanggung jawab pekerjaan. Dalam implementasinya mengacu pada faktor-faktor indeks harga konsumen, tingkat pengupahan di pasar, perkembangan

ekonomi dan kemampuan perusahaan (*internal dan external consistency*). Sanmaru Food Manufacturing menganut sistem penggajian yang secara prinsip sama dengan sistem yang dianut oleh Unilever Indonesia. Penyesuaian skala gaji regional dilakukan setiap 1 April, dengan mempertimbangkan jenis pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, keahlian yang dimiliki serta pengalaman kerja, juga dipertimbangkan tingkat kenaikan Indeks Harga Konsumen dan perkembangan kemampuan perusahaan.

Bagaimanapun kepuasan terhadap penggajian bersifat relatif, hal ini ditunjukkan dengan masih adanya ketidakpuasan pada karyawan, baik di Unilever maupun di Indofood. Sifat relatif tidak puas lebih menonjol terjadi pada tingkat karyawan dengan *job grade* terendah, dengan mempertimbangkan jumlah upah pokok yang seharusnya diterima sudah cukup rendah atau terbatas, dikurangi berbagai potongan, apakah pinjaman ataupun kewajiban-kewajiban lainnya, sehingga *take home pay* yang mereka terima nampak terlalu sedikit. Kesadaran inilah yang menyebabkan ketidakpuasan mereka atas penggajian yang diberikan perusahaan.

Berhubungan dengan Jaminan Sosial. Secara umum, bagian dari jaminan sosial dan kesejahteraan karyawan termasuk program keluarga berencana, perawatan dan pengobatan, keselamatan dan kesehatan kerja, tunjangan-tunjangan serta penyediaan saran-sarana ibadah maupun kesehatan. Keunggulan nampak pada aspek tunjangan hari tua, dengan menempatkannya sebagai aspek yang cukup penting. Unilever Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang memberikan tunjangan hari tua terbaik di Indonesia, dan sekaligus digunakan sebagai alat untuk mempertahankan kesetiaan (loyalitas) para karyawannya.

Pada aspek Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Unilever maupun Indofood telah membuat peraturan tentang Keselamatan Kerja yang dibagikan kepada para karyawannya. Sangatlah wajar bila KKB kedua perusahaan tersebut mencantumkan secara tegas kewajiban pekerja untuk mentaati peraturan tentang keselamatan kerja.

Meskipun demikian, pada kedua KKB tidak menyinggung masalah sanksi apabila ada yang melanggarnya. Pada dasarnya sifat himbauan mengenai keselamatan kerja dan bukan menjatuhkan sanksi bila melanggar, merupakan usaha kedua perusahaan menjadikan kesadaran keselamatan kerja sebagai budaya kerja dan bukan aturan kerja.

Produktivitas merupakan salah satu aspek perhatian yang penting dari kedua perusahaan. Meskipun tidak diatur dalam Pola Umum KKB yang diterbitkan oleh Departemen Tenaga Kerja, masalah produktivitas merupakan aspek yang tidak dapat diabaikan, mengingat usaha manufaktur sangat mengandalkan unjuk kerja karyawan dari sisi produksi dan produktivitas.

Baik Sanmaru maupun Unilever secara sadar bersepakat untuk melaksanakan usaha-usaha peningkatan produktivitas kerja dalam rangka peningkatan pertumbuhan perusahaan yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan pekerja. Usaha-usaha tersebut antara lain dengan jalan mendorong para pelaku proses produksi untuk senantiasa meningkatkan disiplin kerja, mendorong mereka untuk menghindarkan diri dari tindakan pemborosan di dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, serta meningkatkan mutu kerja.

Di samping mendorong pekerja untuk berpartisipasi aktif dalam melaksanakan program-program peningkatan produktivitas, antara lain melalui *Total Quality Management* (TQM) dan program-program lain yang telah ditetapkan perusahaan.

Perbedaan dari pemilihan teknik-teknik TQM di antara kedua perusahaan tidaklah mendasar. TQM secara umum dapat didefinisikan sebagai sistem manajemen mutu yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM memiliki ciri-ciri : perbaikan berkesinambungan (*Kaizen*), mutu sesuai harapan pelanggan, tidak saja berorientasi pada hasil tetapi juga pada proses, menghilangkan pemborosan, mencegah kerusakan, pemecahan masalah di seluruh ruang lingkup organisasi.

Pada aspek ini pula, perbedaan penting antara perusahaan-perusahaan lain dengan kedua perusahaan yang diteliti nampak signifikan. Keberhasilan implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam segala bentuk manifestasinya, merupakan kunci sukses pengembangan sumber daya manusia di Unilever dan Sanmaru, bahkan meskipun dengan mengabaikan berfungsi atau tidaknya PUK-SPSI setempat.

Faktor-faktor pendukung lain bagi keberhasilan kedua perusahaan dalam pelaksanaan kebijaksanaan Hubungan Industrial Pancasila secara efektif di tingkat mikro-organisasi, dapat diterangkan melalui keseluruhan strategi manajemen sebagai berikut :

Kedua perusahaan mengembangkan secara terus menerus struktur organisasinya, yang mampu mengantisipasi dan beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Struktur organisasi *Bentuk-M (M-Form)* atau dalam istilah lainnya adalah *Divisionalized Form*, merupakan alternatif yang paling tepat dipergunakan, dengan mempertimbangkan besaran organisasi dan diversifikasi produk usaha, serta semakin berkembangnya jumlah tenaga kerja yang dilibatkan. Struktur bentuk-M memiliki keunggulan dalam mengakomodasi usaha-usaha baru yang berperan sebagai *Strategic Business Unit* yang tentunya menjadi *Profit Centre* bagi perusahaan.

Sejak struktur dianggap tidak cukup efektif dan memadai tanpa dilengkapi dengan strategi. Strategi dimengerti sebagai tindakan-tindakan organisasi dalam rangka merespons atau mengantisipasi perubahan pada lingkungan eksternal - baik pelanggan maupun kompetitornya. Strategi sebagai cara bagi sebuah perusahaan mencapai tujuan dengan mengembangkan posisinya berhadapan dengan kompetisi pasar. Meskipun di luar kajian pada tesis ini, strategi kedua perusahaan dapat dikatakan *outstanding*. Terutama pada *bisnis inti*, dengan selalu dilengkapi dengan jenis (*items*) produk baru yang komplementer dengan *produk inti* mereka

Unilever adalah *market leader* bagi produk perlengkapan rumah tangga dan dapur. Dengan dukungan Headquarter yang handal di bidang riset dan pengembangan,

baik produk maupun pasar, telah menempatkan Unilever sebagai kekuatan dominan di bisnis ini.

Sedangkan Sanmaru-Indofood sebagai produsen terbesar mie-instant telah menguasai pangsa pasar Indonesia sebesar 90% di samping usaha makanan ringan dan minuman, strategi global mereka terkait erat dengan sifat konglomerasi usaha Salim Group. Dengan dukungan sumber daya material dari usaha kelompok sampai dengan pegepakan dan distribusi, telah menjadikan Sanmaru-Indofood sebagai raksasa industri makanan di Indonesia.

Sistem yang dipahami sebagai keseluruhan prosedur, formal maupun informal, yang dapat membuat organisasi berjalan dari hari ke hari, seperti sistem penganggaran modal, sistem pelatihan, dan prosedur akuntansi biaya. sehingga apabila ada variabel yang mendominasi elemen-elemen lain di dalam model ini, maka kemampuan itu hanya dimiliki oleh sistem.

Kedua perusahaan, meskipun dengan pengalaman dan usia yang berbeda, kedewasaan dalam sistem sangat menonjol. Dengan keuntungan, bagi Unilever, sebagai *Multi National Corporation* yang memperoleh bantuan manajemen dari *Headquarter*, serta bagi Indofood yang mempergunakan konsultan asing.

Gaya Manajemen, sebagai faktor penting dalam memahami karakteristik manajemen perusahaan, sehingga dapat dibedakan antara kepribadian dasar dari kelompok top-manajemen dengan cara kelompok tersebut menjalani perusahaan. Dapat diperhatikan dari budaya organisasi yang dikembangkan oleh kedua perusahaan, tertulis ataupun tidak, telah melahirkan manajemen profesional berdasarkan kaidah-kaidah manajemen modern.

Ketrampilan, sebagai kemampuan dominan yang dimiliki kedua perusahaan, dapat digarisbawahi kapabilitas masing-masing, khususnya pada inti (*core*) bisnis mereka yang telah me-nasional dan bahkan bergerak ke pasar internasional dengan tetap mempertahankan keunggulan produk mereka. Seperti mie instant,

makanan kecil, margarine dan perlengkapan dapur, perlengkapan mandi, kosmetika, dan sebagainya.

Tujuan Pimpinan, sudah direpresentasikan oleh tujuan-tujuan dasar yang ditetapkan oleh perusahaan, yang tidak lagi merupakan tujuan individual. Sebagai suatu konsep pemandu berupa seperangkat nilai-nilai dan aspirasi, dengan kata lain, gagasan dasar yang membentuk konstruksi bisnis kedua perusahaan, penetapannya dilakukan oleh sekelompok pimpinan, sesuai dengan asas *strategic apex*, dimana pimpinan tidak lagi individu tetap sekelompok orang-orang profesional dan berwawasan luas. Budaya organisasi ditetapkan sebagai standar perilaku anggota tanpa terkecuali.

Dapat disimpulkan, perubahan pada konfigurasi dan interaksi antar aktor pada sistem hubungan industrial di Indonesia - sebagai produk sejarah yang cukup panjang, meskipun mempunyai pengaruh langsung terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dikeluarkannya, ternyata bagi kedua perusahaan yang dipilih sebagai studi kasus memberikan artikulasi yang berbeda.

Perbedaan yang menonjol kedua perusahaan dari keadaan pada umumnya perusahaan-perusahaan di Indonesia terletak pada aspek-aspek sejarah hubungan perburuhan tingkat perusahaan, manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan dan tujuan dari para pemimpin perusahaan, budaya organisasi yang telah melekat pada seluruh anggotanya, serta faktor-faktor sistem, struktur, gaya dan ketrampilan yang menjadi faktor dominan perusahaan. Kesemuanya telah mencapai tingkat kedewasaan yang secara proaktif mampu menjawab perubahan lingkungan eksternalnya. Tepatnya, Sanmaru-Indofood berada pada tahap *adolescence* menuju *prime*. Sedangkan Unilever Indonesia berupaya kembali ke posisi *prime* dan mempertahankannya.

Perkembangan dunia industri di Indonesia telah mengalami perubahan pesat serta ditandai dengan persaingan yang semakin ketat di antara para pelakunya. Pada kondisi ini, perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif akan dapat bertahan hidup dan mampu memenangkan persaingan serta meraih peluang untuk berkembang.

Disepakati bahwa aspek sumber daya manusia, melalui berbagai bentuk dan aktualisasi potensinya, merupakan salah satu faktor utama dan menjadi kunci keberhasilan masa depan.

Akhirnya dapat diberikan *signifikansi* dari penelitian ini. Sistem hubungan industrial bukanlah sistem yang berdiri sendiri di dalam perusahaan, melainkan lebih luas dan bahkan merupakan salah satu sub-sistem dari sistem sosial (masyarakat industri). Pada kenyataannya ditemukan bahwa memahami sistem hubungan industrial tidak dapat dilepaskan dari penelusuran sistem politik dan sistem ekonomi. Implikasinya, kebijaksanaan (*output*) sistem hubungan industrial sangat tergantung dari aktor-aktor yang berperan dominan dan hegemonik di ketiga sub-sistem tersebut.

Konfigurasi kekuatan dan interaksi antar aktor telah menggambarkan distribusi kekuasaan (*power*) secara gradual. Tampak nyata konfigurasi di dalam sistem berturut-turut : pemerintah sebagai aktor yang paling dominan disusul oleh pengusaha, dan akhirnya pekerja. Ketiganya diikat oleh suatu ideologi umum, yang bahkan telah memperkuat posisi hegemonik pemerintah.

Secara makro, dominannya posisi pemerintah dengan dukungan ideologi, telah menyebabkan aktor serikat pekerja sangat sulit memperjuangkan nasib anggotanya. Meskipun pemerintah mengupayakan dan memperjuangkannya, akan tetapi tidaklah maksimal karena sudut pandang dan kepentingan yang berbeda, khususnya kepentingan dalam rangka menjaga kesinambungan pembangunan melalui instrumen stabilitas.

Secara mikro, terjadi ketimpangan distribusi kekuasaan yang sangat besar antara pihak pengusaha (diwakilkan oleh manajemen) dengan serikat pekerja di dalam perusahaan. Pengusaha yang menguasai modal dan alat-alat produksi menjadi penguasa tunggal di dalam perusahaan, dengan senjata ancaman PHK bagi yang menentangnya. Implikasi dari ketimpangan ini adalah ketidakberdayaan serikat pekerja di tingkat perusahaan memperjuangkan nasib anggota-anggotanya.

Rekomendasi

Eksplorasi sistem hubungan industrial di Indonesia berikut studi kasus pada dua perusahaan besar - Unilever Indonesia dan Indofood - yang berhasil diungkap pada tesis ini, memberikan peluang bagi penulis untuk mengajukan beberapa rekomendasi.

Realitas politik perburuhan yang diuraikan pada tesis ini, telah menunjukkan dampaknya pada segenap gatra kehidupan berusaha dan berniaga di Indonesia. Seyogyanya, politik hukum perburuhan Indonesia berangkat dari keyakinan bahwa masyarakat pekerja mempunyai hak untuk berperan serta dalam proses produksi, penentuan upah, jaminan sosial dan kondisi-kondisi kerja lainnya.

Meletakkan pekerja pada posisi kemitraan bukan sekedar retorika, tetapi merupakan suatu keharusan bagi setiap pengusaha, meskipun metoda dan substansinya dapat berbeda-beda. Intinya, partisipasi pekerja pada proses pembuatan keputusan yang menyangkut hajat hidupnya di dalam perusahaan, sebanyak dan sejauh mungkin dilibatkan. Partisipasi industrial merupakan satu-satunya jalan ke arah demokrasi industrial, karenanya setiap perusahaan diwajibkan untuk melaksanakan pembuatan KKB, dengan pengertian yang harus dibedakan dengan pembuatan Peraturan Perusahaan. Secara substansial, KKB haruslah telah memuat dan mengatur kesejahteraan, hak dan kewajiban pekerja di perusahaan.

Bersamaan dengan munculnya kesadaran pihak pengusaha terhadap pentingnya asas kemitraan tersebut, peran dan keterlibatan pemerintah diharapkan muncul pada banyak segi. Rekomendasi pada aspek-aspek yang kritikal diuraikan di bawah ini :

A. Segi Pengupahan.

- (1) Perlunya definisi ulang terhadap batasan Ketetapan Upah Minimum (KUM), selama ini tidak mempertimbangkan lama kerja seorang buruh, tidak dibedakan upah

minimum bagi mereka yang sudah 10 tahun bekerja dengan mereka yang baru mulai bekerja;

(2) Pengawasan yang ketat bagi para pengusaha yang membayar pekerjanya di bawah Ketentuan Upah Minimum, sekaligus meninjau ulang Pasal 31 PP No.8 Tahun 1981 mengenai sanksi pidana bagi mereka yang melanggar KUM. Mengingat sangat ringannya ancaman bagi para pelanggar;

(3) Meningkatkan jumlah tenaga pengawas Depnaker untuk memantau 140.000 perusahaan (yang saat ini hanya berjumlah 720 pengawas);

(4) Penyempurnaan jenis-jenis kebutuhan yang ada dalam standar Kebutuhan Fisik Minimum, karena tidak cocok lagi dengan kebutuhan sekarang, baik dari komposisi kebutuhan pekerja maupun kualitas komponen-komponen kebutuhan tersebut. Pedoman KFM telah ditetapkan 37 tahun yang silam dan tidak pernah ditinjau kembali sampai saat ini;

(5) Memberikan peluang yang lebih besar kepada pekerja dalam ikut menentukan KUM. kenyataan menunjukkan dari 18 unsur yang diangkat sebagai anggota Dewan Penelitian Pengupahan Nasional dan Daerah (DPPN/D), 15 diantaranya mewakili berbagai instansi pemerintah, satu unsur perguruan tinggi, satu unsur APINDO dan satu unsur SPSI;

(6) Menyerahkan otoritas penetapan Upah Minimum kepada DPPN, selama ini DPPN tidak memiliki otoritas menetapkan KUM karena harus diajukan ke pemerintah. Keinginan politik pemerintah ini harus dimulai dengan mereorientasikan tujuan DPPN, yang semata-mata memberikan masukan kepada pemerintah dari hasil penelitiannya, menjadi sebuah lembaga otonom yang menetapkan Upah Minimum -- Dewan Pengupahan Nasional (bukan Dewan Penelitian Pengupahan);

(7) Mendorong pengusaha, dalam proses penyusunan KKB-nya, untuk menetapkan standar upah tidak saja menyesuaikan diri dengan laju inflasi melalui COLA (cost of living adjustment) agar upah riil tidak turun, tetapi juga (apabila mampu)

menerapkan COLA Plus. Dengan harapan upah meningkat secara riil;

(8) Memperhitungkan bahwasanya kenaikan upah dilakukan benar-benar akan memperbaiki distribusi pendapatan. Ada kekhawatiran kenaikan upah tidak akan mempengaruhi peluang kesempatan kerja di sektor industri.

B. Segi Organisasi dan Regulasi-Birokratik.

(1) Setelah struktur organisasi SPSI berubah kembali dari sistem *unitaris* menjadi *federatif* (sejak September 1993), harus diusahakan seminimal mungkin tingkat ketergantungannya kepada pemerintah dan pengusaha;

(2) Pengaturan serikat pekerja beserta mekanismenya haruslah mengacu kepada standar-standar yang disepakati secara internasional mengenai hak-hak dasar buruh, dan dikukuhkan dalam bentuk perundang-undangan, tidak lagi berbentuk regulasi birokratik;

(3) Mencabut Kepmennaker No. Per-03/MEN/1993 tentang pendaftaran serikat pekerja. Peraturan tersebut telah mengubah syarat administratif menjadi syarat pembentukan atau sah tidaknya suatu serikat buruh, sehingga menutup peluang munculnya serikat buruh independen. Demikian juga Keputusan Mennaker No. KEP. 342/1986 yang memberikan dasar tindakan bagi pengusaha untuk memanggil pihak luar, yaitu Pemda, Kodim, Polres, dalam menangani aksi mogok. Keduanya tidak mengacu kepada UU No. 18/1956, yang merupakan ratifikasi Konvensi ILO No. 98 tentang hak berserikat dan berunding;

(4) Meniadakan pendekatan keamanan dalam persengketaan perburuhan. Perlunya dilakukan pendekatan-pendekatan yang bersifat privat, misalnya melalui jalur arbitrase. Penyelesaian sengketa perburuhan dilakukan dengan menyerahkan kepada suatu arbiter dimungkinkan dan tidak berlawanan dengan sistem hukum positif Indonesia. Dengan kesepakatan antara pengusaha dan pekerja, dapat ditunjuk beberapa orang (dengan jumlah ganjil) yang bertindak selaku wasit dengan

menempatkan kepentingan kedua belah pihak secara seimbang. Sekaligus berarti mencabut Kepmennaker No Kep. 04/1986 yang memberi peluang kepada pengusaha untuk melakukan PHK massal buruh. Dimana mengizinkan buruh yang tidak masuk kerja (mogok) selama enam hari berturut-turut dianggap mengundurkan diri, tanpa melalui putusan P4P atau P4D.

Organisasi Pekerja. Khusus bagi SPSI (federatif), yang berarti kembali dituntut untuk menegakkan prinsip *Tradeunism* dan *Konvensi ILO* yang berlaku secara universal, pengelolaan organisasinya harus secara profesional. Di samping keterbatasan karena sifat PUK-SPSI adalah *enterprise unionism model*, dimana serikat pekerja seolah merupakan perangkat perusahaan dan bukan organisasi independen, SPSI harus secara terus menerus berorientasi memperjuangkan nasib para anggotanya dan bukan pada masalah kedudukan di dalam organisasi. Serta meningkatkan keterlibatannya di tingkat internasional, seperti di ILO dan ICFTU.

Organisasi Pengusaha. Sebagai satu-satunya organisasi yang mewakili pengusaha dalam kaitan dengan pekerja, APINDO dituntut untuk berperan lebih banyak lagi. Hal penting adalah meningkatkan jumlah anggotanya, kemudian melakukan penyuluhan untuk meningkatkan kesadaran pengusaha bahwa APINDO merupakan wadah yang paling efektif untuk membantu mereka menyelesaikan masalah perburuhan. Bagian lain dari tugas APINDO adalah menyadarkan pentingnya KKB dan forum dialog Bipartit di dalam perusahaan, kepada para anggota. Sehingga kecenderungan penyelesaian 'potong jalan' para pengusaha melalui oknum pemerintah untuk menangani apabila terjadi masalah, tidak berkembang meluas.

C. Praktisi Manajemen.

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai daur hidup (*life cycle*) sebagaimana yang terjadi pada organisme hidup, lahir-berkembang-tua-mati.

Karenanya, normal perusahaan secara berbeda-beda menghadapi permasalahan ketika pergeseran dari satu tahap ke tahap lainnya terjadi. Keberhasilan perusahaan bagaimanapun berasal dari dalam ke luar (*inside out*). Porsi perhatian para pimpinan perusahaan dalam mengatasi masalahnya direkomendasikan berangkat dari dalam perusahaan. Pemahaman tentang eksistensi perusahaan sangat bermanfaat, pada siklus mana perusahaan berada dan krisis apa yang dihadapi dari siklus yang sedang dijalani.

Profesionalisme adalah satu-satunya alternatif yang harus dimiliki oleh para manajer hubungan industrial dan sumber daya manusia. Profesionalisme mengandung makna yang luas, meliputi komitmen atas pekerjaan, jujur, terus menerus mengembangkan diri, menghargai harkat dan martabat manusia berikut hasil kerjanya.

Dasar-dasar ini diperlukan bagi penciptaan profesionalisme perusahaan secara keseluruhan, sehingga efisiensi dan efektivitas tidak perlu selalu mengorbankan para pekerja. Suasana kerja yang dialogis dan transparan akan melahirkan kepercayaan dan pengertian bagi semua pihak. Mogok dan unjuk rasa adalah manifestasi ketidakpercayaan pihak pekerja terhadap manajemen, juga merupakan bentuk keputusan dan keterasingan dari hasil produksi dimana mereka terlibat di dalam prosesnya.

D. Peneliti dan Pemerhati masalah Perburuhan.

Kajian-kajian yang menitik pada satu aspek, misalnya politik pengupahan atau politik hukum perburuhan, akan memberikan kontribusi penting yang memperkaya pemahaman atas sistem hubungan industrial yang kita anut. Perhatian yang berlebihan pada ekonomi makro atau yuridis formal semata, seringkali tidak menyentuh masalah utamanya yaitu kesejahteraan masyarakat pekerja mayoritas.

Karenanya, pendekatan dalam bentuk amalgamasi ataupun kerjasama antar berbagai disiplin, seperti ekonomi, manajemen, psikologi-sosial, politik, hukum, hubungan internasional, dan lain sebagainya, secara komprehensif diyakini akan mempertajam pemetaan problema dan memperluas pemahaman serta sekaligus memberikan solusi bagi masalah universal ini. *Insya Allah.*

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Administrative Science Quarterly, March 1980, Vol. 25.

Anantraman, Venkatraman. *Singapore Industrial Relations System*, McGraw-Hill Book Co, 1990.

Agus Sudono, *FBSI : Dahulu, Sekarang dan yang Akan Datang*, Jakarta, DPP-FBSI, 1981

Agus Sudono, *Di Indonesia, UU tentang hak mogok tetap berlaku*, dalam *Harian Pelita*, 27 Maret 1980.

All Indonesia Workers Union - SPSI, buku informasi SPSI, 1991.

Aldrich and D. Herker, *Boundary Spanning Roles and Organization Structure*, *Academy of Management Review*, April 1977

Amstutz, Nan Grindle. *Development of Indigenous Importers in Indonesia*, 1950-1955, PhD Desertation, Fletcher School of Law and Diplomacy, May 1958

Anspach, Ralph. *The Problem Plural Economic Policy*, PhD. Desertation, University of California, Berkeley, 1963.

APINDO-DPP. *33 Tahun Perjuangan PUSPI*, diterbitkan oleh PUSPI, 1985.

APINDO-DPP. *Wajah Asosiasi Pengusaha Indonesia*, diterbitkan DPP-APINDO, Januari 1988

APINDO-DPP. *40 Tahun Asosiasi Pengusaha Indonesia*, diterbitkan DPP-APINDO, 1992.

APINDO-DPP, *Buletin APINDO*, edisi Januari 1992.

APINDO-DPP., *Laporan singkat dari Dengar Pendapat Umum ke-2, antara Komisi VI DPR dengan APINDO*, pada tanggal 25 September 1991.

Arief, Sritua *Dari Prestasi Pembangunan Sampai Ekonomi Politik*, UI Press, Jakarta, 1990

- Awaluddin, DR, MPA, Hubungan Perburuhan Pancasila sebagai Wahana menuju Ketenangan Kerja dan Stabilitas Sosial Ekonomi untuk Pembangunan Nasional, Suatu prasaran dalam Seminar HPP, diterbitkan oleh Depnakertranskop, 1974
- Bell, D. Wallace. Industrial Participation, Pitman PubliH. Ltd, London, 1979
- Bibit Suprpto, Perkembangan Kabinet dan Pemerintahan di Indonesia, Penerbit Ghalia Indonesia 1985
- Biro Pusat Statistik, Laporan BPS, terbitan Februari sampai Oktober 1981
- Boileau, Julian M. Golkar, functional group politics in Indonesia, CSIS, 1983
- Buku Himpunan Peraturan Perundang-undangan dalam bidang Tenaga Kerja, Buku III
- Buku II Repelita V.
- Buletin ICFTU, No 461, 1 November 1986.
- Cameron, Kim S. Effectiveness as Paradox : Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, Management Science Review, Vol.32 No.5, May 1986
- Craig, Alton W.J. A Framework for Analysis of Industrial Relations System, dalam Brian Barret dan John Beishon, Approach to Industrial Relations, The Open University Press, Walton Hall, Milton, Keynes, UK, 1976
- Crouch, Harold. The Army and Politics in Indonesia, Cornel University Press, 1978, diterjemahkan oleh Penerbit Sinar Harapan.
- Dahrendorf, Ralf Class and Class Conflict in Industrial Society, Routledge, London, 1959.
- Danu Rudiono, Kebijakan Perburuhan Pasca Boom Minyak, Prisma No. 1, Januari 1992
- Depnaker. Himpunan Referensi Departemen Tenaga Kerja Republik Indonesia, Kelompok IV Organisasi dan Pembinaan*Departemen Tenaga Kerja.
- Depnaker. Laporan Tahunan 1987. Laporan Bulanan Kajian Perekonomian Indonesia, CPS, Maret 1989.

- Depnakertranskop, Keputusan Seminar Hubungan Perburuhan Pancasila, diterbitkan tahun 1974
- Depnaker, Peraturan Menakertranskop No. 01/1975, Pasal 2.
- Depnaker. Instruksi Dirjen Pembinaan dan Perlindungan Tenaga Kerja No. INS : 5/PDP/1980, YTKI, 1980
- Dunlop, John T. Industrial Relation Systems, Southern California Univ. Press, Illinois, 1958
- Dunn, William N. Public Policy Analysis, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, 1981.
- Dunleavy, Patric. Reconstructing the Theory of Groups, dalam Democracy, Bureaucracy and Public Choice, Economic Explanations in Political Science, Harvester-Whwatsheaf, tanpa tahun.
- Ebenstein, William.; Fogelman,Edwin. Today'sisms, Prentice-Hall. Inc, ninth ed, Vol.XIII, No. 3, 1975.
- Evers, Hans-Dieter. Kelompok-kelompok Strategis, Studi Perbandingan tentang Negara, Birokrasi, dan Pembentukan Kelas di Dunia Ketiga, Yayasan Obor Indonesia, 1990.
- FBSI, Departemen Penelitian dan Pengembangan DPP-FBSI, Suatu Tinjauan tentang Kondisi Sosial Ekonomi Indonesia pada Tahun Kedua Pelita IV, Buku III, Jakarta DPP FBSI-ICFTU, No. 461, 1 November 1986.
- FBSI-DPP, Suatu Tinjauan tentang Kondisi Sosial-Ekonomi Indonesia pada tahun kedua Pelita IV, Departemen Litbang DPP-FBSI, diterbitkan oleh Kerjasama DPP-FBSI dan ICFTU, untuk keperluan intern, 1985
- Feigenbaum, V. Management Strategies for Quality dalam Total Quality Control, McGraw Hill, 1981
- Flanders, Management and Union, Collier Macmillan, London, 1970
- Flanders, Industrial Relations : What is Wrong with the System?, dalam Industrial Relations and the Wider Society: Aspects of interaction, Collier Macmillan, London, 1975.
- Gunther, Richard Public Policy in a No Party State : Spain in the Twilight of the Franquist Era, Berkeley, 1980
- Haralambos, Michael. Sociology New Direction, University Tutorial Press Ltd, 1980

- Inside Indonesia : *Bulletin of the Indonesia Resources and Information Programme (IRIP)*, No. 26, Maret 1991
- Kaisiepo, Manuel *Dari Kepolitikkan Birokratik ke Korporatisme Negara*, dalam Jurnal Ilmu Politik No.2, APII-Gramedia, 1987
- Kerr, Clark.; John T. Dunlop, F.H.Harbson and C.A.Mayer, *Industrialism and Industrial Man*, Heineman, London, 1960
- Lubis, Mulya, dkk. *Laporan Keadaan Hak Asasi Manusia di Indonesia 1981*, Jakarta, Sinar Harapan-YLBHI, 1983.
- Magota, R. *A Compilation of 56 Wage Models* dalam *Getting Your Flexible Wage Sistem Right*, National Productivity Board, Singapore, 1988
- Mas'oe'd, Mochtar *Ekonomi dan Struktur Politik Orde Baru 1966-1971*, Desertasi pada Ohio State University, diterbitkan LP3ES, 1989
- Masashi, Nishira, *Golkar and the Indonesian elections of 1971*, Ithaca, Cornell University, 1972.
- Moertopo, Ali., *Strategi Politik Nasional*, CSIS, 1974, Jakarta.
- Moertopo, Ali., *Hubungan Perburuhan Pancasila sebagai manifestasi Falsafah Pancasila di bidang Perburuhan*, Rangkuman ceramah dalam Seminar Hubungan Perburuhan Pancasila, 4 - 7 Desember 1974.
- Muhaimin, Yahya *Bisnis dan Politik : Kebijakan Ekonomi Indonesia 1950-1980*, LP3ES, 1991
- Mustofadidjaja, AR., *Sistem Ekonomi, Administrasi Negara dan Dunia Usaha*, dalam *Administrasi dan Pembangunan*,
- Nitisastro, Widjojo ed, *Masalah-masalah Ekonomi dan Faktor-faktor Iplos*, Jakarta : Lembaga Ekonomi dan Kemasyarakatan Nasional LEKNAS, 1965.
- O'Donnell, Guillermo A. *Modernization and Bureaucratic-Authoritarianism : Studies in South American Politics*, Berkeley of International Studies, 1978.
- Ornstein, Michael. *Interlocking Directorates in Canada : Intercorporate or Class Alliance ?*, Administrative Science Quarterly, No.29, 1984
- Patton, Michael Q. *How To Use Qualitative Methods in Evaluation*, Sage Publication, 1987

- Pringgodigdo, SH, Sejarah Pergerakan Rakyat Indonesia, Penerbit Dian Rakyat, 1949.
- Robison, Richard Indonesia : The Rise of Capital, Asian Studies Assosiation of Australia, 1986
- Robison, Richard Kesenjangan antara Modal Golongan Ekonomi Kuat dan Lemah, Prisma, 5-1985
- Sadli, Mohammad. Reflections on Boeke Theory of Dualistic Economy, dalam Bruce Glassburner.
- Schmitter, Phillip C. Still A Century of Corporatism ?, Review of Politics Vol.36 No.1, January 1974,
- Scott, W. Richard The Sociology of Organization, dalam The Social Reproduction of organization and and Culture, materi perkuliahan Latihan Penelitian, DR. L. Th. Schmith.
- Schermerhorn, John R., John R. James G. Hunt, Richard N. Osborn., Managing Organizational Behavior, John Wiley and Sons Inc., 1982.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia, 30 Tahun Indonesia Merdeka, Jakarta 1977
- Seperempat Abad Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia, Seketariat DPRGR, 1970
- Silalahi, Pande Radja. Pertimbangan Modal Swasta di Indonesia, Analisa No. 5, 1974.
- Soepomo, Iman Prof, SH, Pengantar Hukum Perburuhan, Penerbit Djambatan, 1983
- Soerodibroto, Soenarto Mahkamah Perburuhan Sebagai Alternatif, Suara Pembaharuan, 14/11/1991.
- SPSI, Saran-saran DPP-PBSI kepada pemerintah mengenai rancangan Repelita II, 18 Februari 1974, Bab XV, No. 5
- SPSI-DPP, Bunga Rampai SPSI, 1990
- SPSI-DPP., Kesimpulan Workshop FBSI tentang Perluasan Kesempatan Kerja dan Perbaikan Kualitas Penghidupan kaum Buruh Menghadapi Pelita IV, Oktober 1982, diterbitkan oleh DPP-FBSI dan ICFTU.
- SPSI-DPP., Hasta Program SPSI, Keputusan Musyawarah Pimpinan II SPSI, 27-29 November 1989.

- SPSI-DPP., Keputusan Musyawarah Pimpinan II SPSI, November 1989
- Suhardiman, Proses Pertumbuhan Golkar dalam rangka Pembaharuan Struktur Politik, Unpublished Paper, 1979
- Sukarno, Drs, MPA, Pembaharuan Gerakan Buruh di Indonesia dan Hubungan Perburuhan Pancasila, Penerbit Alumni, 1982.
- Surat Keputusan DPP-FBSI No. Kep-0030/FBSI/IV/1973 tentang Jenis dan Jumlah Serikat Buruh yang terorganisir atas dasar Lapangan Pekerjaan atau Profesi.
- Surat Keputusan DPP-FBSI No. Kep-0200/FBSI/VIII/1974 tentang Pengurangan Jenis dan Jumlah Serikat Buruh yang terorganisir atas dasar Lapangan Pekerjaan atau Profesi.
- Survey of Recent Development, Bulletin of Indonesia Economic Studies, No. 4 dan 5, 1966.
- Swasono, Yudo; Sulistyaningsih, Endang . The Effect of the Union Wage Differential in Indonesia, Economics and Finance in Indonesia, EKI Vol.XXXVII, No. 1-1990
- The Social Science Encyclopedia, Routledge & Kegan Paul, 1985
- Trimurti, SK. Hubungan Pergerakan Buruh Indonesia dengan Pergerakan Kemerdekaan Nasional, Jakarta, Idayu, 1980.
- Wainai, Kiyoshi, Principles and Application of Value Added Productivity Analysis, NPB, Singapore, 1987.
- Warta Ekonomi No 16/III/16 September 1991.
- Waterman, Robert H; Peters, Thomas J; Phillips, Julien R.. Structure is not organization, in Business Horizon, June 1980.
- Werther, William B, Jr.; Keith Davis. Personnel Management and Human Resources, 2nd edition, McGraw-Hill, Inc, 1985
- Wexley, K. N. Yulk. Organizational Behavior and Personnel Psychology, Richard D. Irwin, Inc., Homewood Illinois, 1984.
- Wilczynski, J. Comparative Industrial Relations, MacMillan Press, 1983.
- Yayasan Tripartit, Pedoman Pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila, dengan petunjuk operasional. tanpa tahun penerbitan.