

“CORPORATE AND LABOR CULTURE” YANG IDEAL UNTUK MEWUJUDKAN HUBUNGAN INDUSTRIAL YANG HARMONIS¹

Oleh: Herwandi²
wendy.fibunand@yahoo.com

1. Pengantar

Hubungan industrial di Indonesia sudah diatur secara lengkap dalam UU No 13 tahun 2003. Di dalam hubungan itu juga sudah diatur sedemikian rupa bagaimana seharusnya sebuah perusahaan di kelola secara baik dari sudut pandang hubungan industrial. Sejauh ini hubungan tersebut sudah berjalan menurut azas “legal-formal” yang dangkal.

Yang menarik untuk disimak adalah bagaimana sebuah perusahaan menciptakan atmosfer kerja dengan menciptakan apa yang disebut dengan “*corporate culture*”, yang berisi nilai-nilai³ yang diformulasikan oleh pihak “manajemen” perusahaan. *Corporate culture* adalah budaya perusahaan untuk meningkatkan etos kerja di perusahaan tersebut, yang tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan prestasi kerja para pekerjanya. Hampir sebagian besar perusahaan di Indonesia sudah memikirkan tentang “*corporate culture*”.

¹Makalah pengantar diskusi dalam kegiatan Penyusunan *Policy Brief* oleh *Team of Policy Research* (TPR) KEMNAKER, yang diselenggarakan oleh Badan Perencanaan dan Pengembangan Ketenagakerjaan, Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, 5 September 2016 di Barenbang Ketegakerjaan, Kemnaker RI, Jakarta.

²Dosen Fak. Ilmu Budaya Univ. Andalas Padang, Anggota Tim TPR (Team Policy Research), Barenbang, Kemnaker RI.

³Para pengkaji beraliran Weberian sudah lama melihat bahwa nilai-nilai sangat berkaitan erat dengan perkembangan ekonomi dalam suatu masyarakat. Sejumlah kajian ahli telah melihat bahwa nilai-nilai, khususnya nilai-nilai agama dan budaya adalah kekuatan yang positif menumbuhkembangkan sektor ekonomi. Sebagai contoh nilai-nilai yang mewujud dalam etos kerja “protestanisme” telah memberi spirit untuk munculnya revolusi industri di Eropah (Kachkachisvili 2013) dan “budaya dan tradisi Cina” (Chen, Linjian& Yong Su, 2013), menjadi pemicu timbulnya kekuatan ekonomi baru dunia dari Asia seperti di Cina.

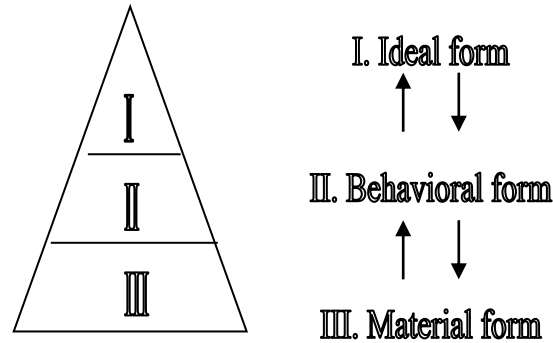
Namun demikian, tidak sedikit juga yang hanya menjadikan sebagai pajangan saja, tanpa mengaplikasikan di dalam roda perjalanan manajemen perusahaan. Di dalam manajemen perusahaan di Indonesia, sampai saat ini yang dominan menjadi topik-topik pembicaraan hanyalah tentang “*corporate cultur*”, pada hal di dalam kemajuan sebuah perusahaan perlu dilihat apa yang disebut dengan “*labor culture*”, budaya pekerja. Apa sebetulnya “*corporate culture*” ? Apakah perlu diapungkan sebuah “lokus” khusus tentang *labor culture* (untuk pembinaan “budaya kerja”) pada setiap perusahaan sehingga menjadi alat untuk menciptakan hubungan industrial yang lebih harmonis ? Makalah ini berusaha menganalisis masalah-masalah tersebut dan mencoba memberikan tawaran solusi dari masalah tersebut.

2. Budaya

Sejumlah peneliti telah mengemukakan definisi tentang kebudayaan. Kalau dihimpun terdapat ratusan definisi kebudayaan. Kluckhohn telah mencoba mengidentifikasi definisi kebudayaan, ia menyimpulkan tidak kurang dari 160 definisi kebudayaan (Kluchohn 1952). Pada intinya adalah kebudayaan itu selalu dikaitkan dengan aktivitas manusia, untuk mempermudah hidupnya. Semua yang berhubungan dengan kehidupan manusia dapat dihubungkan dengan kebudayaan. Koentjaraningrat lebih jelas mengatakan bahwa kebudayaan itu adalah hasil produk manusia. Setiap hasil karya, cipta dan usaha manusia dianggap sebagai produk kebudayaan yang dipelajari secara terus menerus dan diturunkan dari generasi ke generasi. Kebudayaan tidak tumbuh dalam waktu sesaat namun melalui proses sejarah yang panjang sehingga berurat berakar dalam diri pendukung kebudayaan tersebut.

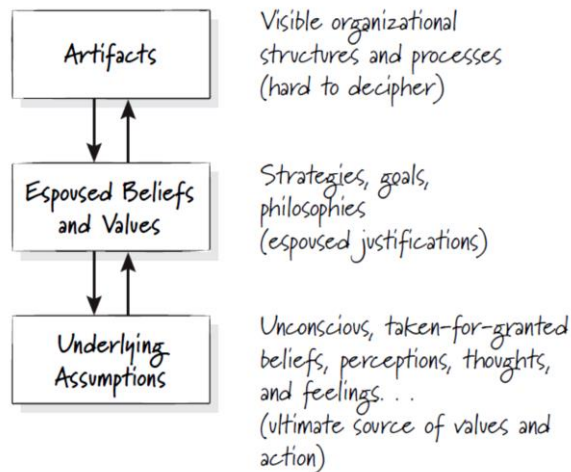
Koentjaraningrat mengklasifikasi bahwa kebudayaan itu dapat dikelompokkan menjadi 3 wujud (material, aktifitas berpola dan wujud gagasan - ideal) (Koentjaraningrat 1973). Ketiga wujud tersebut terlibat dalam hubungan siberetik, yaitu hubungan yang saling kondisi mengkondisikan. Biasanya wujud kebudayaan ideal akan mengkondisikan

terhadap wujud berupa aktivitas dan wujud aktivitas akan mengkondisikan terhadap kebudayaan material (Herwandi 2014, 4).



“Kebudayaan Ideal” mengkondisikan kebudayaan “behavioral form” dan “behavioral form” mengkondisikan kebudayaan “material form” sebaliknya kebudayaan “material form” terkondisikan oleh “behavioral form”, “behavioral form” terkondisikan oleh Kebudayaan Ideal”

Berbeda dengan itu, Schein (2004, 26) mengemukakan bahwa kebudayaan terdiri atas tiga level, meliputi elemen-elemen seperti di bawah ini:



“Budaya adalah fenomena yang dinamis bahwa ia mengepung individu dan masyarakat setiap waktu ke waktu, ditetapkan dan dikreasikan oleh interaksi kita dengan yang lain dan dibentuk oleh perilaku kita, dan satu set struktur, rutinitas, aturan, dan norma-norma yang menuntun dan mengarahkan perilaku tersebut (Schein 2004, 1). Hal ini

memperlihatkan betapa budaya menguasai manusia, mengungkung, dan mendrive manusia sesuai dengan kebudayaan itu sendiri. Artinya individu atau kelompok masyarakat akan diarahkan oleh kebudayaan mereka sendiri. Berdasarkan konsep sibenratika kebudayaan di atas kelihatan bahwa aktivitas perilaku seseorang itu sangat dipengaruhi oleh kebudayaan ideal yang berkembang dalam komunitas mereka.

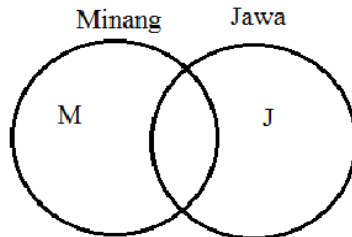
Kebudayaan memiliki wilayah pemakaian dan persebarannya. Sebuah kebudayaan selalu dihubungkan dengan komunitas masyarakat (etnis) tertentu. Oleh sebab itu, kebudayaan dapat dikatakan merupakan identitas suatu komunitas tertentu (Herwandi 2014).

Di dalam sebuah negara terdapat kebudayaan nasional. Beberapa ahli telah mengemukakan definisi kebudayaan nasional tersebut. Seperti Ulijn menyatakan bahwa kebudayaan nasional adalah asumsi, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan yang dominan dalam masyarakat sebuah negara yang diwariskan antar generasi pada masyarakat yang berbeda (Ulijn 2010, 16). Konsep ini memperlihatkan bahwa sebuah kebudayaan nasional menurut Ulijn adalah unsur-unsur kebudayaan masyarakat yang **dominan** dalam sebuah negara.⁴

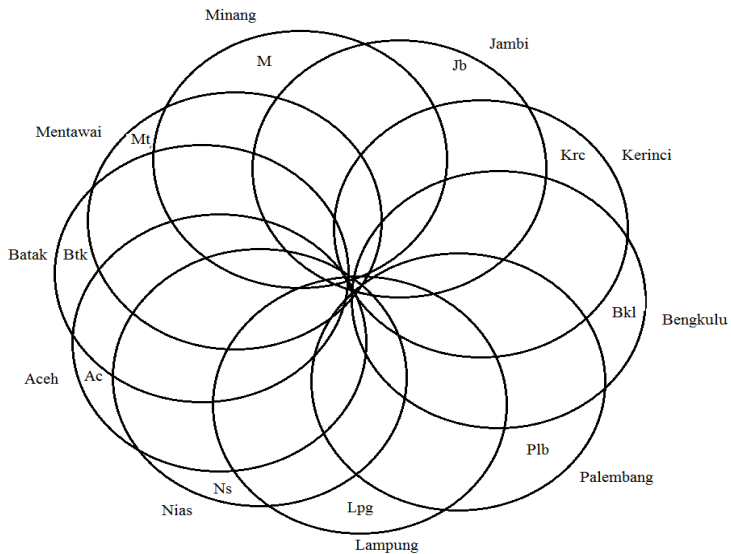
Berbeda dengan konsep yang dikembangkan oleh Ulijn penulis sendiri lebih cenderung menyatakan bahwa kebudayaan nasional di Indonesia lebih cenderung merupakan “kumpulan” hasil interaksi dan harmonisasi dari puncak-puncak kebudayaan daerah yang ada di Indonesia. Biasanya puncak-puncak kebudayaan daerah ini akan memiliki wilayah kebudayaan yang bisa merambah kepada wilayah kebudayaan daerah lainnya di Indonesia. Sehingga puncak-puncak kebudayaan daerah itu dapat menjadi perekat antar etnis di Indonesia. Puncak-puncak kebudayaan melakukan proses integrasi antara

⁴Berdasarkan pemikiran Ulijn itu, mungkin bisa dikemukakan tulisan Mochtar Naim yang pernah melihat dinami dua kebudayaan, yaitu kebudayaa M (Minangkabau) dan J (Jawa) yang dianggapnya dominan di Indonesia. Kedua kebudayaan dominan ini terlibat dalam dinamika “konflik dan integrasi”. Lihat Mochtar Naim “*Minangkabau Dalam Dialektika Kebudayaan Nusantara*” Makalah Utama, “Seminar Internasional Mengenai Kesusastraan, Kemasyarakatan dan Kebudayaan Minangkabau” di selenggarakan Kerjasama Unand- IKIP-INS PemdaTk I Sumbar, Bukittinggi, 4-8 September 1980. 1980.

puncak-puncak kebudayaan, yang kemudian menimbulkan harmonisasi. Perspektif kita bisa saja dua, atau lebih puncak kebudayaan yang sekaligus melakukan interaksi dan harmonisasi (lihat bagan berikut);



Interaksi Puncak dua Budaya (Minang dan Jawa)



Interaksi Puncak Multi Budaya

3. Budaya Perusahaan dan Budaya Pekerja: Membina Hubungan Industrial yang lebih baik

a. Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) yang Ideal

Pada tataran perusahaan ada istilah yang disebut dengan budaya perusahaan (*corporate culture*). Dalam ranah budaya perusahaan, budaya dilihat sebagai bagian yang memperkuat “bisnis”, untuk meningkatkan capaian-capaian perusahaan. Budaya

perusahaan diperlakukan sebagai alat untuk memperkuat dan meningkatkan kinerja sumberdaya manusia perusahaan tersebut.

Dalam sebuah organisasi perusahaan, arti kebudayaan adalah keyakinan utama, perilaku, dan aksi di belakang kegiatan bisnis harian. Setiap tempat kerja memiliki budaya perusahaan. Di antaranya ada yang sudah ditata dan dilaksanakan dengan baik, ada yang buruk, bahkan ada yang menganggap tidak penting. Sering kali nilai-nilainya tidak terungkap, tetapi nilai-nilai itu berpengaruh kuat pada perilaku pekerja dalam organisasi perusahaan tersebut. Meskipun jarang didiskusikan secara terbuka, namun budaya perusahaan memiliki kekuatan sangat luarbiasa (*extraordinary powerful*). Nilai-nilai utama yang dikembangkan akan berpengaruh dalam menggenjot perubahan, dan itu dilakukan dengan consensus dan kerja keras secara bersama, mencakup untuk ribuan pekerja dan melampaui “space” melintasi dunia (Gallagher, 2003. Hal 3-4).

Jika melihat di dalam perusahaan-perusahaan Cina yang sampai saat ini mampu menjadi kekuatan ekonomi baru di Cina (bahkan menjadi kekuatan ekonomi baru ditingkat dunia), umumnya mereka menjadikan nilai-nilai budaya tradisional Cina menjadi “core” budaya perusahaan. Kelihatan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut berhasil merevitalisasi nilai budaya tradisional menjadi “penggerak” motivasi pekerja-pekerjanya. Chen, Lanjian & Yong Su (2014) telah menguraikan beberapa kasus bagaimana budaya perusahaan di Cina yang mampu membawa perusahaan-perusahaan Cina “go international”. Misalnya perusahaan “Beijing To Ren Tang Group” sebuah perusahaan medical, beranjak dari nilai-nilai budaya perobatan tradisi Cina, kemudian muncul sebagai perusahaan besar di Cina bahkan kemudian “go international”. Begitu juga dengan Huawei Technologies Co. Ltd. memformulasikan budaya perusahaan dari seni perang kuno Cina sehingga menjadi budaya perusahaan dari nilai *Li Feng*, “three high” (efisiensi tinggi, tekanan yang tinggi, dan gaji yang tinggi).⁵

⁵. Selanjutnya lihat Chen, Lanjian & Yong Shu, *Modern Oriental Corporate Culture: A case Collection*. Berlin: Springer-Verlag Berlin. 2014. Hal. 70

Nilai-nilai budaya itu kemudian berhasil ditanamkan ke dalam sanubari setiap pekerja.

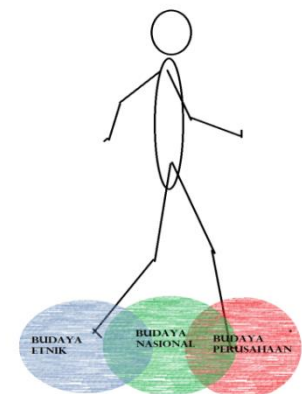
Dari kasus tersebut memperlihatkan bahwa secara sadar setiap perusahaan menganggap budaya perusahaan harus ditumbuhkan, karena bisa membantu kelancaran bisnis. Budaya perusahaan dianggap sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Meskipun Cina sudah membuktikan bahwa budaya tradisional mampu menjadi “engine” penggerak budaya perusahaan, maka di Indonesia sebaiknya budaya perusahaan diformulaikan dari nilai-nilai budaya tradisional (etnik) yang digabung dengan nilai-nilai budaya nasional (*nota bene* juga merupakan hasil harmonisasi dari nilai-nilai budaya beberapa etnis di Indonesia).

Selama ini budaya perusahaan lebih cenderung dibuat dan diformulasikan oleh orang-orang yang duduk pada “level pimpinan”, walaupun ada jarang yang melibatkan para pekerja. Seakan-akan budaya perusahaan dibikin secara sepihak oleh manajemen perusahaan. Sehingga tidak jarang muncul anggapan bahwa budaya perusahaan dibuat untuk kepentingan pimpinan, tidak untuk kepentingan bersama, apalagi untuk keperluan pekerja. Terkesan bahwa budaya perusahaan adalah “top down”. Idealnya, budaya perusahaan tersebut diformulasikan secara bersama oleh pimpinan bersama dengan pekerja-pekerja mereka.

b. Budaya Pekerja (*labor culture*) yang terabaikan

Pekerja di Indonesia adalah seorang individu yang dikungkung oleh setidaknya tiga sistem budaya yang melekat pada dirinya yaitu budaya perusahaan, budaya nasional, dan



“Budaya etnik” atau budaya yang diwariskan oleh Ibu-bapak di lingkungan keluarga mereka. Budaya perusahaan adalah yang budaya yang diformulasikan oleh pimpinan sebuah perusahaan yang diusahakan difahami juga oleh pekerja yang *notabene* mungkin asing bagi mereka. Budaya nasional adalah nilai-nilai budaya yang sudah umum dipakai secara nasional dan biasanya tidak begitu asing bagi pekerja. Sementara itu “budaya etnik” yang diwarikan ibu bapak, adalah istilah yang dimaksudkan dengan budaya yang diwariskan oleh orang tua di dalam keluarga ketika seseorang itu lahir dan dibesarkan. Budaya “etnik” tersebut telah terinternalisasi dalam diri dan keluarganya. Sadar atau tidak nilai-nilai budaya etnik-ibu bapak tersebut telah mendarah-daging pada seorang pekerja.

Dalam hubungan industrial selama ini, sepertinya pembinaan terhadap budaya pekerja ini kurang dapat perhatian. Pada hal segmen ini justru dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam membangun atmosfer hubungan industrial yang baik.

c. Kearah Hubungan Industrial yang Lebih Baik

Hubungan Industrial adalah semua aktivitas yang mendukung terlaksananya ralisasi yang harmonis antara pengusaha, karyawan, pemerintah, dan masyarakat sehingga tercapai atmosfer kerja yang tenang sehingga terwujud *industrial peace* yang diinginkan semua pihak. Di dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003 pasal 1 angka 16. Didefinisikan bahwa hubungan industrial sebagai “Suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.”⁶

⁶ Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan sarana sebagaimana dimaksud dalam pasal 103 UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 bahwa hubungan industrial

Idealnya, diharapkan adanya keseimbangan hubungan antara pengusaha, pekerja dan terjadi hubungan yang harmonis antara pengusaha dan pekerja. Yang paling mendasar dalam Konsep Hubungan Industrial adalah Kemitraan-sejajar antara Pekerja dan Pengusaha yang keduanya mempunyai kepentingan yang sama, yaitu bersama-sama ingin meningkatkan taraf hidup dan mengembangkan perusahaan. Di samping hal tersebut juga sangat penting bagaimana hubungan pengusaha/ perusahaan dengan masyarakat sekitar dan pemerintah sebagai pihak yang berkompeten dalam membina hubungan industrial tersebut.

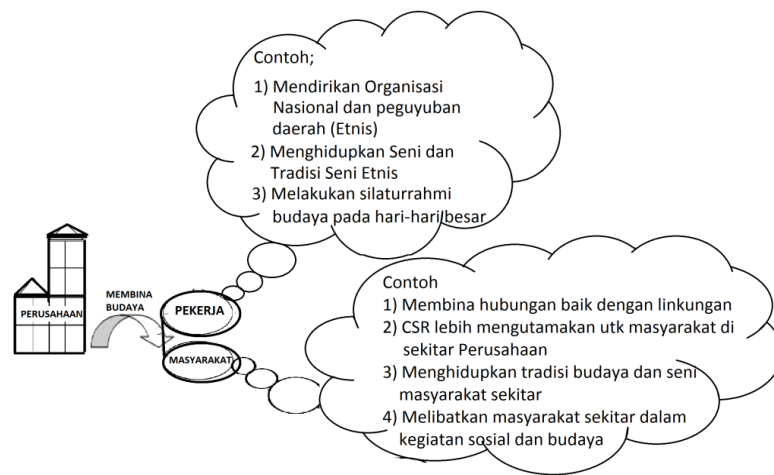
Selama ini hubungan industrial itu sudah berjalan sesuai asas “legal formal” seperti yang diamanatkan oleh UU saja. Sehingga hubungan industrial bersifat dangkal, Kadang kala diperhadapkan *face to face*, berhadapan hadapan dipertentangkan. Hal ini menimbulkan jurang pemisah antara “manajemen” perusahaan dengan “pekerja” dan masyarakat. Pada hal hubungan budaya itu bersifat cultural-emosional, merasuk ke dalam sanubari yang paling dalam.

Oleh sebab itu juga, selama ini di hubungan industrial di dalam prakteknya, budaya perusahaan difahami sebagai sesuatu yang sifatnya “top down”, yang “diindokrinasi” dari atas, dari pimpinan, dan itu dijejalkan kepada pekerja untuk mencapai target-target “ekonomi-bisnis” tertentu. Sehingga budaya perusahaan sering dianggap sebagai ‘jargon” bisnis pihak “manajemen” saja, dan sulit menembus hati dan mengakar ke dalam sanubari pekerja. Alangkah lebih baik jika budaya perusahaan ditumbuhkan bersama antara pihak manajemen dan pekerja.

dilaksanakan melalui sarana, sebagai berikut : i). Lembaga kerja sama Bipartit, ii). Lembaga kerja sama Tripartit, iii). Organisasi Pekerja atau Serikat Pekerja/Buruh, iv). Organisasi Pengusaha v). Lembaga keluh kesah & penyelesaian perselisihan hubungan industrial, vi). Peraturan Perusahaan, vii). Perjanjian Kerja Bersama.

Kita “lupa” bahwa di kalangan pekerja ada nilai-nilai yang berkembang dan harus mendapat perhatian pula, yaitu nilai-nilai budaya “etnik” keluarga mereka masing-masing. Di dalam perusahaan seharusnya ada kebijakan juga untuk melakukan pembinaan “budaya etnis” sehingga terjadi pembinaan kebudayaan yang utuh di dalam perusahaan tersebut (perusahaan bisa dijadikan sebagai *space* bina budaya). Perusahaan bisa membina kedekatan, merekat silaturahmi antar pekerja berdasarkan keragaman budaya mereka, memunculkan atmosfer kerja yang berbudaya.

Selanjutnya perusahaan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat sekitarnya, maka perusahaan juga punya andil yang besar sebetulnya menjadi “pembina” budaya bagi masyarakat sekitarnya. Banyak aktivitas yang bisa menempatkan perusahaan sebagai mitra pembina kebudayaan di mana perusahaan itu berdiri.



PERUSAHAAN SEBAGAI SENTRA BINA BUDAYA

Dengan cara-cara seperti ini, perusahaan akan hadir di “relung hati” pekerja dan masyarakat. Hubungan industrial tidak sebatas “legal formal” saja, tetapi berjalan dengan humanis.

4. Penutup

Bina budaya perusahaan sebaiknya bersifat menyeluruh. Tidak saja pada tataran budaya ideal saja, namun melingkupi aktivitas dan material budaya yang dibutuhkan untuk meningkatkan atmosfir budaya perusahaan tersebut kearah yang diinginkan secara bersama.



BINA BUDAYA PERUSAHAAN BERDASARKAN TIGA WUJUD

Budaya perusahaan sebaik tidak bersifat “top down”, dan disusun secara bersama antara pimpinan dan pekerja. Pimpinan bersama pekerja mencari dan menformulasikan konstruksi budaya perusahaan yang akan dilaksanakan secara bersama pada perusahaan tersebut. Nilai-nilai yang dikembangkan beranjak dari kristalisasi budaya “lokal” dan budaya nasional yang sebetulnya sudah bercokol dalam setiap pekerja.

Perusahaan memiliki posisi yang strategis untuk menciptakan atmosfir dan suasana industrial yang tenang (*industrial peace*). Perusahaan memiliki peran strategis dalam membina budaya perusahaan itu sendiri, budaya pekerjanya, dan budaya masyarakat di sekitar perusahaan itu berada. Jika perusahaan itu hadir sebagai *agent* “pembina” budaya, maka perusahaan itu sekaligus hadir di relung hati pekerja dan masyarakat sekitarnya. Dengan demikian hubungan industrial yang baik akan tercapai dengan sendirinya.

Daftar Pustaka

- Chen, Lanjian & Yong Su. *Modern Oriental Corporate Culture*. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer: 2014.
- Gallagher, Richard S. *The Soul of An Organization : Understanding The Values That Drive Successful Corporate Cultures*. USA: Dearborn Trade Publishing A Kaplan Professional Company. 2003.
- Herwandi. "Cultural Heritage and Social Identity: A Minangkabau Case", *Working paper* presented at The Malacca International Heritage Conference 2012 and the 15th Tourism Outlook Conference 2012, from June, 26 up to 28, 2012, at Holiday Inn, Malacca , Malaysia
- Kachkachishvili, I., T. Mataradze, G. nizharadze, G. Shubitidze. *Labor Culture and Religious Discourse in Different Communities of Georgia*. Tbilisi: INTELEKTI Publishing. 2013
- Koentjaraningrat. *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia. 1973
- Maxwell, Richard & Toby Miller. "The Cultural Labor Issue". Dalam *Social Semiotics* Volum 15 (Desember) 2005, Routledge: Taylor and Francis Group. 1-6.
- Naim, Mochtar. "*Minangkabau Dalam Dialektika Kebudayaan Nusantara*" Makalah Utama, "Seminar Internasional Mengenai Kesusastaan, Kemasyarakatan dan Kebudayaan Minangkabau" diselenggarakan Kerjasama Unand-IKIP-INS Pemda Tk I Sumbar, Bukittinggi, 4-8 September 1980. 1980.
- Shchein, E. H. *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint. 2004.
- Ulijn, Jan Geert Duysters and Elise Meijer. *Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions The Influence of Culture on Successful Cooperation*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited. 2010.
- Kachkachishvili, I (et.al). *Labor Culture and Religious Discourse In Different Communities of Georgia*. Tbilisi: Intelekti. 2013.