

# Memahami Biaya, Informasi Keuangan dan Produksi untuk Perundingan Bersama

**Arun Kumar**

**Spesialis Perundingan Bersama & Dialog Sosial**



- Tujuan Indonesia adalah menjadi negara maju pada tahun 2045 - dengan pendapatan per kapita tahunan sekitar Rp 320 juta (sekitar Rp 27 juta per orang per bulan)!
- Membutuhkan PDB mencapai US\$7 triliun & pendapatan per kapita meningkat lebih dari 5 kali lipat dari tingkat saat ini dalam 25 tahun ke depan! (Rata-rata pendapatan per kapita pada tahun 2019: Rp 3,5 - 4,7 juta; (Di pedesaan berkisar antara Rp 1,6 juta hingga 6 juta; pendapatan petani: sekitar Rp 3,9 juta)
- Indonesia memiliki mimpi – untuk mencapainya, Pemerintah ingin fokus pada pembangunan infrastruktur & menarik investasi asing langsung –**diperlukan tetapi tidak cukup hanya dengan itu; diperlukan juga kebijakan untuk distribusi pertumbuhan yang lebih luas** – di sinilah Kebebasan Berserikat, hak untuk berorganisasi & mekanisme perundingan bersama dan dialog sosial memainkan peran besar.

# Kebebasan Berserikat & Hak Berunding Bersama: Hak 3 Dasar & Sarana untuk Pekerjaan yang Layak

- K ILO 87 (Kebebasan Berserikat) & K 98 (Hak untuk Berunding Bersama):
  - Mempromosikan Suara, Representasi, Partisipasi & dialog sosial yang representatif;
  - Melindungi organisasi SP & Pengusaha dari tindakan campur tangan Pemerintah;
  - Membantu mencapai solusi yang disepakati bersama antara Pengusaha & SP;
- K 154 (Konvensi Perundingan Bersama) – mendefinisikan perundingan bersama & memberikan panduan kebijakan untuk mempromosikan perundingan bersama secara sukarela kepada semua;
- K135 - Konvensi Perwakilan Pekerja - melengkapi perlindungan K 98 dengan memberikan perlindungan & fasilitas bagi Perwakilan Pekerja di Perusahaan;
- Hak Kebebasan Berserikat & Berunding Bersama: Kebijakan pembangunan? Mendukung redistribusi pertumbuhan, mendorong permintaan domestik, pertumbuhan & lapangan kerja dan membantu mengurangi ketidaksetaraan;

# Informasi & pengetahuan yang dibutuhkan untuk negosiasi upah

**Merumuskan tuntutan Upah memerlukan pemahaman tentang situasi perusahaan Anda – paling tidak, SP perlu memiliki pemahaman tentang hal-hal berikut:**

- Perusahaan apa - padat karya? padat modal? Memasok langsung ke pasar atau dalam rantai pasokan (pemasok ke perusahaan lain)?
- Biaya utama/struktur biaya perusahaan;
- Kemampuan Membayar perusahaan;
- Kontribusi tenaga kerja dalam nilai tambah (kekayaan) yang dihasilkan di perusahaan;
- Imbal hasil modal yang diinvestasikan di perusahaan (ini membantu untuk memutuskan strategi negosiasi)
- Dari mana Anda mendapatkan informasi ini? Neraca dan Laporan Laba Rugi

# Apakah upah yang lebih tinggi berarti biaya upah tenaga kerja yang lebih tinggi?

## Perlu membedakan antara tarif Tenaga Kerja & biaya Tenaga Kerja

- Tuntutan upah sering menjadi penyebab konflik pekerja-manajemen. Manajemen sering mengatakan bahwa kami tidak dapat memberi Anda upah yang lebih tinggi karena akan meningkatkan biaya upah. Apakah upah yang lebih tinggi selalu menyebabkan biaya upah yang lebih tinggi?
  - ➔ Contoh: Dua pabrik garmen, dengan jumlah pekerja yang sama & jam kerja yang sama (8 jam kerja) - Pabrik A membayar upah lebih tinggi tetapi memiliki biaya tenaga kerja lebih rendah, sedangkan Pabrik B membayar upah lebih rendah tetapi memiliki biaya tenaga kerja lebih tinggi. Apa yang bisa menjadi alasan? Bagaimana ini bisa terjadi?
- Produktivitas memainkan peran utama. Pabrik A membuat garmen dalam waktu 40% lebih sedikit daripada Pabrik B
- Tarif upah bisa naik dan biaya upah tidak harus; itu tergantung pada apa yang terjadi pada produktivitas di perusahaan.

# Tarif tenaga kerja dan biaya tenaga kerja adalah dua konsep yang berbeda

- Perlu memahami perbedaan antara tarif tenaga kerja dan biaya tenaga kerja (sama dengan bedanya antara tarif listrik & biaya listrik, harga bahan dan biaya bahan, dll) Contoh:

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

- Harga tenaga kerja (tarif upah) bisa naik tetapi biaya tenaga kerja (biaya upah) tidak harus naik – tergantung pada apa yang terjadi pada produktivitas; Produktivitas dalam proses produksi atau jasa menciptakan kapasitas untuk meningkatkan upah dan kondisi kerja tanpa meningkatkan biaya (atau dengan biaya minimal) bagi perusahaan;

## Pertanyaan diskusi:

### Negosiasi terkait perselisihan pekerja-manajemen yang disebabkan oleh krisis keuangan

- **Manajemen Perusahaan akibat krisis keuangan menuntut Serikat Pekerja untuk menerima pemotongan upah sebesar 20% atau pengurangan tenaga kerja sebesar 20%. Hal ini menyebabkan terjadinya perselisihan ketenagakerjaan.**
- **Apa saran Anda untuk menyelesaikannya? Informasi apa yang Anda butuhkan agar dapat menemukan solusi?**

Struktur biaya sesuai neraca rugi laba perusahaan:

Biaya Material ..... 78% Biaya Energi ..... 10%

Biaya Admin. .... 4% Biaya Tenaga Kerja..... 8%

- Pengurangan sebesar 20% jumlah pekerja atau upah berarti hanya penghematan 1,6% (20% dari 8%) NAMUN menargetkan penghematan biaya material & energi sebesar 10% akan memberikan penghematan biaya 8,8%. Hal ini membutuhkan peningkatan produktivitas; Dan jika berhasil, maka tidak hanya pekerjaan yang akan terselamatkan tetapi pekerja juga bisa mendapatkan kenaikan upah dalam waktu dekat;



Apakah keuntungan (profit) merupakan dasar yang baik untuk dijadikan dasar dari tuntutan upah?

Fokuskan pada nilai tambah – apa itu?

Nilai Tambah = Pendapatan – Pengeluaran Non Faktor.

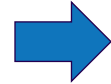
(Disini pengeluaran nonfaktor berarti pengeluaran selain biaya pegawai, depresiasi dan bunga).



# Apa itu nilai tambah?

Biaya input: **\$650**

- Input bahan baku [Kapas, Indigo, Riseting, Kancing, Paku keling, Label, dll.]
- Listrik, air, dll
- Biaya-biaya lain kecuali upah, bunga & depresiasi/ penyusutan



Pendapatan dari penjualan 100 pasang jeans yang sudah jadi: **\$1000**



Berapa nilai tambahnya?

# Salah satu cara untuk bernegosiasi: Menggunakan informasi produksi & harga pasar produk untuk perundingan bersama

RINCIAN	SKENARIO YANG ADA	JIKA UPAH NAIK 10%
PRODUKSI PER BULAN	315000	315000
JUMLAH PEKERJA	2200	2200
OUTPUT PER PEKERJA PER BULAN	143	143
UPAH PER BULAN (Rp)	8000	8800
BIAYA TENAGA KERJA PER UNIT	56	61.6
HARGA PER UNIT (FOB) UNTUK PABRIK	600	600
BIAYA TENAGA KERJA (PABRIK) DALAM % HARGA PER UNIT KE MERK	9.31	10.26
BIAYA TENAGA KERJA (MEREK) DALAM %	2.33	2.56

# Penggunaan Informasi Keuangan untuk Perundingan: Analisis Neraca & Laporan Laba Rugi

<b>RINCIAN / TAHUN</b>	<b>Tahun 1</b>	<b>Tahun 2</b>	<b>Tahun 3</b>	<b>Tahun 4</b>	<b>Tahun 5</b>
<b>TOTAL MODAL YANG DIGUNAKAN</b>					
<b>PENDAPATAN</b>					
<b>PENGELUARAN SELAIN BIAYA TENAGA KERJA, PENYUSUTAN/ DEPRESIASI &amp; BUNGA</b>					
<b>NILAI TAMBAHAN</b>					
<b>KONTRIBUSI KARYAWAN DALAM NILAI TAMBAH</b>					
<b>KONTRIBUSI MODAL DLM NILAI TAMBAH</b>					
<b>KONTRIBUSI KARYAWAN DALAM NILAI TAMBAH (%)</b>					
<b>KONTRIBUSI MODAL DALAM NILAI TAMBAH (%)</b>					
<b>IMBAL HASIL MODAL (%)</b>					
<b>Laba kotor</b>					
<b>Laba bersih</b>					

# Contoh: Analisis Neraca & Laporan Laba Rugi

<b>RINCIAN / TAHUN</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>TOTAL MODAL YANG DIGUNAKAN</b>	<b>15096</b>	<b>26425</b>	<b>33100</b>	<b>54190</b>	<b>54519</b>
<b>PENDAPATAN</b>	<b>29214</b>	<b>26555</b>	<b>37446</b>	<b>47511</b>	<b>54880</b>
<b>PENGELUARAN SELAIN BIAYA TENAGA KERJA, PENYUSUTAN/ DEPRESIASI &amp; BUNGA</b>	<b>25225</b>	<b>23211</b>	<b>30319</b>	<b>40130</b>	<b>47439</b>
<b>NILAI TAMBAH</b>	<b>3989</b>	<b>3344</b>	<b>7127</b>	<b>7381</b>	<b>7441</b>
<b>KONTRIBUSI KARYAWAN DALAM NILAI TAMBAH</b>	<b>1545</b>	<b>1551</b>	<b>1836</b>	<b>2294</b>	<b>2691</b>
<b>KONTRIBUSI MODAL DALAM NILAI TAMBAH</b>	<b>2445</b>	<b>1793</b>	<b>5291</b>	<b>5087</b>	<b>4750</b>
<b>KONTRIBUSI KARYAWAN DALAM NILAI TAMBAH (%)</b>	<b>39</b>	<b>46</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>36</b>
<b>KONTRIBUSI MODAL DALAM NILAI TAMBAH (%)</b>	<b>61</b>	<b>54</b>	<b>74</b>	<b>69</b>	<b>64</b>
<b>IMBAL HASIL MODAL (%)</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Laba bersih</b>	<b>2029</b>	<b>1001</b>	<b>2240</b>	<b>1811</b>	<b>1242</b>

# Tantangan perundingan di pabrik rantai pasokan

- Jika pabrik Anda adalah bagian dari rantai pasokan – maka Buyer menetapkan harga & kuantitas untuk produk yang dibuat oleh pabrik Anda; ini membatasi apa yang dapat diperoleh pekerja dari pemilik pabrik;
- Bahkan jika produktivitas meningkat, perusahaan pembeli berikutnya dalam rantai dapat memaksakan harga unit lebih rendah. Jika upah dinaikkan dalam situasi ini mungkin akan mengorbankan pekerjaan atau keuntungan;
- Pergeseran nilai mata uang juga dapat menimbulkan masalah jika input yang diimpor menjadi lebih mahal atau jika produk akhir menjadi jauh lebih mahal;
- Kebutuhan perundingan untuk distribusi nilai di sepanjang rantai pasokan (perlu mendatangkan Buyer/peritel – tidak mudah).
- Skenario serikat pekerja tunggal/federasi v/s Multi serikat – kebutuhan akan kerja sama, koordinasi & solidaritas

- Pekerja menginginkan kenaikan upah 20% dan Perusahaan mengatakan tidak mampu – situasi yang dihadapi perusahaan adalah:
  - Harga input (biaya bahan baku, listrik, air, dll.) naik 10%
  - Adanya persaingan membuat perusahaan harus menurunkan harga produk sebesar 10%
  - Pada saat yang sama, para pemegang saham juga mengharapkan imbal hasil 5% lebih banyak atas investasi mereka dari yang saat ini 15%.

Kebuntuan dalam negosiasi terjadi

- Bagaimana menyusun strategi untuk merespon situasi ini?
- Area mana saja yang dapat Anda eksplorasi untuk menemukan jawaban?

# Area yang memungkinkan untuk dieksplorasi

## Kenaikan biaya input:

Pengurangan pemborosan? Pengelolaan inventaris yang lebih baik? Apakah ada kemungkinan-kemungkinan penghematan energi?

Perubahan desain produk untuk menghemat lebih banyak bahan?

## Persaingan harga:

**menjual dengan margin lebih rendah dengan tujuan untuk volume yang lebih tinggi?**

**Untuk itu kita perlu meningkatkan produktivitas. Peningkatan produktivitas melibatkan berbagai faktor seperti:**

perbaikan proses dan sistem, teknologi yang diperbarui, penerapan berbagai perangkat peningkatan, Budaya dan perubahan sikap, dll

Setelah produktivitas dan penjualan meningkat, itu akan menghasilkan lebih banyak Pendapatan – yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan kedua belah pihak.



- Promosi dan pengembangan penuh Perundingan Bersama sebagai sarana untuk mengatur hubungan pengusaha-pekerja dan kondisi kerja memerlukan:
  - ✓ Payung hukum yang sesuai untuk berfungsinya Hubungan Industrial  
[Contoh. UU Ketenagakerjaan sejalan dengan prinsip Kebebasan Berserikat (K87 & k98), prosedur untuk memfasilitasi perundingan, sistem pencegahan & penyelesaian perselisihan, status mengikat PKB dalam hukum, peran promosi dari Pemerintah dan hak SP & Organisasi Pengusaha]
  - ✓ Perwakilan, Pihak Independen & Kuat (badan-badan SP & Pengusaha dengan kapasitas teknis & kapasitas untuk memenuhi kesepakatan) ;
- Pandemi telah memberi kita banyak pelajaran— salah satunya adalah manfaat bekerja sama: Perusahaan dengan budaya dialog sosial & negosiasi pulih lebih baik – solusi yang dirundingkan berdasarkan kepentingan bersama memiliki peluang lebih besar untuk diterapkan daripada yang diwajibkan oleh UU!
- Lantas, apa yang dibutuhkan dalam hubungan ketenagakerjaan Indonesia untuk mendorong perundingan bersama sebagai alat hubungan industrial?