

**STRATEGI MNC *FAST FASHION INDUSTRY* H&M DALAM  
MEMENGARUHI PERUBAHAN KEBIJAKAN UPAH  
MINIMUM DI KAMBOJA  
SKRIPSI**



**Disusun oleh**

**GOVINDA YUDHISTIRA**

**NIM 071511233029**

**PROGRAM STUDI SARJANA ILMU HUBUNGAN INTERNASIONAL**

**DEPARTEMEN ILMU HUBUNGAN INTERNASIONAL**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**SEMESTER GENAP 2018/2019**

**STRATEGI MNC *FAST FASHION INDUSTRY* H&M DALAM  
MEMENGARUHI PERUBAHAN KEBIJAKAN UPAH MINIMUM DI  
KAMBOJA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Studi S- 1

di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Airlangga

Disusun oleh

**GOVINDA YUDHISTIRA**

**NIM 071511233029**

PROGRAM STUDI SARJANA ILMU HUBUNGAN INTERNASIONAL

DEPARTEMEN ILMU HUBUNGAN INTERNASIONAL

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS AIRLANGGA

SEMESTER GENAP 2018/2019

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Skripsi dengan judul”

**“Strategi MNC *Fast Fashion Industry* H&M dalam Memengaruhi Perubahan  
Kebijakan Upah Minimum di Kamboja”**

Disusun oleh

**Govinda Yudhistira**

**071511233029**

Disetujui untuk diujikan di hadapan Komisi Penguji

Surabaya, 17 Mei 2019

**Dosen Pembimbing,**

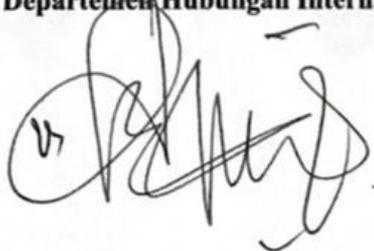


**Dr. Phil. Siti R. Susanto., S.IP., MIR.**

**NIP. 19770301 200003 2 001**

Mengetahui,

**Ketua Departemen Hubungan Internasional,**



**M. Muttaqien, S.IP, MA, Ph.D**

**NIP. 19730130 199903 1 001**

**HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI**

**Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan Komisi Penguji pada hari Senin, 27 Mei 2019, pukul 10.00 WIB di Ruang Sidang Cakra Buana Catur Matra, Gedung C Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Ailangga Surabaya**

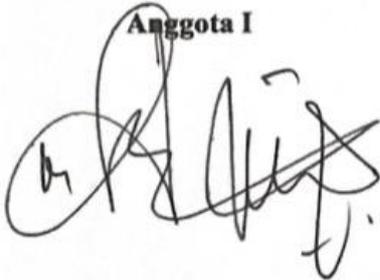
**Komisi Penguji**

**Ketua,**



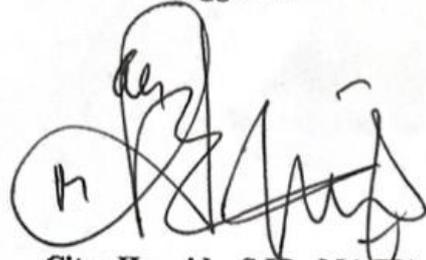
**I. Basis Susilo, Drs., MA.**  
**NIP.19540808 198103 1 007**

**Anggota I**



**M. Muttaqien, S.IP, MA, Ph.D**  
**NIP. 19730130 199903 1 001**

**Anggota II**



**Citra Hennida, S.IP., MA(AR)**  
**NIP. 19791025 200604 2 001**

## HALAMAN PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT

Bagian atau keseluruhan skripsi berjudul

**“Strategi MNC *Fast Fashion* Industry H&M dalam Memengaruhi Perubahan  
Kebijakan Upah Minimum di Kamboa”**

ini tidak pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademis pada bidang studi dan/atau universitas lain dan tidak pernah dipublikasikan/ditulis oleh individu selain penyusun kecuali bila ditulis dengan format kutipan dalam isi skripsi.

Surabaya, 26 Juni 2019

METERAI  
TEMPEL  
6000  
ENAM RIBU RUPIAH  
TX21AAFF898283511  
Govinda Yudhistira



Sebuah Penyelesaian dari yang Telah Dimulai

Goresan perjuangan kehidupanku sebagai penanda dari perjalanan kehidupan yang sebenarnya, dipersembahkan kepada keluarga yang selalu mendukung keputusan penulis dalam mengembangkan diri, serta teman-teman yang penulis cintai sebagai pewarna indahnyahya kehidupanku

-Govinda Yudhistira-

“AKU BISA”  
-Govinda Yudhistira

## KATA PENGANTAR

Penulis percaya, kehidupan tidak akan pernah mudah. Hal yang terlihat nyaman tidak nyaman yang dirasakan. Begitulah kehidupan. Memeroleh pendidikan tinggi bagi sebagian orang merupakan sebuah kenyamanan, kenyamanan atas *privilege* yang dimiliki. Penulis selalu bersyukur atas segala nikmat yang dirasakan selama hidup ini. Rasa syukur dalam kenyamanan semakin memacu penulis untuk dapat terus belajar menghidupi penghidupan yang tiada hentinya, hingga usia yang menentukan. Memulai, menyelesaikan. Begitulah semangat yang setiap hari membara dalam diri penulis. Banyak hal yang telah penulis lewati dalam fase menempuh pendidikan di HI Unair, yang sekali lagi membuat penulis untuk selalu mensyukuri hidup. Skripsi ini merupakan penanda bahwa penulis harus berpisah dengan kehidupan penuh tawa dan perjuangan di HI Unair. Dari hati yang paling dalam, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan apresiasi yang tidak ternilai terhadap setiap dari Anda yang telah hadir dalam kehidupan penulis.

Pertama, penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan yang penulis Imani serta terima kasih kepada keluargaku, mama, ayah, mbak, dan mas yang telah memberikan dukungan dan dorongan dalam bentuk moral dan material dalam kehidupan penulis. Terima kasih telah memberikan kebebasan bagi penulis untuk terus belajar di luar sana, memperoleh pengalaman dan menentukan keputusan hidup yang akan menjadi tanggung jawab penulis sendiri. Terima kasih atas doa yang selalu dipanjatkan untuk kesuksesan penulis dalam setiap langkah yang penulis ambil (*I am literally crying at a coffee shop right now while typing this*).

Kedua, terima kasih penulis sampaikan kepada para pahlawan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan pendidikan, kepada dosen dan staf Departemen Hubungan Internasional. Pak Djoko dan Bu Irma yang telah menjadi dosen wali penulis. Secara khusus juga kepada Bu Irma yang menjadi dosen pembimbing saya dalam pengerjaan skripsi kilat ini. Saya berterima kasih atas kritikan, saran, dan masukan yang selalu diberikan tiada henti oleh Bu Irma yang tidak pernah marah dan menenangkan. Mas Agas, dari awal maba yang berstatus mahasiswa hingga saat ini telah menjadi pengajar, terima kasih banyak atas ilmu dan dukungan yang selalu diberikan kepada penulis. Orang yang tidak pernah meninggi dengan segala ilmu yang dimilikinya. Mbak Ifaku sayang yang juga hadir dalam mendukung dan teman gosip penulis di bilik Cakra. Mas Ari “Radityo” yang selalu penulis repoti dan selalu mau untuk menolong. Mbak Icha, sobat sbux yang berstatus dosen tapi juga teman ngejulid penulis. Mbak Indah yang katanya jahat dulu pas maba padahal enggak, baik banget, informatif, dan suka menolong. Mbak Citra, dosen yang juga kritis tapi memiliki selera humor yang sefrekuensi. Terima kasih juga Mas Joko, Bu Sartika, Bu Lilik, Mas Wahyu, Mas Yunus, Mbak Irfa, Bu Ani, Pak Dugis, Pak Ajar, Pak Basis, Pak Wahyudi, dan Pak Muttaqien yang telah memberikan ilmunya.

Ketiga, penulis mengucapkan terima kasih kepada teman-teman semuanya yang telah mewarnai kehidupan penulis,

1. Teman-teman sejak SMP yang tiada henti mendukung dan mendoakanku yang menjadi satu tahun di bawah mereka, Syaldiles dan Lely. Semoga pertemanan kita akan terus terjalin ya teman.
2. *Nightshifters*ku tercinta, Arif Gondes, Arif Ayik, Ajimi Adjam, dan Cucu Zuhdi yang selalu mewarnai kehidupanku di mana saja. Terima kasih teman-temanku, kita harus terus bersama ya gengs.

3. Teman-teman SMAku yang hingga saat ini sering bertemu, *Genetique* kelas X BSKT kebanggaanku, Triasesarinda, Aldo.
4. Sobat Mojokertoku, Mbauci, Ocha, Ameng, Edo yang akhir-akhir ini sering muncul dalam kehidupanku.
5. Teman-teman pertamaku, Niko dengan sulapnya, Ilham Rusli yang suka muncul di grup pada masanya, Zuqu yang berhasil memikat banyak hati wanita, Mia yang aku kagumi karena tingginya, Rani yang telah pergi ke Korea. Terima kasih telah menjadi teman pertamaku di Surabaya teman-teman.
6. Koloni Ratu yang tidak bisa penulis lewatkan telah menjadi bagian dari kehidupan di Surabaya. Ariska sang Ratu yang kaya raya dari Bojonegoro, Beni sobat aku yang doyan diajak kerja, Brenda yang suka ngajak makan, Adisty yang dulu pertama kali mengira aku sebagai kating, Olin yang selalu ceria, Abi yang selalu menjadi penolong dan peredam, Ayak yang cerdas minta ampun aku bingung, Awul yang gengnya nyabang banyak dan sama semua denganku, Yoyo teman kosku yang panikan tapi selalu suka menolong, Dewi yang menjadi teman seperbimbinganku, Melo yang selalu hadir dengan rekomendasi-rekomendasi banyak hal dan Rachma yang menjadi sumber amarah dengan beritanya. Terima kasih Koloniku yang telah banyak mewarnai keseharianku di Surabaya. Aku cinta kalian.
7. Aliansiku juga Uli Kamka teman kriwikan semasa ngampus, Caca yang selalu direpotin di mana saja, Ella Torehku sayang yang juga segeng sama aku sampe magang, sobat Kaltimku Gerald yang malu-malu, Cece Adeline yang juga menjadi sobatku dari maba buat ngurusin angkatan, Fadia yang fashun tapi pemalu, Rafidah yang memberitahukan dunia enaknya masakannya, Cece Novia temanku eksternal, Kezya yang menjadi penolong saat uji petik. Terima kasih telah menjadi pensil warna kehidupanku.
8. Teman-teman HI15ku yang luar biasa kompetitifnya Halida, Rafel, Kurnia, Mami Anggia, Nabila, Bella, Dimas, Kevina Jenner, Bara, Mbak Atul, Adet, Tintin, Dasa, Mar'a teman kerjaku, Farel, Roma, Damar, Rahmadi, Kika, NRG, Rama, Nizzah, Reza, Aa Hilmy, Akbar, Ryan, Luthfi, Nimas, Adzkiya, Tama, Elvrina, Zhellin, Ravioli, Icha Okta, Nurul, Sheila, Bikkhis, Jupri, Raiyan, Gita, Martin, Ica, Kevin, Triku sayang Yayuk, Mutia, Alam, Pinaka, Faisal, Maula, Agung, Mas Bram, Rohman, Thifa, Wira admin, Jason, Mbah, Oyos, Triska, Boii, dan Mat dan Zarrinku sayang duo kosan yang sering aku kunjungi. Terima kasih telah mengajarkan banyak hal sehingga penulis dapat melihat berbagai hal dari perspektif yang beragam. Kakak tingkat dan adek tingkatku, Mbak Cucum dan Mas Diaz yang telah menjadi penmabku di IR Fest, Mas Ilham Bafadal, Mbak Verba, Tara, Mbak Sasa yang masuk di foto idku, Mas Fauzi, Mas Katong sobat-sobat asdos aku, Nadsyifku sayang, Dopir, Mbak Fitri, Mbak Merry, Mas Surur sobat twitku, Nath dan Dandi sobat sbuxku, Made Citra sang penguasa Cakra, Luki, Mbak Icha, Mbak Qoqom yang sering masakiku dan bawain bekal, Titiku Yanuar, Rumi geng PIP.
9. Teman-teman KKNku Jemima, Bunda Intan, Ape, Mbak Dhil yang sampe saat ini tetap berteman. Teman fakultas sebelah, Kara, Destri, dr. Yopin hehe.
10. Sahabat MANDORKU SAYANG, Bitsar, Naufal, Zaib, Dhyo, Cecil, Jo Audi terima kasih banyak atas semuanya yaampun sedih aku tu. Sobat Beswan Djarumku yang lain juga, Abner yang jauh di ITB, Emil di pulau seberang, Finna yang cantik, Tante Dewi, Vio sobat Thai, Arine, Satrio, Dumdum, dan teman-teman beswanku se-Indonesia kucintai.
11. UNCH *Family*ku Mommy Ringgitku tercinta, Danica buntu, Andri teman SMP, Risto buntu, Bian buntu, Dede buntu, Mbak Naomikuuu, Mas Bayu terima kasih juga telah menemani hari-hariku di mana pun aku berada.

12. Sobat Kempinskiku di Surabaya, Mas Gharud yang hampir tiap hari direpotin banyak hal, Satriaku yang jreng, Bagas yang juga jreng, Mbak Sasmi yang menjadi inspirasi kebuntuan.
13. Keluarga besar Raka Raki yang memberikan banyak hal, Budhe Aru, Kak Rinto, Mas Helmi, Mbak Icha, Kak Sulfi, Kak Rendy, Yasmin, Fabio, Iwantastic, dan keluarga besar Ikatan Raka Raki Jatim yang aku banggakan.
14. Teman-teman Starbucks TP3 aku yang tersayang menjadi bagian bahagia hidupku, mamah Nuke Aprilia, Kelompok 2 Filsafat, Koko Ryan yang pandai banget jualan shots, Ce Like yang cantik, Amanda yang tersakiti, Ferguso anak baru tapi mayak, sayang kalian.
15. Starbucks Gubeng yang selalu menjadi tempatku untuk mengerjakan banyak hal, Kak Bella, Mas Ale, Satrio, Theo, Mas Kaka, Mas Thoriq, Lia, mbak-mbak dua yang sampe sekarang aku gatau namanya. Makasih minuman gratisnya kadang-kadang hehe.
16. Sahabat Bersaudara Mojokerto. Makasih Bersaudara atas tempatnya yang tiap akhir pekan aku pakai, Mas Iqbal Alif, Nona, Vara.
17. Sobatku di sisi lainnya yang gatau masuk kategori mana, Bos @bagasjayaholiday yang menjadi pionir penulis dalam ke sana ke mari dengan segala *privilege* serta *voucher-voucher* gratisan yang menghiasi perkuliahanku, IfanRP sang penghibur, Ko Bektu yang menuntut ke kebahagiaan Holywings, Kak Dimas Macho yang menginspirasi, dan teman-teman lainnya yang mungkin belum aku sebutkan.

Terima kasih kepada teman-teman semua yang telah hadir dalam hidupku, semoga kita akan tetap menjalin hubungan baik ini dan dapat dipertemukan kembali di masa depan dengan banyak pengalaman dan cerita baru.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN INSPIRASIONAL.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I-PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	6
1.3    Tinjauan Literatur .....	6
1.4    Tujuan Penelitian .....	10
1.5    Kerangka Pemikiran.....	10
1.5.1    Keberadaan dan Dampak MNC terhadap Perekonomian Negara .....	11
1.5.2    Strategi MNC dalam Memengaruhi Negara <i>Host Country</i> .....	13
1.5.3    Masalah Upah Tenaga Kerja sebagai Bagian dari Isu HAM .....	17
1.5.4    Tesis .....	19
1.6    Metode Penelitian .....	19
1.6.1    Operasionalisasi Konsep .....	19
1.6.2    Tipe Penelitian .....	21
1.6.3    Ruang Lingkup dan Jangkauan Penelitian .....	21
1.6.4    Teknik Pengumpulan Data.....	22
1.6.5    Teknik Analisis Data.....	23
1.6.6    Sistematika Penulisan .....	23
<b>BAB II-Perkembangan Ekspansi H&amp;M dan Keterlibatannya dalam Isu Kebijakan Upah Minimum di Kamboja.....</b>	<b>24</b>
2.1    Industri Garmen di Kamboja.....	24
2.2    Masuknya MNC <i>Fast Fashion Industry</i> H&M.....	30
2.2.1    Kontribusi H&M terhadap Perekonomian Kamboja.....	32
2.2.2    Permasalahan Upah Minimum Pekerja Garmen Kamboja dan Atensi H&M	36
<b>BAB III-Strategi Lobi terhadap Pemerintah Kamboja oleh H&amp;M .....</b>	<b>46</b>
3.1    Pihak yang Terlibat dalam Proses Lobi .....	47
3.2    Implementasi Lobi di Kamboja sebagai Strategi H&M.....	50
3.2.1    Dialog Langsung sebagai Upaya Lobi .....	55
3.2.2    Respon Pemerintah Kamboja terhadap Lobi H&M .....	58

<b>BAB IV-Strategi Kolaborasi H&amp;M dengan MNC Lain dan Kelompok Domestik di Kamboja .....</b>	<b>63</b>
4.1 Relasi H&M dengan MNC Lain dan Kelompok Domestik.....	63
4.2 Bentuk Kolaborasi H&M dalam ACT dan IndustriAll Global Union ..	69
4.3 Pengaruh dan Efektivitas .....	73
<b>BAB V-Kesimpulan.....</b>	<b>75</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>78</b>

**DAFTAR TABEL DAN GAMBAR**

Gambar 1.1 Logo H&M .....3

Gambar 1.2 Pakaian H&M yang Diproduksi di Kamboja.....5

Gambar 2.1 Ekspor Garmen Kamboja Tahun 1995-2015 dalam US\$.....27

Tabel 2.1 Aset dan Ekspor Industri Garmen di Kamboja.....29

Tabel 2.2 Daftar Perusahaan Sub-kontraktor H&M di Kamboja.....33

Gambar 2.4 Rata-rata Pengeluaran Kebutuhan Dasar Pekerja Industri Garmen 2009  
.....37

Gambar 2.5 Salah Satu Pekerja Garmen yang Diserang oleh Pasukan Bersenjata  
Kamboja.....41

Tabel 3.1 Identifikasi Kekuatan *Stakeholder* dalam Lobi.....50

Gambar 3.1 Pertemuan Karl-Johan Persson dengan Hun Sen di Kamboja.....52

Gambar 3.2 Artikel yang Dipublikasikan oleh H&M Melalui Situs [www.hm.com](http://www.hm.com)  
.....54

Tabel 3.2 Data Upah Minimum Pekerja Industri Garmen di Kamboja.....60

Tabel 4.1 MNC yang Tergabung dalam ACT.....66

Gambar 4.1 Persinggungan Kepentingan dan Komitmen antar *Stakeholder* di  
Kamboja.....68

## DAFTAR SINGKATAN

<b>ACT</b>	Action Collaboration Transformation
<b>BFC</b>	Better Factories Cambodia
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CHRAC</b>	Cambodian Human Rights Action Committee
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>ETI</b>	Ethical Trading Initiative
<b>FDI</b>	Foreign Direct Investment
<b>FLA</b>	Fair Labour Association
<b>GMAC</b>	Garment Manufacturers Association in Cambodia
<b>HAM</b>	Hak Asasi Manusia
<b>H&amp;M</b>	Hennes & Mauritz
<b>IGO</b>	Intergovernmental Organization
<b>ILO</b>	Internasional Labour Organization
<b>LAC</b>	Labour Advisory Committee
<b>MNC</b>	Multinational Corporation
<b>NGO</b>	Non-governmental Organization
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Cooperation and Development
<b>PBB</b>	Perserikatan Bangsa Bangsa
<b>UU</b>	Undang Undang
<b>WTO</b>	World Trade Organization

## ABSTRAK

Tahun 2013, MNC *fast fashion industry* H&M memutuskan untuk terlibat dalam membantu menaikkan upah minimum pekerja industri garmen di Kamboja. Keputusan tersebut didasarkan pada adanya stagnasi upah minimum pekerja industri garmen yang ada di Kamboja sehingga tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan primernya serta aksi represif pemerintah akibat dari adanya protes yang dilakukan oleh pekerja industri garmen. Skripsi ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang digunakan H&M sebagai MNC *fast fashion industry* untuk dapat terlibat dalam penentuan kebijakan upah minimum pekerja industri garmen yang ada di Kamboja. Terdapat tiga kerangka pemikiran yang digunakan dalam tulisan ini; keberadaan dan dampak MNC terhadap perekonomian negara; strategi MNC yang digunakan dalam memengaruhi *host country*; dan masalah upah tenaga kerja sebagai bagian dari isu HAM. Metode yang digunakan penulis adalah deskriptif untuk menjelaskan langkah-langkah strategi H&M dalam memengaruhi perubahan kebijakan upah minimum. Berdasarkan kerangka pemikiran dan metode tersebut, penulis memiliki tesis bahwa terdapat dua strategi yang digunakan H&M, yaitu strategi lobi dan strategi kolaborasi dengan NGO, IGO, dan MNC lain di Kamboja. Pada tahun 2014, upah minimum pekerja industri garmen di Kamboja mengalami kenaikan secara bertahap hingga pada tahun 2018 dapat melampaui target tuntutan dari para pekerja industri garmen di Kamboja.

**Kata Kunci:** H&M, Kamboja, Upah Minimum, Garmen, Strategi

## BAB I

### Pendahuluan

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian ini membahas tentang strategi *Multinational Corporation* (MNC) *fast fashion industry*<sup>1</sup> H&M dalam memengaruhi kebijakan pemberian upah minimum bagi para pekerja garmen di Kamboja setelah adanya protes yang secara konsisten dilakukan dari tahun 2003 hingga 2014. Tahun 1990 menjadi titik balik Kamboja terintegrasi dengan ekonomi global yang mendorong adanya aktivitas dalam pasar perdagangan bebas dan orientasi ekspor (Asia Monitor Research Center, 2014).

Kerajaan Kamboja dikenal sebagai negara dengan masyarakat kolektivis pada masa rezim Khmer Merah yang dipimpin oleh Pol Pot. Kondisi domestik Kamboja mengalami gejolak ditandai dengan munculnya partai-partai politik baru akibat dari demokratisasi. Situasi politik dan ekonomi Kamboja sempat mengalami penurunan akibat Kamboja dan negara aliansi, yakni Vietnam mengubah poros kerjasamanya dengan Tiongkok hingga memutuskan untuk berpihak pada Uni Soviet (Hughes dan Un, 2011). Uni Soviet menjadi penyokong utama perekonomian Kamboja pada masa Perang Dingin hingga mengalami keruntuhan akibat kekalahan dalam Perang Dingin tahun 1989. Mundurnya Uni Soviet dari Kamboja memberikan ruang baru bagi aktor lain untuk membantu stabilitasi Kamboja. Otoritas Transisional Kamboja kemudian memulai operasi di Kamboja pada tahun 1992 hingga 1993 dengan

---

<sup>1</sup>*fast fashion industry* merupakan industri garmen yang berfokus pada penyegaran mode dengan menyediakan atmosfer sesuai musim pakaian tertentu sehingga frekuensi ketersediaan pakaian seringkali berubah dengan cepat (Guercini dalam Bhardwaj dan Fairhurst, 2009).

memfasilitasi bantuan negara Barat ke Kamboja, dipromosikan dengan kehadiran partai-partai demokrasi di Kamboja (Hughes dan Un, 2011). Pada tahun 1993, kebijakan perdagangan sangat diliberalisasi. Sebagian besar pembatasan pada keterlibatan perusahaan dan individu dalam perdagangan internasional dihapus (Naron, 2003).

Industri garmen berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi Kamboja sejak pertama kali beroperasi pada tahun 1994. Pesaingan dan perubahan mode yang cepat mendorong keterlibatan *fast fashion industry* seperti Hennes & Mauritz (H&M) untuk dapat memproduksi garmen di Kamboja. Data yang dikeluarkan oleh *Clean Clothes Campaign* (2015), jumlah pekerja pada industri garmen di Kamboja mencapai 400.000 hingga 650.000 pada tahun 2014 serta berkontribusi pada 16% GDP Kamboja. Jumlah perusahaan yang terlibat dalam industri garmen tercatat sebanyak 559 perusahaan. Akhir tahun 2013, tercatat industri garmen ini berkontribusi pada nilai ekspor Kamboja sebesar 80% senilai dengan US\$5,53 milyar (Styllis, 2014). Perkembangan industri garmen dan kontribusi yang diberikan terhadap pertumbuhan perekonomian negara tidak diimbangi dengan upaya untuk menyejahterakan para pekerja industri garmen. Tercatat pada tahun 2013, para pekerja industri garmen mendapatkan upah minimum sebesar US\$80 per bulannya dengan jam kerja hingga dua belas jam per hari (ILO, 2014). Penetapan upah minimum dan jam kerja pekerja industri ditetapkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan Kamboja yang merujuk pada implementasi Pemerintahan Kamboja terhadap Hukum Ketenagakerjaan pada tahun 1997 dalam Konstitusi Kerajaan Kamboja 1993 (Chandararot dan Dannet, 2009). Pasal 104 menjelaskan bahwa upah harus setidaknya sama dengan upah minimum yang

dijamin; yaitu, pemerintah harus memastikan setiap pekerja dari standar hidup yang layak sesuai dengan martabat manusia.

H&M menjadi merek *fast fashion* industri terbesar kedua setelah Zara dan merupakan merek retail pakaian tertua sejak tahun 1942. Sejak tahun 2008, H&M bekerja sama dengan industri garmen yang ada di Kamboja sebagai rekanan pemasok garmen dibandingkan Zara yang mulai memproduksi garmennya di Kamboja tahun 2010. Tercatat melalui situs resmi H&M (t.t.f), saat ini terdapat total 99 perusahaan industri garmen yang beroperasi, 39 di antaranya merupakan pabrik pemrosesan dan 60 merupakan pabrik manufaktur<sup>2</sup>. Retail pakaian dan aksesoris yang terbatas di Kamboja menjadi kesempatan bagi merek-merek retail internasional untuk memperluas pasarnya di Kamboja. Hal ini juga berkaitan dengan empat sektor kunci Kamboja yang berkontribusi pada perkembangan ekonomi, seperti garmen, agrikultur, pariwisata, dan konstruksi (Chhair dan Tung, t.t).

**Gambar 1.1 Logo H&M**



Sumber : H&M (t.t.a)

---

<sup>2</sup> Manufaktur adalah proses mengubah bahan mentah menjadi barang untuk dapat digunakan atau dikonsumsi oleh manusia (KBBI, t.t).

Jaminan hak pekerja industri garmen dan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi Kamboja tidak terimplementasikan dengan baik, terbukti dengan adanya protes yang dilakukan oleh para pekerja industri garmen menuntut kenaikan upah minimum (Cambodia Center for Human Rights, 2014). Tuntutan kenaikan upah minimum diakibatkan adanya kenaikan standar hidup minimum, inflasi, dan jam kerja yang dianggap memberatkan di Kamboja. Kenaikan upah minimum menjadi US\$160 per bulan tidak pernah dikabulkan, melainkan hanya mengalami kenaikan US\$15 per bulan sebagai hasil dari diskusi yang dilakukan oleh Kementerian Ketenagakerjaan, *Labor Advisory Committee* (LAC), dan aliansi pekerja pada 24 Desember 2013. Pekerja industri garmen berada pada posisi paling bawah dalam rantai penawaran global dengan relasi yang terbatas. Kontribusi terhadap perekonomian Kamboja tidak sebanding dengan peningkatan upah minimum yang relatif lambat dibandingkan dengan peningkatan produktivitas dan inflasi (Asia Monitor Research Centre, 2014).

Merespon konsekuensi yang harus diterima tersebut, para pekerja industri garmen memutuskan untuk mogok kerja bersama para aliansi pekerja lainnya untuk menuntut adanya kenaikan upah minimum. Pada 26 hingga 31 Desember 2013, Phnom Penh, dikuasai oleh para pekerja industri garmen memenuhi dan menutup sebagian besar jalanan di Phnom Penh. Pemerintah merespon tuntutan yang dilakukan oleh pekerja dengan mengeluarkan surat ultimatum untuk kembali bekerja setidaknya pada tanggal 2 Januari 2014. Kondisi semakin buruk ketika para pekerja harus berhadapan dengan otoritas bersenjata Kamboja. Setidaknya ada empat pekerja yang dilaporkan tewas, 23 di antaranya ditahan, 38 luka serius, dan 25 terkena luka tembakan. Empat tahun setelah aksi besar yang dilakukan oleh para

pekerja industri garmen, perubahan kebijakan upah minimum kemudian diumumkan oleh pemerintah Kamboja pada pertengahan tahun 2018 bahwa pekerja industri garmen akan diberikan upah minimum US\$170 per bulan, empat belas kali lebih banyak daripada upah minimum yang diterima pada tahun 1997 sebesar US\$40 (Sovuthy, 2018).

### Gambar 1.2 Pakaian H&M yang Diproduksi di Kamboja



Sumber : Omarhavana.com, t.t

Tahun 2013, H&M sebagai salah satu MNC *fast fashion industry*, pertama kali menerapkan inisiatif dalam mendorong terwujudnya kelayakan upah minimum melalui *Fair Living Wage Strategy*. Pada tahun 2018 diharapkan pengimplementasian strategi ini dapat meningkatkan sistem manajemen upah bagi para pekerja serta menjamin terciptanya lingkungan demokratis pada tempat kerja (H&M, 2014). Melalui penjabaran di atas, dapat dilihat adanya anomali dari sikap pemerintah Kamboja yang seolah tidak memerdulikan kesejahteraan para pekerja industri garmen, melihat fakta bahwa industri garmen berkontribusi besar terhadap perekonomian Kamboja. Pemerintah Kamboja menetapkan pemberian upah

minimum yang rendah, sehingga tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan para pekerja garmen. Permasalahan ini menimbulkan protes yang cukup panjang dari tahun 2003 hingga tahun 2013 akibat stagnansi upah minimum yang diberikan oleh pemerintah Kamboja. Sehingga dengan hadirnya H&M melalui upayanya untuk dapat meningkatkan upah minimum pekerja industri garmen di Kamboja dapat membantu mendorong kenaikan upah minimum melebihi tuntutan para pekerja. H&M sebagai sebuah industri yang hakikatnya berorientasi pada profit turut berkomitmen dalam membantu pekerja industri garmen untuk memperoleh upah minimum sesuai dengan standar biaya hidup minimal. Hal tersebut memunculkan pertanyaan terkait pengaruh keterlibatan MNC *fast fashion industry* dalam memengaruhi kebijakan pemberian upah minimum di Kamboja serta strategi yang digunakan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana strategi MNC *fast fashion industry* H&M memengaruhi perubahan kebijakan upah minimum tenaga kerja garmen di Kamboja?

## 1.3 Tinjauan Literatur

Untuk mengkaji adanya pengaruh MNC *fast fashion industry* H&M dalam mengubah kebijakan upah minimum pekerja garmen<sup>3</sup> di Kamboja, penulis mengumpulkan dan meninjau literatur-literatur yang membahas mengenai MNC serta dampak yang diberikan oleh MNC terhadap kebijakan dalam negeri sebuah negara.

---

<sup>3</sup> garmen adalah pakaian (Merriam-webster, t.t).

Stiglitz (2006) menuliskan argumennya dalam sebuah tulisan *the Multinational Corporation* bahwa korporasi seringkali digambarkan oleh penganut sayap kiri sebagai entitas yang lebih mengedepankan profit di atas kepentingan lainnya. MNC disimbolkan sebagai bentuk kesalahan dari hadirnya globalisasi yang membawa permasalahan-permasalahan saat ini. Bisnis menjadi prioritas utama yang artinya tujuan utama dari adanya MNC adalah untuk mendapatkan uang, sehingga optimalisasi biaya, penghindaran pembayaran pajak, serta pemanfaatan rendahnya regulasi di *host country*<sup>4</sup>. MNC secara definisi seringkali memiliki kesamaan dengan *foreign direct investment* (FDI) yang menunjukkan adanya aktivitas perpindahan arus modal untuk mengembangkan sebuah industri melewati batas-batas negara (Lazarus, 2001). FDI sendiri merefleksikan adanya tujuan jangka panjang penyaluran kepentingan yang ditunjukkan oleh sebuah entitas ekonomi pada entitas ekonomi di beahan dunia lain (OECD, 1996). Namun, di sisi lain, korporasi dipercaya menjadi sebuah penengah untuk membawa keuntungan dari hadirnya globalisasi kepada negara berkembang, digunakan untuk membantu menaikkan standar hidup di seluruh dunia. MNC memungkinkan negara berkembang untuk mencapai integrasi pasar global yang menghubungkannya dengan negara-negara industri.

Masuknya MNC bukanlah hal sepele yang dilakukan oleh negara dengan mengimpor modal asing, yang seringkali dikaitkan dengan permasalahan dalam perdagangan internasional (Blomstrom dan Kokko, 1997). Investasi yang dilakukan oleh MNC tidak lepas dari adanya pengaruh yang diberikan kepada *host*

---

<sup>4</sup> *host country* adalah negara penerima investasi dari sebuah MNC baik dalam bentuk anak perusahaan atau afiliasi (Morgan, 2006).

*country*. Keuntungan dapat diperoleh akibat adanya implikasi penerimaan pajak asing yang tinggi. Untuk mencapai keuntungan tersebut, negara memerlukan adanya regulasi sebagai syarat masuknya investasi asing dan juga perlu adanya penyesuaian metode yang dibawa oleh investor agar dapat bersaing dengan perusahaan asing lain (MacDouhall, 1960). Pada pendekatan radikal, MNC terlibat dalam dua perebutan kekuasaan, dengan pekerja dan pemerintah. Perspektif radikal berargumen bahwa sejak globalisasi mendorong adanya keseragaman dan modal sudah tidak lagi berdasarkan pada entitas negara, negara berkembang juga akan mendapatkan perlakuan yang sama dari investor internasional (Ellner, 2002).

Kehadiran MNC dengan strategi globalnya bukan menjadi sebuah kendala untuk melewati batas negara bangsa dalam rangka proses ekspansi. Berdasarkan perspektif realisme, negara seringkali skeptis terhadap kehadiran MNC serta muncul ketidakpercayaan dan kritik terhadap transparansi dan kompleksitasnya (Pausenberger, 1983). Skeptisisme tersebut seringkali mengakibatkan MNC dan negara rentan terhadap konflik. Di satu sisi, negara-negara sangat ingin agar MNC beroperasi di wilayah mereka, menciptakan lapangan kerja, membayar pajak, menghasilkan pendapatan ekspor dan memperkenalkan teknologi modern, namun di sisi lain, negara tidak jarang mengambil pengecualian pada otonomi dan kebebasan bergerak dari MNC. Pembatasan-pembatasan yang dilakukan oleh negara merupakan bentuk dari kebijakan luar negeri yang bersumber dari kebijakan dalam negeri. Dugis (2007) menggunakan perspektif realisme dan liberalisme untuk mengidentifikasi kebijakan dalam negeri dan kebijakan luar negeri. Perspektif realisme melihat bahwa kebijakan domestik tidak menentukan kebijakan luar negeri karena negara cenderung untuk bertindak berdasarkan pada pentingnya

kekuatan yang dianggap perlu untuk bertahan hidup. Sebaliknya, liberalisme menganggap penting kehadiran politik dalam negeri dalam kebijakan luar negeri. Negara bukan lagi sebuah kesatuan yang rasional, melainkan sebagai bentuk koalisi yang mengordinir individu, kelompok-kelompok, dan publik. Oleh karena itu kepentingan nasional ditentukan oleh mana dari banyak kepentingan antara individu, kelompok individu, dan publik yang menangkap otoritas pemerintah. Argumen tersebut menunjukkan bahwa MNC memiliki kemungkinan dalam menentukan kebijakan domestik di *host country*.

MNC khususnya pada sektor garmen dianggap penting bagi beberapa negara dalam hal perdagangan, produk domestik bruto, dan membuka lapangan kerja (Keane dan Velde, 2008). Selain itu, negara juga memiliki kesempatan untuk melakukan diversifikasi ekspor serta bagi negara berkembang, hadirnya industri garmen membantu ekspansi manufaktur ekspor untuk memenuhi permintaan pasar. Keane dan Velde (2008) juga menunjukkan bahwa garmen berkontribusi terhadap pendapatan beberapa negara, seperti 5% di Sri Lanka, 12% di Kamboja, dan 15% di Pakistan. Dominasi garmen juga memberikan pengaruh yang besar terhadap ekspor dari beberapa negara seperti Kamboja sebesar 80% dan Bangladesh sebesar 83,5%.

Dengan melakukan tinjauan literatur, penulis menemukan adanya cara pandang lain yang muncul pada keterlibatan MNC dalam menentukan kebijakan domestik sebuah negara. Melalui sudut pandang liberalis, keterlibatan aktor non-negara seperti individu dan publik dapat memberikan pengaruh terhadap pembentukan kebijakan domestik serta kebijakan luar negeri. Penelitian yang ada sebelumnya

banyak membahas mengenai skeptisisme keberadaan MNC yang merupakan hasil dari adanya globalisasi. Penelitian ini kemudian berusaha untuk menjelaskan adanya keterlibatan MNC, khususnya MNC garmen dengan melihat pada pengaruh yang diberikan terhadap kebijakan domestik di sebuah negara dalam rangka memengaruhi perubahan kebijakan upah minimum.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat adanya strategi MNC *fast fashion industry* H&M dalam memengaruhi perubahan kebijakan upah minimum tenaga kerja garmen di Kamboja atas aksi tuntutan kenaikan upah minimum yang dilakukan oleh para pekerja industri garmen sejak tahun 2003 hingga 2014. Persoalan ini menarik mengingat pemerintah Kamboja pada tahun 2018 menyetujui untuk memberikan kenaikan upah minimum sebesar US\$182 melebihi tuntutan sebesar US\$160 setelah melewati aksi protes besar tahun 2014.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Untuk menjelaskan latar belakang atau alasan pengambilan dan penerapan kebijakan negara terkait pemberian upah minimum, penulis menggunakan kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran pertama membahas mengenai keberadaan dan dampak MNC yang diberikan terhadap perekonomian negara. Kerangka kedua mengenai strategi MNC dalam memengaruhi negara. Kerangka ketiga membahas mengenai masalah upah tenaga kerja sebagai bagian dari isu HAM.

### 1.5.1 Keberadaan dan Dampak MNC terhadap Perekonomian Negara

Akhir abad ke-17, perdagangan barang dan jasa di luar negara dimana perusahaan itu berasal dilakukan oleh perusahaan asal Britania Raya, *the East India Trading Company* yang menjadikannya sebagai format awal dari berdirinya *multinational corporation*. Format tersebut kemudian mengalami pengembangan yang menjadikan poin kunci dalam munculnya MNC adalah ketika perusahaan mulai berinvestasi di luar negeri asal dan mengelola investasi tersebut melalui bentuk organisasi seperti anak perusahaan dan afiliasi (Morgan, 2006). Internasionalisasi ekonomi menjadi dominan dalam praktik persebaran MNC. Tahun 1990 merupakan era dimana dorongan eksternal untuk liberalisasi dan integrasi internasional meningkat secara signifikan (Ohno, 1999). Ekonomi negara-negara menjadi lebih terbuka sejak Perang Dingin berakhir. Transformasi keterbukaan ekonomi menjadi gerbang bagi masuknya pasar bebas yang mengeliminasi sebagian besar sistem komunisme yang dianut oleh beberapa negara. Hughes dan Un (2011) menjelaskan bahwa Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) memfasilitasi bantuan dari negara-negara Barat dan demokratisasi melalui komitmen untuk menjalankan *good governance* melalui liberalisasi pasar. Ketika akses diizinkan untuk dibuka, investor asing akan mengambil manfaat diversifikasi dan akan mendorong nilai ekuitas pasar domestik (Bekaert et al., 2003). Liberalisasi perdagangan dapat memiliki manfaat yang signifikan bagi negara, karena akses preferensialnya dapat digunakan untuk menghasilkan pertumbuhan ekspor dan investasi dari negara lain. Peran perusahaan di tingkat internasional perlu untuk diketahui dan dijelaskan lebih mendalam melalui analisis relasi kekuasaan global yang ditandai dengan

pergeseran peran perusahaan pada tingkat global. Sistem ekonomi global baru yang ada saat ini ditentukan oleh peningkatan perdagangan barang dan jasa internasional serta mobilitas modal transnasional. Fenomena ini secara spesifik merujuk pada perluasan investasi modal, di dalamnya termasuk relokasi operasi produksi dan jasa melintasi batas negara (Turner, 1997). Perubahan tersebut kemudian menjadi diskursus bagi para penstudi kapitalisme transnasional atau pemerintahan global melihat bahwa kekuatan yang dimiliki oleh korporasi berada di atas kuasa negara (Babic et al., 2017). Pemahaman tradisional mengenai kedaulatan negara kemudian mengalami pergeseran akibat adanya model konseptual yang menggambarkan politik dunia saat ini. Biersteker (1980) menjelaskan bahwa ekonom liberal memiliki pemahaman bahwa ekspansi global korporasi transnasional saat ini telah membatasi pelaksanaan kekuasaan negara, utamanya di negara dunia ketiga. Artinya, kemampuan negara-negara independen untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan otoritas secara efektif, telah dikurangi atau bahkan dirusak oleh operasi perusahaan-perusahaan transnasional di dalam batas-batas nasional negara-negara tersebut.

Pada level domestik, negara berupaya untuk menciptakan sistem pengaturan yang digunakan sebagai landasan mekanisme pasar, yang keberlangsungannya bergantung pada ideologi, kapabilitas internal, pengalaman, serta sumber daya ekonomi yang tersedia (Detomasi, 2006). Melihat pergeseran transformasi tersebut, para akademisi menggunakan dua perspektif dalam Ekonomi Politik Internasional yaitu perspektif *state-centric* dan perspektif yang di dalamnya melihat keterlibatan korporasi multinasional yang memiliki peranan signifikan terhadap kapitalisme transnasional maupun pemerintahan global (Gilpin, 2001). Perspektif *state-centric*

tidak mengamini perspektif yang melihat bahwa perusahaan memiliki peranan yang lebih besar daripada negara terhadap kapitalisme transnasional dan pemerintahan global, yaitu perspektif kapitalisme transnasional. Perspektif ini dipercaya memiliki empat fraksi yang menjadikannya sebagai karakteristik institusi dalam praktik transnasional politik pada sistem kapitalis global, yaitu pemilik dan pengontrol korporasi transnasional dan afiliasi lokalnya, politisi dan birokrat globalisasi, profesionalisme yang mengglobal, serta produk dan media. Keempat hal tersebut dirumuskan menjadi sebuah kekuatan elit global yang digunakan untuk mengontrol struktur kelas dalam lingkaran kerja perusahaan di negara tertentu, sehingga negara bukan satu-satunya aktor relevan dalam struktur ini (Sklair, 2009).

### **1.5.2 Strategi MNC dalam Memengaruhi Negara *Host Country***

Hubungan perusahaan dengan *host country* pada pasar perdagangan menjadi pertimbangan kunci kompetitif di kompetisi global. *Host country* memiliki mekanisme-mekanisme yang berbeda-beda dalam mengatur keberadaan MNC (Porter, 1980). Kebijakan investasi MNC dipengaruhi oleh perdagangan internasional dan kondisi industri dipengaruhi oleh kekuatan sosial-politik (Nygaard dan Dahlstrom, 1992). Kehadiran MNC, khususnya pada negara berkembang dapat dilihat melalui dua konteks, yakni ekonomi dan politik. Isu politik dan ekonomi tidak dipungkiri berkaitan satu sama lain. MNC secara tidak langsung memberikan pengaruh politik dominan yang dapat memengaruhi keputusan pemerintah. MNC juga dapat menstimulasi pola-pola pada proses pengembangan ekonomi yang juga berpengaruh terhadap politik jangka panjang (Leonard, 1980). Perkembangan ekonomi menjadi fokus MNC pada sektor modern

yang mendorong produksi, konsumsi, dan teknologi. Peluang ini dimanfaatkan bagi MNC untuk dapat menggunakan kekuatan ekonominya dalam rangka mendapatkan izin dari pemerintah, perlindungan, investasi, serta akses terhadap sumber daya.

Penelitian mengenai kekuatan organisasi didominasi oleh gagasan yang dikemukakan oleh Lukes (1974 dalam Geppert et al., 2016), yang mengembangkan model tiga dimensi pada studi kekuasaan. Dimensi pertama, kekuasaan dilihat sebagai campur tangan peranan aktor yang menghubungkan kepentingan mereka dengan apa yang mereka inginkan atau sukai, dengan preferensi kebijakan yang dimanifestasikan oleh partisipasi politik mereka. Dimensi kedua merujuk pada keputusan strategis yang dipilih terkait agenda yang ingin dicapai. Keputusan strategis tersebut dapat berupa sebuah keputusan maupun keputusan untuk tidak memberikan keputusan. Terakhir, dimensi ketiga melihat bahwa setiap agenda atau keinginan aktor tidak dapat mendapatkan bobot yang sama pada sistem politik di mana hanya ada aktor tertentu yang dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dilihat dari dimensi yang beragam, dapat dipahami bahwa MNC merupakan sebuah organisasi lintas nasional yang kompleks dan terfragmentasi. Morgan (2001) melihat bahwa MNC didasari oleh rasionalitas kontekstual yang dapat memicu adanya bentuk dan dinamika agensi sosial dalam proses politik. Namun, sifat dan bentuk perilaku politik yang akan diamati dalam studi MNC terkait erat dengan konseptualisasi kekuasaan.

Situasi politik domestik memiliki dampak fundamental terhadap bagaimana negara menggunakan kekuatannya atas MNC. Namun, adanya perbedaan keinginan, kebutuhan, dan motivasi yang berbeda-beda dari kelompok elit di sebuah negara

seringkali menjadi hambatan tersendiri bagi MNC. Untuk dapat memberikan pengaruh otoritatif pada negara, khususnya negara berkembang, MNC memiliki dua strategi. Pertama, keputusan untuk melakukan lobi kepada negara menjadi opsi MNC untuk terbebas dari manipulasi politik. Kedua, MNC juga dapat berkolaborasi dengan NGO, IGO, dan MNC lain yang ada di negara tersebut untuk mendorong pemerintah setempat dalam memutuskan kebijakan tertentu (Leonard, 1980). Pemahaman ini kemudian mendorong adanya pemahaman keterlibatan MNC dalam beberapa kasus yang dapat berpotensi memberikan perubahan pengaruh ekonomi.

Strategi pertama, lobi yang dilakukan oleh MNC mengindikasikan bahwa setiap MNC bukan hanya pemain yang berada pada pasar ekonomi, melainkan juga melakukan interaksi dengan masyarakat dan politik. MNC merupakan bagian mendasar dari tatanan sosial dan ruang lingkup terbuka melalui interaksi dengan pasar dan konsumen dengan batasan normatif berupa regulasi, hukum, dan keputusan politik (Joos, 2011). Lobi menjadi strategi yang efektif bagi MNC jika dilihat menggunakan kerangka teori institusionalisasi, Westney (1993 dalam Kwok dan Tandesse, 2006) membahas mengenai dampak potensial signifikan dari MNC pada pola organisasi dalam suatu negara. Anak perusahaan MNC di beberapa negara dapat memainkan peran utama dalam membangun blok organisasi. Argumen mengenai globalisasi berkaitan erat dengan proses restrukturisasi MNC pada tingkatan global. Agar lobi dapat diterima oleh *host country*, MNC kemudian menggunakan taktik lobi langsung dan tidak langsung dalam upaya lobi agar kehadiran MNC memengaruhi perubahan lingkungan kelembagaan di *host country*.

Implementasi lobi kemudian dispesifikkan ke dalam beberapa taktik agar dapat berjalan sesuai tujuan. Taktik lobi dibedakan menjadi dua, yaitu lobi langsung dan lobi tidak langsung (Farnel, 1994). Pertama, lobi langsung merupakan taktik lobi yang dilakukan secara terbuka maupun pertemuan privat antara kedua belah pihak untuk mendapatkan regulasi yang diinginkan. Kedua, taktik lobi tidak langsung dapat dikategorikan kembali menjadi dua taktik, yakni melalui kampanye yang merupakan inisiatif perseorangan atau melalui kampanye hubungan masyarakat yang mencakup keterlibatan media, kampanye pers, dan artikel (Farmel, 1994). Dalam praktik lobi, pihak-pihak yang terlibat ini seringkali disebut dengan *stakeholder*. *Stakeholder* tersebut termasuk perorangan dan kelompok yang memengaruhi atau dapat dipengaruhi oleh keputusan, kebijakan, dan operasi organisasi (Post et al., 2002). Pada konsep *stakeholder*, terdapat aspek relasional dari sebuah organisasi dalam mengelola hubungannya dengan kelompok-kelompok lain, seperti karyawan, pemasok, pelanggan, politisi, dan lainnya agar dapat membantu proses pencapaian tujuan (Ihlen, 2007).

Strategi kedua, globalisasi dengan kompleksitas serta kecepatan perubahan teknologi semakin meningkat, MNC seringkali menemukan kebutuhan untuk menghubungkannya dengan sumber-sumber informasi dan pengetahuan lainnya agar tetap kompetitif. Dalam perwujudan hal tersebut MNC kemudian membangun hubungan global melalui keberadaan anak perusahaan sebagai bentuk interaksi dengan komponen lokal. Kemampuan ini menjadi keuntungan bagi MNC untuk dapat berkolaborasi dengan kelompok domestik, NGO, IGO, dan MNC lain. Melalui adanya kolaborasi MNC dengan kerangka kolaboratif domestik mampu untuk memengaruhi *host country* dan mengurangi kontrol atas regulasinya

(Nygaard dan Dahlstrom, 1992). Kolaborasi antara MNC dengan aktor-aktor tersebut berpotensi untuk dapat memengaruhi perubahan kebijakan. Keberhasilan perubahan kebijakan dapat terwujud apabila terdapat adanya keuntungan yang dapat diperoleh kelompok yang mendorong adanya perubahan kebijakan melalui perubahan itu sendiri dan dukungan dari kelompok sosial sebagai bentuk perwakilan perwujudan perubahan melalui kepentingan yang sama (Gamson, t.t dalam Rochon dan Mazmanian, 1993).

### **1.5.3 Masalah Upah Tenaga Kerja sebagai Bagian dari Isu HAM**

Jurang pemisah antara negara kaya dan miskin merupakan fenomena yang dijumpai pada periode pertumbuhan ekonomi modern (Sachs, 2005). Praktek tenaga kerja di negara berkembang dikenal dengan kondisi yang relatif buruk sehingga menarik perhatian dari pemerintah, korporasi, dan media. Tenaga kerja khususnya di Asia mendapatkan label dan kritik sebagai tenaga kerja dengan tingkat kesejahteraan yang rendah. Sektor garmen berkontribusi pada signifikansi tenaga kerja yang berfokus pada ekspor di beberapa negara Asia. Tahun 2005, ILO mendata bahwa setidaknya terdapat 9,5 juta tenaga kerja di Asia yang kurang mendapatkan kesejahteraan (ILO, 2005). Upah minimum yang diperoleh para pekerja di bawah standar minimal hidup, jam kerja yang berlebih, hingga diskriminasi (Robertson et al., 2016). Pemerintah dapat memberikan penegakan hukum untuk meningkatkan kondisi para tenaga kerja, namun seringkali hal tersebut enggan dilakukan oleh pemerintah. Sehingga upah minimum tenaga kerja merupakan isu yang tidak dapat dihindarkan terkait pada hak asasi manusia.

Berdasarkan WTO, definisi mengenai negara berkembang tidak dijelaskan melainkan negara tersebut yang mengidentifikasikan negaranya sebagai negara berkembang atau negara maju. Negara berkembang dan maju kemudian menjadi tren dalam melabeli posisi negara. Tidak ada garis batas yang jelas untuk membedakan negara berkembang dan negara maju karena tidak adanya kriteria yang disepakati secara umum (Nielsen, 2011). Dalam konteks investasi, negara maju mendapatkan kepemimpinannya atas negara berkembang yang merangsang adanya pertumbuhan perdagangan barang dan jasa yang cepat. FDI merupakan sebuah aset bagi negara berkembang yang dapat digunakan sebagai media MNC untuk investasi mereka. Melalui investasi terdapat transfer berupa teknologi, keterampilan manajemen, desain produk, serta media dalam pemasaran produk merek internasional. Kehadiran investasi di sebuah negara juga dapat merangsang investasi lain (Agosin dan Mayer, 2000).

Pembangunan ekonomi di negara-negara berkembang, terutama melalui kendaraan kekuatan pasar bebas, FDI, dan bisnis internasional, melibatkan kompromi dalam hak asasi manusia (Osinbajo dan Ajayi, 1994). MNC secara umum memiliki sumber modal yang lebih besar daripada sebuah negara yang mengakibatkan adanya perpindahan produksi ke negara berkembang untuk mendapatkan tenaga kerja (Lambert, 2014). Perpindahan produksi tersebut diikuti dengan perpindahan posisi manajemen perusahaan yang mayoritas dikuasai oleh para imigran di mana perusahaan investor tersebut berasal. Sebagai negara penerima investasi, seringkali para pekerja diperkerjakan pada tingkatan paling bawah, tepatnya pada proses dengan aspek kemampuan yang rendah (Yamagata, 2006). Lemahnya penegakan undang-undang ketenagakerjaan dan jaminan perlindungan dari pemerintah

seringkali menjadi permasalahan tersendiri bagi para pekerja khususnya di MNC *fast fashion industry*. Hal ini memunculkan adanya indikasi pelanggaran HAM yang merujuk pada eksploitasi tenaga kerja dengan tidak menyediakan tempat kerja yang layak serta upah yang rendah sebagai hasil dari penentuan upah minimum oleh pemerintah negara yang bersangkutan (Chandararot dan Dannet, 2009).

#### **1.5.4 Tesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penulis memiliki tesis bahwa untuk dapat terlibat dalam memengaruhi perubahan kebijakan domestik dalam rangka merubah kebijakan upah minimum tenaga kerja industri garmen, MNC *fast fashion industry* H&M memiliki dua strategi. Pertama, melakukan proses lobi terhadap negara Kamboja. Kedua, H&M berkolaborasi dengan kelompok domestik dan MNC lain untuk memengaruhi Kamboja merubah kebijakan upah minimum.

### **1.6 Metode Penelitian**

#### **1.6.1 Operasionalisasi Konsep**

##### **1.6.1.1 Lobi**

Pada tingkatan global, lobi merupakan salah satu cara yang digunakan dalam menetapkan agenda yang seringkali melibatkan pemerintahan di dalamnya. Lobi memiliki efektivitas yang cukup tinggi dalam membantu memperdalam demokrasi serta memromosikan adanya dialog dan kemunculan berbagai perspektif terhadap sebuah isu (Dodds, 2004). OECD (2012) mendefinisikan lobi sebagai bentuk persiapan dan perencanaan untuk melakukan koordinasi dengan kegiatan melobi orang lain. Aktivitas ini tidak terlepas dari adanya pelobi yang dapat berupa perseorangan, perusahaan atau organisasi. Dalam penelitian ini, aktivitas lobi

digunakan oleh H&M dalam rangka mempengaruhi pemerintah Kamboja untuk melakukan perubahan dalam memberikan upah minimum kepada para pekerja industri garmen.

### **1.6.1.2 Kolaborasi**

Kolaborasi merupakan ikatan mutual dari beberapa partisipan, yang di dalamnya dapat berupa individu, organisasi, atau perusahaan dengan satu usaha yang terkoordinasi dalam rangka menyelesaikan permasalahan secara bersama-sama (Lai, 2011). Interaksi kolaboratif dikarakteristikan dengan tujuan yang sama, struktur yang simetris, serta negosiasi. Aksi kolaborasi berkontribusi pada adanya peningkatan perkembangan dari visi yang digunakan dalam penyelesaian masalah. Dalam penelitian ini H&M berkontribusi pada pembentukan formasi *action*, *collaboration*, dan *transformation* yang menjadi tonggak komitmen upaya peningkatan upah minimum.

### **1.6.1.3 Kelompok Domestik**

Kelompok domestik merupakan sebuah bentuk kepemimpinan yang secara struktural memperkenalkan perbedaan bentuk untuk diasosiasikan dalam rangka mencapai sebuah tujuan (Segalen, 1986). Kelompok domestik dapat memiliki kekuatan dengan menjadi ancaman untuk melakukan aksi oposisi terhadap kebijakan tertentu serta memprovokasi pembentukan keputusan politik. Pengarahan kebijakan kelompok domestik cenderung mengarah kepada kebijakan yang telah menjadi pilihannya (Moravcsik, 1994). Dalam penelitian ini, kelompok domestik yang cenderung menjadi pihak oposisi kebijakan pemerintah

dimanfaatkan oleh H&M untuk memengaruhi pemerintah mengubah kebijakan upah minimum.

### **1.6.2 Tipe Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan karakteristik pertanyaan ilmiah bagaimana. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan suatu fenomena dan karakteristiknya (Nassaji, 2015). Dalam konteks penelitian ini, penulis berusaha menggambarkan strategi yang digunakan oleh H&M sebagai MNC *fast fashion industry* untuk dapat memengaruhi perubahan kebijakan upah minimum di Kamboja.

### **1.6.3 Ruang Lingkup dan Jangkauan Penelitian**

Ruang lingkup dan jangkauan penelitian ini adalah puncak aksi protes yang dilakukan oleh para pekerja industri garmen sejak tahun 2013 dan implementasi strategi oleh H&M akibat rendahnya upah minimum yang diberikan oleh pemerintah Kamboja sejak MNC garmen masuk ke Kamboja tahun 1994, hingga pada akhirnya tahun 2018 pemerintah mengumumkan untuk menetapkan upah minimum terbaru tahun 2018. Namun, tidak menutup kemungkinan penulis menggunakan data di luar jangkauan penelitian untuk mendukung argumentasi penulis. Penelitian ini lebih lanjut berusaha melihat strategi yang digunakan oleh H&M sebagai MNC *fast fashion industry* dalam mempengaruhi perubahan kebijakan upah minimum pekerja garmen di Kamboja.

#### 1.6.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penelusuran data primer dan sekunder melalui internet secara daring untuk mengakses literatur ilmiah sebagai proses verifikasi informasi dan evaluasi konteks demi keabsahan (Kasinath dan Armstrong, 2007). Sumber data primer diperoleh penulis dengan mengakses situs web pemerintah Kamboja untuk mendapatkan akses cepat ke transkrip undang-undang dan berbagai materi yang tersedia dalam situs jaringan dan arsip daring organisasi internasional terkait topik penelitian. Data primer dikumpulkan penulis dari situs resmi Kamboja seperti Kementrian Ketenagakerjaan [www.mlvt.gov.kh](http://www.mlvt.gov.kh), fakta-fakta mengenai ketenagakerjaan dapat diakses dalam [www.cambodiainvestment.gov.kh](http://www.cambodiainvestment.gov.kh), organisasi ketenagakerjaan [www.ilo.org](http://www.ilo.org), dan [www.act.org](http://www.act.org). Selain itu penulis mengumpulkan data dari situs resmi H&M yakni [www.hm.com](http://www.hm.com).

Untuk sumber data sekunder, penulis melakukan penelusuran data dengan mencari berita-berita dan infografis yang dipublikasikan mengenai demonstrasi yang dilakukan oleh pekerja industri garmen serta alasan pemerintah untuk melakukan aksi represif. Penulis memperoleh data yang didapatkan dari situs berita atau media internasional seperti Phnom Penh Post dalam [www.phnompenhpost.com](http://www.phnompenhpost.com), *the Cambodia Daily* dalam [www.cambodiadaily.com](http://www.cambodiadaily.com), dan VOA dalam [www.voa.com](http://www.voa.com). Namun, tidak menutup kemungkinan penulis menggunakan sumber data baik primer maupun sekunder yang dapat menunjang keabsahan data penelitian terkait topik yang dibahas oleh penulis.

### **1.6.5 Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif. Teknik ini dipilih karena data yang diperoleh berbentuk berita, laporan, transkrip, serta literature lain. Data lain yang dimanfaatkan oleh penulis dalam penelitian ini adalah laporan yang diterbitkan oleh pemerintah, MNC, NGO, dan institusi internasional. Sumber-sumber data yang didapat tersebut kemudian diolah menggunakan interpretasi penulis.

### **1.6.6 Sistematika Penulisan**

Penulisan penelitian ini terbagi dalam lima bab. Bab I berisikan pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tinjauan literatur, kerangka pemikiran, dan metode penelitian. Bab II berisi penjabaran data terkait perkembangan H&M sebagai salah satu MNC yang beroperasi di Kamboja serta keterlibatannya dalam advokasi kenaikan upah minimum. Selanjutnya, Bab III berisi pembahasan analisis strategi lobi yang dilakukan oleh H&M terhadap pemerintah Kamboja. Bab IV mengulas strategi kedua H&M yang memobilisasi kelompok domestik dan MNC lain untuk memengaruhi pemerintah Kamboja menaikkan upah minimum. Terakhir, Bab V berisi kesimpulan.

## BAB II

### **Perkembangan Ekspansi H&M dan Keterlibatannya dalam Isu Kebijakan Upah Minimum di Kamboja**

Bab ini menjelaskan sejarah awal industri garmen H&M dapat masuk ke Kamboja kemudian semakin berkembang hingga dapat menjadi salah satu sumber ekspor dan ekonomi utama Kamboja dan keterlibatan mereka dalam memperbaiki upah minimum yang diperoleh yang dialami oleh pekerja industri garmen. Demokratisasi menjadi poin penting yang mengakibatkan bergabungnya Kamboja dengan pasar global hingga garmen menjadi komoditas utama yang berpengaruh besar terhadap ekspor Kamboja. Hal tersebut memberikan ruang bagi MNC *fast fashion industry* H&M untuk memproduksi garmen di Kamboja hingga memunculkan atensi H&M untuk memengaruhi pemerintah Kamboja menaikkan upah minimum pekerja industri garmen.

#### **2.1 Industri Garmen di Kamboja**

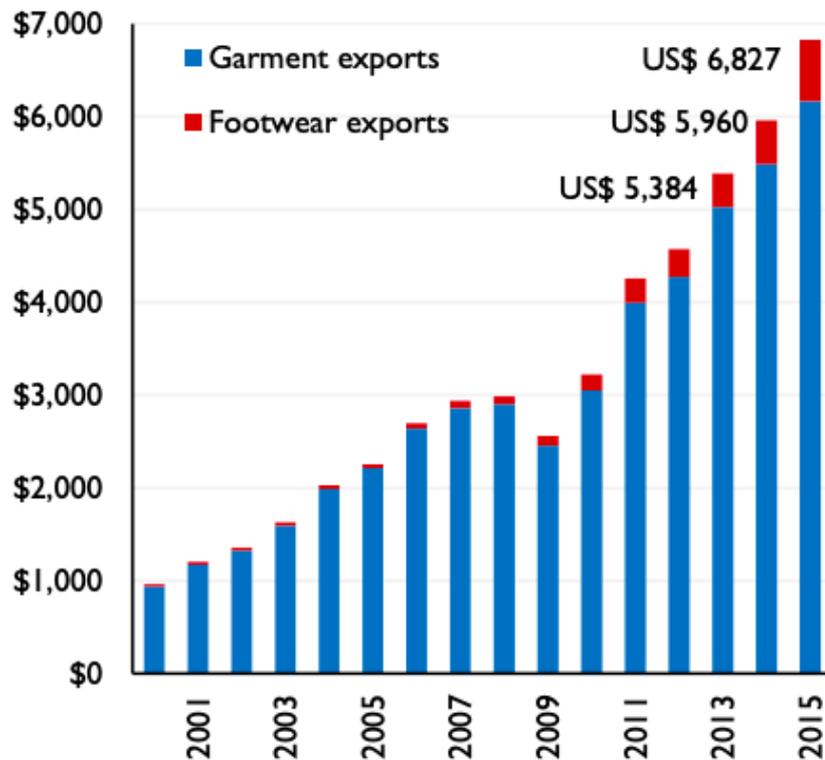
Dunia internasional dianalogikan sebagai sebuah arena yang mempertemukan negara-negara di dunia untuk saling berinteraksi satu sama lain. Area ini yang kemudian mengalami dinamika yang kompleks. Sebagai opsi, kebijakan luar negeri dapat digunakan sebagai sebuah tindakan otoritatif yang diambil oleh pemerintah dalam rangka memertahankan aspek yang diinginkan dari lingkungan internasional atau bahkan untuk mengubah aspek yang tidak diinginkan (Rosenau, 1974). Tujuan-tujuan tersebut ditransformasikan menjadi gagasan-gagasan kebijakan yang dirancang sebagai landasan untuk melakukan aksi solutif dalam rangka penyelesaian permasalahan tertentu. Pembuat kebijakan bukanlah sosok dengan

pemikiran kosong, melainkan memiliki gagasan yang kompleks serta memiliki kumpulan informasi yang rumit. Budaya, sejarah, geografi, ekonomi, institusi politik, ideologi, demografi, dan faktor-faktor lain yang tak terhitung banyaknya membentuk konteks sosial di mana pembuat keputusan mengoperasikan berbagai faktor tersebut (Hudson dan Vore, 1995).

Dari berbagai faktor yang menjadi landasan pengambilan keputusan, ekonomi menjadi salah satu faktor yang memainkan peran dominan. Studi Hubungan Internasional menjadi sebuah sumber hadirnya aspek ekonomi dalam kebijakan internasional atau ekonomi internasional yang peka terhadap pertimbangan-pertimbangan politik internasional (Strange, 1970). Situasi ini dibuktikan dengan adanya hubungan interaksi yang dilakukan oleh negara-negara dalam aksi otoritatif pemerintah untuk turut mengatur aspek-aspek dalam lingkungan internasional. Interdependensi ekonomi memberikan keuntungan keamanan politik melalui perilaku kebijakan luar negeri kooperatif antar negara yang mampu menawarkan keuntungan satu sama lain melalui interaksi ekonomi (Solomons dalam Franks, 1980). Untuk dapat melakukan aktivitas kooperatif tersebut, negara memerlukan sistem ekonomi terbuka. Keterbukaan sistem ekonomi memberikan akses bagi negara untuk dapat memerankan peran kuncinya dalam perdagangan internasional. Keterlibatan negara dalam perdagangan internasional dapat memberikan dampak positif bagi pertumbuhan ekonomi, meningkatkan jumlah ekspor, meningkatkan efisiensi produksi, dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi (Lamaj, 2015). Keuntungan lainnya juga dapat dimanfaatkan secara langsung oleh masyarakat, seperti peningkatan kualitas hidup, mengembangkan kemampuan diri secara spesifik, serta harga barang dan jasa yang semakin terjangkau (Lamaj, 2015).

Keterbukaan ekonomi tidak hanya memberikan keuntungan bagi ekonomi domestik saja, tetapi juga berkaitan erat dengan keberadaan dari globalisasi ekonomi, yaitu ekspansi perdagangan internasional dan keterbukaan terhadap investasi asing (Gilpin, 2000). Pendekatan ekonomi juga digunakan dalam HI, dapat meliputi sanksi, kerjasama, investasi asing, hingga keberadaan korporasi multinasional. Dengan demikian, perlu digaribawahi bahwa kebijakan ekonomi terbuka merupakan kebijakan luar negeri suatu negara.

Tranformasi menjadi ekonomi terbuka pasca sosialisme dan konflik di Kamboja memberikan ruang bagi pasar bebas untuk pertama kalinya. Keterbukaan ekonomi pertama kali diterapkan pada tahun 1987 melalui penghapusan monopoli negara atas perdagangan luar negeri (Naron, 2003). Proses penghapusan model sosialis tidak berjalan dengan sendirinya oleh otoritas Kamboja. Melalui bantuan dari PBB untuk memfasilitasi bantuan dari negara-negara Barat, Kamboja memulai untuk menganut demokrasi dengan komitmen untuk menjalankan *good governance* melalui liberalisasi pasar (Hughes dan Un, 2011). Ketika akses diizinkan untuk dibuka, investor asing akan mengambil manfaat diversifikasi dan akan mendorong nilai ekuitas pasar domestik (Bekaert et al., 2003). Regulasi penunjang kemudian diumumkan tahun 1989 mengenai undang-undang investasi asing yang memungkinkan perusahaan swasta untuk terlibat dalam perdagangan luar negeri (Naron, 2003). Peluang ini dimanfaatkan oleh berbagai jenis industri untuk dapat mengembangkan bisnisnya di Kamboja.

**Gambar 2.1 Ekspor Garmen Kamboja Tahun 1995-2015 dalam US\$**

Sumber : Cambodia's General Department of Customs and Excise, 2015

Berakhirnya perang sipil yang pernah terjadi di Kamboja didukung dengan kondisi rezim politik saat ini berhasil membuktikan adanya kondisi yang stabil dan relatif damai serta hadirnya demokrasi. Demokratisasi menghubungkan Kamboja dengan pasar global yang menjadikannya lebih terbuka terhadap investasi daripada sebelumnya. Keterlibatan kekuatan individu turut berdinamika hingga hubungan antara politik dan bisnis dapat berjalan bersamaan di Kamboja (Ear, 2011). Berakhirnya Perang Dingin berimplikasi pada stabilitas politik di Asia Tenggara, Kamboja mengakhiri masa kepemimpinan Khmer Merah dengan adanya kekuatan Barat yang membantu secara ekonomi dan politik untuk mengakhiri perang sipil yang terjadi. Partai yang berkuasa pada saat itu menanggalkan ideologi komunis

dan mengadopsi demokrasi dan hak asasi manusia melalui *Cambodian People's Party* (CPP) (Salmivaara, 2018).

Investasi asing bermunculan di Kamboja setelah adanya implementasi konstitusi tahun 1993, mengakhiri rezim ekonomi terpusat. Di Kamboja, industri garmen yang berorientasi ekspor mulai tumbuh sekitar tahun 1994, dipicu oleh investasi asing dari Hong Kong, Taiwan, Malaysia, dan Singapura (Bargawi, 2005). Tahun 1995, ekonomi menunjukkan pertumbuhan yang dipacu oleh industri padat karya, terutama industri garmen dan industri pariwisata. Industri garmen menjadi penopang perekonomian Kamboja saat menghadapi krisis 1997 karena permintaan yang kuat serta *foreign direct investment* (FDI) yang terus masuk (Sotharith, 2011). Perjanjian perdagangan bilateral juga dilakukan oleh Kamboja dengan Amerika Serikat, Kanada, dan Uni Eropa turut mendorong pertumbuhan dalam industri garmen.

Data yang dikeluarkan oleh World Trade Organization (WTO) menunjukkan bahwa industri garmen menjadi industri pengekspor terbesar di dunia dengan nilai valuasi sebesar US\$797 miliar (WTO, 2014). Dua dekade setelah masuknya industri garmen di Kamboja menjadikan negara ini memiliki industri garmen yang berkembang pesat, memosisikan Kamboja dalam sepuluh negara eksportir garmen terbesar di dunia tahun 2014 (Tang, 2016). ILO (2016) mencatat, pada awal tahun 2014 terdapat sebanyak 558 industri garmen yang beroperasi di Kamboja. Industri tersebut terbagi dalam beberapa bagian, penyedia bahan baku, proses penjahitan, dan proses lainnya yang juga merupakan pemasok dari merek-merek fast fashion ternama seperti H&M. Amerika Serikat serta negara-negara di kawasan Uni Eropa

menjadi negara tujuan ekspor dari industri garmen di Kamboja yang utama. Untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar, industri garmen di Kamboja memperkerjakan setidaknya 600.000 pekerja (ILO, 2016).

**Tabel 2.1 Aset dan Ekspor Industri Garmen di Kamboja**

<b>Tahun</b>	<b>Volume ekspor (ribu lusin)</b>	<b>Ekspor garmen (juta US\$)</b>	<b>Keseluruhan ekspor garmen (%)</b>	<b>Pegawai (ribu)</b>	<b>Jumlah industri garmen</b>
<b>1995</b>	850	27	3,3	18	20
<b>1996</b>	1.076	80	12,1	24	24
<b>1997</b>	9.306	227	28,9	82	67
<b>1998</b>	12.206	359	51,7	79	129
<b>1999</b>	15.516	661	66,2	96	152
<b>2000</b>	22.419	985	77	161	190
<b>2001</b>	29.390	1.156	81,4	187	185
<b>2002</b>	33.903	1.338	81,3	208	187
<b>2003</b>	38.857	1.607	83,8	234	197

Sumber : Cambodian Ministry of Commerce, Trade Department, 2005

Kontribusi yang diberikan oleh pekerja industri garmen yang mayoritas adalah perempuan tidak sebanding dengan upah yang diperoleh. 80% dari posisi strategis industri garmen dijabat oleh orang asing, bukan warga negara Kamboja. Mayoritas pekerja Kamboja berada pada piramida kerja paling bawah, dengan upah minimum yang tergolong rendah serta kondisi kerja yang tidak layak hingga seringkali ditemukan pekerja pingsan. Upah kerja minimum yang rendah serta waktu kerja

yang melebihi batas menjadi isu yang seringkali dihadapi oleh para pekerja industri garmen. Dalam beberapa kasus, para pekerja industri garmen melakukan aksi demonstrasi untuk menuntut adanya kenaikan upah minimum dan perbaikan kondisi kerja yang dilakukan pertama kali sejak tahun 2003 (CHRAC, 2004). Walaupun telah memerkerjakan ratusan ribu masyarakat Kamboja, keberadaan para pekerja industri garmen ini tidak lepas dari aksi protes yang dilakukan selama bertahun-tahun, menuntut kenaikan upah minimum yang sesuai dengan tuntutan mereka. Namun, pemerintah Kamboja seakan tidak memerdulikan nasib dari rakyatnya dengan bersikap represif untuk menolak tuntutan yang dilakukan oleh para pekerja industri garmen.

Kondisi tersebut menggambarkan adanya ketidakuntungan posisi, dialami oleh para pekerja industri garmen yang tidak didengarkan oleh pemerintah, melihat bahwa proses penentuan upah minimum pekerja garmen ditentukan oleh Kementerian Ketenagakerjaan sebagai perwakilan dari pemerintah dalam LAC, aliansi pengusaha, dan serikat pekerja. Pada bab ini akan dijelaskan lebih mendalam mengenai proses hadirnya H&M di Kamboja hingga penentuan kebijakan upah minimum pekerja garmen. Selain itu pula, kontribusi H&M terhadap perekonomian di Kamboja serta respon para pekerja industri garmen terhadap upah minimum yang diterima.

## **2.2 Masuknya MNC *Fast Fashion Industry* H&M**

H&M didirikan di sebuah kota kecil, Vasteras di Swedia pada tahun 1947. Perusahaan ini pertama kali berfokus pada ritel pakaian wanita yang berkembang di Swedia, dikenal dengan “Hennes” dan pertama kali melakukan ekspansinya di

Stockholm, ibukota Swedia tahun 1952 (H&M, t.t.g). Dua dekade lamanya, “Hennes” berubah nama menjadi “Hennes & Mauritz” akibat adanya akuisisi perusahaan pakaian sejenis. Tahun 1969 merupakan titik balik dimulainya pasar internasional dari “Hennes & Mauritz” yang membuka gerainya untuk pertama kali di Norwegia, dilanjutkan dengan Denmark, Inggris, dan Swiss. Tahun 1974, “Hennes & Mauritz” masuk ke dalam Bursa Efek Stockholm yang kemudian membranding perusahaannya dengan sebutan H&M (H&M, t.t.g).

Ekspansi pasar terus dilakukan oleh H&M di kawasan Eropa. Tahun 2000, H&M untuk pertama kali melakukan ekspansi di pasar Amerika Serikat. Pasar di kawasan Asia tidak lepas dari ekspansi pasar H&M. Hong Kong menjadi pasar strategis pertama H&M di Asia tahun 2007. Perkembangan pasar tersebut kemudian menyebar di beberapa kota besar di Asia, seperti Singapura dan Seoul. Selain melakukan ekspansi pasar, H&M juga bekerjasama dengan perusahaan garmen yang ada di Kamboja sebagai pemasok produk-produk H&M sejak tahun 2008 (Eisenbruch, 2017). Walaupun bukan menjadi MNC *fast fashion industry* pertama di Kamboja, H&M merupakan merek retail *fast fashion* tertua dan terbesar kedua di dunia yang dapat meraup pendapatan sebesar US\$22,7 miliar pada tahun 2018, sehingga H&M memiliki peluang besar untuk membuat perubahan positif. H&M (t.t.f) menunjukkan adanya 60 perusahaan manufaktur dan 39 perusahaan pengerjaan garmen yang dibawah oleh H&M. Perusahaan garmen yang dibawah oleh H&M tersebut memerkerjakan masyarakat Kamboja dengan kuantitas yang beragam, mulai dari berskala kecil dengan ratusan pekerja hingga skala yang besar dengan ribuan pekerja.

### 2.2.1 Kontribusi H&M terhadap Perekonomian Kamboja

Kamboja telah mengalami pertumbuhan ekonomi yang cepat terlepas dari pemerintahan yang belum sepenuhnya baik. Sejak tahun 1998, Kamboja menerima bantuan dana dari Barat yang menjadikannya sebagai faktor dominan pengaruh dari reformasi birokrasi Kamboja menjadi *good governance*. Pemerintah berkomitmen untuk menjaga keberlangsungan reformasi dalam rangka untuk meningkatkan stabilitas dan perdamaian domestik melalui transformasi ekonomi (Hughes dan Un, 2011). Sektor perekonomian Kamboja mengalami dinamika yang signifikan dengan hadirnya industri-industri non-formal yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan. Kamboja yang dikategorikan sebagai *Least Developed Country* (LDC) tidak dapat diremehkan dalam bidang ekspor garmen. Secara signifikan, ekspor garmen Kamboja mengalami kenaikan yang cukup signifikan, khususnya ekspor ke kawasan Amerika Utara, seperti Amerika Serikat dan Kanada sejak akhir tahun 1997, ketika krisis melanda negara-negara di Asia. Dengan lonjakan impor garmen dari Kamboja, Amerika Serikat memulai proses negosiasi dengan pemerintah Kamboja. Kedua negara melakukan perjanjian perdagangan tekstil dan pakaian jadi pada tahun 1999, yang menetapkan pembatasan kuantitatif pada ekspor tekstil dan pakaian dari Kamboja ke Amerika Serikat (Yamagata, 2006).

Peningkatan kuota ekspor ke Amerika Serikat tentu memiliki standar minimal yang harus diterapkan oleh Kamboja sehingga garmen yang dihasilkan dapat sesuai dengan standar yang ada di negara importir. Melalui penetapan standar tersebut, Kamboja memberlakukan kebijakan bahwa perusahaan yang dapat berpartisipasi dalam pasar ekspor adalah perusahaan yang menjadi anggota dari *Garment*

*Manufacturers Association in Cambodia* (GMAC) yang sudah didirikan sejak 1996. Penetapan standar yang dilakukan oleh pemerintah Kamboja melalui peningkatan kondisi lingkungan kerja agar dapat membuka perluasan kerjasama dengan Amerika Serikat. GMAC merupakan menjadi platform bagi H&M untuk dapat bekerja sama dengan industri-industri garmen di Kamboja sebagai pemasok pemenuhan kebutuhan pasar (GMAC, 2010). Tercatat sebanyak setidaknya 131.000 pekerja industri garmen yang berada di Kamboja sebagai pemasok merek pakaian *fast fashion* tersebut (H&M, t.t.f). Produksi garmen tersebut kemudian tidak hanya bermain pada pasar ekspor, namun telah mengalami ekspansi dengan adanya kerjasama yang dilakukan oleh perusahaan garmen dengan MNC sehingga dapat menyerap lebih banyak tenaga kerja.

**Tabel 2.2 Daftar Perusahaan Sub-kontraktor H&M di Kamboja**

Fortuen Mate Enterprise Co., Ltd.	Juhui Footwear Co., Ltd.
Winwave Corporation	Wincam Corporation
Wah Sun Hand-bag Factory Co., Ltd.	Wah Sun HK Factory (Cambodia) Co.,Ltd.
Crystal Elegance Industrial Limited	Perfect Growth Private Co., Ltd.
South Overseas Fashions Limited	Super Link Fashions (Cambodia) Co., Ltd.
Inkyung Apparel Co., Ltd.	Inkyung Cambodia Co., Ltd.
Gimmill Pte Ltd.	Berry Apparel Cambodia Co., Ltd.
Apple Apparel (Cambodia),. Ltd.	M&V Macao Commercial Offshore ltd.
M&V (Cambodia) Ltd.	Tak Fook International Trading Limited

Tak Fook (Cambodia) Garment Ltd.	T.F.G (Cambodia) Garment Co., Ltd.
Dakota Ind. Co. Ltd.	Eastex Garment Co., Ltd.
Kai De Garment Ltd.	Vanco Industrial Company Ltd.
Pinemill Company Limited	Timeless Fashion Clothing Co., Ltd.
King First Industrial Co., Ltd.	King First Industrial Co., Ltd.
Wipro Enterprises Co., Ltd.	Trinirt Handbags Co., Ltd
Hung Fung Macao Commercial Offshore Limited	Hung Wah (Cambodia) Gmt. Manufac Ltd.
Hung Wah (Cambodia) Garment No. 2	Makalot Industrial Co., Ltd.
Makalot Garments (Cambodia) Cp., Ltd.	Oriental Smart Asia Pacific Limited
Chan Shin Household Product Cambodia Co., Ltd.	Ningbo New Mingda Knitting Co., Ltd.
New Mingda (Camboda) Co., Ltd.	Ningbo Seduno IMP & EXP Co., Ltd.
Seduno Investment Cambo Fashion Co., Ltd.	Seduno Cambo Knitting Co., Ltd.
Beijing Joywin Fashion Fashion Textile Co., Ltd.	Silver Age Knitting Co., Ltd.
Yong Sheng Knitting Garment Factory	Ji An Knitting Factory
Sunny Ray Management Group Limited	Graceful (Cambodia) Textiles Co., Ltd.
Taieasy International Co., Ltd.	TY Fashion (Cambodia) Plc
J&V International Limited	Gladpeer Garment Factory (Cambodia) Ltd.
Roo Hsing Co., Ltd.	Roo Hsing Garment Co., Ltd. (Cambodia)
Hung Hsing Garment (Cambodia) Co., Ltd.	Ningbo Timberword International Trade Co., Ltd.

Kie & Kie World Co., Ltd.	King Star Garment International Co., Ltd.
King Fashion Garment Co., Ltd.	Tak Fook International Trading Limited
Propitius (Cambodia) Garment	Hai Long Far East Development (Cambodia) Co., Ltd.
Zhangjiagang Unitex Co., Ltd.	Hung Wah (Cambodia) Garment Manufacturing Ltd.
Dakota Ind. Co., Ltd.	Vanco Industrial Company Ltd (Cambodia)
Pinemill Company Limited	Jin Long Yan (Cambodia) Co., Ltd.
Winwave Corporation	Hung Fung Macao Commercial Offshore Limited
Makalot Industrial Co., Ltd.	Moha Garments Co., Ltd.
Ningbo Seduni IMP & EXP Co., Ltd.	Seduni Cambo Knitting Co., Ltd.
Beijing Joywin Fashion Textile Co., Ltd.	Silver Age Knitting Co., Ltd.
Taieasy International Co., Ltd.	TY Fashion (Cambodia) Plc
Fu Ling Computer Embroidery Co., Ltd.	J&V International Limited
Gladpeer Garment Factory (Cambodia) Ltd.	Anful Garment Factory (Cambodia) Ltd.
Gimmill Pte Ltd.	Berry Apparel Cambodia., Ltd.
Beauty Silk Screen Limited	Roo Hsing Co., Ltd.
Hung Hsing Garment (Cambodia) Co., Ltd.	Roo Hsing Garment Co., Ltd.
M&V Macao Commercial Offshore Ltd.	M&V (Cambodia) Ltd.
King Star Garment International Co., Ltd.	King Fashion Gatment Co., Ltd.

Sumber : H&M.com (t.t.f)

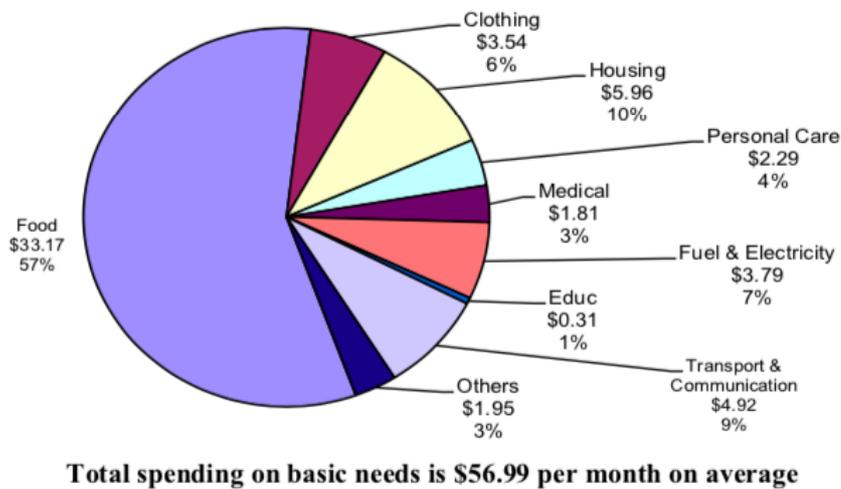
### 2.2.2 Permasalahan Upah Minimum Pekerja Garmen Kamboja dan Atensi H&M

Transfer industrialisasi dan pergeseran pekerja industri yang berkonsentrasi di belahan dunia Selatan merupakan implikasi dari globalisasi. Kehadiran negara dalam hal ini telah mengalami transformasi akibat dari adanya pengakuan terhadap aktor non-negara yang juga dapat turut berkontribusi pada pembentukan kebijakan, begitu pula dengan pemberian upah minimum (Salmivaara, 2018). Namun, demokratisasi yang ada di Kamboja tidak lepas dari pengaturan-pengaturan yang dilakukan oleh pemerintah melalui CPP yang dipimpin oleh Hun Sen sebagai Perdana Menteri sejak tahun 1985. Dalam konteks pemberian upah minimum, pemerintah melakukan regulasi melalui Hukum Ketenagakerjaan 1997 yang mendapatkan dukungan dari ILO dan donor internasional, tepatnya Amerika Serikat. Upah minimum pekerja diatur dalam perintah menteri yang disebut dengan *Prakas*, diterbitkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan. *Prakas* tersebut diterbitkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan atas rekomendasi dari LAC yang terdiri dari empat belas perwakilan dari Pemerintah Kamboja dan tujuh perwakilan dari pekerja serta pengusaha (ILO, 2016).

Hukum Ketenagakerjaan yang diatur oleh pemerintah Kamboja tidak mencakup keseluruhan standar upah minimum secara nasional, melainkan hanya berlaku pada sektor garmen dan sepatu yang ada di Kamboja. Sektor garmen yang menjadi angin segar bagi perekonomian Kamboja membuka banyak lapangan pekerjaan bagi masyarakat, khususnya pekerja dengan kemampuan rendah yang pada awal tahun 1998 berhasil memerkerjakan 79.000 pekerja (Samsen dan Sokha, 2006). Standar

upah minimum pertama kali diperkenalkan pada tahun 1997 dengan upah minimum US\$40 per bulan. Berdasarkan ILO (2016) pengaturan upah minimum seharusnya dilakukan setiap saat untuk menyesuaikan dinamika kondisi ekonomi dan juga standar biaya hidup. Upah minimum menjadi hal yang penting mengingat setidaknya upah ini dapat memenuhi kebutuhan dasar pekerja industri garmen. Kebutuhan dasar yang dimaksudkan adalah akses pekerja industri garmen terhadap makanan, pakaian, tempat tinggal, obat-obatan, listrik, transportasi, dan kebutuhan komunikasi (Chandararot dan Dannel, 2009).

**Gambar 2.4 Rata-rata Pengeluaran Kebutuhan Dasar Pekerja Industri sarmen 2009**



Sumber : Chandararot dan Dannel, 2009

Upah minimum yang diperoleh pekerja industri garmen tidak sebanding dengan pengeluaran minimum yang harus dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan dasar para pekerja kemudian menjadi permasalahan di Kamboja. Pemenuhan kebutuhan dasar yang dimaksud dibagi menjadi dua, yakni kebutuhan dasar pekerja itu sendiri

dan kebutuhan dasar tanggungan pekerja (Chandararot dan Dannet, 2009). Pekerja industri garmen menuntut adanya kenaikan upah minimum menjadi US\$160 per bulan sesuai dengan penilaian Kementrian Ketenagakerjaan Kamboja yang menyebutkan kelayakan upah minimum sebesar US\$157 hingga US\$177 per bulan untuk kehidupan di Kamboja tahun 2013 (Asia Monitor Resource Centre, 2014). Tanggungan pekerja yang dimaksud merupakan remitansi yang dikirimkan untuk membantu keluarga yang tinggal di daerah pedesaan, yang beranggotakan tiga hingga lima orang. Remitansi yang dikirim tersebut digunakan untuk membantu meningkatkan kesejahteraan keluarga di desa dengan bertani, beternak babi, serta membantu biaya pendidikan anggota keluarga lainnya (Samsen dan Sokha, 2006). Dengan upah minimum yang rendah dengan pemenuhan kebutuhan yang lebih banyak, para pekerja garmen seringkali lembur agar mendapatkan tambahan upah. Sektor industri garmen berkontribusi pesat bagi perekonomian Kamboja sejak adanya liberalisasi pasar. Namun, di samping sebagai mesin pendorong pertumbuhan ekonomi, namun juga dapat digunakan sebagai senjata untuk memberantas kemiskinan yang telah mengakar di Kamboja, tidak untuk mengeksploitasi masyarakat yang memerlukan pemenuhan kebutuhan hidup.

Perbandingan upah minimum yang diterima oleh para pekerja dengan standar minimal hidup yang tinggi mendapatkan respon dari para pekerja industri garmen. Kehadiran industri garmen yang memberikan harapan bagi masyarakat Kamboja untuk lepas dari garis kemiskinan nyatanya tidak bisa diandalkan. Pengembangan ekonomi jangka panjang yang dicanangkan oleh pemerintah Kamboja tidak dapat meminimalisir 20% masyarakat Kamboja yang tercatat hidup di bawah garis kemiskinan dengan mengandalkan US\$1,25 per hari (Asia Monitor Resource

Centre, 2014). Pekerja industri garmen juga turut berkontribusi pada tingkat kemiskinan yang ada di Kamboja. Kenaikan upah minimum yang diberikan oleh pemerintah sangat lambat dibandingkan dengan meningkatnya produktivitas para pekerja industri garmen serta inflasi yang tidak dapat dihindarkan di Kamboja. Untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup, para pekerja harus rela untuk bekerja lembur agar mendapatkan penghasilan lebih. Berdasarkan Pasal 139 pada Hukum Ketenagakerjaan 1997, lembur hanya diperbolehkan ketika ada keperluan pekerjaan yang mendesak dan pengecualian. Namun faktanya, para pekerja terus bekerja melebihi batas jam kerja mereka hampir setiap hari hanya agar mendapatkan upah di atas standar upah minimum Kamboja. Ath Thorn, presiden dari *Coalition of Cambodian Apparel Workers Democratic Unions* pernah mengatakan dalam wawancara yang dilakukan padanya tahun 2014,

“Employers and the government say that workers’ average income is US\$ 150 and it is a living wage. But look at the working hours. They work 10 to 12 hours, six days a week. Often they have no Sunday, holidays or vacation. It is like they work one and half day’s working hours almost every day. That is to say, to make a living wage, they have to work like slaves.”

Sebagai bentuk protes akibat ketidakadilan yang diterima oleh para pekerja industri garmen, demonstrasi merupakan langkah yang diambil oleh para pekerja industri garmen untuk dapat menuntut kenaikan upah minimum yang layak. Protes yang dilakan oleh pekerja industri garmen pertama kali telah dilakukan pada tahun 2003 kepada pemilik perusahaan akibat adanya rencana pemecatan 350 pekerja di perusahaan tersebut (CHRAC, 2004). Tuntutan kenaikan upah minimum terus dilakukan oleh para pekerja mengetahui fakta bahwa koordinasi untuk menaikkan upah minimum pekerja industri garmen sering kali tidak memuaskan. Koordinasi yang dilakukan oleh Kementerian Ketenagakerjaan, LAC, dan serikat pekerja

menghasilkan nominal di bawah tuntutan pekerja, bahkan hanya naik US\$5 saja pada tahun 2000 (Samsen dan Sokha, 2006). Tuntutan kenaikan upah minimum terus dilakukan hingga tahun 2013, aksi demonstrasi untuk menuntut kenaikan upah minimum dilakukan oleh para pekerja industri garmen. Hingga tahun 2013 para pekerja industri garmen menuntut adanya kenaikan upah minimum menjadi US\$160 per bulan dari upah minimum awal yang berkisar di angka US\$60 per bulan. Negosiasi yang dilakukan oleh Kementerian Ketenagakerjaan, LAC, dan serikat pekerja hanya mampu menghasilkan keputusan kenaikan upah minimum menjadi US\$85 per bulan.

Ribuan pekerja industri garmen melakukan aksi mogok kerja dan turun ke jalanan untuk mendapatkan kenaikan upah minimum yang layak. Sebanyak 2.800 pekerja dari Yakjin Inc. melakukan aksi mogok kerja di depan pabrik, kemudian massa melakukan mobilisasi ke jalan Vreng Seng dan berkumpul di depan Bank Canadia, Zona Industri Canadia. Aksi yang sama juga dilakukan di depan Pengadilan Phnom Penh oleh serikat pekerja lainnya. Pemerintah merespon aksi pekerja tersebut dengan mengirimkan pasukan bersenjata, yakni kepolisian dan tentara untuk membubarkan aksi tersebut. Pasukan bersenjata tersebut menembak mati empat pekerja dan 38 di antaranya dilarikan ke rumah sakit akibat luka yang serius. Setidaknya terdapat tiga belas pekerja lainnya yang dianggap sebagai provokator diamankan tanpa adanya pengecekan medis dan langsung dibawa ke pengadilan (Asia Monitor Resource Centre, 2014).

**Gambar 2.5 Salah Satu Pekerja Garmen yang Diserang oleh Pasukan Bersenjata Kamboja**



Sumber : Cambodian League for the Promotion and Defense of Human Right, 2014

Pekerja industri garmen memiliki hak yang sama untuk mendapatkan upah minimum yang adil. Atas dasar keinginan tersebut, H&M menggunakan kekuatannya untuk membawa perubahan, peningkatan upah minimum yang menjadi tantangan bagi industri saat ini agar dapat menciptakan perubahan yang berkelanjutan. H&M (t.t.a) mendefinisikan upah minimum yang adil ketika upah tersebut dapat memenuhi kebutuhan dasar pekerja itu sendiri dengan keluarganya. Walaupun demikian, ILO tidak memiliki tolak ukur pasti untuk menghitung upah minimum. Namun, pentingnya kebebasan berasosiasi dan terlibat dalam perundingan menjadi poin penting yang diangkat dalam rangka meningkatkan keterlibatan pekerja garmen dalam menegosiasikan upah. Faktor pertama di balik dorongan H&M terhadap isu upah minimum adalah *the Swedish Model*, di mana para pihak di pasar tenaga kerja bernegosiasi dan memutuskan upah minimum

bersama. Model ini telah berhasil mendorong fungsi dialog sosial dan hubungan industrial sejak Perjanjian Saltsjöbaden pada tahun 1938. Perjanjian ini memunculkan sebuah kondisi di mana para pekerja menginginkan adanya penyelesaian konflik hukum dengan kekuatan pasar tenaga kerja tanpa campur tangan pemerintah. Keterlibatan para pekerja dalam dialog dan negosiasi kondisi kerja serta upah yang diberikan menjadi poin penting dalam model ini. Asistensi pemerintah tidak diinginkan dan kedua belah pihak yang bersangkutan ingin melakukan negosiasi bilateral saja (Elvander, 2003).

Faktor kedua adalah kinerja bisnis. Kinerja bisnis yang baik akan memengaruhi pertumbuhan pendapatan dan dapat menciptakan lingkungan yang lebih menguntungkan. Hal ini dipercaya H&M untuk dapat diterapkan pada sepanjang rantai bisnis H&M hingga para pekerja garmen yang berada di industri garmen pemasok agar dapat merasakan kenaikan upah yang dapat meningkatkan kinerja para pekerja (Banerji et al., 2018). Meurujuk pada *H&M Way*, H&M meyakini bahwa keberlanjutan merupakan sebuah hal penting. Sebagai sebuah strategi pemasaran, H&M meyakinkan para konsumen bahwa industri garmen pemasok H&M bekerja untuk menghasilkan produk dengan perbaikan jangka panjang bagi para pekerja, lingkungan, industri garmen, dan komunitas lain yang terlibat dengan H&M (H&M, t.t.b).

Faktor ketiga adalah dorongan dari *non-governmental organization* (NGO) dan pemangku kepentingan eksternal. Petras (1999) menjelaskan bahwa NGO merupakan aktor sosial dan politik yang memiliki fungsi untuk memberikan kritik dan mendorong adanya pergerakan. Dalam hal ini, H&M sebagai MNC di Kamboja

mendapatkan kritik dari NGO yang berfokus pada hak asasi. Melalui kampanye dan penggunaan media, NGO seperti *Clean Clothes Campaign* menyoroti dan memberikan tekanan kepada H&M sebagai MNC beserta mitra-mitranya untuk dapat mendengarkan kebutuhan dan menanggapi tuduhan-tuduhan terkait pelanggaran hak asasi para pekerja garmen (Clean Clothes Campaign, 2009).

Walaupun H&M baru memulai produksinya di Kamboja tahun 2008, namun atensinya terhadap upah minimum pekerja industri telah dimulai sejak tahun 2005 sebagai bentuk keseriusan H&M dalam mendorong kesejahteraan para pekerja industri garmen dengan mendukung program *Better Factories Cambodia* inisiasi dari ILO (H&M, t.t.b). BFC berfungsi untuk memberikan peningkatan kesejahteraan kepada para pekerja industri garmen dengan melakukan pelatihan dan pemantauan yang juga memiliki fungsi untuk membantu verifikasi pemantauan yang dilakukan oleh H&M. Selain itu, informasi yang diberikan oleh BFC memfasilitasi seleksi awal H&M ketika ingin bekerja sama dengan produsen baru di Kamboja. Transparansi juga menjadi poin penting bagi H&M agar publik mengetahui tanggung jawab yang telah dilakukan H&M sebagai MNC. Transparansi merupakan karakteristik pemerintah, perusahaan, organisasi, dan individual yang terbuka terhadap penyingkapan informasi, rencana, peraturan, proses, dan aksi yang dilakukan (Kowalczyk-Hoyer, t.t).

*Code of Conduct Index* diperkenalkan oleh H&M melalui atensinya terhadap kebijakan upah minimum di Kamboja dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawannya pada tahun 2010. Dibentuk secara rinci, *Code of Conduct* berisikan regulasi yang mendukung hak para pekerja. Dijelaskan bahwa

anak-anak di bawah lima belas tahun tidak diperkenankan untuk bekerja, penyediaan tempat kerja yang layak, hingga upah minimum diatur dalam *Code of Conduct* yang menjadi parameter perlindungan pekerja dan berlangsungnya proses produksi garmen (H&M, 2010). Upah yang menjadi bagian dari *Code of Conduct* kemudian dikaji lebih mendalam oleh H&M melalui *Fair Wage Assessment* yang dimulai tahun 2011. H&M mengambil langkah untuk bekerjasama dengan Fair Labour Association (FLA) yang secara independen melakukan penilaian terhadap perusahaan pemasok H&M, termasuk di Kamboja. Presiden dan *Chief Executive Officer* (CEO) dari FLA, Auret van Heerden memberikan pernyataan terkait atensi H&M dalam menyuarkan hak para pekerja garmen (H&M, 2011),

“The issue of wages has been a real challenge for the CSR movement. H&M has done a tremendous job to collect the necessary wage data from their suppliers already. We are very happy to be working with them to further analyse wage structures in their global supply chain and to develop strategies for further improvements”

Tahun 2012, H&M menginisiasi adanya *joint letter* kepada pemerintah Kamboja bersamaan dengan *International Trade Union Confederation* untuk mengadakan pertemuan dalam rangka mendiskusikan pentingnya fungsi hubungan industrial dan industri tekstil yang stabil. Pemerintah perlu mengamalkan Pasal 31 dalam Konstitusi Kamboja yang telah menyatakan bahwa setiap warga negara perlu diperlakukan secara adil di mata hukum. Permasalahan penegakan hukum yang ada di Kamboja seringkali mengakibatkan efek negatif. *Community Legal Education Center* (2012) merespon permasalahan hukum Kamboja dengan mengingatkan Pemerintah Kerajaan Kamboja untuk memastikan warga negaranya dihargai secara hukum dan mendapatkan haknya.

Sejak tahun 2013, H&M merupakan perusahaan terbesar dan pertama yang menunjukkan kepada publik daftar perusahaan yang menjalin kerjasama. Tidak hanya itu, rencana berkelanjutan dan konsentrasi H&M dalam mendorong kesejahteraan pekerja industri garmen dipublikasikan melalui situs resmi dan laporan tahunan yang disusun. *Fair Living Wage Roadmap* menjadi pedoman bagi H&M dalam menentukan arah kontribusinya terhadap pekerja industri garmen sebagai MNC *fast fashion industry*. Agar dapat mendorong perusahaan yang lebih baik lagi, H&M seringkali mengadakan seminar yang di dalamnya melibatkan perusahaan pemasok. Hal tersebut disesuaikan dengan *Code of Conduct* yang harus dipatuhi oleh pemasok, subkontraktor, dan parner berbisnis dengan H&M. Pemasok H&M diharuskan untuk merencanakan aksi sistem manajemen yang jelas dan transparan dengan dokumentasi yang lengkap (H&M, t.t.e). Apabila pemasok tidak dapat berkomitmen dengan kesepakatan tersebut, H&M menganggap bahwa hal tersebut merupakan sebuah pelanggaran atas hak para pekerja. Pemutusan kerja sama menjadi konsekuensi yang harus diterima apabila pemasok tidak mematuhi peraturan tersebut. Penegakan tersebut berkontribusi pada konsistensi H&M untuk transparan kepada para serikat pekerja dengan menyiapkan dokumentasi terjemahan.

### BAB III

#### Strategi Lobi terhadap Pemerintah Kamboja oleh H&M

Bab ini berisikan penjelasan mengenai strategi pertama H&M dalam melakukan proses lobi terhadap pemerintah Kamboja. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa lobi merupakan salah satu dari dua strategi yang dilakukan oleh H&M dalam rangka memengaruhi pemerintah Kamboja untuk meningkatkan upah minimum pekerja industri garmen. Upaya ini dilakukan oleh H&M sebagai alat dan komitmen dalam rangka mencapai tujuannya. Pembahasan ini diawali dengan pihak-pihak yang dilibatkan dalam proses lobi dan gambaran usaha lobi yang dilakukan oleh H&M terhadap pemerintah Kamboja terkait langkah dan taktik lobi yang digunakan; sejauh mana lobi ini dapat diimplementasikan beserta dinamika yang harus dihadapi oleh H&M; dan respon yang dihasilkan sebagai *output* proses lobi.

Dalam penelitian ini, H&M sebagai sebuah MNC memiliki pengaruh dalam memengaruhi perubahan kebijakan pada *host country*. Sebagai sebuah strategi, lobi dapat meningkatkan keputusan pemerintah dengan menyediakan wawasan dan data (OECD, 2012). Sudut pandang kepentingan publik dapat memberikan ruang bagi aktor lain untuk dapat terlibat dalam pembentukan kebijakan yang juga menguntungkan bagi masyarakat. Perlu dipahami pula bahwa lobi berbeda dengan praktik suap. Terdapat tiga hal yang membedakan lobi dengan suap. Pertama, lobi merupakan aktivitas legal yang diizinkan di beberapa negara, sedangkan suap tidak. Kedua, perubahan yang terjadi di sebuah peraturan atau keputusan pemerintah sebagai hasil dari lobi berdampak pada keseluruhan aktor yang terlibat dalam

regulasi tersebut, sedangkan suap cenderung spesifik dalam menguntungkan satu aktor saja. Ketiga, pemerintah yang memiliki kecenderungan adanya perubahan dalam aturan yang memberikan pengaruh positif bagi umum memiliki sikap yang berbeda dengan birokrat yang mempertimbangkan suap (Harstad dan Svensson, 2007).

### 3.1 Pihak yang Terlibat dalam Proses Lobi

Pelaksanaan lobi tidak terlepas dari keterlibatan otoritas pembentuk kebijakan dengan pihak lain yang menginginkan adanya keterlibatan dalam pembentukan kebijakan tersebut. Kehadiran pihak lain dalam pembuatan kebijakan dianggap sebagai aktor yang akan merugikan dirinya jika lobi tersebut berhasil (Ihlen, 2007). Pihak lain ini diidentifikasi sebagai aktor yang memiliki komitmen terhadap isu tertentu. Dalam praktik lobi, pihak-pihak yang terlibat ini seringkali disebut dengan *stakeholder*. *Stakeholder* tersebut termasuk perorangan dan kelompok yang memengaruhi atau dapat dipengaruhi oleh keputusan, kebijakan, dan operasi organisasi (Post et al., 2002). Pada proses lobi kenaikan upah minimum di Kamboja, *stakeholder* yang penulis maksud adalah pemerintah Kamboja sebagai aktor utama dalam membuat kebijakan upah minimum. *Stakeholder* berikutnya adalah H&M bertindak sebagai korporasi yang menggunakan strategi lobi dalam rangka memengaruhi perubahan kebijakan upah minimum di Kamboja yang diidentifikasi sebagai salah satu *stakeholder*. Pada konsep *stakeholder*, terdapat aspek relasional dari sebuah organisasi dalam mengelola hubungannya dengan kelompok-kelompok lain, seperti karyawan, pemasok, pelanggan, politisi, dan lainnya agar dapat membantu proses pencapaian tujuan (Ihlen, 2007).

Mitchell et al. (1997) berargumen bahwa *stakeholder* yang terlibat dapat diidentifikasi berdasarkan legitimasi, urgensi, dan kekuatan yang kehadirannya sebagai *stakeholder* dapat berpengaruh pada proses lobi. Kekuatan diperlihatkan ketika salah satu pihak dalam lobi mampu memberikan pengaruhnya terhadap pihak lain yang ada di dalamnya. Legitimasi dipahami sebagai persepsi umum atau asumsi bahwa tindakan suatu entitas diinginkan, tepat, atau sesuai dalam beberapa sistem norma, nilai, kepercayaan, dan definisi yang dibangun secara sosial. Ihlen (2007) mengidentifikasi kekuatan *stakeholder* dalam sebuah lobi ke dalam tiga kekuatan; koersif; utilitarian; dan normatif.

Pertama, kekuatan koersif diidentikkan dengan adanya kecenderungan untuk memberikan paksaan kepada target, yang juga termasuk dalam perilaku pemberian hukuman hingga kekuatan militer (Raven, 2008). Pada proses lobi, penggunaan kekuatan ini digunakan untuk memaksakan kepentingan kepada *stakeholder* lain yang terlibat dalam lobi. Kedua, utilitarian jika dimaknai secara filosofis memiliki makna untuk memberikan kebahagiaan bagi orang lain (Renouard, 2010). Finansial, modal, dan maksimalisasi ekonomi menjadi ciri dari kekuatan utilitarian. Penggunaan kekuatan utilitarian dalam sebuah lobi dapat berbentuk suap dan juga CSR sebagai bentuk kompensasi yang ditawarkan oleh *stakeholder*. Ketiga, berbeda dengan kedua kekuatan lain, kekuatan normatif seringkali tidak diidentifikasi sebagai sebuah kekuatan. Kekuatan ini identik dengan nilai-nilai yang dipercaya dapat digunakan dalam menyalurkan kepentingan (Diez, 2013). Nilai-nilai ini kemudian menjadi pedoman sebuah aktor dalam memutuskan kebijakan dan perilakunya. Seringkali, pada proses lobi, kesepakatan tidak dapat tercapai karena perbedaan nilai-nilai yang dipercaya oleh pihak yang terlibat.

Implementasi ketiga kekuatan tersebut terhadap para *stakeholder* lobi diidentifikasi pada pemerintah Kamboja dengan posisi sebagai negara dan H&M sebagai sebuah MNC. Jika dianalisis menggunakan tiga kekuatan, pertama Kamboja sebagai sebuah negara memiliki kekuatan koersif yang lebih besar dari MNC. Secara *de facto*, negara memiliki wewenang atas teritori yang dimilikinya serta kemampuan militer yang dapat difungsikan kapan saja. Sebaliknya, sebagai entitas non-teritorial tanpa kekuatan militer, H&M sebagai sebuah MNC memiliki kekuatan koersif yang terbatas dan bukan sebuah ancaman fisik bagi kelangsungan sebuah negara (Nye, 1974).

Analisis kedua, kondisi ekonomi dan politik Kamboja yang relatif tidak stabil mengakibatkan kekuatan utilitarian Kamboja lemah. Demokratisasi yang terjadi di Kamboja pasca Perang Dingin tidak lepas dari asistensi PBB yang mengakibatkan Kamboja memperoleh sokongan dana dari Amerika Serikat (Kent, 2007). Posisi H&M diuntungkan pada kekuatan utilitarian yang menjadi kekuatan bagi sebuah MNC untuk dapat digunakan dalam mengancam atau memengaruhi sebuah rezim (Nye, 1974). Terakhir, kekuatan normatif Kamboja terletak pada konstitusi dan UU yang di dalamnya menjamin perlindungan atas properti negara, hak asasi, kebebasan, dan properti swasta yang sesuai dengan kepentingan Kamboja (The Constitution of the Kingdom of Cambodia, 1993). H&M juga memiliki kekuatan normatif yang dikenal sebagai *the H&M Way*. H&M menganggap bahwa peningkatan di segala sektor merupakan hal yang penting. Nilai yang diyakini meliputi kejujuran dan tanggung jawab untuk mengajak pemasok dan rekan bisnis lain melakukan komitmen yang sama (H&M, t.t.e).

**Tabel 3.1 Identifikasi Kekuatan *Stakeholder* dalam Lobi**

	Kekuatan koersif	Kekuatan utilitarian	Kekuatan normatif
Kamboja	Ada	-	Ada
H&M	-	Ada	Ada

Sumber : Ihlen, 2007 dan diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel di atas, terdapat hubungan relasional antara pemerintah Kamboja dengan H&M yang diidentifikasi melalui pemetaan kekuatan. Masing-masing *stakeholder* memiliki satu kekuatan yang tidak dimiliki oleh *stakeholder* lain sehingga menjadi argumen pendukung bahwa H&M dapat memengaruhi pemerintah Kamboja dalam menentukan kebijakan upah minimum.

### 3.2 Implementasi Lobi di Kamboja sebagai Strategi H&M

Bagi negara-negara demokrasi, praktik lobi merupakan strategi yang lazim digunakan oleh kelompok kepentingan<sup>5</sup>. Partisipasi politik yang demokratis tidak hanya sebatas pada aktivitas pemilihan wakil rakyat, melainkan partisipasi berkelanjutan yang diperlukan untuk mengawasi kinerja pemerintah. Maka dari itu diperlukan adanya demokrasi yang efektif dengan melibatkan institusi politik untuk dapat memberikan kebijakan yang lebih dekat dengan rakyat. Di Kamboja, lobi didukung secara konstitusi melalui Konstitusi Kamboja. Selain itu, terdapat

---

<sup>5</sup> Kelompok kepentingan adalah asosiasi individu atau organisasi yang atas dasar satu atau lebih keprihatinan bersama, upaya untuk mempengaruhi kebijakan publik yang menguntungkan biasanya dengan melobi anggota pemerintah (Martini, 2012).

beberapa hak politik dasar yang memberikan dasar hukum untuk melakukan lobi; hak dalam kebebasan berekspresi; hak dalam berkumpul dan melakukan aksi demonstrasi; dan hak dalam berasosiasi (The Khmer Institute of Democracy, t.t).

Implementasi lobi kemudian dispesifikkan ke dalam beberapa taktik agar dapat berjalan sesuai tujuan. Taktik lobi dibedakan menjadi dua, yaitu lobi langsung dan lobi tidak langsung (Farnel, 1994). Pertama, lobi langsung merupakan taktik lobi yang dilakukan secara terbuka maupun pertemuan privat antara kedua belah pihak untuk mendapatkan regulasi yang diinginkan. Lobi langsung meliputi kegiatan pertemuan formal dan informal serta melalui surat. Merujuk pada pertemuan formal, tahun 2013 H&M secara langsung mendatangkan pimpinan perusahaan H&M, Karl-Johan Persson ke Kamboja untuk dapat bertemu secara langsung dengan Perdana Menteri Kamboja, Hun Sen. Pertemuan tersebut merupakan sebuah desakan yang dilakukan oleh H&M selaku pelaku bisnis garmen kepada pemerintah Kamboja untuk mendiskusikan pentingnya melakukan peninjauan terhadap upah minimum di Kamboja beserta fungsi hubungan industri (H&M, 2013).

**Gambar 3.1 Pertemuan Karl-Johan Persson dengan Hun Sen di Kamboja**

Sumber : H&M Annual Report, 2013

Bagi H&M, Kamboja merupakan negara dengan kondisi yang stabil serta menawarkan pasar tenaga kerja yang menjanjikan. Sehingga, perlu adanya dukungan bagi Kamboja untuk memperkuat pengaruh pekerja industri garmen melalui penciptaan peluang berdialog serta penekanan terhadap pentingnya kerja sama dan kesepakatan bersama. Kesetaraan hak para pekerja, perlakuan secara hormat, serta kompensasi yang layak menjadi poin kunci proses lobi yang dilakukan oleh H&M kepada pemerintah Kamboja. Dikutip dari *the Phnom Penh Post* (2013), Persson memberikan pernyataan atas keseriusan H&M dalam meningkatkan upah minimum,

“We believe that the Cambodian government should conduct an annual review of the minimum wage, taking into consideration national inflation and the consumer price index. Stable markets, in which people are treated with respect, and where the workers are properly compensated by their employers, are of the utmost importance.”

Hun Sen sebagai Perdana Menteri Kamboja kemudian merespon melalui Kementrian Ketenagakerjaan, “always pays attention to the welfare and livelihood of the workers”.

Selanjutnya, merujuk pada taktik lobi melalui surat, H&M sebagai anggota dari *Ethical Trading Initiative* (ETI)<sup>6</sup> mengirimkan surat kepada pemerintah Kamboja terkait kerangka *Cambodian Trade Union Law*. Kontribusi tersebut meliputi dorongan pembentukan undang-undang yang berdasar pada Konvensi ILO 87 dan 98 tentang kebebasan berserikat dan hak untuk melakukan perundingan bersama (H&M, 2016). Surat pertama dikirimkan oleh H&M bersama ETI kepada pemerintah Kamboja tahun 2014 dan sebagai bentuk pengawasan, tahun 2016 dan 2018 H&M juga mengirimkan surat lobi.

Kedua, taktik lobi tidak langsung dapat dikategorikan kembali menjadi dua taktik, yakni melalui kampanye yang merupakan inisiatif perseorangan atau melalui kampanye hubungan masyarakat yang mencakup keterlibatan media, kampanye pers, dan artikel (Farmel, 1994). Kampanye yang dilakukan oleh H&M pertama kali tahun 2005 dengan menyuarakan dukungannya terhadap BFC yang merupakan bagian dari program ILO. BFC memberikan program berkelanjutan yang mendukung industri dan para pekerja dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja. Program ini dianggap efektif dalam memberikan peningkatan kondisi kerja serta produktivitas industri hingga 48% (BFC, 2005). Berikutnya, dalam memengaruhi perubahan upah minimum, H&M memanfaatkan transparansi media

---

<sup>6</sup> *Ethical Trading Initiatives* merupakan aliansi perusahaan, serikat pekerja, dan NGO yang mempromosikan hak-hak pekerja secara global (ETI, t.t).

untuk melakukan publikasi perhatian H&M atas pekerja industri garmen. Secara konsisten, H&M menggunakan situs resmi H&M untuk memberitahukan kepada publik rencana jangka panjangnya terkait peningkatan standar kerja serta upah minimum pekerja. Laporan-laporan tahunan terkait perkembangan rencana berkelanjutan, *code of conduct*, dan serta pernyataan komitmen perusahaan terkait isu tersebut dikampanyekan secara transparan. Artikel mengenai upaya yang dilakukan oleh H&M dengan pemerintah Kamboja dan pihak lain juga turut dikampanyekan (H&M, t.t.b).

**Gambar 3.2 Artikel yang Dipublikasikan oleh H&M Melalui Situs  
www.hm.com**

<input type="checkbox"/>	 <a href="#">Sustainability Full Report 2018</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">HM Group UNGP Index 2018</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">HM Group GRI Index 2018</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">Sustainability Reports Highlights 2018</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">Modern Slavery Statement 2018</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">Sustainability Report 2017</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">Sustainability Report Highlights 2017</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">GRI Index 2017</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">H&amp;M Group UNGP Index 2017</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">H&amp;M Group UNGP Index 2016</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">GRI Index 2016</a>	LANGUAGE: ENGLISH
<input type="checkbox"/>	 <a href="#">H&amp;M Conscious Actions Sustainability Report 2015</a>	LANGUAGE: ENGLISH

Sumber : H&M (t.t.e)

Penggunaan media merupakan salah satu taktik hubungan masyarakat yang efektif mengingat kemudahan akses yang dapat diperoleh publik melalui situs resmi H&M

dan media lain. Namun, kampanye ini tentu membutuhkan perencanaan media yang baik untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak terduga. Mahony (2006) menjelaskan bahwa perlu adanya persiapan perencanaan *briefing* terkait kampanye yang akan dipublikasikan. Liputan media yang menarik dan simpatik penting agar dapat mendapatkan dukungan dari publik. Selain itu, media yang menarik dan simpatik juga dapat meningkatkan akses kepada politisi serta publik juga akan mengalami peningkatan kesadaran terkait isu yang dikampanyekan. Penggunaan media oleh H&M juga dilakukan untuk memublikasikan pidato pernyataan pimpinan H&M dalam rangka meningkatkan kesadaran terkait pentingnya peningkatan upah minimum. Helena Helmersson yang merupakan *Global Head of Sustainability* di H&M menyampaikan pidatonya pada *European Conference “Living Wage”* di Berlin, Jerman pada tahun 2013 (H&M, t.t.a),

“addressing the issue of living wage is not a one man show but it shared responsibility. and debate related to living wage is very visible today.....this is a very complex issue and the debate often only shows one perspective but there is different story to be told”.

### **3.2.1 Dialog Langsung sebagai Upaya Lobi**

Penciptaan peluang dialog menjadi prioritas H&M untuk mewujudkan upah yang adil. Komitmen tersebut merupakan sebuah turunan dari sebuah model yang diterapkan di Swedia, setelah adanya Perjanjian Saltsjöbaden. H&M memercayai bahwa perwakilan pekerja merupakan sebuah hal esensial yang dapat digunakan dalam menyuarakan isu, negosiasi, serta proses tawar menawar (H&M, t.t.d). Merujuk pada *the Swedish Model*, partisipasi pekerja digunakan secara struktur pada keseluruhan proses pembentukan keputusan berdasarkan gagasan yang disampaikan. Suara para pekerja dianggap sebagai sebuah refleksi dari perlakuan

perusahaan dan pemerintah selaku regulator terhadap hak para pekerja. Istilah demokrasi industri kemudian digunakan untuk menggambarkan situasi tersebut (Summers, 1984). Demokratisasi di Kamboja merupakan sebuah pintu bagi keterlibatan para pekerja industri garmen dalam menyuarakan hak-hak mereka. Tahun 1997, pemerintah Kamboja mengakomodir suara para pekerja garmen melalui LAC yang di dalamnya beranggotakan perwakilan dari pemerintah oleh Kementrian Ketenagakerjaan, asosiasi pengusaha, dan serikat pekerja.

Konstitusi dan undang-undang ketenagakerjaan memberikan kebebasan berserikat dan memungkinkan pekerja dan pengusaha untuk bergabung dan membentuk serikat pekerja tanpa memandang jenis kelamin, usia dan kebangsaan mereka (Prake, t.t). Namun, kerangka kebebasan berasosiasi tersebut masih belum dapat terimplementasikan dengan baik di Kamboja. Keberadaan asosiasi pekerja hanya sebatas untuk berhimpun dan memiliki hak untuk membuat program kerja. Pemerintah melakukan pengawasan terhadap segala jenis kegiatan yang dilakukan oleh serikat pekerja melalui birokrasi yang cukup rumit untuk mendaftarkan asosiasi melalui Kementrian Ketenagakerjaan. Protes yang dilakukan oleh para pekerja industri garmen di akhir tahun 2013 hingga awal tahun 2014 merupakan bukti bahwa aspirasi para pekerja garmen masih terbatas.

Pada aksi protes kenaikan upah minimum pada bulan Januari 2014, setidaknya terdapat 23 pimpinan serikat pekerja yang ditahan oleh otoritas Kamboja dan ribuan serikat pekerja mengalami tindakan represif yang dilakukan oleh pihak otoritas. Terdapat empat pekerja yang dinyatakan tewas akibat aksi represif pada tuntutan kenaikan upah minimum tidak dilakukan investigasi terkait pembunuhan tersebut

(Carmichael, 2014). Seorang pekerja mengilustrasikan bahwa rezim yang dipimpin oleh Hun Sen sejak tahun 1985 ini mengerikan, walaupun Kamboja telah mengalami demokratisasi (Asia Monitor Resource Centre, 2014),

“I never experienced this kind of violence before. My parents told me about the Pol Pot regime, but I feel that this is worse than that, because they said that during Pol Pot they asked you before they shot you. Now those people, who are more educated, they kill who they want to kill. We have no weapons or anything to respond to them. I thought I was going to be killed at any time.”

Proses serta hasil negosiasi kenaikan upah minimum yang dilakukan pada Desember 2013 oleh LAC menunjukkan ketidakmampuan dan ketidakcukupan komite tersebut untuk secara adil dapat mewakili kepentingan pekerja serta kurangnya netralitas pemerintah. Tuntutan kenaikan upah minimum sebesar US\$160 per bulan didasarkan pada hasil survei yang dilakukan oleh LAC. Meskipun secara konstitusi upah minimum untuk standar kehidupan yang layak disediakan dalam UU Kamboja, LAC tidak dapat memerjuangkan hak para pekerja. Selama negosiasi berlangsung, tidak ada dialog nyata antara perwakilan pekerja, pemerintah, dan pengusaha. Walaupun telah diakomodir melalui LAC, suara pekerja cenderung terbatas akibat dominasi jumlah perwakilan Kementerian Ketenagakerjaan yang berada di dalam LAC. Dihadapkan pada situasi yang semakin memburuk, serta tidak adanya upaya dialog yang efektif untuk dapat mengakomodir suara para pekerja, sehingga aksi protes merupakan salah satu opsi yang dapat dilakukan oleh para pekerja agar dapat didengarkan (Wallander, 2015).

Sebagai bagian dari *Fair Living Wage Strategy*, H&M memberikan fokus yang kuat untuk membantu dialog yang dapat mengakomodir suara pekerja melalui perwakilan pekerja yang dipilih secara demokratis di setiap perusahaan. H&M menganggap bahwa representasi yang dipilih secara demokratis dapat memberikan

kesempatan bagi pekerja yang lain untuk dapat menyampaikan suara aspirasinya sebagai bentuk dari sebuah solusi atas isu tertentu (H&M, t.t.b). Representasi dari serikat pekerja memiliki akses dan suara yang memiliki kekuatan karena didukung oleh anggota yang diwakili atas kondisi kerja bersama. Dialog dan negosiasi yang dibangun dapat meningkatkan kerjasama antara para pekerja dengan manajemen perusahaan untuk dapat mengembangkan proses penyelesaian perselisihan yang tidak dapat diselesaikan secara individual, seperti kenaikan upah minimum, akses ke pelayanan kesehatan, dan peningkatan keselamatan di tempat kerja (Economic Policy Institute, 2017).

### **3.2.2 Respon Pemerintah Kamboja terhadap Lobi H&M**

Keputusan pemerintah bersama LAC untuk menaikkan upah minimum Kamboja pada akhir tahun 2013 menjadi US\$ 100 per bulan yang pada akhirnya menuai protes dari para pekerja pada awal tahun 2014 menjadi poin penting bagi pemerintah Kamboja. Desakan yang dilakukan oleh H&M melalui *Fair Living Wage Strategy* pada akhir tahun 2013 yang salah satunya untuk mendorong pemerintah Kamboja melakukan evaluasi kebijakan tahunan terkait kebijakan upah minimum juga menjadi konsiderasi pemerintah. Mendekati akhir tahun 2014, Kementrian Ketenagakerjaan menetapkan kebijakan upah minimum bulanan baru untuk para pekerja industri garmen menjadi US\$ 128 per bulan (The Cambodia Daily, 2014). Kebijakan kenaikan upah minimum tersebut secara efektif diimplementasikan pada 1 Januari 2015 dengan harapan upah tersebut akan cukup untuk mencegah aksi demonstrasi yang melumpuhkan industri garmen hingga mengalami kerugian sebesar US\$ 5,5 miliar setelah revisi upah terakhir pada bulan Desember 2013 sambil tetap menjaga daya saing Kamboja.

Evaluasi kebijakan upah minimum selanjutnya dilakukan oleh pemerintah Kamboja. Tanggal 8 Oktober 2015, pemerintah Kamboja kembali memberikan kenaikan upah minimum menjadi US\$135 per bulan. Kenaikan upah ini merupakan bentuk apresiasi pemerintah Kamboja kepada para pekerja industri garmen yang merupakan salah satu sektor kontributor ekspor terbesar bagi Kamboja. Hun Sen menginstruksikan untuk memberikan penambahan upah minimum sebesar US\$ 5 per bulan, sehingga total upah minimumnya adalah US\$ 140 per bulan sebagai bentuk apresiasi pemerintah (Carmichael, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan upah minimum pekerja industri garmen merupakan sebuah isu yang sensitif secara politik. Hun Sen menganggap penting isu ini karena terkait dengan adanya kepentingan untuk memenangkan kembali pemilu yang diadakan tahun 2018.

Tahun 2016, pemerintah Kamboja kembali melakukan evaluasi terhadap kebijakan upah minimum. Sesuai dengan UU, diskusi kenaikan upah minimum dilakukan oleh LAC yang di dalamnya dari 24 anggota, 22 di antaranya menyetujui untuk memberikan kenaikan upah minimum menjadi US\$ 148 per bulan. Sam Heng, Menteri Ketenagakerjaan Kamboja menyampaikan adanya penambahan US\$ 5 per bulan kepada upah minimum pekerja industri garmen seperti tahun lalu (The Cambodian Daily, 2016),

“The result of our voting today is overwhelmingly in support of \$148 and the head of the government...decided to add \$5 more. So the minimum wage in 2017 is \$153,”

Para pekerja industri garmen kemudian menyampaikan suara mereka terkait kenaikan upah minimum yang pada awalnya dituntut sebesar US\$160 per bulan menjadi US\$ 177 per bulan mengingat adanya inflasi yang ada di Kamboja.

Kenaikan upah minimum kembali diumumkan pada tahun 2017 untuk bisa diimplementasikan pada awal tahun 2018. Tahun ini, LAC mendiskusikan kenaikan upah minimum yang disetujui untuk mengalami kenaikan sebesar US\$ 12 per bulan menjadi US\$ 165 per bulan. Hun Sen pada tahun ini juga memerintahkan untuk memberikan penambahan US\$ 5 per bulan pada kenaikan upah minimum (VOA, 2017). Evaluasi berikutnya dilakukan pada tahun 2018 yang memutuskan bahwa upah minimum pekerja industri garmen dinaikkan kembali menjadi US\$ 177 per bulan ditambah dengan perintah dari Hun Sen untuk menambahkan US\$ 5 per bulan menjadi US\$ 182 per bulan. Keputusan untuk menaikkan upah minimum di Kamboja merupakan hasil dari diskusi yang dilukan oleh LAC hingga upah minimum di Kamboja hampir sama dengan Vietnam untuk dapat diterapkan pada tahun 2019 (Khmer Times, 2018).

**Tabel 3.2 Data Upah Minimum Pekerja Industri Garmen di Kamboja**

<b>Tahun</b>	<b>Upah minimum (dalam US\$ per bulan)</b>	<b>Keterangan</b>
1997	40	-
1998	40	Tetap
1999	40	Tetap
2000	45	Naik
2001	45	Tetap
2002	45	Tetap
2003	45	Tetap
2004	45	Tetap
2005	45	Tetap

2006	45	Tetap
2007	50	Naik
2008	50	Tetap
2009	61	Naik
2010	61	Tetap
2011	61	Tetap
2012	61	Tetap
2013	80	Naik
2014	100	Naik
2015	128	Naik
2016	140	Naik
2017	153	Naik
2018	170	Naik
2019	182	Naik

Sumber : Diolah dari beberapa sumber

Penetapan kebijakan kenaikan upah minimum signifikan sejak tahun 2014 setelah adanya upaya lobi dan atensi yang diberikan oleh H&M untuk dapat memengaruhi pemerintah Kamboja menaikkan kebijakan upah minimum. Sejak Hukum Ketenagakerjaan diimplementasikan di Kamboja pada tahun 1997, upah minimum pekerja industri garmen ditetapkan sebesar US\$ 40 per bulan. Nilai ini mengalami stagnansi hingga tahun 1999. Tahun 2000, pemerintah memutuskan untuk menaikkan upah minimum sebesar US\$ 5 per bulan menjadi US\$ 45 per bulan. Upah minimum pekerja industri garmen hingga tahun 2006 tetap pada angka US\$ 45 per bulan, sedangkan inflasi telah memengaruhi harga-harga kebutuhan primer. Perubahan signifikan terlihat setelah tahun 2013, setelah adanya pertemuan yang

dilakukan oleh CEO H&M dan Perdana Menteri Kamboja. H&M menjadi satu-satunya MNC yang sejauh ini secara publik mendukung kenaikan upah minimum yang ada di Kamboja melalui upayanya yang dilakukan secara konsisten (The Phnom Penh Post, 2015). Terkait adanya respon positif yang diberikan oleh pemerintah dengan melakukan evaluasi tahunan kebijakan upah minimum serta peningkatan kebijakan upah minimum, *The Phnom Penh Post* (2015) mengutip pernyataan dari H&M, “This is an important step forward towards fair living wages.”.

H&M meyakini bahwa respon dan kolaborasi yang ditunjukkan oleh pemerintah Kamboja dapat membantu H&M untuk memerjuangkan kelayakan upah minimum pekerja garmen di Kamboja.

## **BAB IV**

### **Strategi Kolaborasi H&M dengan MNC Lain dan Kelompok Domestik di Kamboja**

Bab ini berisikan penjelasan strategi kedua H&M dalam menciptakan relasi dan berkolaborasi dengan kelompok domestik di Kamboja dan MNC lain serta relasi antara H&M dan mereka. Sebagai strategi kedua untuk dapat memengaruhi perubahan kebijakan upah minimum di Kamboja, H&M berkolaborasi dengan kelompok-kelompok lain agar dapat mengembangkan kemampuan jaringan yang menyediakan kekuatan bagi keseluruhan pihak yang berkolaborasi (Sridharan dan Simatupang, 2013). Melalui aksi kolaboratif, H&M bersama dengan MNC lain dan kelompok domestik di Kamboja dapat memunculkan kepercayaan dan kekuasaan antar aktor sehingga dapat memberikan pengaruh yang dapat digunakan untuk menggerakkan kepentingan yang sama. Pembahasan ini diawali dengan relasi yang terjalin oleh H&M dengan MNC lain dan kelompok domestik yang ada di Kamboja; bentuk kolaborasi yang dilakukan; dan pengaruh serta efektivitas kolaborasi untuk memengaruhi perubahan kebijakan upah minimum di Kamboja.

#### **4.1 Relasi H&M dengan MNC Lain dan Kelompok Domestik**

Perilaku dan kebijakan yang dibuat oleh H&M dibangun pada fondasi yang kuat melalui adanya *the H&M Way*. Sebagai MNC yang hadir di beberapa negara, ekspansi yang dilakukan oleh H&M berdasarkan pada nilai-nilai bagaimana H&M bertindak dan memperlakukan konsumen, pemasok, dan *stakeholder* lainnya saat melakukan bisnis dan berinteraksi. Salah satu nilai utama yang dibawa oleh H&M adalah dialog dan kolaborasi dengan *stakeholder* (H&M, t.t.b). Secara konsisten,

H&M mengutamakan dialog sebagai sebuah keputusan untuk menjaga kedekatan dengan IGO<sup>7</sup>, NGO<sup>8</sup>, MNC lain, dan kelompok domestik yang tergabung dalam NGO di Kamboja. Melalui keputusan tersebut H&M secara aktif mengupayakan adanya kolaborasi dengan para *stakeholder* untuk meningkatkan kinerja H&M dan juga pihak-pihak lain yang telah berkontribusi terhadap bisnis tersebut, begitu juga dengan para pekerja industri garmen di Kamboja.

Tantangan terkait dengan kondisi kerja dan upah minimum yang layak dianggap H&M sebagai sebuah isu yang menyangkut seluruh *fast fashion industry*. Dalam wawancara yang dilakukan oleh The Guardian (2013) seorang pekerja industri garmen menyatakan,

“At the moment when global garment and footwear buyers are publicly stating that they seek factories and business partners that show workers more consideration, the current and recent synthesis reports reveal a lack of attention to working conditions. This can have a direct impact on workers and on the health of the industry as a whole,”

Permasalahan kondisi kerja dan upah minimum pekerja industri garmen menjadi konsiderasi H&M untuk memimpin perubahan menuju industri yang berkelanjutan dengan berkolaborasi dengan *stakeholder* lain untuk bertanggung jawab dan menjadi solusi atas isu tersebut. Untuk dapat bergerak dalam memengaruhi kebijakan upah minimum, H&M mengambil langkah untuk berkolaborasi dengan MNC lain melalui pembentukan *Action, Collaboration, and Transformation* (ACT) 2015. ACT merupakan inisiatif yang mengolaborasikan MNC *fast fashion industry*

---

<sup>7</sup> *Intergovernmental Organization* merupakan organisasi internasional yang tersusun atas keanggotaan negara di dalamnya serta menjalankan kehendak kolektif keanggotaan dan pengambilan keputusan (Volgy et al., 2008).

<sup>8</sup> *Non-governmental Organization* dapat dikatakan sebagai aktor lembaga swadaya atau kelompok yang mengoposisi sebuah kebijakan untuk memerjuangkan kepentingan tertentu (Martens, 2002).

dan pemasok beserta keterlibatan dari serikat pekerja untuk memberikan atensi terhadap isu kelayakan upah minimum di sektor garmen (OHCR, 2016).

Membentuk ACT sebagai komitmen global yang pertama kali di dunia berfokus pada sektor kelayakan kondisi kerja dan upah minimum bukanlah tugas yang mudah bagi H&M. Strategi yang digunakan H&M untuk dapat berkolaborasi dengan MNC lain adalah dengan melakukan demonstrasi. Komitmen H&M ditunjukkan melalui transparansi dengan mempublikasikan sub-kontraktor yang menjadi pemasok H&M secara publik pada tahun 2013. H&M menjadi MNC pertama yang melakukan hal tersebut diikuti dengan kebijakan lain dengan memublikasikan artikel keberlanjutan di setiap tahunnya (Solidaridad, 2015). Inisiatif dan komitmen H&M itulah yang menjadi modal untuk dapat berkolaborasi dengan MNC lain dalam ACT.

MNC *fast fashion industry* yang terdiri dari merek-merek pakaian internasional mengupayakan untuk menyamakan proses pemasokan garmen. Dialog antara pemasok garmen dan para pekerja industri garmen juga didorong agar dapat menegosiasikan kelayakan upah minimum serta kondisi kerja. Kolaborasi H&M dalam ACT merupakan bentuk komitmen jangka panjang seperti perjanjian perundingan bersama. Agar dapat menunjang komitmen kolaborasi ini, H&M bersama dengan *stakeholder* lain menandatangani Nota Kesepahaman dengan IndustriAll Global Union untuk memastikan bahwa *stakeholder* tersebut memfasilitasi kenaikan upah minimum (Action Living Wages, t.t).

**Tabel 4.1 MNC yang Tergabung dalam ACT**





BESTSELLER'



Kmart



Arcadia



INDITEX

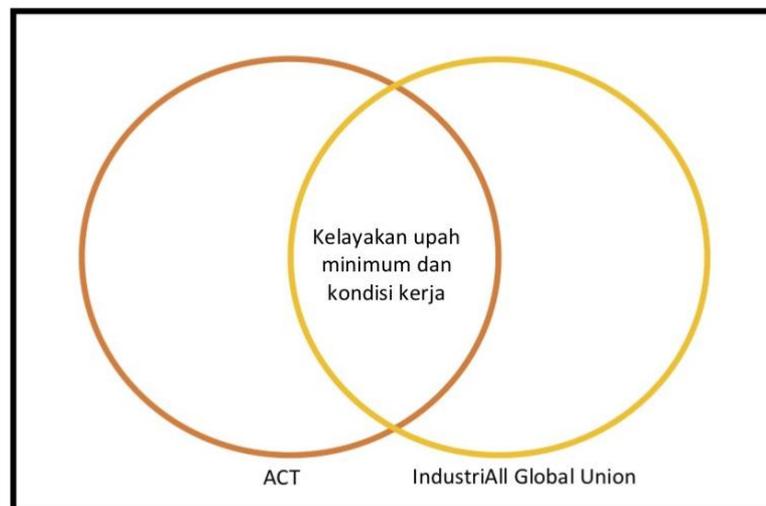
Sumber : Action Living Wages, t.t

IndustriALL Global Union merepresentasikan pekerja yang ada di 140 negara pada sektor tambang, energi, serta manufaktur, yang salah satunya adalah pekerja industri garmen. Keberadaan federasi ini didasarkan adanya solidaritas untuk

menuntut hak-hak para pekerja. Tidak hanya itu, federasi ini menjadi media yang digunakan oleh para pekerja untuk dapat berinteraksi dengan MNC serta menegosiasikan isu-isu mengenai ketenagakerjaan, seperti kelayakan upah minimum dan kondisi kerja (IndustriAll Global Union, t.t). Hadirnya *stakeholder* yang memiliki komitmen yang sama dengan H&M disambut baik oleh H&M melalui pernyataan yang disampaikan oleh Anna Gedda, *Head of Sustainability* dari H&M,

“It’s positive that we join forces to find solutions to shared challenges. ACT enables lasting change for the whole industry in a way that wouldn’t be possible for individual companies. We need to address this collectively, especially since the challenges concern the whole industry and we share suppliers with other brands.”

**Gambar 4.1 Persinggungan Kepentingan dan Komitmen antar *Stakeholder* di Kamboja**



Sumber : Dari berbagai sumber dan diolah oleh penulis

H&M yang berkolaborasi dengan MNC lain dalam ACT dan pekerja industri garmen dalam IndustriAll Global Union sepakat untuk bekerja sama secara efektif

untuk memengaruhi kebijakan upah minimum dalam industri garmen di Kamboja. Keputusan ini merupakan kolaborasi yang unik sehingga memungkinkan *stakeholder* untuk dapat bekerja dengan sudut pandang yang berbeda-beda. Walaupun perubahan tidak dapat terjadi dengan instan, tetapi H&M meyakini bahwa cara kerja ini adalah cara berkelanjutan yang efektif jika dilihat dari sudut pandang jangka panjang (H&M, t.t.c).

#### **4.2 Bentuk Kolaborasi H&M dalam ACT dan IndustriAll Global Union**

Pada pembahasan ini, bentuk kolaborasi H&M dibedakan menjadi dua, yaitu kolaborasi H&M bersama ACT dan bersama IndustriAll Global Union. Pertama, H&M dan ACT yang telah dibentuk bersama pada tahun 2015 membawa tiga poin penting yang digunakan sebagai landasan komitmen H&M berkolaborasi bersama MNC lain dalam ACT untuk memengaruhi kebijakan upah minimum di Kamboja (H&M, t.t.b). Poin pertama, ACT sebagai sebuah lembaga berkomitmen pada kesepakatan mengenai adanya perjanjian perundingan bersama antar industri garmen untuk mencapai kelayakan upah minimum. Para pekerja industri garmen diberikan kesempatan untuk menegosiasikan upah minimum mereka di bawah kondisi kebutuhan yang sama, terlepas dari pemasok tempat mereka bekerja, dan merek yang bekerja sama.

Poin kedua, MNC *fast fashion industry* perlu memastikan industri pemasok yang bekerja sama dalam memasok produk garmen dari merek-merek tersebut dapat mendukung adanya komitmen untuk mendorong kelayakan upah minimum. Mereka harus dapat memastikan pemasok untuk merencanakan pekerjaan mereka dengan tepat agar ongkos yang dikeluarkan dalam memproduksi garmen tidak

merugikan para pekerja garmen. Poin terakhir, H&M dalam ACT dapat lebih mudah untuk terlibat dalam pemerintah, serikat pekerja, dan pengusaha yang menjadi pemasok. Komitmen dari pemerintah Kamboja menjadi pertimbangan penting adanya perubahan kelayakan upah minimum yang dilakukan melalui negosiasi dengan para pekerja garmen (H&M, t.t.b). Terbentuknya ACT dan keterlibatan H&M sebagai sebuah MNC yang besar dianggap oleh Frank Hoffer selaku *Executive Director* dari ACT sebagai sebuah langkah yang besar,

“ACT is something which has never been tried before. It’s a joint initiative of major brands in the garment and textile industry together with IndustriALL with a clear objective to work together to achieve living wages for textile workers in the garment and textile producing countries. ... H&M is one of the major members of ACT and has also been at forefront in our discussions and particular on how can we practically think about finding ways but increasing wages are also reflected in purchasing process.”

Kedua, kolaborasi H&M dengan IndustriAll Global Union menandatangani perjanjian Kerangka Kerja Global. Inovasi ini merupakan bentuk komitmen lanjutan yang dilakukan oleh H&M terhadap hak-hak dasar pekerja yang ada di seluruh dunia dalam rantai pemasok H&M. Perjanjian ini didasarkan pada keyakinan bersama bahwa kolaborasi antar berbagai *stakeholder* di pasar tenaga kerja penting untuk mendapatkan kelayakan berkelanjutan bagi pekerja garmen dan penciptaan hubungan industri yang berjalan beriringan (IndustriAll Global Union, 2015). CEO H&M Karl-Johan Persson menyampaikan,

“Well-functioning industrial relations including collective bargaining are keys to achieving fair living wages and improved working conditions in our supply chain. We believe that the collaboration with IndustriALL and IF Metall will contribute to our already ongoing work within this field as well as help to create stable sourcing markets.”

Langkah yang diambil dalam Kerangka Kerja Global tersebut adalah pembentukan komite pemantau nasional yang memiliki tugas untuk mengawasi dan melindungi

dan mengimplementasikan perjanjian tersebut dari rantai pemasok paling bawah untuk dapat memberikan fasilitas dialog antara berbagai pihak di pasar tenaga kerja, khususnya di Kamboja, Myanmar, dan Turki.

Kerangka Kerja Global ini menetapkan lima hal utama dalam kolaborasi dengan H&M (IndustriAll Global Union, 2015). Pertama, H&M bersama dengan IndustriAll Global Union sepakat untuk bersama-sama mempromosikan penandatanganan perjanjian bersama di tingkat pemasok dan mitra industri garmen lain yang relevan. Kedua, pekerja garmen memiliki hak untuk menolak pekerjaan yang mengancam kesehatan dan keselamatan pekerja garmen. Ketiga, pihak H&M dan IndustriAll memiliki tanggung jawab untuk menyediakan pelatihan terhadap manajemen dan perwakilan pekerja tentang tanggung jawab pengusaha, hak dan kewajiban pekerja, hubungan industri, perjanjian perundingan bersama, dan pemberian solusi. Keempat, H&M akan secara aktif memastikan bahwa pemasok dalam rantai kerja H&M berkomitmen untuk menghormati hak asasi manusia dan serikat pekerja di tempat kerja. Terakhir, perwakilan pekerja tidak didiskriminasi dan memiliki akses untuk menjalankan fungsi perwakilan mereka di tempat kerja.

Titik balik keikutsertaan kelompok domestik di Kamboja yang tergabung dalam asosiasi pekerja dalam IndustriAll Global Union merupakan respon positif pekerja melalui upaya yang dilakukan oleh H&M untuk meningkatkan upah minimum di Kamboja. Sempat mengalami keterbatasan dalam menyuarakan haknya, Sharan Burrow sebagai sekretaris dari International Trade Union Confederation menyampaikan (Uni Global Union, 2014),

“Freedom of association is under serious attack in Cambodia right now. The government has frozen all new union registrations and has banned public

demonstrations supporting workers' rights. Workers face retaliation in their workplaces for exercising this fundamental right. We all want to see a sustainable garment industry, and the government and employers need to respect freedom of association. Unions in Cambodia and around the world will campaign to ensure that Cambodian workers can exercise this basic right.”

Permasalahan tersebut juga turut menjadi perhatian H&M yang berupaya untuk mengoptimalisasi suara dari pekerja garmen melalui perwakilan pekerja agar memunculkan budaya dialog demi perubahan kebijakan upah minimum di Kamboja (H&M, t.t.b)

Berdasarkan agenda dari masing-masing lembaga yang telah diklasifikasikan tersebut, terdapat aksi lanjutan implementasi agenda melalui pertemuan dengan pemerintah Kamboja. H&M beserta MNC lain yang berkolaborasi dalam ACT dan IndustriAll melakukan perjanjian perundingan bersama mengenai mekanisme pemantauan dan komitmen kelayakan upah minimum dan kondisi kerja. Tidak hanya ACT dan IndustriAll, pemasok, perwakilan dari Kementerian Ketenagakerjaan, GMAC juga diikutsertakan dalam kolaborasi ini. Pertemuan tersebut memunculkan sebuah kesepakatan yang menyatakan bahwa penentuan kebijakan upah minimum akan terus berlangsung. Hal tersebut merujuk pada adanya komitmen pemerintah yang melakukan evaluasi terhadap kebijakan upah minimum di Kamboja setiap tahun melalui LAC (IndustriAll Global Union, t.t). Dalam pertemuan tersebut, Frank Hoffer menyatakan,

“By combining international purchasing practices and national collective bargaining, Cambodian stakeholders and ACT can together write a new chapter in creating a sustainable garment and footwear industry based on better wages and good working conditions,”

Kolaborasi yang dilakukan oleh berbagai *stakeholder* yang berkomitmen untuk memenuhi hak para pekerja industri garmen memunculkan harapan dan semangat

baru yang muncul dari para pekerja garmen dan juga para pelaku bisnis. *Stakeholder* yang terlibat juga bertanggung jawab untuk mengawasi kinerja masing-masing untuk dapat saling menjalankan komitmennya, begitu juga dengan pihak pemerintah.

### 4.3 Pengaruh dan Efektivitas

Komitmen yang diawali dengan adanya *Fair Living Wage Strategy* oleh H&M dan berkembang menjadi strategi kolaborasi memberikan signifikansi pengaruh terhadap adanya kesadaran kelayakan upah minimum dan kondisi kerja yang ada di Kamboja. Frank Hoffer menunjukkan setidaknya terdapat tiga poin yang berhasil dicapai oleh H&M melalui kolaborasi dengan ACT (H&M, 2018),

“The first achievement is we brought together large number of brands and the global trade union federation to work together. Secondly, we agreed that we will do this through industry divide collective bargain in a country, we engage national actors in Cambodia, Turkey, Myanmar, dan Vietnam. Third, we presented to them that international brands will contribute to the wage bargaining processes through a number of change messages.”

Untuk pertama kalinya, sekelompok MNC yang terdiri atas merek-merek terkenal telah memutuskan untuk mengatasi permasalahan upah minimum bersama-sama dan untuk bekerja sama dengan serikat pekerja garmen, tekstil dan alas kaki global. ACT merupakan lembaga pertama yang menghubungkan praktik pembelian merek internasional dengan perundingan bersama yang dilakukan secara nasional. Pendekatan ini memelopori bentuk baru kerja sama antara aktor nasional dan internasional yang memungkinkan pekerja dan pengusaha menegosiasikan upah yang lebih tinggi dan kondisi kerja yang lebih baik (ACT, t.t).

Berawal dari *Fair Living Wage* yang diinisiasi oleh H&M pada tahun 2013, muncul intensi untuk merubah metode pemberian harga yang lebih akurat agar para pemasok dapat memberikan upah minimum yang layak kepada para pekerja industri garmen dan mengurangi jam lembur. Inisiatif dari H&M kemudian berkembang menjadi strategi kolaborasi yang secara publik mendeklarasikan adanya keinginan bersama untuk meningkatkan upah minimum di Kamboja untuk memengaruhi pemerintah Kamboja bersama ACT dan IndustriAll. Kolaborasi tersebut menitikberatkan pernyataan kepada pemerintah Kamboja sebagai bentuk komitmen (Miller dan Hohenegger, 2017),

“As responsible businesses our purchasing practices will enable the payment of a fair living wage and increased wages will be reflected in our f.o.b. prices, taking also into account productivity and efficiency gains and the development of the skills of the workers, carried out in cooperation with the unions at the workplace level.”

Pada tahun 2015, Phnom Penh Post menunjukkan bahwa komitmen kolaborasi yang dijadikan sebagai strategi oleh *stakeholder* tersebut dijalankan dengan berdiskusi mengenai permasalahan upah minimum bersama ACT yang diwakili oleh H&M, Arcadia, Tesco, Primark, Next, C&A, perwakilan dari IndustriAll Global Union, pemasok, serikat pekerja, pemerintah, GMAC, dan LAC. Strategi kolaborasi ini digunakan untuk mencari solusi atas permasalahan upah minimum yang diselesaikan melalui perundingan bersama di Kamboja. Strategi kolaboratif kemudian menjadi efektif mengingat adanya proses pembangunan, pengarahannya, pengoperasian, dan pengawasan lintas sektor untuk mencari solusi atas isu rendahnya kebijakan upah minimum yang tidak dapat diselesaikan oleh satu *stakeholder* saja. Pemahaman dari dimensi lain menjadi hal kunci dalam mengembangkan kebijakan dan manajerial publik (Tang dan Mazmanian, 2008).

## BAB V

### Kesimpulan

Berakhirnya Perang Dingin menjadi angin baru bagi Kamboja untuk mengalami demokratisasi. Keputusan untuk demokratisasi dibarengi dengan adanya keterbukaan ekonomi yang menjadikan Kamboja terbuka dengan investasi dan arus modal asing. Investasi terbesar yang berkontribusi bagi ekspor dan perekonomian Kamboja adalah sektor garmen yang juga membuka kesempatan bagi MNC *fast fashion industry* yaitu H&M untuk juga dapat memperoleh pasokan garmen dari Kamboja. Besarnya kontribusi yang diberikan oleh sektor garmen tidak menjadikan pemerintah Kamboja memerdulikan kelayakan upah minimum pekerja industri garmen yang jauh dari kelayakan upah dan mengalami stagnansi yang cukup lama. Isu tersebut kemudian menimbulkan aksi protes yang dilakukan oleh para pekerja industri garmen untuk dapat menuntut haknya dan memperoleh upah minimum yang layak. H&M sebagai MNC *fast fashion industry* kemudian menjadi *stakeholder* yang memiliki komitmen untuk memengaruhi pemerintah Kamboja dalam menaikkan upah minimum. H&M sebagai sebuah industri yang hakikatnya berorientasi pada profit turut berkomitmen dalam membantu pekerja industri garmen untuk memperoleh upah minimum sesuai dengan standar biaya hidup minimal. Hal tersebut kemudian menjadi anomali dan memunculkan pertanyaan mengenai strategi yang digunakan oleh H&M untuk memengaruhi kebijakan upah minimum di Kamboja,

Penelitian ini kemudian berusaha untuk mendeskripsikan strategi yang digunakan dengan menjelaskan adanya pergeseran relasi kekuatan antara Kamboja sebagai

negara dan H&M sebagai sebuah MNC untuk memengaruhi kebijakan. H&M kemudian menggunakan strategi untuk dapat memengaruhi perubahan kebijakan upah minimum di Kamboja. Dalam kaitan itu, penulis menjelaskan perkembangan dan ekspansi H&M dan keterlibatannya dalam atensi kebijakan upah minimum di Kamboja. Hal ini kemudian dilakukan H&M melalui strategi lobi kepada pemerintah Kamboja dan strategi kolaborasi dengan kelompok domestik dan MNC lain yang ada di Kamboja.

Dari pemaparan ketiga bab di atas, terlihat bahwa strategi lobi dan kolaborasi H&M dapat memengaruhi perubahan kebijakan upah minimum yang ada di Kamboja. H&M melalui strategi lobi yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dapat mendorong pemerintah Kamboja untuk melakukan evaluasi tahunan terkait upah minimum yang ada di Kamboja. Hal ini berpengaruh positif terhadap perubahan kebijakan upah minimum dengan adanya peningkatan upah minimum secara berkala sesuai dengan tuntutan para pekerja industri garmen yang ada di Kamboja. Inisiatif dialog yang dilakukan oleh H&M juga diimplementasikan dengan kolaborasi yang dilakukan dengan kelompok domestik Kamboja melalui IndustriAll Global Union dan keterlibatan MNC garmen lain melalui pembentukan lembaga yang berisikan merek-merek internasional dikenal dengan ACT.

Dalam penelitian ini penulis menyadari masih terdapat keterbatasan penjelasan dalam beberapa aspek. Hal ini terlihat dari fokus penelitian yang hanya berfokus pada keberhasilan strategi yang digunakan H&M untuk memengaruhi kebijakan upah minimum Kamboja, sehingga masih terdapat celah yang bisa digunakan untuk menganalisis perubahan kebijakan upah minimum di Kamboja menggunakan

perspektif kritis. Selain itu, penelitian ini tidak melihat adanya aspek dinamika politik domestik yang juga dapat memengaruhi pengambilan kebijakan upah minimum di Kamboja yang tidak menjadi fokus penulis sehingga membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut untuk menyoroti hal ini. Penulis juga menyadari masih ada keterbatasan penjelasan yang tidak mampu dipenuhi dalam penelitian ini akibat adanya keterbatasan data. Hal ini terkait data produksi keseluruhan produksi H&M di Kamboja serta indikator mekanisme kenaikan upah minimum oleh H&M.

Lebih lanjut, penelitian ini membuka jalan bagi penelitian-penelitian dalam diskursus permasalahan upah minimum ke dalam masyarakat. Pada akhirnya, melalui penjabaran data dan analisis mengenai, secara umum tesis penelitian yang diajukan dapat menjawab pertanyaan penelitian yang muncul. Namun, penulis tidak menutup kemungkinan terhadap adanya kesalahan dan kelalaian yang mungkin terjadi dalam penulisan penelitian ini. Untuk itu, penulis juga membuka kritik dan saran agar dapat meningkatkan dan menyempurnakan penelitian ini kedepannya.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU DAN ARTIKEL DALAM BUKU

- Bargawi, Omar, 2005. *Cambodia's Garment Industry: Origins and Future Prospects*. London: Overseas Development Institute.
- Dodds, Felix, 2004. *How to Lobby at Intergovernmental Meetings*. London: EARTHSCAN Publication Ltd.
- Hughes, Caroline dan Khaeng Un, 2011. *Cambodia's Economic Transformation*. NIAS Press.
- Porter, Michael E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Stiglitz, Joseph E, 2006. "the Multinational Corporation" dalam *Making Globalization Work*. New York: W.W Norton Company Inc.

### JURNAL

- Babic, M, et al., 2017. *States versus Corporation: Rethinking the Power of Business in International Politics*, Vol 52(4), pp. 20-43.
- Bekaert, Geert et al., 2003. *Equity Market Liberalization in Emerging Markets*. Journal of Financial Research.
- Biersteker, Thomas, 1980. *The Illusion of State Power: Transnational Corporations and the Neutralization of Host-Country Legislation*. Oslo: International Peace Research Institute.
- Diez, Thomas, 2013. "Normative Power as Hegemony" *Cooperation and Conflict*, Vol. 48, No. 2, pp. 194-210.
- Dugis, Vinsensio. 2007, "Analysing Foreign Policy" *Masyarakat, Kebudayaan, dan Politik*, Vol. 20/No.2, pp. 113-24.
- Eisenbruch, Maurice, 2017. "Mass Fainting in Garment Factories in Cambodia" *Transcultural Psychiatry*, Vol. 54, No. 2, pp. 155-78.
- Ellner, Steve, 2002. "The Radical Thesis on Globalization and the Case of Venezuela's Hugo Chavez" *Latin American Perspective*, Vol. 29, No. 6, pp. 88-93.
- Elvander, Nils, 2003. "Two Labour Market Regimes in Sweden. A Comparison Between the Saltsjöbaden Agreement of 1938 and the Industrial Agreement of 1997" *the German Journal of Industrial Relations*, Vol. 10, No. 1, pp. 146-59.
- Geppert, Mike, 2016. "Politics and Power in Multinational Companies: Integrating

- the International Business and Organization Studies Perspectives” *Organization Studies*, Vol. I, No.1, p. 1-17.
- Gilpin, Robert, 2000. “The Political Economy of the Multinational Corporation: Three Contrasting Perspectives” *the American Political Science Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 184-91.
- Godiwalla, Yezdi H., 2006. “The MNCs Global Ethics and Social Responsibility: A Strategic Diversity Management Imperative” *Journal of Diversity Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 43-52.
- Kent, Alexandra, 2007. “Purchasing Power and Pagodas: The Sīma Monastic Boundary and Consumer Politics in Cambodia” *Journal of Southeast Asian Studies*, Vol. 38, No. 2, pp. 335-354.
- Leonard, H. Jeffrey, 1980. “Multinational Corporations and Politics in Developing Countries” *World Politics*, Vol. 32, No. 3, pp. 454-83.
- Linden, Annie Radner, 2016. *An Analysis of the Fast Fashion Industry*. Seniors Projects Fall. Bard College.
- Martens, Kerstin, 2002. “Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations” *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* Vol. 13, No. 3, pp. 271-83.
- Naron, Hang Chuon, 2003. *Trade Liberalisation: a Cambodian Perspective*. Canberra: Asia Pacific Press.
- Nassaji, Hossein, 2015. “Qualitative and Descriptive Research: Data Type Versus Data Analysis” *Language Teaching Center*, Vol. 19, No. 2, pp. 129-32.
- Nye Jr, Joseph S., 1974. “Multinational Corporations in World Politics” *Foreign Affairs*, Vol. 53, No. 1, pp. 153-75.
- Nygaard, Arne dan Robert Dahlstrom, 1992. “Multinational Company Strategy and Host Country Policy” *Scandinavian Journal Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 3-13.
- Osinbajo, Yemi dan Olukonyisola Ajayi, 1994. “Human Rights and Economic Development in Developing Countries” *the International Lawyers*, Vol. 28, No. 3, pp. 727-42.
- Petras, James, 1999. “NGOs: In the Service of Imperialism” *Journal of Contemporary Asia*, Vol. 29, No. 4, pp. 429-40.
- Rochon, Thomas R. dan Daniel A. Mazmanian, 1993. “Social Movements and the Policy Process” *the Annals of the American Academy of Political and Science*, Vol. 528, pp. 75-87.

Sklair, L., 2009, “The Transnational Capitalist Class and the Politics of Capitalist Globalization” dalam *Politics of Globalization*, pp.82-97.

Sklair, Leslie dan David Miller, 2010. *Capitalist Globalization, Corporate Social Responsibility, and Social Policy*. London: SAGE, Vol. 30(4): 472-495.

Sridharan, Ramaswami dan Togar Simatupang. 2013. “Power and Trust in Supply Chain Collaboration” *International Journal Value Chain Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 77-96.

Turner, Scott. 1997, *Transnational Corporations and the Question of Sovereignty: an Alternative Theoretical Framework for the Information Age*. Southeastern Political Review, Vol. 25 No. 2.

Volgy Thomas J. et al., 2008. “Identifying Formal Intergovernmental Organization” *Journal of Peace Research*, Vol. 45, No. 6, pp. 849-62.

### **ARTIKEL DARING**

Asia Monitor Resource Centre, 2014. *A Week that Shook Cambodia: the Hope, Anger, dan Despair of Cambodian Workers after the General Strike and Violent Crackdown*. Hong Kong.

Carmichael, Robert, 2014. *Cambodia Court Convicts, Releases Labor Activists* [online]. Tersedia dalam <https://www.voanews.com/a/cambodia-court-convicts-releases-labor-activists/1925792.html>. [diakses pada 1 Mei 2019].

Clean Clothes Campaign, 2009. *Cambodia* [online]. Tersedia dalam <https://cleanclothes.org/livingwage/cambodia>. [diakses pada 3 April 2019].

\_\_\_\_\_. 2015. *Cambodia Factsheet* [online]. Tersedia dalam <https://cleanclothes.org/resources/publications/factsheets/cambodia-factsheet-february-2015.pdf/view>. [diakses pada 3 April 2019].

H&M, t.t.a. *Fair Living Wages* [online]. Tersedia dalam <https://about.hm.com/en/sustainability/sustainable-fashion/wages.html>. [diakses pada 10 April 2019].

\_\_\_\_\_, t.t.b. *the Fair Living Wage Strategy: Key Impacts and Learnings* [online]. Tersedia dalam <https://about.hm.com/en/sustainability/sustainable-fashion/wages/key-impacts-and-learnings.html>. [diakses pada 10 April 2019].

\_\_\_\_\_, t.t.c. *the H&M Sustainability Reports* [online]. Tersedia dalam <https://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/reports/sustainability-reports.html>. [diakses pada 10 April 2019].

\_\_\_\_\_, t.t.d. *Human Rights Policy* [online]. Tersedia dalam <https://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads->

- resources/policies/policies/human-rights-policy.html#cm-menu. [diakses pada 11 April 2019].
- \_\_\_\_\_, t.t.e. *Code of Conduct* [online]. Tersedia dalam [https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/cod\\_eofconduct/Code%20of%20Conduct\\_en.pdf](https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/cod_eofconduct/Code%20of%20Conduct_en.pdf). [diakses pada 11 April 2019].
- \_\_\_\_\_, t.t.f. *Our Supplier Factory List* [online]. Tersedia dalam <https://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/resources/supplier-list.html>. [diakses pada 11 April 2019].
- \_\_\_\_\_, t.t.g. *The History of H&M Groups* [online]. Tersedia dalam <https://about.hm.com/en/about-us/history.html>. [diakses pada 12 April 2019].
- \_\_\_\_\_, 2011. *H&M Joins the Fair Wage Network – Initiative to Promote Better Wage Practices in Global Supply Chains* [online]. Tersedia dalam <https://about.hm.com/en/media/news/596521.html>. [diakses pada 10 April 2019].
- \_\_\_\_\_, 2013. *Recently Visited Cambodia to Discuss Annual Wage Reviews and Industrial Relations* [online]. Tersedia pada <https://about.hm.com/sv/media/news/hm-ceo-karl-johan-persson-recently-visited-cambodia-to-discuss-annual-wage-reviews-and-industrial-relations.html>. [diakses pada 9 April 2019].
- \_\_\_\_\_, 2015. *New Minimum Wage in Cambodia* [online]. Tersedia dalam <https://about.hm.com/en/media/news/new-minimum-wage-in-cambodia.html>. [diakses pada 7 April 2019].
- \_\_\_\_\_, 2018. *H&M Groups Hosts Fair Living Wage Summit 2018* [online]. Tersedia dalam <https://about.hm.com/en/media/news/general-news-2018/hm-group-fair-living-wage-summit.html>. [diakses pada 9 April 2019].
- ILO, 2014. *Project on Improving Industrial Relations in Cambodia's Garment Industry* [online]. Tersedia dalam [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/projectdocumentation/wcms\\_414960.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/projectdocumentation/wcms_414960.pdf). [diakses pada 4 April 2019].
- \_\_\_\_\_. 2016. *How is Cambodia's Minimum Wage Adjusted?* [online]. Tersedia dalam [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms\\_463849.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_463849.pdf). [diakses pada 23 April 2019].
- Khmer Times, 2018. *New Minimum Wage Now \$182* [online]. Tersedia dalam <https://www.khmertimeskh.com/540061/new-minimum-wage-now-182/>. [diakses pada 7 Mei 2019].

Lambert, Megan, 2014. *The Lowest Cost at any Price: the Impact of Fast Fashion on the Global Fashion Industry*. Lake Forest College.

Morgan, Glenn, 2006. *Understanding Multinational Corporations*. Oxford University Press.

Sovuthy, Khy, 2018. *Parliament Passes Minimum Wage Law* [online]. Tersedia dalam <https://www.khmertimeskh.com/498654/parliament-passes-minimum-wage-law/>. [diakses pada 5 April 2019].

Styllis, George, 2014. "Garment Export Value up 20% in 2013" dalam *Cambodia Daily* [online]. Tersedia dalam <http://www.cambodiadaily.com/archives/garment-export-value-up-20-percent-in-2013-51462/>. [diakses pada 6 April 2019].

The Cambodia Daily, 2014. *Gov't Sets Minimum Wage for Garment Workers at \$128* [online]. Tersedia dalam <https://www.cambodiadaily.com/news/govt-sets-minimum-wage-for-garment-workers-at-128-72212/>. [diakses pada 5 Mei 2019].

The Phnom Penh Post, 2015. *Garment Unions Weigh Protests* [online]. Tersedia dalam <https://www.phnompenhpost.com/national/garment-unions-weigh-protests>. [diakses pada 10 Mei 2019].

\_\_\_\_\_, 2016. *Government Raises Garment Wage to \$153* [online]. Tersedia dalam <https://www.cambodiadaily.com/editors-choice/garment-sector-minimum-wage-set-153-118642/>. [diakses pada 5 Mei 2019].

VOA, 2015. *Cambodia Raises Monthly Minimum Wage to \$140* [online]. Tersedia dalam <https://www.voanews.com/a/cambodia-raises-monthly-minimum-wage-to-140/2996627.html>. [diakses pada 1 Mei 2019].

Wallander, Mattias, 2015. *Garment Workers' Lives Are Worth More Than Fashion Industry Profits* [online]. Tersedia dalam [https://www.huffpost.com/entry/garment-workers-lives-are-worth-more-than-fashion-industry-profits\\_b\\_7655690](https://www.huffpost.com/entry/garment-workers-lives-are-worth-more-than-fashion-industry-profits_b_7655690). [diakses pada 2 Mei 2019].

### **Lain-lain**

Agosin, Manuel R. dan Ricardo Mayer, 2000. *Foreign Investment in Developing Countries: Does it Crowd in Domestic Investment*. World Investment Report.

Banerji, Sabita et al., 2018. *Review of H&M Group's: Roadmap to Fair Living Wage*. Ethical Trading Initiative.

Cambodian Center for Human Rights, 2014. "Workers' Rights are Human Rights" *Policy Brief: the Garment Industry in Cambodia*.

- Chandararot, Kang dan Liv Dannet, 2009. *Study on Minimum Wage for Cambodia's Garment Industry*. Cambodia Institute of Development Study and Community Legal Education Center.
- GMAC, 2010. *Reach for the Future*. Phnom Penh.
- Harstad, Bard dan Jakob Svensson, 2007. *From Corruption to Lobbying and Economic Growth*. Jel Classification.
- Joos, Klemens, 2011. *Lobbying – its Function and Legitimation*. Weinheim: Verlag GmbH.
- Kwok, Chuck dan Solomon Tandesse, 2006. *The MNC as an Agent of Change for Host-Country Institutions: FDI and Corruption*. University of Michigan.
- Lain, Emily R., 2011. *Collaboration: a Literature Review*. Research Report of Pearson.
- Mahony, Brian, 2006. *Developing and Sustaining an Effective Lobbying Campaign*. World Federation of Hemophilia.
- Nielsen, Lynge, 2011. *Classifications of Countries Based on Their Level of Development: How it is Done and How it Could be Done*. IMF Working Paper.
- Tang, Shui-Yan dan Daniel Mazmanian, 2008. *An Agenda for the Study of Collaborative Governance*. University of Southern California.
- Yoko, Asuyama et al, 2010. *Firm Dynamics in the Cambodian Garment Industry: Firm Turnover, Productivity Growth, and Wage Profile under Trade Liberalization*. Japan External Trade Organization.