

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

Govinda Yudhistira

Departemen Hubungan Internasional, Universitas Airlangga

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*

In 2013, MNC fast fashion industry H&M decided to be involved in helping to raise the minimum wage of garment industry workers in Cambodia. The decision was based on the stagnation of minimum wages for garment industry workers in Cambodia so that they could no longer fulfill their primary needs and repressive government actions due to protests by garment industry workers. This thesis aims to analyze the strategies used by H&M as an MNC fast fashion industry to be involved in determining the minimum wage policy for garment industry workers in Cambodia. There are three frameworks used in this paper; the existence and impact of MNC on the country's economy; MNC strategies used in influencing host country; and the issue of wage labor as part of human rights issues. The method used by the author is descriptive to explain the steps of the H&M strategy in influencing changes in minimum wage policy. Based on the framework and method, the author has a thesis that there are two strategies used by H&M, namely lobbying strategies and collaboration strategies with NGOs, IGOs, and other MNCs in Cambodia. In 2014, the minimum wage of garment industry workers in Cambodia increased gradually until 2018 could exceed the target demands of garment industry workers in Cambodia.

Keywords: *H&M, Cambodia, Minimum Wage, Garment, Strategy*

Kerajaan Kamboja dikenal sebagai negara dengan masyarakat kolektivistis pada masa rezim Khmer Merah yang dipimpin oleh Pol Pot. 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 stabilitas Kamboja. Otoritas Transisional Kamboja kemudian memulai operasi di Kamboja pada tahun 1992 hingga 1993 dengan 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. Persaingan dan perubahan mode yang cepat mendorong keterlibatan *fast fashion industry* seperti Hennes & Mauritz (H&M) untuk dapat memproduksi garmen di Kamboja. Namun, 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. Sehingga, 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). Hal ini kemudian mendorong penulis untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh H&M untuk dapat terlibat dalam menaikkan kebijakan upah minimum di Kamboja.

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

Interaksi yang dilakukan oleh negara dalam konstelasi internasional didasarkan pada faktor-faktor yang menjadi landasan pengambilan keputusan, ekonomi menjadi salah satu faktor yang memainkan peran dominan. 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). 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).

Transformasi 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). 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. 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).

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.

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 Dannet, 2009).

Keberadaan industri garmen tersebut diimbangi dengan kontribusi yang diberikan oleh para pekerja industri garmen di Kamboja, namun seringkali tidak sebanding dengan upah yang diperoleh. 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. 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.

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). 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 tana

Strategi Lobi terhadap Pemerintah Kamboja oleh H&M

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. Pelaksanaan lobi tidak terlepas dari keterlibatan otoritas pembentuk kebijakan dengan pihak lain yang menginginkan adanya keterlibatan dalam pembentukan kebijakan tersebut. 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*.

Implementasi lobi kemudian dispesifikasikan 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). 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. Selanjutnya, merujuk pada taktik lobi melalui surat, H&M sebagai anggota dari *Ethical Trading Initiative* (ETI) 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).

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 (Farnel, 1994). Kampanye yang dilakukan oleh H&M pertama kali tahun 2005 dengan menyuarakan

dukungannya terhadap BFC yang merupakan bagian dari program ILO. Berikutnya, dalam memengaruhi perubahan upah minimum, H&M memanfaatkan transparansi media 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. 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 pertimbangan pemerintah. Mendekati akhir tahun 2014, Kementerian Ketenagakerjaan menetapkan kebijakan upah minimum bulanan baru untuk para pekerja industri garmen menjadi US\$ 128 per bulan (The Cambodia Daily, 2014).

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

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.

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 memerlakukan 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). Secara konsisten, H&M mengutamakan dialog sebagai sebuah keputusan untuk menjaga kedekatan dengan IGO, NGO, 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. 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 mengkolaborasi MNC *fast fashion industry* 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).

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). 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).

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). 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.

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. 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.

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, pengarahan, 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).

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,

Tulisan 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 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.

Daftar Pustaka

BUKU DAN ARTIKEL DALAM BUKU

Bargawi, Omar, 2005. *Cambodia's Garment Industry: Origins and Future Prospects*. London: Overseas Development Institute.

Hughes, Caroline dan Khaeng Un, 2011. *Cambodia's Economic Transformation*. NIAS Press.

JURNAL

Bekaert, Geert et al., 2003. *Equity Market Liberalization in Emerging Markets*. Journal of Financial Research.

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.

Naron, Hang Chuon, 2003. *Trade Liberalisation: a Cambodian Perspective*. Canberra: Asia Pacific Press.

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.

H&M, t.t. *Fair Living Wages* [online]. Tersedia dalam <https://about.hm.com/en/sustainability/sustainable-fashion/wages.html>. [diakses pada 10 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, 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. [diakses pada 23 April 2019].

Lain-lain

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

Chandararot, Kang dan Liv Dannel, 2009. *Study on Minimum Wage for Cambodia's Garment Industry*. Cambodia Institute of Development Study and Community Legal Education Center.