

Editor : Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.



HUBUNGAN INDUSTRIAL

Tantangan Perusahaan di Masa Depan

Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.



HUBUNGAN INDUSTRIAL

Tantangan Perusahaan di Masa Depan

Tentang Penulis



Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.

Lahir di Sleman pada 10 Februari 1971 merupakan Praktisi Perbankan di salah satu Bank BUMN di Indonesia, yang mengawali karirnya di bidang Sumber Daya Manusia sebagai *Staff Personalia, Operation Head, Deputy Branch Manager* Bidang Sumber Daya Manusia, *Regional Human Capital Head, Branch Manager* dan posisi terakhir sebagai Kepala Departemen *Human Capital Business Partner* di Kantor Pusat, juga sebagai Dosen Praktisi di beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia. Penulis pernah mengajar di beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia, diantaranya Universitas Banten Jaya Serang Banten, PIKSI INPUT Serang Banten, STIMIK Insan Unggul Cilegon Banten, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Cokroaminoto Yogyakarta, Universitas Widya Mataram Yogyakarta, Universitas Negeri Nusa Cendana Kupang NTT, Universitas Widya Mandira Kupang NTT, Universitas Citra Bangsa Kupang NTT.

Lulus sarjana Ekonomi (S1) Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang Banten, Magister Manajemen (S2) Universitas Mercu Buana Jakarta dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Pemegang *Certificate of Competence in The Area of Human Resources Manager (CHRM) from Indonesian Profesional Certification Authority*.

Selain mengajar, penulis juga aktif melakukan penelitian di Jurnal nasional dan Jurnal Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literatur. Penulis aktif juga di beberapa Organisasi dan sebagai Pengurus di PERBANAS NTT, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Ikatan Alumni Resimen Mahasiswa Indonesia (IARMI), Yayasan Indonesia *Down Syndroma* Insani (YIDSI), dan sebagai Pembicara di beberapa Seminar Nasional. Email: yuswanto.purnama@gmail.com

Tentang Editor



Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

Dosen Tetap Prodi Manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Lulus Magister Manajemen (S2) dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta. Aktif Penelitian Jurnal Nasional dan Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Pernah menjabat Ketua Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (2021-2025) Universitas Janabadra, Yogyakarta. Email: danang_sunyoto@janabadra.ac.id



Anggota IKAPI
No. 225/JTE/2021

0858 5343 1992

eurekamediaaksara@gmail.com

Jl. Banjaran RT.20 RW.10

Bojongsari - Purbalingga 53362



DIREKTORAT JENDERAL KEARSIFAN DAN HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL
KEMENTERIAN KULTUR DAN KREATIVITAS

001096108

ISBN 978-634-271-222-1



9

786342

712221

HUBUNGAN INDUSTRIAL

Tantangan Perusahaan di Masa Depan

Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.



eureka
media aksara

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

HUBUNGAN INDUSTRIAL
Tantangan Perusahaan di Masa Depan

Penulis : Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M.,
CHRM.

Editor : Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M.,
C.B.L.D.M.

Desain Sampul : Firman Isma'il

Tata Letak : Adesya Ramadhini

ISBN : 978-634-271-222-1

No. HKI : 001096108

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, DESEMBER 2025**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2025

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, buku berjudul Hubungan Industrial: Tantangan Perusahaan di Masa Depan ini dapat terselesaikan dengan baik. Kehadiran buku ini diharapkan menjadi kontribusi nyata dalam memperkaya wawasan akademis dan praktis mengenai dinamika hubungan industrial di tengah perubahan dunia kerja yang semakin kompleks.

Hubungan industrial bukan sekadar persoalan antara pekerja dan pengusaha, tetapi juga melibatkan peran aktif pemerintah, serikat pekerja, asosiasi pengusaha, bahkan masyarakat luas. Di era digital, globalisasi, serta transisi menuju ekonomi hijau, pola hubungan industrial semakin berkembang dan menuntut adaptasi. Perusahaan menghadapi tantangan besar: mulai dari fleksibilitas tenaga kerja, otomatisasi, perubahan regulasi, hingga tuntutan kesejahteraan pekerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, memahami arah masa depan hubungan industrial menjadi kunci bagi perusahaan untuk bertahan sekaligus tumbuh dalam persaingan global.

Buku ini disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai konsep, praktik, hingga studi kasus hubungan industrial yang relevan dengan situasi saat ini dan masa mendatang. Penulis berusaha menyajikan pembahasan yang tidak hanya teoritis, tetapi juga praktis, sehingga dapat digunakan oleh mahasiswa, akademisi, praktisi sumber daya manusia, serikat pekerja, manajer perusahaan, maupun pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan hubungan industrial.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada berbagai pihak yang telah mendukung penyusunan buku ini, baik berupa masukan, dorongan, maupun referensi yang berharga. Tanpa dukungan mereka, penyelesaian buku ini tentu tidak akan berjalan dengan lancar.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat nyata bagi pengembangan pengetahuan serta praktik hubungan industrial yang lebih adil, harmonis, dan berkelanjutan di masa depan.

Penulis,

Yuswanto Hery Purnama

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 DASAR-DASAR HUBUNGAN INDUSTRIAL.....	1
A. Pengertian Hubungan Industrial.....	2
B. Unsur Utama: Pekerja, Pengusaha, Pemerintah	3
C. Sejarah Hubungan Industrial di Indonesia.....	6
D. Prinsip Keadilan dan Kesejahteraan	8
E. Fungsi Hubungan Industrial bagi Perusahaan	10
F. Hubungan Industrial dan Produktivitas.....	13
G. Tantangan Klasik dalam Hubungan Kerja	15
H. Studi Kasus: Perkembangan Hubungan Industrial di Jepang	17
DAFTAR PUSTAKA	20
BAB 2 REGULASI DAN KEBIJAKAN KETENAGAKERJAAN	22
A. Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia	23
B. <i>Omnibus Law</i> Cipta Kerja	25
C. Perjanjian Kerja dan Hak Pekerja	27
D. Serikat Pekerja dalam Hukum	30
E. Mekanisme Penyelesaian Perselisihan	32
F. Peran Pemerintah dalam Kebijakan Ketenagakerjaan	34
G. Perbandingan Regulasi dengan Negara Lain	36
H. Studi Kasus: Dampak <i>Omnibus Law</i> terhadap Buruh Pabrik.....	39
DAFTAR PUSTAKA	41
BAB 3 SERIKAT PEKERJA DAN KEKUATAN KOLEKTIF..	44
A. Sejarah Serikat Pekerja	45
B. Hak Berserikat	47
C. Fungsi Serikat Pekerja	49
D. Perundingan Kolektif	52
E. Mogok Kerja dan Penyelesaiannya	54
F. Tantangan Serikat di Era Digital	56
G. Serikat Pekerja Generasi Muda	58

	H. Studi Kasus: Serikat Pekerja Transportasi <i>Online</i>	61
	DAFTAR PUSTAKA	63
BAB 4	PERSPEKTIF PENGUSAHA DAN MANAJEMEN	66
	A. Peran Pengusaha dalam Hubungan Kerja.....	67
	B. Strategi Manajemen Konflik.....	69
	C. Efisiensi Bisnis vs Hak Pekerja	71
	D. Hubungan Industrial dalam Perusahaan Modern	73
	E. Kepemimpinan Perusahaan yang Adil	76
	F. Peran Manajemen SDM	78
	G. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR).....	80
	H. Studi Kasus: Strategi Perusahaan Multinasional di Indonesia	82
	DAFTAR PUSTAKA	85
BAB 5	KOMUNIKASI DAN PENYELESAIAN KONFLIK	87
	A. Pentingnya Komunikasi dalam Hubungan Kerja	88
	B. Negosiasi antara Pekerja dan Pengusaha	90
	C. Mediasi sebagai Solusi Damai	92
	D. Arbitrase dalam Perselisihan Kerja.....	94
	E. <i>Win-Win Solution</i> dalam Konflik	96
	F. Peran Budaya Organisasi.....	99
	G. Teknologi Komunikasi di Hubungan Industrial	101
	H. Studi Kasus: Mediasi Konflik di Sektor Transportasi <i>Public</i>	103
	DAFTAR PUSTAKA	106
BAB 6	HUBUNGAN INDUSTRIAL DI ERA DIGITAL.....	108
	A. Dampak Digitalisasi pada Tenaga Kerja.....	109
	B. <i>Gig Economy</i> dan Pekerja Lepas.....	111
	C. <i>Outsourcing</i> dan Pekerja Kontrak	113
	D. Pekerjaan Jarak Jauh dan <i>Hybrid</i>	116
	E. Kebutuhan Regulasi Baru.....	118
	F. Keterampilan Masa Depan.....	120
	G. Etika Kerja di Era Teknologi	122
	H. Studi Kasus: Hubungan Industrial di Gojek/Grab.	125
	DAFTAR PUSTAKA	128

BAB 7	KESEJAHTERAAN DAN KUALITAS HIDUP	
	PEKERJA.....	131
	A. Konsep Kesejahteraan Pekerja	132
	B. Jaminan Sosial dan BPJS	134
	C. Program Pensiun dan Tunjangan.....	136
	D. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)	138
	E. <i>Work-Life Balance</i>	140
	F. Kesehatan Mental di Dunia Kerja.....	142
	G. Hubungan Kesejahteraan dengan Produktivitas.....	145
	H. Studi Kasus: Program Kesejahteraan di Perusahaan Perbankan	147
	DAFTAR PUSTAKA	149
BAB 8	MASA DEPAN HUBUNGAN INDUSTRIAL.....	150
	A. Hubungan Industrial Pasca Pandemi	151
	B. Globalisasi dan Migrasi Tenaga Kerja	153
	C. <i>Green Jobs</i> dan Keberlanjutan	156
	D. Diversitas dan Kesenjangan <i>Gender</i>	158
	E. Hubungan Industrial di Era AI.....	160
	F. Prediksi Konflik Masa Depan	162
	G. Model Hubungan Industrial yang Adaptif.....	164
	H. Studi Kasus: Hubungan Industrial di Perusahaan Energi Terbarukan	166
	DAFTAR PUSTAKA	169
	TENTANG PENULIS	170
	TENTANG EDITOR	171



HUBUNGAN INDUSTRIAL
Tantangan Perusahaan di Masa Depan

Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.



BAB

1

DASAR-DASAR HUBUNGAN INDUSTRIAL

Hubungan industrial merupakan salah satu pilar penting dalam dinamika dunia kerja modern. Istilah ini merujuk pada sistem interaksi yang melibatkan pekerja, pengusaha, dan pemerintah dengan tujuan menciptakan keharmonisan, kesejahteraan, serta produktivitas yang berkelanjutan. Dalam praktiknya, hubungan industrial bukan sekadar kontrak kerja yang mengatur hak dan kewajiban, melainkan sebuah mekanisme sosial yang berakar pada nilai keadilan, kepastian hukum, dan kerja sama.

Perkembangan hubungan industrial di Indonesia memiliki sejarah yang panjang, mulai dari masa kolonial, era industrialisasi, hingga kini dihadapkan pada tantangan globalisasi dan digitalisasi. Pola hubungan antara pekerja dan pengusaha senantiasa berubah mengikuti perkembangan ekonomi, teknologi, dan regulasi. Oleh karena itu, memahami dasar-dasar hubungan industrial menjadi penting agar semua pihak dapat menyesuaikan diri dengan dinamika baru tanpa kehilangan esensi utama, yaitu menciptakan kondisi kerja yang sehat, adil, dan produktif.

Bab ini akan membahas konsep-konsep mendasar yang menjadi landasan hubungan industrial, mulai dari pengertian, unsur, prinsip, hingga fungsi dan tantangan klasik yang melekat di dalamnya. Dengan pemahaman ini, diharapkan pembaca dapat melihat hubungan industrial tidak hanya sebagai aturan formal, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun hubungan kerja yang harmonis di masa kini dan masa depan.

A. Pengertian Hubungan Industrial

Hubungan industrial pada dasarnya adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam dunia kerja, yaitu pekerja, pengusaha, dan pemerintah, yang berlandaskan nilai kerja sama, dialog sosial, serta prinsip keseimbangan hak dan kewajiban. Hubungan ini tidak sekadar dipahami sebagai kontrak kerja atau perjanjian formal antara pekerja dan pengusaha, melainkan juga mencakup aspek sosial, ekonomi, hukum, dan budaya yang memengaruhi pola interaksi di lingkungan kerja.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Definisi ini menekankan pentingnya peran negara sebagai pengatur dan penyeimbang dalam menjaga keadilan, kesejahteraan, serta produktivitas nasional. Dalam praktiknya, hubungan industrial bukan hanya urusan internal perusahaan, tetapi juga menyangkut kepentingan masyarakat luas karena berkaitan dengan stabilitas sosial dan pembangunan ekonomi.

Dalam literatur internasional, hubungan industrial (*industrial relations*) didefinisikan sebagai studi tentang interaksi antara pekerja, serikat pekerja, manajemen, dan pemerintah dalam mengatur kondisi kerja, hak-hak pekerja, serta keseimbangan kepentingan di tempat kerja (Salamon, 2020). Definisi ini menekankan adanya unsur interaksi dan negosiasi yang dinamis, karena hubungan industrial tidak bersifat statis, melainkan selalu berubah mengikuti perkembangan zaman.

Contoh sederhana hubungan industrial dapat dilihat pada perusahaan manufaktur. Di dalamnya terdapat pekerja yang berperan menjalankan proses produksi, pengusaha yang menyediakan modal dan kebijakan manajemen, serta pemerintah yang mengatur standar upah minimum dan jaminan sosial. Apabila ketiga pihak ini mampu menjaga hubungan yang

harmonis, perusahaan akan beroperasi secara efektif, pekerja memperoleh kesejahteraan yang layak, dan pemerintah pun diuntungkan karena tercipta iklim ketenagakerjaan yang kondusif. Namun, jika salah satu unsur mengalami ketidakadilan – misalnya pekerja merasa haknya tidak dihargai – maka potensi konflik bisa muncul dan mengganggu stabilitas hubungan kerja.

Pentingnya pemahaman mengenai pengertian hubungan industrial dapat dilihat dari kenyataan bahwa setiap perusahaan modern tidak bisa lagi mengandalkan pendekatan sepihak dalam mengelola tenaga kerja. Kebutuhan akan dialog sosial, perundingan, dan negosiasi menjadi semakin menonjol, terutama di era globalisasi dan digitalisasi. Oleh karena itu, hubungan industrial harus dipandang sebagai sistem yang saling melengkapi, di mana keberhasilan satu pihak bergantung pada kesejahteraan pihak lainnya.

Dengan demikian, hubungan industrial bukan hanya persoalan hukum ketenagakerjaan, melainkan juga merupakan upaya membangun ekosistem kerja yang harmonis, adil, dan berkelanjutan. Dalam konteks masa depan, pemahaman ini akan menjadi landasan penting dalam menghadapi tantangan baru seperti digitalisasi, gig economy, dan tuntutan keberlanjutan (*sustainability*).

B. Unsur Utama: Pekerja, Pengusaha, Pemerintah

Hubungan industrial tidak dapat dilepaskan dari keberadaan tiga unsur utama, yaitu pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Ketiganya merupakan aktor yang membentuk interaksi sosial-ekonomi di dunia kerja, di mana masing-masing memiliki kepentingan, hak, dan kewajiban yang berbeda, tetapi saling terkait. Keberhasilan menciptakan hubungan industrial yang harmonis sangat ditentukan oleh keseimbangan peran ketiga unsur ini dalam membangun kerja sama yang berkeadilan.

Pekerja merupakan unsur pertama dalam hubungan industrial. Mereka adalah individu yang menjual tenaga, keterampilan, dan kompetensinya kepada pengusaha dengan imbalan berupa upah, fasilitas, dan perlindungan kerja. Dalam perspektif ekonomi, pekerja sering dipandang sebagai faktor produksi, namun dalam kerangka hubungan industrial modern, pekerja lebih dari sekadar alat produksi; mereka adalah subjek utama yang memiliki martabat, hak asasi, dan kebutuhan untuk berkembang. Hak pekerja meliputi hak atas upah layak, jaminan sosial, perlindungan keselamatan kerja, serta kesempatan untuk meningkatkan keterampilan. Misalnya, pekerja di industri manufaktur tidak hanya membutuhkan upah yang mencukupi, tetapi juga lingkungan kerja yang aman serta akses pelatihan teknologi agar dapat beradaptasi dengan era industri 4.0. Menurut ILO (International Labour Organization, 2019), pekerja yang merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan cenderung memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas yang lebih tinggi, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas perusahaan.

Unsur kedua adalah pengusaha, yaitu pihak yang menyediakan lapangan kerja, modal, dan manajemen untuk menggerakkan roda produksi dan distribusi barang atau jasa. Peran pengusaha tidak hanya sekadar membayar upah, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang kondusif, menjamin keberlanjutan usaha, serta memenuhi tanggung jawab sosial. Dalam konteks modern, pengusaha dituntut untuk tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan aspek keberlanjutan (*sustainability*), etika bisnis, dan kesejahteraan karyawan. Sebagai contoh, banyak perusahaan besar kini mengintegrasikan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam strategi bisnisnya, misalnya program pendidikan keterampilan digital bagi karyawan dan masyarakat sekitar. Hal ini menunjukkan bahwa pengusaha yang proaktif dalam membangun hubungan industrial yang sehat akan mampu menjaga reputasi, mengurangi konflik, serta memperkuat daya saing.

Pemerintah berperan sebagai unsur ketiga yang berfungsi sebagai regulator, mediator, sekaligus fasilitator dalam hubungan industrial. Pemerintah memiliki kewenangan untuk menyusun peraturan perundang-undangan yang mengatur hak dan kewajiban pekerja maupun pengusaha, sekaligus memastikan implementasi aturan tersebut berjalan dengan adil. Fungsi ini terlihat dalam kebijakan upah minimum, regulasi mengenai jaminan sosial, serta perlindungan bagi pekerja dalam kondisi tertentu, seperti saat pandemi COVID-19. Pemerintah juga berperan dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui lembaga mediasi, konsiliasi, dan arbitrase. Menurut UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pemerintah memiliki kewajiban untuk mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan. Sebagai contoh nyata, ketika terjadi gelombang protes pekerja terhadap Undang-Undang Cipta Kerja, pemerintah berperan sebagai pihak penengah dengan mengadakan dialog tripartit antara pekerja, pengusaha, dan otoritas negara untuk mencari solusi yang tidak merugikan salah satu pihak.

Ketiga unsur ini pada dasarnya saling membutuhkan. Pekerja membutuhkan pengusaha untuk memperoleh penghidupan, sementara pengusaha membutuhkan pekerja untuk menjalankan aktivitas produksi. Pemerintah hadir untuk memastikan agar hubungan keduanya berlangsung secara adil dan tidak timpang. Konsep ini dikenal dengan istilah *tripartit*, yaitu suatu sistem yang menempatkan pekerja, pengusaha, dan pemerintah sebagai pilar hubungan industrial yang harus berjalan selaras. Apabila salah satu unsur mendominasi atau diabaikan, maka hubungan industrial rentan menimbulkan konflik. Misalnya, dominasi pengusaha dalam bentuk upah murah tanpa perlindungan memadai dapat memicu demonstrasi pekerja; sebaliknya, kebijakan pemerintah yang terlalu membebani pengusaha dapat menurunkan investasi dan lapangan kerja.

Dengan demikian, keberhasilan hubungan industrial tidak hanya ditentukan oleh peran masing-masing unsur secara individual, tetapi juga oleh kemampuan mereka untuk membangun sinergi. Pekerja yang profesional, pengusaha yang bertanggung jawab, dan pemerintah yang adil akan menciptakan hubungan industrial yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan. Dalam konteks masa depan, keseimbangan peran ketiga unsur ini menjadi semakin penting karena dunia kerja tengah mengalami perubahan cepat akibat globalisasi, teknologi digital, dan tuntutan keberlanjutan.

C. Sejarah Hubungan Industrial di Indonesia

Sejarah hubungan industrial di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari perkembangan ekonomi, politik, dan sosial yang membentuk dinamika dunia kerja. Pada masa kolonial Belanda, hubungan kerja lebih banyak bersifat eksploitasi daripada kemitraan. Buruh dipandang sebagai alat produksi yang bisa dimanfaatkan untuk kepentingan ekonomi kolonial. Sistem kerja paksa atau *cultuurstelsel* pada abad ke-19 merupakan salah satu contoh paling nyata. Petani dipaksa menanam komoditas tertentu seperti kopi, tebu, atau nila untuk disetorkan kepada pemerintah kolonial. Hubungan industrial dalam konteks ini sangat timpang, di mana tenaga kerja tidak memiliki kebebasan maupun perlindungan hukum yang memadai (Tjiptoherijanto, 2012).

Memasuki awal abad ke-20, muncul kesadaran baru di kalangan pekerja yang dipengaruhi oleh pergerakan nasional dan global. Pada periode ini lahirlah serikat pekerja pertama, misalnya *Vereeniging van Spoor- en Tramwegpersoneel* (VSTP) yang berdiri pada 1908. VSTP banyak diikuti pekerja kereta api dan trem, dan memainkan peran penting dalam perjuangan hak-hak pekerja sekaligus gerakan politik menuju kemerdekaan (Suwarno, 2007). Kehadiran serikat pekerja menandai pergeseran penting: hubungan industrial tidak lagi sepenuhnya dikuasai oleh pengusaha atau pemerintah kolonial, melainkan mulai muncul kesadaran kolektif pekerja.

Setelah Indonesia merdeka pada 1945, hubungan industrial masuk ke fase baru. Konstitusi UUD 1945 pasal 27 ayat 2 menegaskan bahwa setiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Namun dalam praktiknya, hubungan kerja pasca-kemerdekaan masih diwarnai ketidakstabilan politik dan ekonomi. Pada era Demokrasi Terpimpin (1959–1965), serikat pekerja berkembang pesat, bahkan terfragmentasi secara ideologis mengikuti partai politik. Misalnya, SOBSI yang dekat dengan Partai Komunis Indonesia (PKI) menjadi serikat pekerja terbesar saat itu. Namun, kondisi ini justru menimbulkan konflik kepentingan dan mengurangi fokus pada kesejahteraan pekerja (Hadiz, 1997).

Memasuki masa Orde Baru (1966–1998), pemerintah berupaya mengendalikan serikat pekerja dengan membatasi jumlah organisasi resmi. Hanya ada satu serikat pekerja yang diakui, yakni Federasi Buruh Seluruh Indonesia (FBSI) yang kemudian berubah menjadi SPSI (Serikat Pekerja Seluruh Indonesia). Pola hubungan industrial pada masa ini cenderung otoriter dan menekankan stabilitas politik serta investasi. Pekerja seringkali tidak memiliki ruang yang cukup untuk menyuarakan aspirasinya. Walaupun demikian, periode ini juga menandai lahirnya regulasi ketenagakerjaan yang lebih sistematis, seperti Undang-Undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan, meskipun penerapannya tidak sepenuhnya berpihak pada buruh (Tjandra, 2010).

Reformasi 1998 membawa perubahan signifikan dalam hubungan industrial. Kebebasan berserikat dijamin melalui Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh. Sejak saat itu, banyak serikat pekerja berdiri secara independen di berbagai sektor, mulai dari industri manufaktur hingga transportasi. Fenomena ini memperlihatkan transformasi menuju hubungan industrial yang lebih demokratis. Muncul pula berbagai mekanisme penyelesaian perselisihan, misalnya melalui Pengadilan Hubungan Industrial yang diatur dalam UU No. 2 Tahun 2004.

Di era kontemporer, hubungan industrial di Indonesia menghadapi tantangan baru yang dipengaruhi globalisasi, perkembangan teknologi, serta dinamika pasar kerja. Hadirnya *gig economy* melalui platform digital seperti Gojek, Grab, atau Shopee, misalnya, melahirkan hubungan kerja yang tidak lagi tradisional. Pekerja berstatus mitra, bukan karyawan, sehingga tidak mendapatkan perlindungan penuh sebagaimana buruh formal. Kondisi ini menimbulkan perdebatan mengenai definisi baru pekerja dan bentuk regulasi yang dibutuhkan (Prakarsa, 2021).

Dengan demikian, sejarah hubungan industrial di Indonesia menunjukkan perjalanan panjang dari pola kerja paksa kolonial, perjuangan kolektif pekerja di era pergerakan nasional, pengendalian serikat di masa Orde Baru, hingga kebebasan berserikat di era Reformasi. Kini, hubungan industrial terus berevolusi menghadapi tantangan digitalisasi dan globalisasi. Perubahan ini menuntut adanya regulasi yang adaptif, penguatan dialog sosial, serta keseimbangan antara kepentingan pekerja, pengusaha, dan pemerintah agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan.

D. Prinsip Keadilan dan Kesejahteraan

Dalam hubungan industrial, prinsip keadilan dan kesejahteraan merupakan fondasi utama yang menjamin terciptanya interaksi harmonis antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Hubungan kerja tidak dapat hanya dipandang sebagai transaksi ekonomi antara pemberi kerja dan penerima kerja, melainkan juga sebagai hubungan sosial yang menuntut keseimbangan hak serta kewajiban. Prinsip keadilan berarti setiap pihak memperoleh perlakuan yang setara sesuai kontribusinya, sementara prinsip kesejahteraan menekankan pada pemenuhan kebutuhan dasar pekerja agar dapat hidup layak dan bermartabat.

Keadilan dalam hubungan industrial dapat diwujudkan melalui perlakuan non-diskriminatif, kesempatan yang sama untuk berkembang, serta sistem pengupahan yang sesuai

dengan beban kerja dan produktivitas. Pekerja berhak mendapatkan imbalan yang sepadan, sementara pengusaha berhak memperoleh keuntungan atas investasinya. Di sisi lain, pemerintah berperan sebagai regulator yang memastikan keadilan tidak hanya menjadi wacana, tetapi terimplementasi dalam kebijakan yang mengikat semua pihak. Menurut Dessler (2020), hubungan industrial yang sehat akan terbentuk ketika sistem kerja mampu menjaga keseimbangan kepentingan antara pekerja dan pengusaha, tanpa merugikan salah satunya.

Sementara itu, prinsip kesejahteraan berkaitan erat dengan kualitas hidup pekerja. Upah minimum, jaminan sosial, keselamatan kerja, dan lingkungan kerja yang layak merupakan wujud nyata dari upaya meningkatkan kesejahteraan. Pekerja yang sejahtera akan memiliki motivasi lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta produktivitas yang meningkat. Sebaliknya, pekerja yang berada dalam kondisi tidak sejahtera cenderung mengalami stres, menurunnya kinerja, dan bahkan berpotensi melakukan aksi protes. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2019) yang menegaskan bahwa kesejahteraan pekerja tidak hanya berpengaruh pada individu, tetapi juga pada stabilitas organisasi secara keseluruhan.

Sebagai contoh, beberapa perusahaan multinasional di Indonesia menerapkan program kesejahteraan yang komprehensif, seperti fasilitas kesehatan, pelatihan keterampilan, serta dukungan psikologis untuk karyawan. Program ini bukan sekadar bentuk kepatuhan terhadap regulasi, melainkan strategi manajemen sumber daya manusia untuk menjaga hubungan industrial yang harmonis. Salah satu contohnya adalah perusahaan perbankan besar di Indonesia yang menyediakan *employee assistance program* (EAP) untuk membantu karyawan menghadapi masalah pribadi maupun pekerjaan. Program semacam ini membuktikan bahwa kesejahteraan pekerja dapat berkontribusi pada pencapaian target perusahaan secara berkelanjutan.

Di sisi kebijakan publik, pemerintah Indonesia melalui Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 dan perubahannya dalam Undang-Undang Cipta Kerja, menekankan pentingnya keadilan dalam sistem pengupahan dan kesejahteraan pekerja. Misalnya, penetapan upah minimum didasarkan pada kebutuhan hidup layak (KHL), inflasi, serta pertumbuhan ekonomi. Tujuannya adalah agar pekerja dapat memenuhi kebutuhan dasar bagi dirinya dan keluarganya, tanpa mengorbankan daya saing perusahaan. Dengan demikian, keadilan dan kesejahteraan menjadi instrumen kebijakan yang memastikan semua pihak memperoleh manfaat proporsional.

Namun, penerapan prinsip ini tidak jarang menghadapi tantangan. Di sektor informal, banyak pekerja yang masih belum mendapatkan perlindungan memadai, baik dari sisi pengupahan maupun jaminan sosial. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan implementasi yang perlu diatasi melalui penguatan regulasi, penegakan hukum, serta peningkatan kesadaran pengusaha akan pentingnya keadilan dan kesejahteraan dalam hubungan kerja. Seperti ditegaskan oleh Budhiharto (2021), ketidakadilan dalam hubungan industrial berpotensi melahirkan konflik berkepanjangan yang merugikan semua pihak, baik pekerja, pengusaha, maupun pemerintah.

Secara keseluruhan, prinsip keadilan dan kesejahteraan adalah pilar utama yang tidak dapat dipisahkan dalam hubungan industrial. Keadilan menjamin adanya perlakuan yang proporsional dan setara, sedangkan kesejahteraan memastikan pekerja dapat berkontribusi secara optimal dalam kondisi yang layak. Ketika kedua prinsip ini dipegang teguh, hubungan industrial tidak hanya menjadi sarana menjaga stabilitas, tetapi juga menjadi motor penggerak produktivitas dan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan.

E. Fungsi Hubungan Industrial bagi Perusahaan

Hubungan industrial memiliki peranan penting dalam menjaga keberlangsungan usaha dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam konteks perusahaan modern,

hubungan industrial tidak hanya dipandang sebagai alat untuk mengatur hak dan kewajiban pekerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk membangun iklim kerja yang harmonis, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat daya saing. Perusahaan yang mampu mengelola hubungan industrial dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif karena dapat meminimalkan potensi konflik, meningkatkan loyalitas pekerja, dan memperkuat reputasi di mata pemangku kepentingan.

Salah satu fungsi utama hubungan industrial adalah sebagai sarana komunikasi antara manajemen dan pekerja. Komunikasi yang terjalin dengan baik akan menciptakan pemahaman bersama terkait tujuan organisasi serta harapan pekerja. Misalnya, melalui forum bipartit yang difasilitasi perusahaan, pekerja dapat menyampaikan aspirasi dan keluhan secara langsung kepada manajemen sehingga masalah dapat segera diselesaikan tanpa menimbulkan gesekan yang lebih besar. Mekanisme komunikasi ini terbukti dapat mempercepat pengambilan keputusan dan mengurangi potensi kesalahpahaman yang sering kali menjadi pemicu konflik (Simanjuntak, 2011).

Selain itu, hubungan industrial juga berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian konflik. Dalam dunia kerja, konflik antara pekerja dan pengusaha sering kali tidak dapat dihindarkan, baik terkait upah, jam kerja, maupun kondisi kerja. Dengan adanya sistem hubungan industrial yang sehat, perusahaan dapat mengelola konflik melalui negosiasi, mediasi, atau perundingan kolektif sehingga tercapai solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*). Hal ini penting agar konflik tidak berlarut-larut dan merugikan kedua belah pihak, baik dari sisi finansial maupun reputasi. Studi kasus di salah satu perusahaan manufaktur di Jawa Barat menunjukkan bahwa keberadaan forum Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit berhasil menurunkan angka mogok kerja hingga 60% dalam kurun waktu dua tahun, karena setiap perbedaan dapat diselesaikan lebih cepat melalui dialog sosial (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2020).

Fungsi lainnya adalah meningkatkan motivasi dan produktivitas pekerja. Hubungan industrial yang sehat mampu memberikan rasa aman, kepastian kerja, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Ketika pekerja merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja dan menunjukkan loyalitas kepada perusahaan. Misalnya, perusahaan yang secara konsisten melibatkan serikat pekerja dalam merancang sistem insentif biasanya mengalami peningkatan produktivitas karena pekerja merasa sistem tersebut adil dan transparan (Dessler, 2020).

Di sisi lain, hubungan industrial juga memiliki fungsi strategis dalam menjaga reputasi perusahaan. Di era keterbukaan informasi, citra perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk atau jasa, tetapi juga oleh bagaimana perusahaan memperlakukan tenaga kerjanya. Perusahaan yang sering terlibat konflik tenaga kerja atau mogok massal akan mendapatkan sorotan negatif dari publik, investor, maupun konsumen. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki hubungan industrial harmonis sering kali dipandang sebagai organisasi yang bertanggung jawab secara sosial, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan pasar dan memperluas peluang bisnis.

Hubungan industrial bahkan berperan dalam mendukung keberlanjutan perusahaan (*sustainability*). Dalam kerangka ESG (*Environmental, Social, Governance*), aspek sosial yang menyangkut kesejahteraan pekerja menjadi salah satu indikator utama yang diperhatikan oleh investor global. Perusahaan yang memiliki sistem hubungan industrial sehat akan lebih mudah menarik investasi karena dipandang mampu menciptakan stabilitas tenaga kerja dan berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan. Hal ini selaras dengan penelitian yang menyatakan bahwa praktik hubungan industrial yang baik memiliki korelasi positif dengan keberlangsungan bisnis jangka panjang (Kaufman, 2010).

Dengan demikian, fungsi hubungan industrial bagi perusahaan tidak hanya terbatas pada pengaturan hubungan kerja, tetapi juga meliputi komunikasi, penyelesaian konflik, peningkatan motivasi, penguatan reputasi, serta dukungan terhadap keberlanjutan. Perusahaan yang menempatkan hubungan industrial sebagai bagian integral dari strategi manajemen akan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, produktif, dan berdaya saing di tengah dinamika global yang semakin kompleks.

F. Hubungan Industrial dan Produktivitas

Produktivitas merupakan indikator utama keberhasilan perusahaan dalam menjalankan roda bisnisnya. Produktivitas tidak hanya mencerminkan seberapa banyak output yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, tetapi juga menunjukkan kualitas dari proses kerja, efisiensi pemanfaatan sumber daya, serta tingkat kesejahteraan pekerja yang terlibat di dalamnya. Dalam konteks ini, hubungan industrial memegang peranan penting, karena interaksi yang sehat antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah akan menciptakan iklim kerja yang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas perusahaan maupun perekonomian secara nasional.

Hubungan industrial yang harmonis memungkinkan pekerja merasa dihargai dan aman dalam menjalankan tugasnya. Pekerja yang mendapat jaminan terhadap hak-haknya, memiliki akses terhadap kesejahteraan, serta diperlakukan secara adil, cenderung menunjukkan loyalitas dan motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila hubungan industrial tidak berjalan baik – misalnya terdapat diskriminasi, ketidakjelasan aturan, atau ketidakadilan dalam pemberian kompensasi – pekerja dapat kehilangan semangat, bahkan melakukan perlawanan melalui pemogokan, yang justru menurunkan produktivitas perusahaan (Simanjuntak, 2011).

Sebagai contoh, di sektor manufaktur, perusahaan yang mampu membangun hubungan industrial berbasis dialog sosial terbukti memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi

dibandingkan perusahaan yang sering menghadapi konflik tenaga kerja. Salah satu perusahaan tekstil di Jawa Barat, misalnya, menerapkan mekanisme komunikasi rutin antara serikat pekerja dan manajemen. Dalam forum tersebut, pekerja dapat menyampaikan keluhan maupun aspirasi terkait jam kerja, tunjangan, dan keselamatan kerja. Akibatnya, tingkat pergantian karyawan (*turnover*) menjadi rendah, absensi berkurang, dan pekerja lebih fokus pada kualitas produksi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan industrial yang sehat dapat menjadi strategi untuk mengurangi biaya tersembunyi akibat konflik, sekaligus meningkatkan produktivitas perusahaan.

Lebih jauh lagi, hubungan industrial juga mendorong produktivitas melalui peningkatan keterampilan pekerja. Perusahaan yang membuka ruang partisipasi pekerja dalam perencanaan maupun pengambilan keputusan terkait proses kerja, cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi. Pekerja merasa memiliki tanggung jawab kolektif terhadap hasil kerja, sehingga terdorong untuk belajar dan meningkatkan kapasitasnya. Menurut ILO (2020), perusahaan dengan sistem hubungan industrial yang kuat rata-rata memiliki tingkat investasi pelatihan lebih tinggi, dan dampaknya terlihat pada peningkatan produktivitas jangka panjang.

Selain di level perusahaan, hubungan industrial yang baik juga berkontribusi terhadap produktivitas nasional. Negara yang memiliki regulasi ketenagakerjaan jelas, sistem jaminan sosial yang terstruktur, dan mekanisme penyelesaian konflik yang efektif, mampu menciptakan iklim usaha yang stabil. Stabilitas ini menjadi daya tarik bagi investor, sehingga mendorong pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja baru. Indonesia sendiri tengah menghadapi tantangan bagaimana mengelola hubungan industrial di tengah transformasi digital dan hadirnya *gig economy*. Jika hubungan industrial tidak mampu mengakomodasi pekerja di sektor informal digital, seperti pengemudi ojek online atau pekerja lepas platform, maka potensi produktivitas nasional bisa terganggu.

Hubungan antara industrialisasi, produktivitas, dan kesejahteraan pekerja pada dasarnya saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Produktivitas bukan semata hasil kerja keras pekerja atau strategi pengusaha, melainkan hasil dari sinergi kedua belah pihak dengan dukungan regulasi pemerintah. Ketika hubungan industrial dijalankan secara adil, partisipatif, dan transparan, produktivitas dapat meningkat secara berkelanjutan. Namun, jika hubungan industrial diwarnai konflik berkepanjangan, maka bukan hanya produktivitas perusahaan yang menurun, melainkan juga daya saing ekonomi nasional.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa produktivitas adalah cerminan kualitas hubungan industrial. Perusahaan yang mengutamakan dialog, kesejahteraan, dan keadilan dalam hubungan kerja akan menuai kinerja tinggi, sementara pekerja mendapatkan manfaat dalam bentuk kepuasan kerja dan kesejahteraan. Pada akhirnya, hubungan industrial yang sehat tidak hanya menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga menciptakan keberlanjutan sosial yang menjadi fondasi bagi masa depan ketenagakerjaan.

G. Tantangan Klasik dalam Hubungan Kerja

Hubungan kerja pada dasarnya dibangun atas dasar kesepakatan antara pekerja dan pengusaha untuk mencapai tujuan bersama: pekerja memperoleh penghasilan yang layak, sementara pengusaha mendapatkan kontribusi tenaga dan keterampilan yang mendukung keberlangsungan usaha. Namun, sejak lama hubungan kerja tidak pernah terlepas dari berbagai tantangan klasik yang kerap muncul dan bahkan berulang dalam sejarah ketenagakerjaan. Tantangan-tantangan ini bukan hanya terkait persoalan teknis seperti upah atau jam kerja, tetapi juga menyentuh aspek keadilan, keamanan kerja, dan keseimbangan kepentingan antara pihak-pihak yang terlibat.

Salah satu tantangan klasik yang paling menonjol adalah persoalan upah yang layak. Sejak masa industrialisasi awal, isu ini selalu menjadi titik tarik ulur antara pekerja dan pengusaha. Pekerja menuntut penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup layak, sementara pengusaha berusaha menekan biaya produksi agar tetap kompetitif. Ketidakseimbangan dalam penetapan upah sering memicu konflik, seperti demonstrasi dan mogok kerja. Contohnya di Indonesia, isu kenaikan upah minimum hampir setiap tahun memunculkan gelombang protes buruh. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun regulasi mengenai upah minimum sudah ditetapkan pemerintah, implementasi dan penerimaan oleh kedua belah pihak masih menimbulkan ketegangan (Suryomurti, 2019).

Selain persoalan upah, tantangan klasik lainnya adalah masalah jam kerja dan kondisi lingkungan kerja. Pada era industri awal, jam kerja panjang dengan kondisi yang tidak aman sering menimbulkan masalah kesehatan dan keselamatan kerja. Saat ini, meskipun regulasi sudah membatasi jam kerja dan mewajibkan standar K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), praktik di lapangan sering kali masih menyisakan persoalan. Kasus pekerja pabrik garmen yang dipaksa lembur dengan upah minim, atau pekerja tambang yang terpapar risiko kecelakaan akibat minimnya pengawasan K3, mencerminkan betapa persoalan ini tetap relevan hingga kini (Handoko, 2021).

Tantangan klasik berikutnya adalah ketidakpastian status kerja. Fenomena pekerja kontrak, outsourcing, atau *gig economy* pada masa kini sesungguhnya berakar pada persoalan klasik mengenai keamanan kerja. Pekerja menginginkan kepastian status dan perlindungan jangka panjang, sementara pengusaha cenderung menginginkan fleksibilitas tenaga kerja. Hal ini menimbulkan dilema yang berulang: bagaimana menyeimbangkan kebutuhan fleksibilitas bisnis dengan hak pekerja atas rasa aman dan kepastian pekerjaan (Tjandraningsih, 2012).

Di samping itu, konflik kepentingan juga menjadi tantangan abadi dalam hubungan kerja. Pekerja dan pengusaha memiliki tujuan yang berbeda, sehingga benturan kepentingan sulit dihindari. Pekerja menginginkan peningkatan kesejahteraan, sementara pengusaha berorientasi pada efisiensi dan laba. Tanpa adanya mekanisme dialog sosial yang sehat, konflik kepentingan ini sering berkembang menjadi perselisihan industrial. Dalam sejarah Indonesia, mogok kerja massal pada era 1990-an banyak dipicu oleh minimnya ruang dialog antara serikat pekerja dan pengusaha (Karyadi, 2017).

Faktor lain yang juga menjadi tantangan klasik adalah perbedaan persepsi tentang peran pemerintah. Bagi pekerja, pemerintah diharapkan menjadi pelindung yang menjamin hak-hak mereka. Sebaliknya, bagi pengusaha, pemerintah sering dianggap sebagai regulator yang membebani dengan aturan ketat. Perbedaan harapan ini membuat posisi pemerintah dalam hubungan industrial kerap dilematis: harus menjaga iklim investasi tetap kondusif, namun di sisi lain wajib melindungi hak-hak pekerja.

Dengan demikian, tantangan klasik dalam hubungan kerja menunjukkan bahwa hubungan industrial bukan sekadar urusan teknis kontrak atau regulasi, melainkan suatu arena negosiasi kepentingan yang kompleks. Persoalan upah, jam kerja, kondisi kerja, status kerja, konflik kepentingan, hingga peran pemerintah terus menjadi dinamika yang memerlukan solusi berkelanjutan. Meskipun bentuk tantangannya bisa berubah mengikuti perkembangan zaman, esensinya tetap sama: bagaimana menciptakan keseimbangan antara kepentingan pekerja, pengusaha, dan pemerintah demi tercapainya hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

H. Studi Kasus: Perkembangan Hubungan Industrial di Jepang

Jepang sering dipandang sebagai salah satu negara yang memiliki sistem hubungan industrial unik dan relatif stabil dibandingkan banyak negara lain. Keberhasilan Jepang dalam membangun harmoni hubungan kerja tidak terlepas dari budaya

kerja kolektif, sistem manajemen partisipatif, serta model hubungan kerja yang disebut sebagai "*Japanese Employment System*". Model ini dikenal dengan tiga pilar utama, yaitu *lifetime employment* (pekerjaan seumur hidup), *seniority-based wages* (sistem upah berdasarkan masa kerja), dan *enterprise unionism* (serikat pekerja berbasis perusahaan).

Pada era pasca-Perang Dunia II, Jepang menghadapi tantangan besar dalam membangun kembali ekonominya. Hubungan industrial menjadi instrumen penting untuk menciptakan stabilitas kerja dan meningkatkan produktivitas. Pemerintah Jepang, serikat pekerja, dan pengusaha bersama-sama membentuk pola hubungan kerja yang menekankan pada loyalitas jangka panjang. Misalnya, dengan sistem *lifetime employment*, pekerja dipekerjakan sejak lulus sekolah hingga pensiun, yang memberikan rasa aman bagi pekerja sekaligus mendorong loyalitas tinggi terhadap perusahaan (Koike, 1997).

Selain itu, sistem upah berbasis senioritas berperan penting dalam menciptakan solidaritas. Upah tidak semata-mata ditentukan oleh produktivitas individu, melainkan juga masa kerja dan loyalitas. Hal ini menumbuhkan semangat kebersamaan di antara pekerja serta mengurangi persaingan yang tidak sehat. Dalam jangka panjang, sistem ini membantu meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan, meskipun di sisi lain memunculkan tantangan bagi efisiensi biaya ketika perusahaan harus membayar upah tinggi kepada pekerja senior.

Serikat pekerja di Jepang juga memiliki karakteristik berbeda dibandingkan banyak negara lain. Alih-alih berbasis industri, serikat pekerja di Jepang mayoritas berbasis perusahaan. Artinya, serikat pekerja tidak hanya menjadi oposisi terhadap manajemen, tetapi justru menjadi mitra dalam menjaga stabilitas perusahaan. Konsep ini dikenal sebagai *enterprise unionism*, di mana serikat pekerja terlibat langsung dalam diskusi manajemen mengenai produktivitas, kebijakan perusahaan, hingga kondisi kerja. Pola ini menekan potensi konflik terbuka dan menciptakan hubungan yang lebih kolaboratif (Suzuki, 2008).

Namun, sejak era 1990-an hingga kini, sistem hubungan industrial Jepang menghadapi perubahan signifikan. Krisis ekonomi Asia dan globalisasi membuat banyak perusahaan meninggalkan sistem kerja seumur hidup karena dianggap membebani. Pekerja kontrak dan paruh waktu semakin banyak digunakan, sehingga menciptakan kesenjangan antara pekerja tetap dan non-tetap. Data menunjukkan bahwa pada tahun 2020 lebih dari 37% tenaga kerja di Jepang berstatus non-regular employment, yang menimbulkan persoalan baru terkait perlindungan dan kesejahteraan pekerja (OECD, 2020).

Meskipun demikian, warisan budaya kerja kolektif dan model kemitraan antara manajemen dan serikat pekerja masih menjadi kekuatan utama dalam sistem hubungan industrial Jepang. Negara ini berhasil menunjukkan bahwa hubungan industrial tidak harus selalu bernuansa konflik, melainkan bisa dibangun di atas fondasi kepercayaan, loyalitas, dan kolaborasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Budhiharto, S. (2021). Hubungan Industrial di Indonesia: Dinamika dan Tantangan. Jakarta: Prenada Media.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management. New York: Pearson.
- Hadiz, V. (1997). Workers and the State in New Order Indonesia. Routledge.
- Handoko, T. H. (2021). Manajemen Personalia dan Hubungan Industrial. Yogyakarta: BPFE.
- International Labour Organization (ILO). (2020). Global Employment Trends for Youth 2020. Geneva: ILO.
- International Labour Organization. (2019). Work for a Brighter Future – Global Commission on the Future of Work. Geneva: ILO.
- Karyadi, S. (2017). Sejarah Serikat Buruh di Indonesia. Jakarta: LP3ES.
- Kaufman, B. (2010). Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship. Industrial Relations Research Association.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2020). Laporan Tahunan Hubungan Industrial di Indonesia. Jakarta: Kemenaker.
- Koike, K. (1997). Human Resource Development and Labour-Management Relations in Japan. Tokyo: Japan Institute of Labour.
- OECD. (2020). OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis. Paris: OECD Publishing.
- Prakarsa. (2021). Pekerja Gig Economy di Indonesia: Tantangan Perlindungan Sosial dan Hukum. Jakarta: Prakarsa Policy Paper.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Salamon, M. (2020). *Industrial Relations: Theory and Practice*. Routledge.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- Suryomurti, E. (2019). "Upah Minimum dan Kesejahteraan Buruh." *Jurnal Ketenagakerjaan Indonesia*, 14(2), 55–68.
- Suwarno, P. (2007). *Sejarah Serikat Pekerja Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Suzuki, H. (2008). "Enterprise Unionism and the Transformation of Industrial Relations in Japan." *Asian Business & Management*, 7(3), 345–365.
- Tjandra, S. (2010). *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Tjandraningsih, I. (2012). *Outsourcing dan Fleksibilitas Tenaga Kerja di Indonesia*. Bandung: Akatiga.
- Tjiptoherijanto, P. (2012). *Perekonomian Indonesia dalam Perspektif Historis*. Jakarta: UI Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

BAB

2

REGULASI DAN KEBIJAKAN KETENAGAKERJAAN

Regulasi dan kebijakan ketenagakerjaan merupakan fondasi utama dalam menciptakan hubungan industrial yang adil, seimbang, dan berkelanjutan. Tanpa adanya aturan yang jelas, hubungan antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah akan rawan konflik karena tidak adanya pedoman yang dapat dijadikan rujukan. Regulasi hadir untuk menetapkan standar minimum perlindungan pekerja, sekaligus memberikan kepastian hukum bagi pengusaha dalam menjalankan kegiatan usaha. Dengan demikian, kebijakan ketenagakerjaan bukan hanya sekadar perangkat hukum, melainkan instrumen strategis untuk menjaga stabilitas sosial dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Di Indonesia, regulasi ketenagakerjaan telah mengalami perjalanan panjang seiring dinamika politik, ekonomi, dan sosial. Dari masa kolonial hingga era reformasi, kebijakan tenaga kerja senantiasa berkembang mengikuti kebutuhan zaman. Kehadiran Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, serta perubahan melalui Undang-Undang Cipta Kerja, mencerminkan upaya pemerintah untuk menyeimbangkan kepentingan pekerja dengan daya saing perusahaan di era globalisasi. Namun, regulasi juga kerap menimbulkan perdebatan karena sering kali dianggap lebih berpihak pada salah satu pihak, baik pekerja maupun pengusaha.

Bab ini akan membahas secara mendalam regulasi dan kebijakan ketenagakerjaan di Indonesia, termasuk perjanjian kerja, peran serikat pekerja, mekanisme penyelesaian perselisihan, hingga

keterlibatan pemerintah sebagai regulator. Selain itu, bab ini juga akan menyoroti perbandingan kebijakan ketenagakerjaan Indonesia dengan negara lain, agar pembaca memperoleh perspektif yang lebih luas mengenai tantangan dan peluang dalam membangun sistem ketenagakerjaan yang berkeadilan dan kompetitif di masa depan.

A. Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia

Hukum ketenagakerjaan di Indonesia merupakan perangkat aturan yang mengatur hubungan antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam kerangka sistem hubungan industrial. Hukum ini bertujuan tidak hanya untuk menciptakan ketertiban dan kepastian hukum, tetapi juga menjamin perlindungan terhadap hak-hak pekerja sekaligus memberikan ruang bagi pengusaha untuk mengembangkan usahanya secara sehat dan berkelanjutan. Dengan kata lain, hukum ketenagakerjaan di Indonesia bersifat dualistik: di satu sisi melindungi pekerja sebagai pihak yang lemah dalam hubungan kerja, dan di sisi lain memberikan kepastian bagi pengusaha agar dapat menjalankan bisnis dengan efisien.

Dasar hukum ketenagakerjaan di Indonesia telah berkembang seiring dengan perubahan politik, sosial, dan ekonomi. Salah satu tonggak penting adalah **Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan**, yang kemudian mengalami perubahan melalui **Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja** dan peraturan turunannya. Undang-Undang Ketenagakerjaan 2003 pada awalnya mengatur berbagai aspek fundamental seperti hubungan kerja, perjanjian kerja, waktu kerja, upah, keselamatan dan kesehatan kerja, serta penyelesaian perselisihan. Namun, dalam perkembangannya, regulasi ini dianggap belum cukup adaptif terhadap tantangan zaman, khususnya dalam menghadapi globalisasi, perkembangan teknologi, dan kebutuhan fleksibilitas pasar tenaga kerja (Suwarto, 2019).

Lahirnya **Omnibus Law Cipta Kerja** merupakan respons pemerintah untuk melakukan reformasi hukum ketenagakerjaan. Salah satu isu penting dalam perubahan tersebut adalah fleksibilitas perjanjian kerja dan pengaturan pesangon. Misalnya, sebelum perubahan, ketentuan pesangon dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 dianggap memberatkan pengusaha karena jumlahnya relatif tinggi. Dengan adanya perubahan melalui Cipta Kerja, formula pesangon dipangkas dan sebagian beban dipindahkan ke program Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP) yang dikelola oleh BPJS Ketenagakerjaan. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari perlindungan sepenuhnya berbasis perusahaan menuju skema jaminan sosial berbasis negara (Putra, 2021).

Selain itu, regulasi ketenagakerjaan di Indonesia juga memberikan perhatian pada pekerja informal dan pekerja di era digital. Misalnya, fenomena *gig economy* seperti pengemudi ojek online atau pekerja lepas digital menghadirkan tantangan baru. Mereka tidak sepenuhnya masuk kategori pekerja tetap dengan perjanjian kerja, tetapi juga bukan pengusaha mandiri murni. Hukum ketenagakerjaan Indonesia masih terus mencari bentuk ideal untuk melindungi kelompok ini. Sebagai contoh, pada tahun 2019 pemerintah melalui Kementerian Ketenagakerjaan mulai melakukan kajian regulasi untuk pekerja digital platform, meskipun hingga kini bentuk perlindungannya masih terbatas pada anjuran perusahaan aplikasi untuk mendaftarkan pekerjaanya pada program BPJS (Santoso, 2020).

Hukum ketenagakerjaan Indonesia juga menekankan pentingnya penyelesaian perselisihan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, mekanisme penyelesaian dapat dilakukan melalui bipartit, mediasi, konsiliasi, atau arbitrase. Kehadiran lembaga peradilan khusus, yaitu Pengadilan Hubungan Industrial (PHI), menjadi instrumen penting dalam memastikan kepastian hukum. Namun, praktiknya masih menghadapi kendala seperti proses yang panjang dan kualitas putusan yang bervariasi (Hariyanto, 2018).

Contoh penerapan hukum ketenagakerjaan dapat dilihat dari kasus pemutusan hubungan kerja (PHK) massal di sektor manufaktur saat pandemi COVID-19. Banyak perusahaan terpaksa melakukan efisiensi, sementara pekerja menuntut hak pesangon sesuai ketentuan. Dalam situasi ini, hukum ketenagakerjaan menjadi penengah antara kepentingan pengusaha untuk bertahan dan hak pekerja untuk memperoleh perlindungan. Program JKP yang diperkenalkan pemerintah menjadi instrumen baru untuk menjembatani kebutuhan kedua pihak, meskipun implementasinya masih terbatas (Wijayanti, 2022).

Secara keseluruhan, hukum ketenagakerjaan di Indonesia terus bergerak dari model proteksionis yang kaku menuju model yang lebih fleksibel dan adaptif. Perubahan ini diharapkan mampu menyeimbangkan antara kebutuhan dunia usaha yang dinamis dengan hak-hak dasar pekerja yang harus dilindungi. Namun, tantangan masih besar, terutama dalam menjawab persoalan pekerja informal, pekerja platform digital, dan keberlanjutan jaminan sosial. Dengan demikian, hukum ketenagakerjaan di Indonesia bukanlah instrumen statis, melainkan arena negosiasi kepentingan yang terus berubah mengikuti dinamika masyarakat dan ekonomi global.

B. *Omnibus Law Cipta Kerja*

Omnibus Law Cipta Kerja merupakan salah satu kebijakan paling kontroversial dalam sejarah regulasi ketenagakerjaan di Indonesia. Disahkan pada tahun 2020, undang-undang ini lahir dengan tujuan utama untuk menyederhanakan regulasi, menciptakan iklim investasi yang lebih ramah, serta mendorong penciptaan lapangan kerja baru. Pemerintah menilai bahwa tumpang tindih peraturan perundang-undangan selama ini menghambat masuknya investasi dan memperlambat pertumbuhan ekonomi. Dengan konsep omnibus law, ribuan pasal dari berbagai undang-undang dikompilasi, dihapus, atau direvisi dalam satu regulasi besar (Puspitasari, 2021).

Dalam konteks ketenagakerjaan, Omnibus Law membawa sejumlah perubahan mendasar. Salah satu isu paling mencolok adalah pengaturan mengenai hubungan kerja, upah, pesangon, jam kerja, serta status pekerja kontrak dan outsourcing. Sebagai contoh, aturan mengenai **pesangon** mengalami perubahan signifikan. Jika dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 perusahaan diwajibkan memberikan pesangon yang relatif besar kepada pekerja yang mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK), maka dalam Omnibus Law besaran pesangon dikurangi dan sebagian tanggung jawabnya dialihkan kepada pemerintah melalui program Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP). Langkah ini dimaksudkan untuk mengurangi beban biaya perusahaan sekaligus tetap memberikan jaminan perlindungan sosial kepada pekerja (Sutanto, 2022).

Selain itu, status **pekerja kontrak** juga mendapat perhatian khusus. Dalam aturan lama, kontrak kerja memiliki batasan waktu tertentu dan hanya berlaku untuk jenis pekerjaan tertentu yang bersifat sementara. Namun, Omnibus Law melonggarkan aturan tersebut sehingga memungkinkan penggunaan tenaga kontrak dalam jangka waktu yang lebih panjang. Di satu sisi, hal ini memberikan fleksibilitas bagi perusahaan untuk menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja dengan kondisi pasar yang dinamis. Di sisi lain, pekerja menghadapi risiko ketidakpastian dalam karier, karena status kontrak jangka panjang bisa mengurangi kesempatan mereka untuk menjadi pekerja tetap.

Omnibus Law juga menyesuaikan aturan tentang **jam kerja**. Secara umum, aturan 40 jam kerja per minggu masih berlaku, namun perusahaan tertentu di sektor padat karya, digital, atau berbasis proyek dapat menerapkan sistem kerja yang lebih fleksibel. Contohnya, perusahaan rintisan (*startup*) digital yang bergerak di bidang teknologi sering kali membutuhkan pola kerja yang tidak terikat oleh jam kantor konvensional. Dengan adanya kelonggaran regulasi, perusahaan jenis ini dapat lebih leluasa mengatur jam kerja

berdasarkan kebutuhan operasional tanpa melanggar aturan ketenagakerjaan.

Dari perspektif dunia usaha, Omnibus Law dianggap sebagai angin segar karena menciptakan kepastian hukum, memangkas birokrasi, serta memberikan fleksibilitas dalam mengelola tenaga kerja. Misalnya, perusahaan manufaktur asing yang ingin berinvestasi di Indonesia kini merasa lebih mudah untuk memulai operasional tanpa terbebani regulasi ketenagakerjaan yang dianggap memberatkan. Namun, dari perspektif pekerja dan serikat buruh, undang-undang ini dipandang merugikan karena mengurangi hak-hak fundamental yang sudah diperjuangkan selama bertahun-tahun. Aksi unjuk rasa besar-besaran yang terjadi pada tahun 2020 hingga 2021 menunjukkan adanya resistensi kuat dari kalangan buruh terhadap kebijakan ini (Pratama, 2021).

Dengan demikian, Omnibus Law Cipta Kerja dapat dilihat sebagai upaya negara untuk menyeimbangkan kepentingan antara pertumbuhan ekonomi dan perlindungan tenaga kerja. Akan tetapi, efektivitasnya sangat bergantung pada implementasi di lapangan. Pemerintah harus memastikan bahwa fleksibilitas yang diberikan kepada pengusaha tidak dimanfaatkan untuk menekan hak pekerja. Di sisi lain, pekerja juga perlu diberdayakan agar mampu meningkatkan keterampilan sesuai kebutuhan pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Dengan mekanisme pengawasan yang kuat dan dialog sosial yang sehat, Omnibus Law berpotensi menjadi instrumen reformasi ketenagakerjaan yang konstruktif, bukan sekadar regulasi yang menguntungkan salah satu pihak saja.

C. Perjanjian Kerja dan Hak Pekerja

Perjanjian kerja merupakan fondasi utama dalam hubungan antara pekerja dengan pengusaha. Dalam konteks hubungan industrial, perjanjian kerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki implikasi hukum yang menentukan hak dan kewajiban masing-masing pihak. Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia mendefinisikan

perjanjian kerja sebagai perjanjian antara pekerja dan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak, serta kewajiban para pihak (UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang kemudian diperbarui melalui UU No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja).

Secara umum, perjanjian kerja dapat dibuat secara tertulis maupun lisan. Namun, praktik modern lebih banyak menggunakan bentuk tertulis untuk memberikan kepastian hukum. Perjanjian kerja tertulis setidaknya memuat identitas pekerja dan pengusaha, jenis pekerjaan, besaran upah, waktu kerja, serta hak dan kewajiban lainnya. Bentuk perjanjian ini sangat penting karena menjadi acuan ketika terjadi perselisihan, sehingga baik pekerja maupun pengusaha memiliki pedoman yang jelas mengenai apa yang telah disepakati.

Dalam implementasinya, terdapat dua jenis utama perjanjian kerja di Indonesia, yaitu perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) dan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT). PKWT biasanya digunakan untuk pekerjaan yang sifatnya sementara, musiman, atau berdasarkan penyelesaian suatu proyek. Sebagai contoh, pekerja di bidang konstruksi yang dipekerjakan hanya sampai proyek selesai, atau pekerja musiman di sektor pertanian yang hanya bekerja saat masa panen. Sementara itu, PKWTT dikenal sebagai perjanjian kerja tetap, di mana pekerja menjadi bagian permanen dari perusahaan dengan hak-hak lebih luas seperti pesangon, jaminan sosial, dan perlindungan lebih kuat terhadap pemutusan hubungan kerja.

Hak pekerja yang tercantum dalam perjanjian kerja mencakup aspek fundamental yang dijamin oleh undang-undang. Hak tersebut antara lain hak atas upah yang layak, hak atas jaminan sosial, hak atas waktu istirahat, hak atas keselamatan dan kesehatan kerja, serta hak untuk berserikat dan berpendapat. Sebagai contoh, pekerja yang bekerja lebih dari jam kerja normal berhak mendapatkan upah lembur sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hak ini tidak bisa dihapuskan

oleh perjanjian kerja, karena sifatnya normatif dan dilindungi undang-undang (Sutedi, 2014).

Namun dalam praktiknya, masih sering ditemukan ketidakseimbangan dalam perjanjian kerja, terutama pada pekerja kontrak atau pekerja di sektor informal. Ada perusahaan yang menyusun perjanjian kerja dengan klausul merugikan pekerja, seperti penghapusan hak cuti atau pembayaran upah di bawah standar minimum. Kondisi ini menimbulkan tantangan tersendiri bagi pemerintah dalam melakukan pengawasan dan penegakan hukum. Oleh karena itu, pekerja diharapkan memiliki pemahaman yang baik mengenai isi perjanjian kerja sebelum menandatangani, sementara pengusaha harus menjaga integritas dengan tidak membuat perjanjian yang menyalahi regulasi.

Perubahan regulasi ketenagakerjaan melalui UU Cipta Kerja juga membawa dinamika baru dalam praktik perjanjian kerja. Salah satu yang paling disorot adalah fleksibilitas dalam penggunaan PKWT dan penghapusan batas maksimal perpanjangan kontrak. Hal ini dinilai memberikan keleluasaan bagi pengusaha, namun di sisi lain menimbulkan kekhawatiran terhadap kepastian kerja bagi pekerja (Tjandraningsih, 2021). Dengan demikian, keseimbangan antara fleksibilitas perusahaan dan perlindungan hak pekerja menjadi isu krusial yang perlu terus dijaga.

Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa perjanjian kerja merupakan instrumen hukum yang penting dalam menjaga harmoni hubungan industrial. Di satu sisi, ia memberikan kepastian bagi pengusaha untuk mengatur tenaga kerjanya, sementara di sisi lain, ia menjadi jaminan perlindungan hak-hak normatif pekerja. Ke depan, tantangan yang harus dihadapi adalah bagaimana memastikan agar perjanjian kerja tetap berpijak pada prinsip keadilan dan tidak menjadi sarana eksploitatif. Oleh karena itu, penguatan pengawasan ketenagakerjaan, peningkatan literasi hukum bagi pekerja, serta kesadaran etis dari pihak pengusaha merupakan

langkah penting dalam mewujudkan hubungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

D. Serikat Pekerja dalam Hukum

Serikat pekerja merupakan salah satu elemen penting dalam hubungan industrial, yang secara hukum diakui sebagai wadah bagi pekerja untuk memperjuangkan hak dan kepentingan mereka. Keberadaan serikat pekerja diatur dalam berbagai peraturan nasional maupun konvensi internasional. Dalam konteks Indonesia, Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh memberikan dasar hukum yang kuat bagi pekerja untuk berserikat, berunding, serta melakukan kegiatan yang mendukung peningkatan kesejahteraan dan perlindungan hak-hak mereka. Undang-undang ini menegaskan bahwa setiap pekerja berhak membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja tanpa adanya tekanan atau campur tangan dari pihak manapun.

Secara hukum, serikat pekerja memiliki fungsi utama sebagai representasi kolektif dalam hubungan kerja. Fungsi ini mencakup aspek perundingan kolektif, penyelesaian perselisihan, advokasi kebijakan, serta peningkatan kualitas tenaga kerja melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam konteks perundingan kolektif, serikat pekerja berperan penting untuk menyeimbangkan posisi tawar antara pekerja dan pengusaha. Tanpa adanya serikat pekerja, pekerja sering berada pada posisi lemah karena ketergantungan mereka terhadap pemberi kerja. Serikat pekerja hadir sebagai kekuatan kolektif yang dapat menyuarakan kepentingan bersama, terutama terkait upah, jam kerja, tunjangan, dan kondisi kerja yang layak (Simanjuntak, 2019).

Selain itu, serikat pekerja di Indonesia juga diakui sebagai mitra sosial dalam kerangka hubungan industrial. Peraturan perundang-undangan mendorong adanya dialog sosial antara serikat pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Dialog ini penting untuk menciptakan iklim kerja yang harmonis serta mencegah terjadinya konflik berkepanjangan. Misalnya, dalam kasus

penyesuaian upah minimum regional, serikat pekerja dapat menyuarakan aspirasi pekerja melalui Dewan Pengupahan Daerah. Kehadiran serikat pekerja dalam forum tersebut memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya berpihak pada kepentingan ekonomi pengusaha, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan pekerja (Kurniawan, 2020).

Namun, implementasi hak berserikat di lapangan sering menghadapi berbagai tantangan. Tidak jarang pekerja yang aktif dalam serikat pekerja menghadapi diskriminasi atau tekanan dari pihak perusahaan. Bentuk tekanan tersebut dapat berupa mutasi, penundaan kenaikan jabatan, hingga pemutusan hubungan kerja secara sepihak. Kondisi ini tentu bertentangan dengan prinsip kebebasan berserikat yang dijamin dalam hukum nasional maupun konvensi International Labour Organization (ILO), khususnya Konvensi No. 87 tentang Kebebasan Berserikat dan Perlindungan Hak untuk Berorganisasi, serta Konvensi No. 98 tentang Hak untuk Berunding Bersama. Indonesia sendiri telah meratifikasi konvensi tersebut, sehingga secara hukum memiliki kewajiban untuk menjamin kebebasan berserikat di setiap lingkungan kerja (ILO, 2018).

Salah satu contoh kasus yang cukup dikenal adalah perselisihan antara pekerja dengan sebuah perusahaan manufaktur di Jawa Barat pada tahun 2017, di mana beberapa pekerja yang aktif dalam serikat mendapat intimidasi berupa ancaman pemutusan hubungan kerja. Kasus ini akhirnya mendapat perhatian dari Dinas Tenaga Kerja setempat dan masuk ke ranah Pengadilan Hubungan Industrial. Hasil akhirnya menunjukkan bahwa pekerja yang diberhentikan secara sepihak karena aktivitas serikat pekerja harus dipekerjakan kembali, dan perusahaan diwajibkan membayar ganti rugi. Kasus ini menjadi bukti nyata bahwa peran hukum dalam melindungi kebebasan berserikat masih sangat relevan, meskipun tantangan di lapangan tetap ada.

Dengan demikian, serikat pekerja dalam hukum bukan hanya sebuah entitas formal, tetapi juga instrumen penting untuk menciptakan keadilan sosial di tempat kerja. Regulasi yang ada di Indonesia telah memberikan ruang legal bagi serikat pekerja untuk berkembang, namun implementasinya masih memerlukan pengawasan ketat dari pemerintah serta kesadaran dari pihak pengusaha. Ke depan, tantangan utama serikat pekerja adalah bagaimana beradaptasi dengan perubahan dunia kerja, termasuk fenomena pekerja kontrak, outsourcing, dan platform digital. Hukum ketenagakerjaan perlu terus diperkuat agar serikat pekerja tetap relevan sebagai wadah perjuangan kolektif dalam menghadapi dinamika hubungan industrial masa depan.

E. Mekanisme Penyelesaian Perselisihan

Dalam hubungan industrial, perselisihan antara pekerja dan pengusaha merupakan hal yang tidak dapat sepenuhnya dihindari. Perselisihan dapat timbul karena perbedaan kepentingan, ketidakjelasan perjanjian kerja, atau ketidaksesuaian dalam pelaksanaan peraturan perusahaan. Oleh karena itu, regulasi ketenagakerjaan di Indonesia mengatur mekanisme penyelesaian perselisihan secara jelas agar setiap konflik dapat diselesaikan dengan cara yang adil, cepat, dan tidak merugikan kedua belah pihak.

Menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, terdapat empat jenis perselisihan yang diakui, yaitu perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja (PHK), dan perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan. Setiap jenis perselisihan memiliki mekanisme penyelesaian yang dapat ditempuh, baik melalui jalur nonlitigasi maupun litigasi. Mekanisme ini menekankan pada asas musyawarah mufakat, sehingga penyelesaian konflik diharapkan tidak hanya bersifat legal formal, tetapi juga mencerminkan keharmonisan hubungan kerja (Simanjuntak, 2019).

Tahap pertama dalam penyelesaian perselisihan biasanya dilakukan melalui perundingan bipartit. Proses ini melibatkan langsung pekerja atau serikat pekerja dengan pengusaha untuk mencari kesepakatan. Apabila dalam waktu 30 hari kerja tidak tercapai kesepakatan, maka salah satu pihak dapat mengajukan perselisihan ke Dinas Ketenagakerjaan untuk dilakukan mediasi, konsiliasi, atau arbitrase. Mediasi dilakukan oleh mediator yang ditunjuk pemerintah dan bersifat fasilitatif, sedangkan konsiliasi biasanya digunakan untuk perselisihan kepentingan atau pemutusan hubungan kerja. Arbitrase, di sisi lain, lebih bersifat final dan mengikat, karena keputusannya memiliki kekuatan hukum yang sama dengan putusan pengadilan (Widodo, 2021).

Apabila jalur nonlitigasi tersebut tidak menghasilkan kesepakatan, maka perselisihan dapat diajukan ke Pengadilan Hubungan Industrial (PHI). PHI merupakan pengadilan khusus dalam lingkungan peradilan umum yang dibentuk untuk menangani perselisihan hubungan industrial secara lebih cepat dan efisien. Putusan PHI dapat diajukan kasasi ke Mahkamah Agung, terutama untuk perselisihan hak dan PHK. Adanya pengadilan khusus ini diharapkan dapat memberikan kepastian hukum sekaligus melindungi hak-hak pekerja maupun pengusaha.

Sebagai contoh, dalam kasus perselisihan antara serikat pekerja dengan perusahaan manufaktur di Jawa Barat, perbedaan pendapat mengenai pemutusan hubungan kerja massal akibat efisiensi menjadi sengketa besar. Melalui proses mediasi di Dinas Ketenagakerjaan, akhirnya disepakati bahwa perusahaan tetap melakukan PHK tetapi dengan kompensasi lebih tinggi dari ketentuan minimum undang-undang. Kasus ini menunjukkan bahwa mediasi dapat menjadi solusi efektif yang menghindarkan kedua belah pihak dari proses panjang dan biaya tinggi di pengadilan.

Namun, mekanisme penyelesaian perselisihan di Indonesia masih menghadapi tantangan, antara lain keterbatasan jumlah mediator yang profesional, rendahnya

kesadaran pihak-pihak untuk menyelesaikan masalah melalui musyawarah, serta panjangnya proses litigasi di PHI. Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan kapasitas mediator dan arbitrator, serta dorongan bagi perusahaan untuk mengembangkan mekanisme internal penyelesaian konflik. Beberapa perusahaan multinasional bahkan telah membentuk komite hubungan industrial di dalam perusahaan yang berfungsi sebagai forum dialog untuk mencegah konflik berkembang menjadi sengketa hukum (Sutedi, 2020).

Dengan demikian, mekanisme penyelesaian perselisihan dalam hubungan industrial merupakan instrumen vital untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha. Regulasi telah menyediakan jalur formal maupun informal, namun efektivitasnya sangat bergantung pada komitmen kedua belah pihak untuk menyelesaikan perselisihan secara damai dan saling menguntungkan. Melalui pendekatan dialog, mediasi yang profesional, dan dukungan sistem hukum yang kuat, diharapkan konflik ketenagakerjaan tidak menjadi hambatan bagi produktivitas, melainkan momentum untuk memperkuat keadilan dan keberlanjutan hubungan kerja.

F. Peran Pemerintah dalam Kebijakan Ketenagakerjaan

Pemerintah memiliki posisi sentral dalam mengatur, mengawasi, sekaligus menyeimbangkan hubungan antara pekerja dan pengusaha. Dalam kerangka hubungan industrial, pemerintah tidak hanya bertindak sebagai regulator yang menetapkan aturan hukum, tetapi juga sebagai fasilitator, mediator, dan pengawas agar tercipta kondisi kerja yang adil dan kondusif. Peran ini menjadi semakin penting mengingat dunia ketenagakerjaan terus berkembang dengan hadirnya tantangan baru seperti digitalisasi, globalisasi, dan perubahan pola kerja.

Sebagai regulator, pemerintah menetapkan berbagai undang-undang dan peraturan yang mengatur hubungan kerja. Contoh konkret adalah Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menjadi dasar hukum hubungan

kerja di Indonesia, meskipun kemudian direvisi melalui Undang-Undang Cipta Kerja Nomor 11 Tahun 2020. Regulasi ini mengatur aspek penting mulai dari perjanjian kerja, pengupahan, waktu kerja, jaminan sosial, hingga penyelesaian perselisihan. Melalui regulasi tersebut, pemerintah berupaya memberikan perlindungan bagi pekerja sekaligus menjaga iklim usaha yang kompetitif. Menurut Simanjuntak (2019), keberadaan regulasi ketenagakerjaan merupakan bentuk campur tangan negara untuk mencegah terjadinya eksploitasi dan ketidakadilan dalam hubungan kerja.

Selain sebagai regulator, pemerintah juga berperan sebagai fasilitator dengan menciptakan program-program yang mendukung peningkatan kualitas tenaga kerja. Misalnya, melalui Kementerian Ketenagakerjaan, pemerintah mengembangkan program Balai Latihan Kerja (BLK) guna meningkatkan keterampilan pekerja sesuai kebutuhan industri. Program ini penting untuk menjawab tantangan *skills mismatch*, yaitu ketidaksesuaian antara kompetensi tenaga kerja dengan kebutuhan pasar kerja. Data BPS (2022) menunjukkan bahwa tingkat pengangguran terbuka di Indonesia masih dipengaruhi oleh rendahnya relevansi keterampilan tenaga kerja dengan kebutuhan industri, sehingga intervensi pemerintah dalam bentuk pelatihan menjadi krusial.

Dalam konteks hubungan industrial, pemerintah juga berfungsi sebagai mediator dan penengah ketika terjadi perselisihan antara pekerja dan pengusaha. Melalui lembaga seperti mediator hubungan industrial di dinas tenaga kerja daerah, pemerintah berupaya menyelesaikan konflik dengan prinsip keadilan dan win-win solution. Peran mediasi ini sering kali menjadi solusi sebelum sengketa berlanjut ke pengadilan hubungan industrial. Contohnya, dalam kasus perselisihan antara serikat pekerja dan manajemen perusahaan manufaktur di Bekasi, keterlibatan mediator dari dinas tenaga kerja berhasil menghasilkan kesepakatan mengenai kompensasi dan perbaikan kondisi kerja, sehingga mogok kerja dapat dihindari (Pratomo, 2021).

Lebih jauh lagi, pemerintah berperan sebagai pengawas pelaksanaan hukum ketenagakerjaan. Melalui pengawasan ketenagakerjaan, pemerintah memastikan bahwa perusahaan mematuhi standar ketenagakerjaan, seperti pembayaran upah minimum, penerapan jam kerja, hingga kepatuhan terhadap aturan keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Keberadaan pengawas ketenagakerjaan yang independen menjadi instrumen penting untuk mencegah pelanggaran hak-hak pekerja. Menurut Sastrohadiwiryo (2020), lemahnya pengawasan sering kali menjadi penyebab munculnya konflik ketenagakerjaan, sehingga peningkatan kapasitas dan integritas pengawas harus menjadi perhatian utama pemerintah.

Di era digital, peran pemerintah semakin berkembang untuk menjawab tantangan baru. Misalnya, fenomena gig economy dan pekerja platform digital menuntut adanya regulasi baru yang melindungi pekerja lepas dari ketidakpastian pendapatan maupun jaminan sosial. Beberapa negara sudah mulai mengatur pekerja digital, sementara Indonesia masih dalam tahap merumuskan kebijakan. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah perlu bersikap adaptif agar regulasi selalu relevan dengan perubahan dunia kerja.

Dengan demikian, peran pemerintah dalam kebijakan ketenagakerjaan bersifat multidimensi, mencakup regulasi, fasilitasi, mediasi, dan pengawasan. Keberhasilan pemerintah dalam menjalankan peran ini akan sangat menentukan kualitas hubungan industrial di Indonesia. Jika dilakukan secara konsisten dan berkeadilan, kebijakan ketenagakerjaan tidak hanya melindungi pekerja, tetapi juga mendorong terciptanya iklim usaha yang sehat, kompetitif, dan berkelanjutan.

G. Perbandingan Regulasi dengan Negara Lain

Perbandingan regulasi ketenagakerjaan antarnegara merupakan salah satu cara untuk melihat sejauh mana kebijakan nasional mampu menjawab tantangan hubungan industrial yang semakin kompleks. Setiap negara memiliki kerangka hukum yang disesuaikan dengan konteks sosial, budaya, politik,

dan ekonomi masing-masing. Indonesia, misalnya, melalui Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 yang kemudian diperbarui dengan Undang-Undang Cipta Kerja, mencoba menyeimbangkan antara perlindungan pekerja dengan fleksibilitas pasar tenaga kerja. Namun, dalam praktiknya, masih sering ditemukan perbedaan persepsi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah mengenai implementasi regulasi tersebut (Suryani, 2021).

Jika dibandingkan dengan Singapura, regulasi ketenagakerjaan di negara tersebut cenderung lebih ringkas dan pragmatis. Employment Act menjadi dasar hukum utama yang mengatur hubungan kerja, jam kerja, cuti, hingga kondisi pemutusan hubungan kerja. Singapura menekankan fleksibilitas ketenagakerjaan agar pasar kerja dapat menyesuaikan dengan perubahan ekonomi global. Misalnya, sistem *flexible wage system* memungkinkan perusahaan menyesuaikan gaji pekerja sesuai kondisi bisnis, dengan tetap menjamin upah minimum tertentu. Hal ini dinilai mampu menjaga daya saing perusahaan sekaligus memberi rasa aman kepada pekerja (Tan, 2019).

Berbeda dengan Singapura, Jepang memiliki regulasi yang lebih menekankan pada prinsip stabilitas dan loyalitas jangka panjang antara pekerja dan perusahaan. Salah satu ciri khas sistem ketenagakerjaan Jepang adalah praktik *lifetime employment*, meskipun kini mulai berkurang akibat globalisasi dan kebutuhan fleksibilitas. Regulasi di Jepang lebih banyak diarahkan untuk menjaga keseimbangan sosial, di mana perusahaan diharapkan tidak hanya memikirkan keuntungan semata, tetapi juga kesejahteraan pekerja. Pemerintah Jepang mendukung hal ini dengan regulasi yang ketat terkait jam kerja, lembur, serta perlindungan terhadap pekerja kontrak. Bahkan, sejak adanya fenomena *karoshi* (kematian akibat kerja berlebihan), Jepang memperkuat regulasi untuk mencegah jam kerja yang ekstrem (Mori, 2020).

Sementara itu, Amerika Serikat (AS) menampilkan model regulasi yang lebih liberal dibandingkan Indonesia, Singapura, atau Jepang. Hubungan kerja diatur melalui kombinasi hukum

federal, hukum negara bagian, dan perjanjian kerja individual. Tidak ada undang-undang khusus yang secara menyeluruh mengatur hubungan industrial seperti di Indonesia, melainkan regulasi yang terpisah seperti *Fair Labor Standards Act* untuk upah minimum dan lembur, serta *Occupational Safety and Health Act* untuk keselamatan kerja. Selain itu, prinsip *employment at will* memungkinkan pengusaha atau pekerja mengakhiri hubungan kerja kapan saja, selama tidak bertentangan dengan hukum diskriminasi atau kontrak tertentu. Sistem ini dianggap fleksibel, namun sering dikritik karena melemahkan perlindungan pekerja (Kaufman, 2018).

Dari perbandingan ini, tampak bahwa regulasi ketenagakerjaan di Indonesia berada di antara model proteksionis Jepang dan model liberal Amerika Serikat. Indonesia mencoba menjaga perlindungan pekerja melalui aturan pesangon, jam kerja, dan hak serikat pekerja, namun sekaligus memberi ruang fleksibilitas lewat mekanisme kontrak, outsourcing, dan ketentuan dalam UU Cipta Kerja. Tantangan terbesar Indonesia adalah memastikan bahwa regulasi tersebut dapat diimplementasikan secara konsisten di lapangan, mengingat masih tingginya praktik pelanggaran hak pekerja, lemahnya pengawasan, serta keterbatasan kapasitas birokrasi ketenagakerjaan.

Pembelajaran dari negara lain menunjukkan bahwa tidak ada satu model regulasi yang dapat dianggap paling sempurna. Singapura unggul dalam fleksibilitas, Jepang menonjol dalam stabilitas dan perlindungan, sementara Amerika Serikat menekankan kebebasan dalam hubungan kerja. Indonesia dapat mengambil elemen positif dari ketiga model tersebut, misalnya memperkuat pengawasan ketenagakerjaan seperti di Jepang, menyediakan sistem upah fleksibel seperti di Singapura, namun tetap membuka ruang negosiasi kontraktual seperti di Amerika Serikat. Dengan demikian, regulasi ketenagakerjaan di Indonesia dapat lebih adaptif terhadap dinamika global tanpa mengorbankan hak-hak dasar pekerja.

H. Studi Kasus: Dampak *Omnibus Law* terhadap Buruh Pabrik

Disahkannya Undang-Undang Cipta Kerja atau lebih dikenal dengan **Omnibus Law** pada tahun 2020 menimbulkan pro dan kontra yang cukup besar, terutama di sektor industri manufaktur. Regulasi ini pada dasarnya dimaksudkan untuk meningkatkan iklim investasi dan menciptakan lapangan kerja melalui penyederhanaan aturan. Namun, bagi buruh pabrik, sejumlah pasal dianggap mengurangi perlindungan ketenagakerjaan yang selama ini mereka miliki.

Salah satu dampak yang paling dirasakan adalah terkait **aturan pesangon**. Sebelumnya, Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 memberikan pesangon dengan jumlah yang relatif besar jika terjadi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Namun, melalui *Omnibus Law*, ketentuan pesangon dikurangi dan sebagian kewajiban dibebankan pada **program Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP)** yang dikelola oleh pemerintah. Bagi buruh pabrik, hal ini menimbulkan kekhawatiran karena meskipun ada jaminan baru, nilai kompensasi yang diterima tidak sebesar aturan sebelumnya (Suryani, 2021).

Selain itu, perubahan juga terjadi dalam hal **status kerja kontrak dan outsourcing**. *Omnibus Law* memberikan ruang yang lebih luas bagi perusahaan untuk memperpanjang masa kontrak atau menggunakan tenaga kerja alih daya. Sebelum adanya regulasi ini, jenis pekerjaan yang dapat di-outsourcing dibatasi, namun kini batasan tersebut menjadi lebih longgar. Bagi perusahaan, aturan ini memberikan fleksibilitas dalam mengelola tenaga kerja, terutama menghadapi ketidakpastian ekonomi global. Namun, bagi buruh pabrik, kebijakan ini menimbulkan rasa tidak aman karena status kerja mereka menjadi lebih rentan, dengan kemungkinan tidak memperoleh kepastian menjadi pekerja tetap (Fauzi, 2021).

Dampak lain terlihat pada **jam kerja dan upah lembur**. *Omnibus Law* memperluas pengaturan jam kerja lembur hingga 4 jam per hari dan 18 jam per minggu. Meskipun hal ini memberi peluang bagi buruh pabrik untuk menambah penghasilan

melalui lembur, tetapi di sisi lain meningkatkan risiko kesehatan dan keselamatan kerja. Kasus yang muncul di lapangan menunjukkan adanya tekanan beban kerja yang lebih tinggi, terutama pada sektor padat karya seperti tekstil, garmen, dan elektronik, di mana permintaan produksi seringkali fluktuatif.

Namun, tidak semua dampak Omnibus Law bersifat negatif. Beberapa perusahaan menilai bahwa regulasi baru ini memberikan kepastian hukum yang lebih sederhana dalam mengatur tenaga kerja, sehingga mampu menjaga kelangsungan usaha. Misalnya, dengan adanya program JKP, pekerja yang terkena PHK tetap memiliki akses terhadap pelatihan kerja dan bantuan mencari pekerjaan baru. Di sisi lain, ada juga perusahaan yang menggunakan fleksibilitas regulasi untuk mengurangi biaya tenaga kerja tanpa mengorbankan produktivitas, misalnya dengan memberikan kontrak jangka panjang tetapi tetap berbasis perlindungan minimal sesuai aturan baru (Pratama, 2022).

Dari studi kasus ini, dapat dilihat bahwa dampak Omnibus Law terhadap buruh pabrik tidak bisa digeneralisasi secara sederhana. Regulasi ini memberi keuntungan pada sisi efisiensi dan daya saing perusahaan, tetapi juga menimbulkan rasa tidak aman bagi sebagian pekerja yang merasa perlindungan mereka semakin berkurang. Oleh karena itu, kunci utama keberhasilan penerapan Omnibus Law terletak pada bagaimana pemerintah memperkuat **pengawasan ketenagakerjaan** dan memastikan program-program perlindungan sosial seperti JKP benar-benar berjalan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2022). Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia. Jakarta: BPS.
- Fauzi, A. (2021). Omnibus Law dan Dampaknya terhadap Pekerja di Sektor Industri Manufaktur. *Jurnal Hubungan Industrial Indonesia*, 3(2), 101–118.
- Hariyanto, B. (2018). Efektivitas Pengadilan Hubungan Industrial di Indonesia. *Jurnal Sosiohumaniora*, 20(3), 215–230.
- International Labour Organization (ILO). (2018). Freedom of Association and Collective Bargaining: General Survey on the Fundamental Conventions. Geneva: ILO.
- Kaufman, B. E. (2018). Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship. *Industrial Relations Research Association*.
- Kurniawan, H. (2020). Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia. Bandung: Refika Aditama.
- Mori, H. (2020). Work Culture and Employment Practices in Japan. Tokyo: Japan Labor Review.
- Pratama, D. (2021). “Resistensi Serikat Pekerja terhadap Omnibus Law Cipta Kerja.” *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 51(3), 445–463.
- Pratama, R. (2022). Evaluasi Implementasi Jaminan Kehilangan Pekerjaan dalam UU Cipta Kerja. *Jurnal Kebijakan Ketenagakerjaan*, 5(1), 45–60.
- Pratomo, Y. (2021). Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial melalui Mediasi. *Jurnal Hukum Ketenagakerjaan*, 6(2), 112–125.
- Puspitasari, R. (2021). Dinamika Omnibus Law dan Implikasinya terhadap Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia. Jakarta: Rajawali Pers.

- Putra, I. M. (2021). Reformasi Hukum Ketenagakerjaan Pasca Omnibus Law. *Jurnal Hukum dan Pembangunan*, 51(2), 245–267.
- Santoso, A. (2020). Pekerja Digital dalam Perspektif Hukum Ketenagakerjaan. *Jurnal Hukum dan Kebijakan Publik*, 17(1), 55–70.
- Sastrohadiwiryono, S. (2020). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, P. (2019). *Manajemen Hubungan Industrial di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Simanjuntak, P. (2019). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Suryani, D. (2021). Dinamika Regulasi Ketenagakerjaan di Indonesia: Antara Perlindungan dan Fleksibilitas. *Jurnal Hukum dan Ketenagakerjaan*, 12(2), 45–62.
- Sutanto, H. (2022). *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia Pasca Omnibus Law*. Yogyakarta: UII Press.
- Sutedi, A. (2020). *Hukum Perburuhan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Suwarto. (2019). *Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tan, C. (2019). Employment Relations in Singapore: Flexibility and Fairness. *Asian Labour Review*, 7(1), 30–47.
- Tjandraningsih, I. (2021). "Dinamika Perjanjian Kerja dalam Perspektif UU Cipta Kerja". *Jurnal Hukum dan Pembangunan*, 51(3), 421–438.
- Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Widodo, A. (2021). *Hukum Ketenagakerjaan di Era Digital*. Yogyakarta: Deepublish.

Wijayanti, D. (2022). Perlindungan Pekerja di Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Ketatanegaraan dan Ketenagakerjaan*, 9(1), 88-104.

BAB 3

SERIKAT PEKERJA DAN KEKUATAN KOLEKTIF

Serikat pekerja merupakan salah satu aktor utama dalam hubungan industrial modern. Kehadirannya tidak hanya sebagai wadah aspirasi pekerja, melainkan juga sebagai kekuatan kolektif yang berperan menjaga keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha. Dalam sejarahnya, serikat pekerja lahir dari kebutuhan untuk melawan ketidakadilan, menuntut perlindungan hak, serta memperjuangkan kondisi kerja yang lebih layak. Seiring berjalannya waktu, serikat pekerja berkembang menjadi institusi penting yang mampu memengaruhi arah kebijakan ketenagakerjaan, baik di tingkat perusahaan maupun nasional.

Di Indonesia, peran serikat pekerja dijamin oleh Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh. Regulasi ini memberikan hak bagi setiap pekerja untuk berserikat, menyampaikan pendapat, dan memperjuangkan kepentingan mereka secara kolektif. Namun, dalam praktiknya, serikat pekerja sering dihadapkan pada tantangan seperti keterbatasan sumber daya, resistensi dari manajemen perusahaan, hingga rendahnya partisipasi generasi muda dalam kegiatan organisasi.

Dalam konteks global, serikat pekerja juga menghadapi tantangan baru akibat perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan pola kerja. Fenomena *gig economy*, meningkatnya pekerja kontrak dan outsourcing, serta lahirnya platform digital memunculkan kebutuhan akan bentuk perjuangan baru yang lebih fleksibel. Oleh karena itu, memahami dinamika serikat pekerja dan

kekuatan kolektifnya sangat penting untuk merumuskan hubungan industrial yang berkeadilan, adaptif, dan berkelanjutan.

Bab ini akan membahas sejarah, fungsi, peran, hingga tantangan serikat pekerja dalam menghadapi perubahan zaman. Dengan demikian, pembaca dapat melihat bagaimana kekuatan kolektif pekerja dapat menjadi pilar penting dalam membangun harmoni hubungan kerja di masa kini dan masa depan.

A. Sejarah Serikat Pekerja

Sejarah serikat pekerja tidak dapat dipisahkan dari perkembangan sistem industrialisasi modern. Pada awal abad ke-18, ketika revolusi industri berlangsung di Inggris, terjadi perubahan besar dalam pola kerja masyarakat. Mesin-mesin mulai menggantikan tenaga manusia, pabrik berdiri dalam jumlah besar, dan buruh dipekerjakan dalam kondisi yang sering kali tidak manusiawi. Buruh bekerja dengan jam kerja panjang—bisa mencapai 12 hingga 16 jam per hari—dengan upah yang rendah, tanpa jaminan kesehatan maupun keselamatan kerja. Situasi ini memunculkan kesadaran kolektif di kalangan pekerja bahwa mereka perlu bersatu untuk memperjuangkan hak-hak mereka (Hobsbawm, 1964).

Serikat pekerja pada masa awal kemunculannya di Eropa banyak mengalami penindasan dari pihak pemerintah maupun pemilik modal. Pemerintah cenderung melarang pembentukan organisasi buruh dengan alasan dapat mengganggu stabilitas ekonomi dan ketertiban umum. Di Inggris, misalnya, lahirnya *Combination Acts* tahun 1799–1800 secara tegas melarang pekerja untuk berserikat dan melakukan aksi kolektif. Namun, penindasan tersebut justru memperkuat solidaritas di antara buruh. Mereka tetap melakukan pertemuan secara sembunyi-sembunyi untuk membahas strategi bersama, hingga akhirnya perlahan aturan larangan mulai dilonggarkan pada awal abad ke-19 (Cole, 1920).

Memasuki abad ke-20, serikat pekerja berkembang pesat di banyak negara. Di Amerika Serikat, berdiri organisasi besar seperti *American Federation of Labor (AFL)* pada tahun 1886 yang

kemudian berfusi dengan *Congress of Industrial Organizations* (CIO) menjadi *AFL-CIO*. Serikat ini memainkan peran penting dalam menegosiasikan perjanjian kerja kolektif, memperjuangkan kenaikan upah, serta memberikan perlindungan terhadap pekerja dari pemutusan hubungan kerja yang sewenang-wenang (Dubofsky & Dulles, 2010). Di Eropa, gerakan serikat pekerja juga semakin kuat dan sering kali menjadi bagian dari partai politik yang berorientasi pada kelas pekerja.

Di Indonesia, sejarah serikat pekerja memiliki konteks yang khas. Pada masa kolonial Belanda, buruh di perkebunan dan pabrik gula mulai membentuk organisasi untuk menentang eksploitasi yang dilakukan oleh perusahaan kolonial. Salah satu organisasi awal yang terkenal adalah *Vereniging van Spoor-en Tramwegpersoneel* (VSTP) yang berdiri pada tahun 1908, dipelopori oleh Semaun dan tokoh pergerakan lainnya. VSTP berperan penting dalam memperjuangkan nasib buruh kereta api dan trem, sekaligus menjadi wadah awal gerakan politik kaum pekerja di Indonesia (Stoler, 1985).

Setelah kemerdekaan, serikat pekerja semakin berkembang dengan dukungan pemerintah. Pada 1950-an, serikat pekerja sering kali terafiliasi dengan partai politik. Hal ini membuat peran mereka tidak hanya terbatas pada isu perburuhan, tetapi juga masuk ke ranah politik nasional. Namun, pada era Orde Baru, kebebasan serikat pekerja dibatasi. Pemerintah hanya mengakui satu organisasi buruh yaitu *Federasi Buruh Seluruh Indonesia* (FBSI) yang kemudian berubah menjadi *SPSI* (Serikat Pekerja Seluruh Indonesia). Tujuannya adalah untuk mengendalikan gerakan buruh agar tidak menentang kebijakan pemerintah maupun kepentingan pemilik modal (Hadiz, 1997).

Reformasi 1998 menjadi titik balik penting bagi kebebasan berserikat di Indonesia. Pemerintah mengesahkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh yang memberikan legitimasi penuh bagi pekerja untuk membentuk lebih dari satu serikat di perusahaan. Hal ini

melahirkan pluralisme serikat pekerja di Indonesia, seperti *Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (KSPI)*, *Konfederasi Serikat Buruh Sejahtera Indonesia (KSBSI)*, dan *Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (KSPSI)*. Serikat-serikat ini aktif dalam memperjuangkan hak-hak buruh, termasuk dalam isu pengupahan, jaminan sosial, hingga menolak kebijakan pemerintah yang dianggap merugikan pekerja, seperti dalam kasus penolakan Omnibus Law Cipta Kerja (Ford, 2020).

Secara keseluruhan, sejarah serikat pekerja menunjukkan bahwa organisasi ini lahir dari kondisi ketidakadilan dan eksploitasi yang dialami pekerja. Dari masa ke masa, serikat pekerja terus beradaptasi dengan perubahan sosial, politik, dan ekonomi. Meskipun menghadapi banyak tantangan, keberadaan serikat pekerja tetap relevan sebagai wadah perjuangan kolektif buruh untuk memperoleh keadilan, perlindungan, dan kesejahteraan di dunia kerja.

B. Hak Berserikat

Hak berserikat merupakan salah satu hak fundamental yang diakui secara universal dalam dunia ketenagakerjaan. Hak ini mencerminkan kebebasan bagi setiap pekerja untuk bergabung, membentuk, dan mengembangkan organisasi yang mewakili kepentingan mereka dalam hubungan industrial. Hak berserikat tidak hanya menjadi sarana untuk memperjuangkan kesejahteraan, tetapi juga instrumen demokrasi di tempat kerja, di mana suara pekerja dapat disalurkan secara kolektif dan lebih terstruktur.

Secara hukum, hak berserikat diakui dalam berbagai regulasi internasional maupun nasional. Organisasi Perburuhan Internasional (International Labour Organization/ILO) menetapkan hak berserikat dalam Konvensi ILO No. 87 tentang Kebebasan Berserikat dan Perlindungan Hak untuk Berorganisasi (1948) serta Konvensi ILO No. 98 tentang Hak untuk Berorganisasi dan Berunding Kolektif (1949). Kedua konvensi ini menjadi pijakan utama yang mendorong negara-negara anggota, termasuk Indonesia, untuk memberikan

perlindungan hukum terhadap kebebasan pekerja dalam berserikat.

Di Indonesia, hak berserikat dijamin dalam **Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh**. Undang-undang ini menegaskan bahwa setiap pekerja memiliki kebebasan untuk membentuk atau menjadi anggota serikat pekerja tanpa campur tangan pihak manapun, termasuk pengusaha maupun pemerintah. Perlindungan hukum ini diperkuat dengan sanksi bagi pihak-pihak yang menghalangi kebebasan pekerja dalam berserikat. Selain itu, hak berserikat juga diakui dalam **UUD 1945 Pasal 28E ayat (3)** yang menyatakan bahwa setiap orang berhak atas kebebasan berserikat, berkumpul, dan mengeluarkan pendapat.

Hak berserikat memiliki beberapa dimensi penting. Pertama, hak ini memungkinkan pekerja untuk memperjuangkan kepentingan mereka secara kolektif, seperti peningkatan upah, jaminan sosial, kondisi kerja yang aman, serta perlakuan yang adil. Tanpa serikat pekerja, posisi tawar pekerja cenderung lemah di hadapan pengusaha yang memiliki kekuatan ekonomi dan manajerial lebih besar. Kedua, hak berserikat berfungsi sebagai mekanisme perlindungan, di mana serikat pekerja dapat memberikan pendampingan hukum bagi anggotanya dalam menghadapi perselisihan hubungan industrial. Ketiga, hak ini memperkuat demokratisasi di tempat kerja karena memberi ruang partisipasi pekerja dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut nasib mereka.

Contoh nyata dapat dilihat dalam sektor industri garmen di Indonesia. Banyak pekerja perempuan di sektor ini menghadapi masalah seperti upah rendah, lembur berlebihan, dan kondisi kerja yang tidak aman. Dengan adanya serikat pekerja, mereka mampu melakukan perundingan kolektif dengan manajemen untuk memperbaiki kondisi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Caraway (2020) menunjukkan bahwa serikat pekerja di sektor garmen Indonesia berperan penting dalam menekan praktik eksploitasi tenaga kerja serta

memperjuangkan hak cuti melahirkan dan hak kesehatan bagi pekerja perempuan.

Namun demikian, implementasi hak berserikat masih menghadapi tantangan. Tidak jarang pengusaha mencoba menghalangi pembentukan serikat pekerja dengan berbagai cara, mulai dari intimidasi hingga pemutusan hubungan kerja secara sepihak terhadap pengurus serikat. Selain itu, masih terdapat pekerja yang enggan bergabung dalam serikat karena takut kehilangan pekerjaan atau belum memahami pentingnya solidaritas kolektif. Tantangan lain adalah fragmentasi serikat pekerja itu sendiri. Di Indonesia, jumlah serikat pekerja sangat banyak dengan orientasi yang berbeda-beda sehingga sering melemahkan efektivitas perjuangan mereka.

Di era digital, hak berserikat juga menghadapi dinamika baru. Pekerja gig economy seperti pengemudi ojek online atau kurir seringkali tidak dianggap sebagai pekerja formal, sehingga hak mereka untuk membentuk serikat masih diperdebatkan. Walau begitu, beberapa komunitas pengemudi telah berhasil membentuk asosiasi atau perkumpulan yang memperjuangkan tarif dan perlindungan sosial. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun bentuk kerja berubah, kebutuhan akan organisasi kolektif tetap relevan.

Dengan demikian, hak berserikat bukan hanya sebuah formalitas hukum, melainkan pilar utama dalam menjaga keseimbangan kekuatan antara pekerja dan pengusaha. Penguatan hak ini sangat penting dalam menghadapi tantangan ketenagakerjaan modern, baik di sektor formal maupun informal, serta dalam menjawab isu-isu baru seperti digitalisasi, keberlanjutan, dan kesejahteraan pekerja lintas generasi.

C. Fungsi Serikat Pekerja

Serikat pekerja memiliki peran strategis dalam menjaga keseimbangan hubungan industrial antara pekerja dan pengusaha. Keberadaannya tidak hanya berfungsi sebagai wadah formal untuk menyalurkan aspirasi pekerja, tetapi juga sebagai instrumen kolektif yang mampu memperkuat posisi

tawar pekerja dalam struktur hubungan kerja. Dalam praktiknya, serikat pekerja menjalankan fungsi perlindungan, advokasi, pendidikan, partisipasi, dan kontrol sosial, sehingga keberadaannya tidak dapat dilepaskan dari terciptanya iklim kerja yang sehat dan berkeadilan.

Fungsi utama serikat pekerja adalah melindungi kepentingan anggotanya. Perlindungan ini tidak terbatas pada aspek hukum, tetapi juga mencakup kondisi kerja, upah, keselamatan kerja, dan jaminan sosial. Di Indonesia, serikat pekerja memiliki dasar hukum melalui Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh yang menegaskan hak pekerja untuk berserikat dan memperjuangkan kepentingan mereka secara kolektif. Misalnya, dalam kasus perselisihan pemutusan hubungan kerja (PHK) sepihak, serikat pekerja dapat memberikan bantuan hukum dan menjadi perwakilan dalam proses mediasi di Dinas Ketenagakerjaan.

Selain perlindungan, serikat pekerja juga berfungsi sebagai wadah advokasi dan perundingan kolektif. Perundingan kolektif merupakan mekanisme negosiasi antara serikat pekerja dan pengusaha yang menghasilkan perjanjian kerja bersama (PKB). Melalui PKB, pekerja memperoleh kepastian atas hak-hak normatif sekaligus memperoleh fasilitas tambahan yang tidak selalu tercantum dalam peraturan pemerintah. Contohnya, di beberapa perusahaan multinasional, PKB mencakup klausul tentang cuti melahirkan lebih panjang, tunjangan pendidikan anak, hingga skema bonus berbasis kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa serikat pekerja dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja melebihi standar minimum yang ditetapkan undang-undang (Sutanto, 2019).

Fungsi lain yang tidak kalah penting adalah pendidikan dan pengembangan kapasitas anggota. Serikat pekerja dapat menyelenggarakan pelatihan mengenai hak-hak tenaga kerja, keselamatan kerja, manajemen keuangan keluarga, hingga penguasaan keterampilan baru. Pendidikan ini tidak hanya meningkatkan kesadaran hukum pekerja, tetapi juga membangun solidaritas dan kesadaran kolektif. Menurut ILO

(2020), serikat pekerja yang aktif dalam pendidikan anggota cenderung lebih kuat dalam memperjuangkan kepentingan mereka, karena anggota memiliki pemahaman yang memadai mengenai isu-isu ketenagakerjaan.

Di sisi lain, serikat pekerja juga berperan dalam mendorong partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan perusahaan. Melalui dialog sosial, pekerja dapat terlibat dalam membicarakan kebijakan perusahaan yang berdampak langsung pada kehidupan mereka, seperti perubahan jam kerja, penerapan teknologi baru, atau kebijakan outsourcing. Dengan adanya partisipasi ini, hubungan industrial dapat berjalan lebih harmonis karena kebijakan yang dihasilkan bukan hanya bersifat sepihak dari manajemen, tetapi merupakan hasil musyawarah bersama.

Tidak kalah penting, serikat pekerja menjalankan fungsi kontrol sosial. Serikat pekerja dapat mengawasi implementasi aturan ketenagakerjaan, baik yang berasal dari regulasi pemerintah maupun perjanjian kerja bersama. Dengan demikian, serikat pekerja berperan sebagai “penjaga” agar perusahaan tetap mematuhi standar hukum dan etika dalam mengelola tenaga kerja. Contohnya, serikat pekerja di sektor pertambangan sering kali berperan aktif mengawasi penerapan standar keselamatan kerja untuk mencegah kecelakaan fatal yang merugikan pekerja maupun perusahaan.

Dari berbagai fungsi tersebut, terlihat bahwa serikat pekerja bukan sekadar organisasi yang mengadvokasi hak buruh, tetapi juga institusi sosial yang membangun solidaritas, meningkatkan kesejahteraan, dan menjaga keberlangsungan hubungan industrial. Di era digital, fungsi serikat pekerja semakin menantang karena harus mampu menjawab isu-isu baru seperti gig economy, pekerjaan jarak jauh, dan penggunaan kecerdasan buatan dalam manajemen tenaga kerja. Namun, dengan memperkuat fungsi perlindungan, advokasi, pendidikan, partisipasi, dan kontrol sosial, serikat pekerja tetap relevan sebagai aktor penting dalam menciptakan hubungan industrial yang adil dan berkelanjutan (ILO, 2020; Sutanto, 2019).

D. Perundingan Kolektif

Perundingan kolektif merupakan salah satu mekanisme utama dalam hubungan industrial yang memungkinkan serikat pekerja dan pengusaha bertemu untuk menyepakati syarat-syarat kerja, hak, kewajiban, serta kondisi yang memengaruhi hubungan kerja. Pada dasarnya, perundingan kolektif adalah proses negosiasi yang dilakukan secara kolektif oleh perwakilan pekerja dan manajemen perusahaan, dengan tujuan mencapai kesepakatan bersama yang dituangkan dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Perundingan ini memiliki posisi penting karena menjadi wujud nyata dari demokrasi industrial, di mana pekerja memiliki ruang untuk menyuarakan aspirasi dan kebutuhan mereka (Sutedi, 2019).

Dalam praktiknya, perundingan kolektif tidak sekadar membahas besaran upah, tetapi juga mencakup berbagai aspek lain seperti jam kerja, jaminan sosial, program pelatihan, kesehatan dan keselamatan kerja, mekanisme penyelesaian perselisihan, hingga pengaturan mengenai cuti. Di negara-negara maju, perundingan kolektif bahkan sering kali digunakan untuk membahas isu-isu strategis seperti kebijakan diversitas, kesetaraan gender, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi (ILO, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa perundingan kolektif dapat menjadi sarana penting untuk mengantisipasi perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

Salah satu kelebihan perundingan kolektif adalah kemampuannya menciptakan hubungan kerja yang lebih seimbang. Pekerja, yang secara individu cenderung memiliki posisi tawar lemah di hadapan pengusaha, dapat memperoleh kekuatan kolektif melalui serikat pekerja. Dengan kekuatan ini, pekerja tidak hanya bernegosiasi untuk kepentingan pribadi, tetapi juga untuk kesejahteraan bersama. Sebaliknya, pengusaha juga memperoleh manfaat karena melalui mekanisme ini dapat meminimalkan potensi konflik berkepanjangan, menjaga stabilitas operasional, dan membangun hubungan yang lebih harmonis dengan tenaga kerjanya (Fashoyin, 2018).

Namun, pelaksanaan perundingan kolektif tidak selalu berjalan mulus. Dalam praktik di Indonesia, masih terdapat hambatan seperti rendahnya kapasitas negosiator dari pihak pekerja, ketidakseimbangan informasi, hingga intervensi eksternal yang memengaruhi jalannya perundingan. Tidak jarang, perundingan kolektif berubah menjadi perselisihan yang sulit diselesaikan apabila kedua belah pihak tidak memiliki itikad baik untuk mencapai solusi bersama. Oleh karena itu, keterampilan komunikasi, pemahaman regulasi, dan sikap saling menghargai menjadi faktor kunci agar perundingan berjalan efektif (Mujiono, 2021).

Contoh nyata perundingan kolektif dapat dilihat pada industri perbankan di Indonesia. Dalam beberapa kasus, serikat pekerja perbankan melakukan perundingan kolektif untuk menegosiasikan kebijakan insentif dan kesejahteraan karyawan di tengah kondisi digitalisasi yang menuntut banyak perubahan struktur kerja. Hasilnya, beberapa bank berhasil menyusun perjanjian kerja bersama yang memberikan kompensasi adil bagi karyawan yang terdampak transformasi digital, seperti pengalihan posisi akibat otomatisasi layanan (Asiyah, 2022). Kasus ini menunjukkan bahwa perundingan kolektif bukan hanya alat untuk mempertahankan hak, tetapi juga sarana untuk menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.

Lebih jauh, perundingan kolektif di masa depan akan semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan globalisasi. Munculnya pekerja di sektor *gig economy* seperti pengemudi ojek online atau pekerja lepas digital menantang definisi klasik dari perundingan kolektif. Mereka tidak memiliki hubungan kerja formal sebagaimana pekerja tetap, namun tetap memerlukan mekanisme perlindungan kolektif. Beberapa negara telah mulai bereksperimen dengan model perundingan baru yang melibatkan asosiasi pekerja platform, yang fungsinya mirip serikat pekerja dalam memperjuangkan tarif, jam kerja, dan perlindungan sosial (De Stefano & Aloisi, 2021).

Dengan demikian, perundingan kolektif merupakan instrumen yang vital dalam hubungan industrial, tidak hanya untuk mengatur hak dan kewajiban tradisional, tetapi juga sebagai sarana adaptasi terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Efektivitas perundingan ini sangat bergantung pada keterlibatan aktif kedua belah pihak serta kemampuan mereka membangun dialog yang konstruktif. Jika dikelola dengan baik, perundingan kolektif dapat menjadi jembatan antara kepentingan pekerja dan pengusaha, sekaligus fondasi bagi terciptanya hubungan kerja yang berkelanjutan dan harmonis.

E. Mogok Kerja dan Penyelesaiannya

Mogok kerja merupakan salah satu bentuk aksi kolektif pekerja yang paling menonjol dalam sejarah hubungan industrial. Secara sederhana, mogok kerja dapat dipahami sebagai penghentian sementara pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok pekerja untuk menekan pengusaha dalam rangka memenuhi tuntutan tertentu, baik yang menyangkut upah, kondisi kerja, maupun kebijakan manajerial. Dalam konteks hukum ketenagakerjaan di Indonesia, mogok kerja diakui sebagai hak dasar pekerja selama dilakukan sesuai dengan prosedur hukum yang berlaku. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang kemudian diperbarui dalam Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, menegaskan bahwa mogok kerja adalah hak pekerja yang harus dihormati, namun tetap diatur dalam kerangka yang sah agar tidak merugikan kepentingan yang lebih luas.

Mogok kerja seringkali dipandang sebagai jalan terakhir (*last resort*) ketika jalur komunikasi dan negosiasi formal antara pekerja dan pengusaha tidak mencapai titik temu. Dalam banyak kasus, mogok kerja muncul akibat ketidakpuasan atas kondisi kerja yang dianggap tidak adil, penolakan terhadap kebijakan baru, atau pelanggaran hak-hak normatif pekerja. Misalnya, mogok kerja yang terjadi di sektor tekstil pada tahun-

tahun terakhir banyak dipicu oleh keterlambatan pembayaran upah dan ketidakpastian status kerja, terutama di perusahaan yang menghadapi tekanan globalisasi dan persaingan pasar (Fathoni, 2020).

Namun, mogok kerja bukan hanya sebuah protes. Ia juga merupakan instrumen untuk memperkuat posisi tawar pekerja dalam hubungan industrial. Ketika pekerja bersatu dalam sebuah serikat, mogok kerja menjadi senjata kolektif yang efektif untuk memaksa pengusaha duduk kembali di meja perundingan. Di sisi lain, mogok kerja yang tidak terkelola dengan baik dapat menimbulkan kerugian besar, baik bagi pekerja sendiri, pengusaha, maupun masyarakat luas. Penurunan produktivitas, rusaknya reputasi perusahaan, serta potensi hilangnya lapangan pekerjaan adalah risiko nyata yang menyertai aksi mogok. Oleh karena itu, penyelesaian mogok kerja harus dilakukan dengan pendekatan yang adil, seimbang, dan mengutamakan dialog sosial.

Penyelesaian mogok kerja dalam kerangka hukum di Indonesia pada umumnya melalui beberapa jalur, yaitu perundingan bipartit, mediasi, konsiliasi, arbitrase, hingga penyelesaian melalui Pengadilan Hubungan Industrial. Perundingan bipartit, yang melibatkan pekerja dan pengusaha secara langsung, merupakan mekanisme awal yang paling dianjurkan karena menekankan penyelesaian damai tanpa melibatkan pihak ketiga. Jika jalur ini gagal, mediasi oleh dinas ketenagakerjaan menjadi langkah selanjutnya. Mediasi memungkinkan adanya pihak netral yang memfasilitasi dialog, sehingga diharapkan menghasilkan kesepakatan yang lebih objektif (Widodo, 2019).

Contoh nyata mogok kerja yang kemudian menemukan solusi adalah kasus mogok kerja di PT Freeport Indonesia pada tahun 2011. Ribuan pekerja melakukan mogok kerja untuk menuntut kenaikan upah yang lebih adil dibandingkan standar internasional. Aksi mogok ini berlangsung cukup lama dan menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan maupun negara. Namun, melalui proses mediasi yang panjang dan melibatkan

pemerintah, akhirnya tercapai kesepakatan kenaikan upah yang signifikan bagi pekerja. Kasus ini menunjukkan bahwa meskipun mogok kerja dapat berimplikasi serius, penyelesaiannya melalui dialog dan mediasi tetap memungkinkan tercapainya titik temu (Hadiz & Törnquist, 2015).

Dalam perspektif modern, mogok kerja seharusnya dipandang bukan semata sebagai ancaman, melainkan sebagai sinyal penting adanya masalah serius dalam hubungan industrial. Jika ditangani dengan cara represif, mogok kerja berpotensi memicu konflik berkepanjangan. Sebaliknya, jika dipandang sebagai pintu masuk untuk membangun kembali komunikasi dan memperbaiki kebijakan, mogok kerja justru dapat menjadi momen penting untuk menciptakan hubungan industrial yang lebih sehat. Oleh karena itu, perusahaan dan serikat pekerja perlu mengedepankan prinsip transparansi, keterbukaan, dan saling menghormati dalam menyelesaikan mogok kerja.

Dengan demikian, mogok kerja tidak dapat dipisahkan dari dinamika hubungan industrial. Ia adalah konsekuensi logis dari ketegangan kepentingan antara pekerja dan pengusaha. Namun, penyelesaiannya menuntut kemampuan semua pihak untuk mengutamakan dialog dan mencari solusi win-win, bukan sekadar mempertahankan posisi masing-masing. Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, tantangan hubungan industrial semakin kompleks, sehingga penyelesaian mogok kerja harus semakin adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan hubungan kerja yang harmonis.

F. Tantangan Serikat di Era Digital

Era digital membawa transformasi besar dalam dunia kerja, tidak hanya dari sisi pola kerja, tetapi juga dalam dinamika hubungan industrial. Serikat pekerja yang sebelumnya berfungsi sebagai wadah kolektif untuk memperjuangkan hak-hak buruh kini dihadapkan pada tantangan baru yang lebih kompleks. Perubahan ini dipicu oleh perkembangan teknologi, globalisasi

pasar tenaga kerja, serta lahirnya model kerja baru seperti gig economy, outsourcing digital, hingga kerja jarak jauh yang semakin populer setelah pandemi Covid-19.

Salah satu tantangan utama bagi serikat pekerja di era digital adalah perubahan bentuk hubungan kerja. Jika pada masa lalu hubungan kerja cenderung formal dengan kontrak yang jelas antara pekerja dan pemberi kerja, kini banyak pekerja berada dalam posisi yang lebih fleksibel namun rawan ketidakpastian. Pekerja platform seperti pengemudi Gojek, Grab, atau kurir ShopeeFood di Indonesia misalnya, secara hukum tidak selalu diakui sebagai karyawan penuh, melainkan mitra kerja. Status ini membuat mereka seringkali tidak terlindungi oleh undang-undang ketenagakerjaan tradisional, termasuk hak berserikat atau memperoleh jaminan sosial yang memadai (Kurniawan, 2021).

Tantangan lainnya adalah rendahnya tingkat keterikatan pekerja digital dengan organisasi formal. Pekerja lepas di platform internasional seperti Upwork atau Fiverr, misalnya, tersebar di berbagai negara dan bekerja untuk banyak pemberi kerja sekaligus. Fragmentasi ini membuat sulit bagi serikat pekerja untuk membangun solidaritas yang kuat karena para pekerja tidak memiliki identitas kolektif yang sama, berbeda dengan pekerja pabrik atau kantor yang berada dalam satu lokasi dan memiliki pengalaman kerja serupa (De Stefano, 2016).

Selain itu, serikat pekerja juga menghadapi kendala dalam memanfaatkan teknologi digital. Di satu sisi, media sosial, aplikasi komunikasi, dan platform daring membuka peluang besar bagi serikat untuk menyebarkan informasi, melakukan kampanye, serta mengorganisir anggota dengan lebih cepat. Namun, di sisi lain, digitalisasi menuntut peningkatan kapasitas organisasi, baik dalam hal literasi teknologi maupun strategi komunikasi digital. Banyak serikat pekerja tradisional yang masih bergantung pada metode konvensional seperti rapat tatap muka atau selebaran, sehingga mereka seringkali tertinggal dalam merangkul generasi muda pekerja yang lebih akrab dengan teknologi (ILO, 2019).

Serikat pekerja juga menghadapi tekanan dari regulasi yang belum sepenuhnya adaptif. Hukum ketenagakerjaan di banyak negara, termasuk Indonesia, belum mengakomodasi secara jelas perlindungan hak-hak pekerja digital. Misalnya, status pekerja transportasi online yang sering kali diperdebatkan antara pekerja mandiri atau karyawan, membuat posisi serikat pekerja yang membela mereka menjadi lemah dari sisi hukum. Hal ini menuntut adanya advokasi yang lebih kuat agar regulasi dapat menyesuaikan dengan realitas kerja baru.

Namun demikian, era digital juga memberikan peluang baru bagi serikat pekerja untuk berinovasi. Penggunaan aplikasi khusus anggota, kampanye digital melalui media sosial, hingga kolaborasi lintas negara melalui platform online menjadi strategi baru yang dapat memperkuat posisi tawar mereka. Contoh konkret dapat dilihat dari "Digital Labour Platforms and Collective Bargaining" yang dipraktikkan di Eropa, di mana pekerja gig berhasil membentuk asosiasi daring untuk menuntut transparansi algoritma dan perlindungan upah minimum (Fabo et al., 2021). Di Indonesia, beberapa komunitas pengemudi ojek online telah membentuk serikat berbasis aplikasi seperti "Gabungan Aksi Roda Dua" (Garda) yang berupaya memperjuangkan regulasi lebih adil untuk mitra pengemudi.

Dengan demikian, tantangan serikat pekerja di era digital terletak pada kemampuan mereka beradaptasi dengan perubahan bentuk kerja, mengatasi fragmentasi identitas pekerja, serta mengoptimalkan teknologi digital untuk memperkuat solidaritas. Jika serikat pekerja mampu merespons dengan inovatif, mereka tidak hanya tetap relevan, tetapi juga bisa menjadi aktor penting dalam memperjuangkan hak-hak pekerja di masa depan yang semakin terdigitalisasi.

G. Serikat Pekerja Generasi Muda

Dalam beberapa dekade terakhir, dinamika serikat pekerja mengalami perubahan signifikan seiring dengan masuknya generasi muda, khususnya Generasi Y (milenial) dan Generasi Z, ke dalam dunia kerja. Kedua generasi ini membawa

nilai, gaya komunikasi, serta perspektif baru terhadap hubungan kerja dan perjuangan kolektif. Jika generasi sebelumnya lebih menekankan perjuangan dalam bentuk demonstrasi fisik dan advokasi keras, generasi muda cenderung memanfaatkan teknologi, jejaring digital, serta media sosial sebagai sarana utama memperjuangkan kepentingan mereka. Perubahan ini mencerminkan pergeseran strategi serikat pekerja menuju model yang lebih adaptif, transparan, dan kolaboratif.

Generasi muda dikenal lebih kritis terhadap isu-isu kesejahteraan non-material seperti keseimbangan hidup dan kerja, kesehatan mental, kesempatan pengembangan diri, serta fleksibilitas kerja (ILO, 2020). Mereka menilai bahwa serikat pekerja tidak hanya perlu memperjuangkan kenaikan upah atau perlindungan dari pemutusan hubungan kerja (PHK), tetapi juga harus berperan dalam memastikan perusahaan memberikan ruang bagi *work-life balance*, kesempatan pelatihan, serta budaya kerja yang inklusif. Hal ini menunjukkan adanya redefinisi agenda perjuangan serikat pekerja, dari sekadar menuntut aspek ekonomi menuju dimensi yang lebih luas, yakni kualitas hidup pekerja.

Salah satu fenomena menarik adalah penggunaan platform digital dalam mengorganisasi gerakan pekerja muda. Serikat pekerja kini tidak lagi terbatas pada rapat fisik, tetapi juga aktif melalui forum daring, grup media sosial, hingga kampanye digital. Misalnya, gerakan pekerja *gig economy* di sektor transportasi daring seperti Gojek dan Grab, banyak dimotori oleh pekerja muda yang terbiasa dengan teknologi. Mereka membentuk komunitas atau asosiasi pengemudi berbasis digital untuk memperjuangkan kepastian pendapatan, perlindungan kerja, dan regulasi yang adil (Tjandraningsih, 2019). Meskipun tidak selalu berbentuk serikat pekerja formal, komunitas ini berfungsi sebagai wadah kolektif yang memiliki kesamaan tujuan, yakni memperjuangkan kondisi kerja yang lebih baik.

Selain itu, generasi muda juga menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi serikat pekerja. Tidak jarang mereka merasa skeptis terhadap serikat pekerja konvensional yang dianggap terlalu birokratis, elitis, atau bahkan sarat kepentingan politik. Oleh karena itu, keterlibatan generasi muda diharapkan dapat menyegarkan citra serikat pekerja dengan menghadirkan model kepemimpinan yang lebih terbuka, partisipatif, dan berbasis nilai. Generasi ini juga lebih terbiasa dengan budaya kerja lintas negara, sehingga mendorong serikat pekerja untuk aktif menjalin solidaritas internasional, terutama dalam isu-isu seperti hak pekerja migran, keadilan iklim, dan keberlanjutan pekerjaan.

Meski demikian, tantangan tidak dapat dihindari. Generasi muda seringkali dianggap kurang sabar dalam proses advokasi yang membutuhkan waktu panjang. Mereka juga menghadapi fragmentasi kerja, seperti meningkatnya pekerja kontrak jangka pendek, pekerja lepas, dan freelancer yang secara hukum sulit dilindungi serikat pekerja konvensional. Hal ini menuntut serikat pekerja untuk berinovasi dalam merekrut anggota dari kalangan pekerja non-tradisional. Misalnya, di beberapa negara Eropa, serikat pekerja mulai membuka keanggotaan bagi pekerja lepas di platform digital agar mereka tetap memperoleh perlindungan (Degryse, 2016).

Dalam konteks Indonesia, transformasi serikat pekerja yang ramah generasi muda sangat diperlukan agar organisasi ini tetap relevan. Tanpa keterlibatan generasi muda, serikat pekerja berpotensi kehilangan daya tawar di masa depan, mengingat dominasi tenaga kerja akan semakin banyak diisi oleh milenial dan Gen Z. Sebaliknya, dengan mengintegrasikan nilai-nilai baru yang dibawa generasi muda, serikat pekerja justru dapat menjadi kekuatan kolektif yang tidak hanya memperjuangkan hak normatif, tetapi juga memperkuat solidaritas sosial dan keberlanjutan hubungan industrial.

H. Studi Kasus: Serikat Pekerja Transportasi *Online*

Perkembangan transportasi berbasis aplikasi di Indonesia, seperti Gojek dan Grab, melahirkan fenomena baru dalam hubungan industrial. Para pengemudi yang berstatus *mitra*, bukan pekerja tetap, menghadapi berbagai tantangan: ketidakpastian pendapatan, ketiadaan jaminan sosial, hingga perubahan sepihak dalam skema insentif dari perusahaan aplikasi. Situasi ini menimbulkan kebutuhan akan wadah kolektif yang dapat memperjuangkan kepentingan para pengemudi.

Sebagai respons, muncul berbagai organisasi pengemudi transportasi online, seperti Gabungan Aksi Roda Dua (Garda) dan Aliansi Nasional Driver Online (Aliando). Meski tidak selalu diakui sebagai serikat pekerja formal dalam pengertian hukum ketenagakerjaan, organisasi-organisasi ini berfungsi sebagai serikat pekerja dalam arti luas: mereka mengorganisasi anggota, menyuarakan tuntutan, serta melakukan dialog dengan perusahaan dan pemerintah.

Salah satu bentuk perjuangan nyata dapat dilihat dari aksi protes yang dilakukan oleh Garda pada tahun 2019, ketika ribuan pengemudi ojek online melakukan demonstrasi menuntut transparansi insentif dan perlindungan kerja. Aksi ini berhasil menarik perhatian publik dan pemerintah, sehingga Kementerian Perhubungan bersama Kementerian Ketenagakerjaan turun tangan untuk merumuskan regulasi tarif dan perlindungan minimal bagi pengemudi transportasi online (Kompas, 2019).

Kekuatan serikat pekerja transportasi online juga banyak terbangun melalui media sosial. Para pengemudi menggunakan WhatsApp Group, Facebook, hingga Twitter sebagai sarana komunikasi cepat dan koordinasi aksi. Hal ini mencerminkan gaya organisasi generasi muda yang adaptif terhadap teknologi digital. Solidaritas yang terbentuk tidak hanya sebatas lokal, tetapi juga lintas daerah, bahkan menginspirasi gerakan serupa di negara lain yang menghadapi masalah serupa.

Namun, perjuangan serikat pekerja transportasi online masih menghadapi kendala. Status "mitra" membuat posisi tawar pengemudi lemah secara hukum. Perusahaan sering berdalih bahwa mereka bukan pemberi kerja, melainkan hanya penyedia platform. Akibatnya, banyak tuntutan pengemudi tidak dapat sepenuhnya dipenuhi melalui jalur hukum ketenagakerjaan konvensional. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan regulasi baru yang mampu mengakomodasi bentuk kerja digital yang semakin berkembang.

Dari studi kasus ini, dapat dilihat bahwa serikat pekerja transportasi online mencerminkan wajah baru gerakan pekerja di era digital. Mereka lahir dari kebutuhan riil, bergerak dengan strategi modern, dan menunjukkan bahwa kekuatan kolektif tetap relevan meski bentuk kerja berubah. Ke depan, organisasi semacam ini dapat menjadi katalis penting dalam mendorong reformasi kebijakan hubungan industrial agar lebih inklusif terhadap pekerja generasi baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Asiyah, N. (2022). *Transformasi Digital dan Hubungan Industrial di Industri Perbankan*. Jakarta: UI Press.
- Caraway, T. (2020). *Labor and Politics in Indonesia*. Cornell University Press.
- Cole, G. D. H. (1920). *A Short History of the British Working Class Movement*. London: George Allen & Unwin.
- De Stefano, V. (2016). The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the “gig economy”. ILO.
- De Stefano, V., & Aloisi, A. (2021). *Your Boss is an Algorithm: Artificial Intelligence, Platform Work and Labour*. Oxford: Hart Publishing.
- Degryse, C. (2016). Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. ETUI Research Paper.
- Dubofsky, M., & Dulles, F. R. (2010). *Labor in America: A History*. Wheeling, IL: Harlan Davidson.
- Fabo, B., Karanovic, J., & Dukova, K. (2021). Digital labour platforms and collective bargaining. ETUI Policy Brief.
- Fashoyin, T. (2018). *Collective Bargaining in Developing Economies*. Geneva: ILO.
- Fathoni, A. (2020). *Dinamika Mogok Kerja dalam Perspektif Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Ford, M. (2020). *Beyond the Factory Walls: Class and Politics in Indonesia*. Ithaca: Cornell University Press.
- Hadiz, V. R. (1997). *Workers and the State in New Order Indonesia*. London: Routledge.
- Hadiz, V. R., & Törnquist, O. (2015). *Labour and Politics in Indonesia*. Singapore: ISEAS Publishing.

- Hobsbawm, E. J. (1964). *Labouring Men: Studies in the History of Labour*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- ILO. (2019). *The future of work: Trade unions in transformation*. International Labour Organization.
- ILO. (2020). *Collective Bargaining: A Driver of Decent Work*. Geneva: International Labour Organization.
- ILO. (2020). *Trade Unions in Transformation*. International Labour Organization.
- ILO. (2020). *Youth and COVID-19: Impacts on jobs, education, rights and mental well-being*. International Labour Organization.
- International Labour Organization. (1948). *Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention*, No. 87.
- International Labour Organization. (1949). *Right to Organise and Collective Bargaining Convention*, No. 98.
- Kompas. (2019). "Ribuan Driver Ojek Online Gelar Demo Tuntut Kesejahteraan". Diakses dari [kompas.com].
- Kurniawan, A. (2021). *Pekerja Digital dan Perlindungan Hukum di Indonesia*. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 51(3).
- Mujiono, S. (2021). *Negosiasi dan Resolusi Konflik dalam Hubungan Industrial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Stoler, A. L. (1985). *Capitalism and Confrontation in Sumatra's Plantation Belt, 1870-1979*. New Haven: Yale University Press.
- Sutanto, A. (2019). *Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sutedi, A. (2019). *Hukum Perburuhan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Tjandraningsih, I. (2019). *Kerja Layak dan Tantangan Serikat Pekerja di Era Digital*. *Jurnal Hubungan Industrial Indonesia*.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat
Pekerja/Serikat Buruh.

Widodo, S. (2019). Manajemen Hubungan Industrial di Indonesia.
Yogyakarta: Andi.

BAB 4

PERSPEKTIF PENGUSAHA DAN MANAJEMEN

Dalam dinamika hubungan industrial, perspektif pengusaha dan manajemen memegang peran yang sangat strategis. Pengusaha tidak hanya berfungsi sebagai pencipta lapangan kerja, tetapi juga sebagai pengambil keputusan yang menentukan arah kebijakan perusahaan. Sementara itu, manajemen bertindak sebagai jembatan antara kepentingan pengusaha dan kebutuhan pekerja. Oleh karena itu, memahami cara pandang pengusaha dan manajemen terhadap hubungan kerja menjadi kunci dalam menciptakan sistem hubungan industrial yang sehat dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, pengusaha sering dihadapkan pada dilema antara efisiensi bisnis dan pemenuhan hak pekerja. Tuntutan globalisasi, persaingan pasar, serta perubahan teknologi memaksa perusahaan untuk mencari cara kerja yang fleksibel dan inovatif. Di sisi lain, pekerja menuntut kepastian kerja, kesejahteraan, serta lingkungan kerja yang adil. Ketegangan inilah yang menjadikan perspektif pengusaha dan manajemen penting untuk dipahami, karena ia menentukan bentuk strategi penyelesaian konflik, komunikasi, hingga model kepemimpinan yang diterapkan.

Bab ini akan menguraikan bagaimana pengusaha dan manajemen memandang hubungan industrial, mulai dari strategi mengelola konflik, peran manajemen sumber daya manusia, hingga tanggung jawab sosial perusahaan. Selain itu, akan dibahas pula bagaimana perusahaan multinasional, dengan kompleksitas globalnya, menghadapi tantangan hubungan industrial di

Indonesia. Melalui pemahaman perspektif ini, diharapkan pembaca dapat melihat bahwa hubungan industrial bukan sekadar arena tarik-menarik kepentingan, tetapi juga ruang kolaborasi untuk membangun keberlanjutan bisnis sekaligus kesejahteraan pekerja.

A. Peran Pengusaha dalam Hubungan Kerja

Dalam hubungan industrial, pengusaha memegang peran yang sangat penting sebagai pihak yang mengorganisasi faktor produksi, menyediakan lapangan kerja, sekaligus menjadi penentu arah dan strategi perusahaan. Peran pengusaha tidak hanya sebatas pemberi upah, tetapi juga sebagai aktor utama yang menciptakan iklim kerja harmonis dan produktif. Hubungan kerja yang sehat akan lahir ketika pengusaha tidak memandang pekerja semata-mata sebagai faktor produksi, melainkan sebagai mitra strategis yang turut menentukan keberhasilan bisnis.

Secara konseptual, hubungan kerja mencakup tiga unsur utama, yakni pekerjaan, perintah, dan upah. Dalam konteks ini, pengusaha berkewajiban memberikan pekerjaan yang sesuai dengan perjanjian, mengarahkan jalannya pekerjaan, serta memberi imbalan yang layak kepada pekerja. Namun, fungsi pengusaha lebih luas daripada kewajiban formal tersebut. Menurut Simanjuntak (2015), pengusaha berperan sebagai *agent of development* yang berkontribusi tidak hanya pada pertumbuhan ekonomi perusahaan, tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui penciptaan lapangan kerja dan pemberdayaan tenaga kerja.

Pengusaha juga memiliki tanggung jawab moral dan sosial dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini mencakup pemberian kesempatan yang adil, menciptakan sistem penghargaan yang transparan, serta memperhatikan aspek keselamatan dan kesehatan kerja. Misalnya, perusahaan-perusahaan besar seperti PT Unilever Indonesia Tbk dikenal memiliki program *employee well-being* yang tidak hanya berorientasi pada kesejahteraan finansial, tetapi juga kesehatan mental dan pengembangan karier karyawan. Dengan cara ini,

pengusaha tidak hanya menjalankan kewajiban hukum, tetapi juga membangun kepercayaan dan loyalitas pekerja.

Selain itu, dalam konteks hubungan industrial modern, pengusaha dituntut untuk adaptif terhadap perubahan regulasi dan teknologi. Era digital mendorong munculnya jenis-jenis pekerjaan baru, seperti pekerja *gig economy* atau freelancer yang bekerja melalui platform digital. Dalam situasi ini, pengusaha perlu menciptakan aturan internal yang jelas dan adil agar hubungan kerja tetap terlindungi, sekalipun regulasi formal belum sepenuhnya mengatur mekanisme kerja tersebut. Hal ini penting agar tidak muncul konflik ketenagakerjaan yang justru merugikan reputasi dan keberlanjutan perusahaan (Sutanto, 2021).

Peran pengusaha juga mencakup keterlibatan aktif dalam dialog sosial. Pengusaha yang mengedepankan komunikasi terbuka dengan pekerja atau serikat pekerja biasanya lebih berhasil dalam mencegah konflik ketenagakerjaan. Misalnya, dalam praktik *collective bargaining* di sektor manufaktur, banyak pengusaha yang menekankan transparansi kondisi keuangan perusahaan ketika melakukan perundingan upah. Pendekatan ini terbukti lebih efektif karena pekerja dapat memahami dasar pertimbangan manajemen dan merasa dihargai sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan (Wijayanti, 2018).

Lebih jauh, pengusaha juga berperan dalam menjalankan tanggung jawab sosial perusahaan atau *corporate social responsibility* (CSR) yang berdampak pada hubungan kerja. Program CSR yang melibatkan karyawan secara langsung, seperti pelatihan keterampilan baru, pengembangan kepemimpinan, atau kegiatan sosial kemasyarakatan, dapat memperkuat ikatan emosional antara pekerja dan perusahaan. Dengan demikian, pengusaha mampu membangun iklim kerja yang bukan hanya transaksional, melainkan juga kolaboratif dan partisipatif.

Secara keseluruhan, peran pengusaha dalam hubungan kerja bukanlah posisi yang bersifat pasif, melainkan aktif dan strategis. Pengusaha dituntut untuk menjadi pemimpin yang

mampu mengintegrasikan kepentingan bisnis dengan kesejahteraan pekerja. Di tengah tantangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan regulasi, pengusaha yang berhasil membangun hubungan kerja yang sehat akan lebih mampu menjaga stabilitas internal, meningkatkan daya saing, serta memastikan keberlanjutan perusahaan.

B. Strategi Manajemen Konflik

Konflik dalam hubungan industrial merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari. Perbedaan kepentingan antara pekerja dan pengusaha sering kali menjadi sumber utama, misalnya dalam hal gaji, jam kerja, tunjangan, hingga kondisi kerja. Bagi manajemen, konflik bukanlah sesuatu yang harus selalu dihindari, melainkan perlu dikelola secara tepat agar tidak berkembang menjadi perselisihan berkepanjangan yang merugikan kedua belah pihak. Oleh karena itu, strategi manajemen konflik menjadi salah satu keterampilan penting dalam perspektif pengusaha dan manajemen.

Strategi manajemen konflik dapat dipahami sebagai pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, memahami, dan menyelesaikan konflik kerja. Menurut Robbins & Judge (2019), konflik dapat dikelola melalui lima gaya utama, yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan akomodasi. Dalam konteks hubungan industrial, strategi yang menekankan kolaborasi sering dianggap lebih efektif karena dapat menghasilkan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak. Namun, strategi lain tetap relevan tergantung situasi yang dihadapi.

Kolaborasi merupakan strategi ideal ketika pengusaha ingin menciptakan hubungan jangka panjang yang harmonis dengan pekerja. Misalnya, dalam perundingan kenaikan upah, perusahaan dapat membuka ruang dialog dengan serikat pekerja, berbagi informasi mengenai kondisi keuangan, dan bersama-sama mencari formula yang realistis. Pendekatan ini tidak hanya membangun kepercayaan, tetapi juga mengurangi potensi kecurigaan yang kerap muncul dalam hubungan

industrial. Penelitian yang dilakukan oleh Rahardjo (2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi kolaboratif dalam penyelesaian konflik cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

Di sisi lain, strategi kompromi sering digunakan ketika perusahaan dan pekerja berada dalam posisi tawar yang relatif seimbang. Sebagai contoh, jika pekerja menuntut kenaikan gaji 15% sedangkan perusahaan hanya mampu 5%, maka kesepakatan di angka 8-10% dapat menjadi jalan tengah. Strategi ini memang tidak sepenuhnya memuaskan kedua belah pihak, tetapi cukup efektif untuk mencegah konflik berkembang menjadi aksi mogok atau PHK massal.

Sementara itu, strategi menghindar kadang digunakan manajemen ketika isu yang diperdebatkan tidak terlalu signifikan atau membutuhkan waktu untuk dikaji lebih dalam. Misalnya, ketika pekerja mengajukan perubahan kecil dalam sistem shift, manajemen dapat menunda pembahasan sambil mengumpulkan data operasional yang relevan. Namun, strategi ini tidak boleh digunakan terlalu lama karena berpotensi menimbulkan ketidakpuasan.

Penerapan strategi manajemen konflik dalam hubungan industrial tidak bisa dilepaskan dari faktor komunikasi. Komunikasi yang terbuka, transparan, dan berbasis data akan memudahkan manajemen dalam menyampaikan keputusan serta alasan di balik kebijakan perusahaan. Misalnya, dalam kasus pandemi COVID-19, banyak perusahaan yang harus melakukan efisiensi dengan mengurangi jam kerja atau bahkan melakukan pemutusan hubungan kerja. Perusahaan yang mengkomunikasikan kondisi finansialnya secara jelas dan melibatkan pekerja dalam diskusi, cenderung lebih mampu menjaga stabilitas hubungan industrial dibandingkan perusahaan yang mengambil keputusan sepihak.

Selain komunikasi, budaya organisasi juga memengaruhi strategi manajemen konflik. Perusahaan yang memiliki budaya partisipatif biasanya lebih mudah menerapkan pendekatan kolaboratif, sementara perusahaan dengan struktur hierarkis

cenderung lebih banyak menggunakan strategi kompetisi atau akomodasi. Dengan demikian, strategi manajemen konflik harus disesuaikan dengan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi.

Dalam jangka panjang, pengusaha dan manajemen perlu memandang konflik sebagai peluang untuk perbaikan sistem kerja. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan inovasi kebijakan, peningkatan produktivitas, dan hubungan kerja yang lebih sehat. Sebaliknya, konflik yang diabaikan atau ditangani secara represif berpotensi menimbulkan masalah baru, seperti rendahnya motivasi kerja, absensi tinggi, hingga tingginya tingkat turnover karyawan.

Dengan memahami strategi manajemen konflik, pengusaha tidak hanya mampu meredam gejolak sesaat, tetapi juga membangun landasan hubungan industrial yang berkelanjutan. Pada akhirnya, keberhasilan dalam mengelola konflik menjadi indikator kemampuan perusahaan dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan bisnis dan kesejahteraan pekerja.

C. Efisiensi Bisnis vs Hak Pekerja

Dalam dunia kerja modern, pengusaha dihadapkan pada dilema yang cukup kompleks: bagaimana menyeimbangkan tuntutan efisiensi bisnis dengan pemenuhan hak pekerja. Efisiensi bisnis sering kali dipahami sebagai kemampuan perusahaan untuk meminimalkan biaya, meningkatkan produktivitas, dan memperbesar keuntungan dalam menghadapi persaingan global. Sementara itu, hak pekerja berlandaskan prinsip-prinsip keadilan sosial, perlindungan hukum, serta jaminan kesejahteraan yang tidak dapat diabaikan. Kedua aspek ini sering kali berjalan beriringan, tetapi dalam banyak kasus justru saling bertentangan.

Bagi pengusaha, efisiensi bisnis merupakan kebutuhan strategis. Globalisasi dan perkembangan teknologi telah memaksa perusahaan untuk menekan biaya produksi melalui berbagai cara, misalnya dengan otomatisasi, outsourcing, atau sistem kontrak jangka pendek. Langkah-langkah tersebut

terbukti mampu mengurangi pengeluaran perusahaan dan meningkatkan fleksibilitas bisnis. Namun, di sisi lain, praktik ini kerap menimbulkan persoalan serius bagi pekerja, mulai dari ketidakpastian kerja, berkurangnya jaminan sosial, hingga ketidakadilan dalam memperoleh upah yang layak (Sudarsono, 2020).

Hak pekerja sendiri telah diatur dalam berbagai regulasi, baik nasional maupun internasional. Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia, misalnya, menegaskan bahwa setiap pekerja berhak atas upah layak, perlindungan kesehatan, keselamatan kerja, serta hak berserikat. Selain itu, konvensi-konvensi Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) menekankan pentingnya kebebasan berserikat, perundingan kolektif, dan penghapusan diskriminasi di tempat kerja (ILO, 2019). Dengan demikian, pengusaha tidak dapat semata-mata mengorbankan hak pekerja atas nama efisiensi.

Dalam praktiknya, ketegangan antara efisiensi dan hak pekerja sering kali muncul dalam konteks hubungan industrial. Misalnya, pada industri manufaktur padat karya di Indonesia, banyak perusahaan menerapkan sistem kerja kontrak dan outsourcing untuk menekan biaya tenaga kerja. Strategi ini memang meningkatkan efisiensi produksi, tetapi sering kali menimbulkan keresahan pekerja karena tidak adanya kepastian karier dan minimnya perlindungan sosial. Hal ini diperparah dengan munculnya era gig economy, di mana pekerja digital seperti pengemudi transportasi online atau kurir aplikasi sering dianggap mitra, bukan karyawan tetap. Konsekuensinya, mereka tidak memperoleh perlindungan layaknya pekerja formal, seperti jaminan kesehatan atau hak atas upah minimum (Nugroho, 2021).

Namun demikian, terdapat pula contoh keberhasilan perusahaan dalam mengintegrasikan efisiensi bisnis dengan penghormatan terhadap hak pekerja. Sebagai ilustrasi, perusahaan multinasional seperti Unilever dan Toyota dikenal menerapkan prinsip hubungan industrial yang sehat dengan memberikan pelatihan berkelanjutan, fasilitas kesejahteraan,

serta program keselamatan kerja yang ketat. Meski biaya yang dikeluarkan lebih besar di awal, strategi ini justru meningkatkan loyalitas pekerja, menekan tingkat turnover, serta memperbaiki citra perusahaan di mata publik (Wijaya, 2022). Dengan kata lain, efisiensi jangka panjang dapat dicapai jika perusahaan mampu menjaga keseimbangan antara produktivitas dan hak-hak pekerja.

Penting untuk dipahami bahwa efisiensi dan hak pekerja bukanlah dua hal yang sepenuhnya kontradiktif. Ketika perusahaan menyejahterakan pekerjanya, secara tidak langsung produktivitas akan meningkat karena pekerja merasa dihargai, aman, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan praktik ketenagakerjaan yang adil memiliki kinerja finansial yang lebih stabil dan reputasi yang lebih baik di mata konsumen (Porter & Kramer, 2019). Oleh karena itu, strategi pengusaha tidak lagi sekadar menekan biaya, tetapi juga membangun sistem hubungan kerja yang berkelanjutan dan manusiawi.

Kesimpulannya, dilema antara efisiensi bisnis dan hak pekerja seharusnya dilihat sebagai peluang untuk menciptakan inovasi manajemen yang lebih adil dan berkelanjutan. Perusahaan yang hanya berorientasi pada efisiensi jangka pendek berisiko menghadapi konflik industrial, tingginya tingkat turnover, serta menurunnya citra di mata publik. Sebaliknya, perusahaan yang mampu menghormati hak pekerja sekaligus menjaga efisiensi akan lebih siap menghadapi tantangan kompetitif di masa depan. Dengan demikian, kunci keberhasilan terletak pada kemampuan pengusaha dan manajemen dalam membangun sinergi antara keberlanjutan bisnis dan kesejahteraan pekerja.

D. Hubungan Industrial dalam Perusahaan Modern

Perusahaan modern dihadapkan pada tantangan yang jauh lebih kompleks dibandingkan perusahaan tradisional. Tidak hanya dituntut untuk mencapai keuntungan, perusahaan juga diharapkan mampu membangun hubungan industrial yang

harmonis, adil, dan adaptif terhadap perubahan sosial, teknologi, serta regulasi. Hubungan industrial dalam perusahaan modern tidak lagi hanya sebatas negosiasi upah atau penyelesaian konflik antara pekerja dan pengusaha, melainkan telah berkembang menjadi sebuah sistem kolaboratif yang mencakup aspek kesejahteraan, keterlibatan karyawan, hingga keberlanjutan bisnis.

Salah satu ciri utama hubungan industrial dalam perusahaan modern adalah adanya pergeseran dari model konfrontatif menuju model partisipatif. Jika dahulu hubungan pekerja dan pengusaha lebih sering ditandai dengan tarik ulur kepentingan yang kaku, kini banyak perusahaan mulai mengadopsi pendekatan kolaboratif melalui *employee engagement* dan *partnership approach*. Pendekatan ini menempatkan pekerja bukan sekadar sebagai faktor produksi, melainkan mitra strategis yang berkontribusi pada inovasi dan keberlanjutan organisasi. Misalnya, perusahaan teknologi seperti Google dan Microsoft mendorong partisipasi karyawan melalui forum diskusi internal, program inovasi bersama, serta ruang komunikasi terbuka yang memungkinkan suara pekerja terdengar dalam pengambilan keputusan (Dessler, 2020).

Selain itu, perusahaan modern juga menekankan pentingnya tanggung jawab sosial dan keberlanjutan. Konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) kini menjadi bagian dari praktik hubungan industrial yang sehat. Karyawan tidak hanya menuntut kesejahteraan finansial, tetapi juga kepedulian perusahaan terhadap lingkungan kerja yang layak, ramah lingkungan, dan inklusif. Contohnya, Unilever secara konsisten mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi bisnisnya, termasuk melalui program kesejahteraan karyawan yang fokus pada kesehatan, keselamatan kerja, serta pengembangan kompetensi (Unilever Sustainability Report, 2021).

Dalam konteks perusahaan modern di Indonesia, penerapan hubungan industrial juga semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital. Transformasi digital mendorong perubahan pola kerja, termasuk munculnya pekerjaan jarak jauh (*remote working*) dan sistem kerja hibrid. Kondisi ini menuntut adanya adaptasi baru dalam membangun hubungan industrial, seperti penyusunan perjanjian kerja fleksibel, pemanfaatan teknologi komunikasi untuk menjaga koordinasi, serta penegakan regulasi yang mampu melindungi hak pekerja digital. Misalnya, perusahaan startup seperti Gojek dan Grab menghadapi tantangan dalam membangun pola hubungan industrial dengan mitra pengemudi, yang secara legal bukan karyawan tetap, tetapi memiliki ketergantungan tinggi terhadap platform. Kasus ini menunjukkan bahwa perusahaan modern perlu menemukan model hubungan industrial yang lebih inklusif untuk mengakomodasi jenis pekerja baru di era digital (Tjandra, 2022).

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah kesehatan mental dan *work-life balance*. Perusahaan modern dituntut untuk menyediakan lingkungan kerja yang tidak hanya aman secara fisik, tetapi juga sehat secara psikologis. Program kesejahteraan berbasis kesehatan mental, jam kerja fleksibel, hingga *employee assistance program* (EAP) menjadi bagian dari strategi hubungan industrial yang progresif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan pekerja cenderung memiliki tingkat produktivitas dan retensi karyawan yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2019).

Dengan demikian, hubungan industrial dalam perusahaan modern tidak bisa dipahami hanya dari sisi hukum atau kontrak kerja, melainkan sebagai ekosistem yang melibatkan aspek kolaborasi, kesejahteraan, keberlanjutan, dan inovasi. Perusahaan yang mampu membangun hubungan industrial modern dengan baik tidak hanya akan menciptakan harmoni di internal organisasi, tetapi juga memperoleh keunggulan kompetitif di pasar global.

E. Kepemimpinan Perusahaan yang Adil

Kepemimpinan merupakan faktor sentral dalam membentuk kualitas hubungan industrial di sebuah perusahaan. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan bisnis, tetapi juga berperan sebagai penengah antara kepentingan perusahaan dengan kesejahteraan pekerja. Dalam konteks hubungan industrial, kepemimpinan yang adil menjadi fondasi penting untuk menciptakan kepercayaan, loyalitas, dan stabilitas kerja. Adil di sini bukan berarti semua orang diperlakukan sama dalam segala hal, tetapi setiap orang diperlakukan sesuai hak, kewajiban, dan kontribusinya dengan tetap menjunjung tinggi nilai kemanusiaan.

Kepemimpinan yang adil menuntut pemimpin untuk memiliki integritas, kejujuran, dan konsistensi dalam pengambilan keputusan. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa keadilan organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu keadilan distributif (pembagian hasil kerja yang sepadan dengan kontribusi), keadilan prosedural (proses pengambilan keputusan yang transparan), dan keadilan interaksional (perlakuan yang penuh hormat terhadap karyawan). Jika ketiga dimensi ini diabaikan, pekerja cenderung merasa diperlakukan tidak adil sehingga menimbulkan konflik, penurunan motivasi, bahkan aksi protes.

Contoh sederhana dapat ditemukan pada praktik pemberian bonus tahunan. Apabila manajemen hanya mempertimbangkan aspek senioritas tanpa melihat kinerja, maka pekerja yang berprestasi dapat merasa tidak dihargai. Sebaliknya, bila pemimpin secara terbuka menjelaskan kriteria penilaian, melibatkan serikat pekerja dalam pembahasan, dan mendistribusikan bonus berdasarkan kontribusi nyata, maka keputusan tersebut lebih mudah diterima meskipun jumlahnya tidak selalu besar. Transparansi dalam pengambilan keputusan finansial menjadi salah satu bentuk nyata kepemimpinan yang adil.

Selain itu, kepemimpinan yang adil juga berkaitan dengan komunikasi yang terbuka. Menurut Yukl (2013), pemimpin yang adil adalah mereka yang bersedia mendengarkan aspirasi pekerja dan memberikan ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan bersama. Dalam banyak kasus, konflik antara pekerja dan manajemen tidak semata-mata muncul karena perbedaan kepentingan, melainkan akibat ketiadaan saluran komunikasi yang sehat. Dengan gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin dapat mencegah timbulnya kesalahpahaman sekaligus menumbuhkan rasa memiliki dari para pekerja terhadap perusahaan.

Studi kasus di perusahaan multinasional Unilever menunjukkan bagaimana kepemimpinan yang adil dapat berkontribusi pada keberhasilan bisnis. Unilever menerapkan prinsip *fairness and equity* dalam kebijakan SDM, termasuk kesetaraan gender, peluang karier, dan kompensasi berbasis kinerja. Pemimpin perusahaan memberikan contoh dengan bersikap transparan terhadap target bisnis, membuka forum diskusi karyawan, serta konsisten menegakkan nilai keberagaman. Dampaknya, tingkat kepuasan dan loyalitas pekerja meningkat signifikan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Unilever, 2020).

Di Indonesia, praktik kepemimpinan yang adil dapat dilihat pada perusahaan yang mampu mempertahankan hubungan baik dengan serikat pekerja melalui dialog rutin. Misalnya, beberapa perusahaan manufaktur di kawasan industri Bekasi mengadakan pertemuan bulanan antara manajemen dengan perwakilan serikat untuk membahas isu kesejahteraan dan kondisi kerja. Dengan adanya ruang komunikasi yang teratur, konflik dapat diminimalkan, dan pekerja merasa dihargai sebagai bagian penting dari perusahaan.

Dengan demikian, kepemimpinan yang adil tidak hanya memberikan dampak positif bagi pekerja, tetapi juga bagi perusahaan secara keseluruhan. Pemimpin yang mampu menyeimbangkan kepentingan bisnis dan kepentingan pekerja akan menciptakan iklim kerja yang kondusif, produktif, dan

berkelanjutan. Pada era persaingan global, keadilan dalam kepemimpinan menjadi aset strategis yang membedakan perusahaan yang bertahan dengan yang tertinggal.

F. Peran Manajemen SDM

Dalam konteks hubungan industrial, manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting. SDM bukan hanya sekadar faktor produksi, tetapi merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing perusahaan. Manajemen SDM berperan sebagai penghubung antara kepentingan pengusaha dengan kebutuhan pekerja, sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang harmonis, adil, dan produktif.

Salah satu fungsi utama manajemen SDM adalah merancang sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekaligus mempertimbangkan kesejahteraan pekerja. Rekrutmen yang baik akan menghasilkan tenaga kerja yang kompeten, sedangkan pelatihan dan pengembangan memastikan pekerja mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar. Menurut Dessler (2020), manajemen SDM modern berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang melalui investasi pada keterampilan, motivasi, dan keterlibatan karyawan.

Selain itu, manajemen SDM berperan dalam menyusun kebijakan kompensasi dan benefit yang adil. Kompensasi yang tidak hanya berbentuk gaji, tetapi juga tunjangan, asuransi, dan fasilitas lain, dapat meningkatkan loyalitas pekerja. Di sisi lain, perusahaan juga perlu menjaga keseimbangan antara biaya tenaga kerja dan efisiensi operasional. Peran manajemen SDM di sini adalah merancang sistem remunerasi yang tidak hanya menarik bagi pekerja, tetapi juga berkelanjutan bagi perusahaan. Misalnya, banyak perusahaan multinasional di Indonesia menerapkan sistem *pay for performance*, yaitu mengaitkan kompensasi dengan pencapaian target kinerja, sehingga pekerja lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas.

Manajemen SDM juga berfungsi sebagai mediator dalam penyelesaian konflik hubungan kerja. Konflik dapat timbul akibat ketidaksesuaian ekspektasi antara pekerja dengan perusahaan, baik terkait upah, jam kerja, maupun kondisi kerja. Dalam hal ini, manajemen SDM harus mengedepankan komunikasi terbuka dan pendekatan negosiasi berbasis win-win solution. Seperti yang dikemukakan oleh Budhwar & Debrah (2019), efektivitas manajemen SDM dalam membangun hubungan industrial terletak pada kemampuannya mengelola konflik secara konstruktif tanpa menimbulkan kerugian besar bagi kedua belah pihak.

Peran lain yang semakin relevan adalah menciptakan budaya kerja yang sehat dan inklusif. Manajemen SDM perlu mengembangkan program kesejahteraan karyawan yang mencakup *work-life balance*, kesehatan mental, serta kesempatan pengembangan karier yang setara. Contohnya, beberapa perusahaan teknologi di Indonesia mulai menyediakan program konseling psikologis bagi karyawan mereka sebagai bentuk perhatian terhadap kesehatan mental. Hal ini terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat *turnover*.

Lebih jauh, dalam menghadapi era digital dan globalisasi, manajemen SDM juga berperan dalam menyiapkan tenaga kerja yang siap menghadapi transformasi digital. Pengembangan keterampilan digital, adaptasi terhadap sistem kerja jarak jauh, dan pengelolaan pekerja lintas generasi menjadi agenda penting. Menurut Armstrong & Taylor (2020), SDM di era modern bukan hanya tentang administrasi tenaga kerja, melainkan juga tentang perencanaan strategis yang mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

Dengan demikian, manajemen SDM dapat dikatakan sebagai tulang punggung hubungan industrial yang sehat. Ia berfungsi sebagai pengelola, mediator, sekaligus inovator dalam membangun hubungan kerja yang tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga mensejahterakan pekerja. Perusahaan yang mampu menempatkan manajemen SDM sebagai mitra strategis akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan,

baik dari sisi persaingan global, perubahan regulasi, maupun dinamika tenaga kerja yang terus berkembang.

G. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan salah satu dimensi penting dalam perspektif pengusaha dan manajemen modern. CSR tidak hanya dipandang sebagai kewajiban moral perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan, tetapi juga sebagai strategi bisnis yang dapat meningkatkan reputasi, loyalitas konsumen, serta keberlanjutan perusahaan di masa depan. Dalam konteks hubungan industrial, CSR berperan penting karena menyangkut kesejahteraan pekerja, keadilan sosial, dan kontribusi perusahaan terhadap lingkungan sekitar.

CSR memiliki cakupan yang luas, mulai dari aspek ekonomi, sosial, hingga lingkungan. Secara ekonomi, CSR diwujudkan dalam praktik bisnis yang transparan, adil, dan memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan. Dari sisi sosial, perusahaan diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat, misalnya melalui program pendidikan, kesehatan, maupun pemberdayaan ekonomi lokal. Sementara dari aspek lingkungan, CSR diwujudkan dalam komitmen mengurangi dampak negatif operasional perusahaan, seperti pengelolaan limbah, penggunaan energi terbarukan, serta upaya pelestarian alam (Carroll & Shabana, 2010).

Di Indonesia, pelaksanaan CSR semakin menguat sejak diberlakukannya Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang mewajibkan perusahaan, khususnya yang bergerak di bidang sumber daya alam, untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Regulasi ini menunjukkan bahwa CSR bukan lagi sekadar kegiatan sukarela, melainkan bagian dari kewajiban hukum yang melekat pada keberadaan perusahaan.

Contoh konkret implementasi CSR dapat dilihat pada perusahaan besar seperti PT Unilever Indonesia. Perusahaan ini menjalankan program *Unilever Sustainable Living Plan* yang fokus pada pengurangan jejak lingkungan, peningkatan kesehatan masyarakat, serta pemberdayaan ekonomi. Salah satu inisiatifnya adalah program edukasi kebersihan melalui kampanye “Lifebuoy Berbagi Sehat” yang menjangkau ribuan sekolah dasar di Indonesia untuk menanamkan kebiasaan mencuci tangan dengan benar. Program ini tidak hanya bermanfaat bagi masyarakat, tetapi juga memperkuat citra positif perusahaan di mata konsumen.

Selain Unilever, PT Pertamina juga menjalankan CSR dengan fokus pada pemberdayaan masyarakat sekitar wilayah operasional. Misalnya, melalui program “Pertamina Sobat Bumi” yang mengembangkan energi terbarukan dan mengedukasi masyarakat tentang pentingnya menjaga lingkungan. Program ini mencerminkan peran perusahaan dalam mendukung agenda pembangunan berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs), yang semakin menjadi standar global dalam praktik CSR (World Business Council for Sustainable Development, 2019).

Dari perspektif manajemen, CSR sering dianggap sebagai investasi jangka panjang. Perusahaan yang konsisten melaksanakan CSR umumnya memiliki hubungan industrial yang lebih harmonis karena pekerja merasa dilibatkan dan dihargai. Program CSR internal, seperti pelatihan karyawan, jaminan kesehatan, serta penyediaan fasilitas kerja yang ramah lingkungan, terbukti meningkatkan loyalitas dan produktivitas pekerja (Porter & Kramer, 2011). Hal ini membuktikan bahwa CSR tidak hanya memberikan dampak eksternal, tetapi juga memperkuat fondasi internal perusahaan.

Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa pelaksanaan CSR juga menghadapi berbagai tantangan. Beberapa perusahaan masih menjadikan CSR sebatas formalitas atau alat pencitraan tanpa memberikan dampak nyata bagi masyarakat. Fenomena ini sering disebut *greenwashing*, yaitu upaya perusahaan

menampilkan diri seolah-olah peduli lingkungan, padahal praktik bisnisnya justru merusak ekosistem. Oleh karena itu, CSR seharusnya tidak hanya dilihat sebagai strategi pemasaran, melainkan sebagai komitmen etis yang terintegrasi dalam budaya perusahaan.

Secara keseluruhan, CSR merupakan wujud nyata dari perspektif pengusaha dan manajemen yang bertanggung jawab. Keberadaan CSR membantu perusahaan menyeimbangkan kepentingan bisnis dengan kepentingan sosial dan lingkungan. Lebih dari itu, CSR memperkuat legitimasi perusahaan di mata publik serta menciptakan hubungan industrial yang berkelanjutan. Perusahaan yang mampu menjalankan CSR dengan konsisten akan memiliki daya saing lebih tinggi karena keberadaannya dianggap memberikan manfaat, bukan hanya bagi pemegang saham, tetapi juga bagi pekerja, masyarakat, dan lingkungan secara keseluruhan.

H. Studi Kasus: Strategi Perusahaan Multinasional di Indonesia

Perusahaan multinasional memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia karena tidak hanya menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar, tetapi juga membawa investasi, teknologi, serta praktik manajemen modern. Namun, keberadaan mereka sering dihadapkan pada tantangan hubungan industrial yang kompleks, terutama dalam menyeimbangkan standar global dengan kondisi lokal. Salah satu contoh menarik dapat dilihat dari strategi PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN), yang merupakan bagian dari Toyota Motor Corporation Jepang.

Toyota di Indonesia dikenal tidak hanya sebagai produsen kendaraan bermotor, tetapi juga sebagai perusahaan yang cukup berhasil menjaga hubungan industrial yang harmonis. Strategi yang dijalankan Toyota dapat dilihat dari beberapa aspek utama. Pertama, dalam aspek manajemen tenaga kerja, Toyota menerapkan filosofi *kaizen* atau perbaikan berkelanjutan. Filosofi ini tidak hanya diterapkan pada sistem produksi, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia.

Pekerja dilibatkan dalam program *suggestion system*, di mana mereka dapat memberikan masukan untuk meningkatkan efisiensi kerja. Dengan cara ini, pekerja merasa dihargai dan memiliki kontribusi langsung terhadap keberlangsungan perusahaan.

Kedua, Toyota membangun hubungan industrial yang berbasis pada dialog sosial dan keterbukaan. Serikat pekerja di TMMIN diakui secara resmi dan dilibatkan dalam berbagai proses perundingan. Perusahaan mendorong terciptanya *collective bargaining agreement* (CBA) yang mengakomodasi kepentingan pekerja sekaligus menjaga keberlanjutan bisnis. Menurut penelitian Yamaguchi (2018), strategi ini membuat konflik ketenagakerjaan di Toyota relatif rendah dibandingkan perusahaan multinasional lainnya di sektor otomotif.

Ketiga, Toyota menjalankan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang terintegrasi dengan strategi bisnis. Program “Toyota Eco Youth” misalnya, mendorong generasi muda Indonesia untuk peduli pada lingkungan melalui inovasi berbasis teknologi ramah lingkungan. Program ini tidak hanya memberikan kontribusi sosial, tetapi juga memperkuat citra Toyota sebagai perusahaan yang peduli pada isu keberlanjutan, sesuai dengan tren global.

Selain Toyota, perusahaan multinasional lain seperti Unilever Indonesia juga menunjukkan strategi serupa dalam menjaga hubungan industrial. Unilever fokus pada pengembangan pekerja dengan menyediakan pelatihan berkelanjutan, membangun lingkungan kerja yang inklusif, serta melaksanakan program CSR yang berdampak luas pada masyarakat, seperti kampanye kesehatan dan pemberdayaan UMKM perempuan. Strategi ini membuat Unilever konsisten masuk dalam daftar *Best Companies to Work For in Indonesia*.

Studi kasus Toyota dan Unilever menunjukkan bahwa strategi perusahaan multinasional di Indonesia dalam mengelola hubungan industrial tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada keberlanjutan hubungan dengan pekerja dan masyarakat. Mereka menyeimbangkan standar global dengan

kebutuhan lokal, menerapkan prinsip keterbukaan, partisipasi pekerja, serta tanggung jawab sosial. Strategi semacam ini menjadi kunci penting dalam menciptakan hubungan industrial yang stabil di tengah kompleksitas regulasi dan dinamika pasar tenaga kerja Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (2019). *Human Resource Management in Developing Countries*. Routledge.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- ILO. (2019). *International Labour Standards and Guidelines*. Geneva: International Labour Organization.
- Nugroho, A. (2021). *Gig Economy dan Tantangan Hubungan Industrial di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Obor.
- Porter, M. & Kramer, M. (2019). Creating Shared Value in Modern Business. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Rahardjo, B. (2020). Manajemen Konflik dalam Hubungan Industrial: Studi Kasus di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 9(2), 101–115.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Simanjuntak, P. J. (2015). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI Press.
- Sudarsono, H. (2020). *Hukum Ketenagakerjaan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Sutanto, E. (2021). "Hubungan Industrial di Era Digital: Tantangan dan Strategi Pengusaha." *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 23(2), 45-59.
- Tjandra, S. (2022). *Dinamika Hubungan Industrial di Era Platform Digital*. Jakarta: Obor.
- TMMIN. (2020). *Annual Report: Growing Together with Indonesia*. Jakarta: Toyota Motor Manufacturing Indonesia.
- Unilever Indonesia. (2021). *Sustainability Report*. Jakarta: Unilever.
- Unilever. (2020). *Sustainability and Fairness Report*.
- Wijaya, B. (2022). *Manajemen Ketenagakerjaan di Perusahaan Multinasional*. Bandung: Alfabeta.
- Wijayanti, D. (2018). *Serikat Pekerja dan Perundingan Kolektif di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- World Business Council for Sustainable Development. (2019). *Business and the Sustainable Development Goals: A Framework for Action*. Geneva: WBCSD.
- Yamaguchi, K. (2018). Japanese Multinationals and Industrial Relations in Southeast Asia: The Case of Toyota. *Asian Business & Management*, 17(3), 1-22.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

BAB

5

KOMUNIKASI DAN PENYELESAIAN KONFLIK

Komunikasi merupakan jantung dari hubungan industrial. Tanpa adanya komunikasi yang efektif antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah, hubungan kerja akan rentan menimbulkan salah persepsi, ketidakpuasan, hingga konflik terbuka. Dalam dunia kerja modern yang semakin kompleks, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat membangun kepercayaan, memperkuat kolaborasi, dan menjaga keseimbangan kepentingan antar pihak.

Konflik dalam hubungan industrial sesungguhnya merupakan fenomena yang wajar, bahkan tidak dapat dihindari. Perbedaan kepentingan antara pekerja yang menginginkan peningkatan kesejahteraan dengan pengusaha yang berorientasi pada efisiensi dan profit sering menjadi pemicu utama. Namun, konflik tidak selalu harus berakhir pada konfrontasi. Jika dikelola dengan tepat, konflik justru dapat menjadi peluang untuk menemukan solusi yang lebih adil dan inovatif bagi kedua belah pihak.

Bab ini membahas bagaimana komunikasi berperan dalam membangun hubungan kerja yang harmonis sekaligus menjadi instrumen utama dalam penyelesaian konflik. Berbagai pendekatan seperti negosiasi, mediasi, dan arbitrase akan dikaji sebagai mekanisme penyelesaian perselisihan kerja. Selain itu, akan diulas pula bagaimana peran budaya organisasi, teknologi komunikasi, serta keterampilan interpersonal memengaruhi kualitas hubungan industrial di era digital. Dengan pemahaman yang mendalam,

diharapkan pembaca dapat melihat bahwa komunikasi bukan sekadar percakapan formal, tetapi sebuah seni membangun jembatan antara perbedaan yang ada.

A. Pentingnya Komunikasi dalam Hubungan Kerja

Komunikasi merupakan fondasi utama dalam setiap bentuk interaksi sosial, termasuk di dunia kerja. Dalam konteks hubungan industrial, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga menjadi jembatan yang menghubungkan kepentingan pekerja dan pengusaha. Tanpa adanya komunikasi yang efektif, hubungan kerja berisiko diliputi oleh kesalahpahaman, ketidakpuasan, bahkan konflik berkepanjangan yang merugikan kedua belah pihak. Karena itu, komunikasi dapat dikatakan sebagai urat nadi hubungan industrial yang sehat dan produktif.

Di dalam perusahaan, komunikasi berperan penting dalam membangun saling pengertian antara manajemen dan karyawan. Pekerja membutuhkan kejelasan terkait aturan, kebijakan, serta hak dan kewajiban mereka, sementara pengusaha memerlukan saluran komunikasi yang dapat menyampaikan tujuan bisnis, standar kinerja, dan nilai-nilai perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2019), komunikasi yang terbuka dan jelas memungkinkan terjadinya koordinasi yang lebih baik, pengambilan keputusan yang tepat, serta peningkatan motivasi kerja. Sebaliknya, komunikasi yang terhambat akan menimbulkan prasangka, misinformasi, dan ketidakpercayaan.

Contoh nyata dapat ditemukan dalam kasus penyampaian perubahan kebijakan perusahaan. Misalnya, sebuah perusahaan manufaktur berencana menerapkan sistem kerja shift baru untuk meningkatkan efisiensi produksi. Jika manajemen hanya mengumumkan perubahan tanpa melibatkan pekerja dalam diskusi atau memberikan alasan yang transparan, karyawan mungkin merasa dirugikan dan menolak kebijakan tersebut. Namun, jika perusahaan membuka ruang dialog, menjelaskan alasan bisnis, serta mendengarkan masukan

pekerja, maka kebijakan baru lebih mudah diterima meskipun ada penyesuaian. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi berperan besar dalam meminimalisasi resistensi terhadap perubahan.

Komunikasi dalam hubungan kerja juga penting dalam membangun iklim kepercayaan (*trust*). Menurut Luthans (2011), organisasi yang memiliki budaya komunikasi terbuka cenderung memiliki tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa didengar aspirasinya akan menunjukkan loyalitas dan produktivitas yang lebih baik. Kepercayaan ini tidak hanya terbentuk melalui komunikasi formal seperti rapat atau pengumuman resmi, tetapi juga komunikasi informal, seperti interaksi sehari-hari antara atasan dan bawahan.

Selain itu, komunikasi menjadi alat utama dalam penyelesaian konflik. Konflik kerja sering kali tidak dapat dihindari karena perbedaan kepentingan antara manajemen dan pekerja. Namun, cara komunikasi yang digunakan akan menentukan apakah konflik berakhir dengan jalan buntu atau solusi yang menguntungkan semua pihak. Misalnya, dalam kasus perselisihan upah, jika kedua belah pihak saling mempertahankan posisi tanpa mendengarkan alasan masing-masing, konflik akan memanasi. Sebaliknya, komunikasi berbasis dialog—di mana pihak manajemen menjelaskan kondisi finansial perusahaan dan serikat pekerja menyampaikan kebutuhan riil pekerja—akan membuka jalan menuju kesepakatan yang lebih adil.

Di era digital saat ini, komunikasi dalam hubungan kerja juga ditopang oleh teknologi. Aplikasi komunikasi internal, platform rapat virtual, hingga media sosial perusahaan menjadi sarana penting dalam menjaga keterhubungan, terutama dalam konteks kerja jarak jauh (*remote working*). Menurut penelitian oleh Men dan Bowen (2017), penggunaan teknologi komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan transparansi, partisipasi, dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Namun, teknologi tidak bisa menggantikan esensi komunikasi

yang bersifat manusiawi, yakni empati, keterbukaan, dan kejelasan.

Dengan demikian, komunikasi dalam hubungan kerja memiliki fungsi strategis, tidak hanya untuk menyampaikan pesan, tetapi juga untuk membangun kepercayaan, mencegah konflik, dan memperkuat kolaborasi. Perusahaan yang menyadari pentingnya komunikasi akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, menjaga hubungan industrial yang harmonis, serta meningkatkan daya saingnya. Di sisi lain, pekerja juga dituntut untuk mampu berkomunikasi secara asertif dan konstruktif, sehingga kepentingan mereka dapat tersampaikan tanpa menimbulkan gesekan yang merugikan.

Kesimpulannya, komunikasi adalah instrumen vital yang memastikan hubungan kerja tidak hanya berjalan secara administratif, tetapi juga secara manusiawi. Dengan komunikasi yang baik, hubungan industrial dapat bertransformasi dari sekadar relasi formal menjadi kemitraan yang saling menguntungkan, berkelanjutan, dan adaptif terhadap tantangan masa depan.

B. Negosiasi antara Pekerja dan Pengusaha

Negosiasi merupakan salah satu instrumen utama dalam hubungan industrial yang berfungsi untuk mencapai kesepakatan antara pekerja dan pengusaha terkait hak, kewajiban, serta kondisi kerja. Proses ini bukan sekadar pertemuan untuk menawar kepentingan, tetapi sebuah mekanisme dialog sosial yang mengedepankan komunikasi terbuka, kepercayaan, serta pencarian solusi bersama. Dalam literatur hubungan industrial, negosiasi dipahami sebagai upaya mencapai kesepakatan dengan mengurangi konflik kepentingan melalui kompromi dan konsensus (Fisher & Ury, 2011).

Dalam praktiknya, negosiasi biasanya dilakukan melalui mekanisme perundingan bipartit atau tripartit. Perundingan bipartit terjadi antara pekerja (atau serikat pekerja) dengan pengusaha, sementara perundingan tripartit melibatkan

mediator dari pihak pemerintah. Proses bipartit lebih diutamakan karena memberikan ruang lebih besar bagi kedua pihak untuk menyampaikan aspirasi dan mencapai kesepakatan tanpa intervensi pihak ketiga (Sutedi, 2018). Di sini, kemampuan komunikasi, empati, serta kejelasan argumentasi menjadi kunci keberhasilan.

Negosiasi sering kali muncul dari isu-isu yang menyentuh kepentingan vital pekerja maupun perusahaan, seperti upah minimum, jam kerja, keselamatan kerja, serta tunjangan. Misalnya, dalam kasus penyesuaian upah, pekerja biasanya menuntut kenaikan sesuai dengan kebutuhan hidup layak (KHL) dan inflasi, sementara pengusaha mempertimbangkan kemampuan finansial perusahaan dan stabilitas bisnis. Dalam situasi seperti ini, negosiasi menjadi sarana menemukan titik temu agar kesejahteraan pekerja tidak diabaikan, tetapi perusahaan juga tetap mampu bertahan dan berkembang.

Sebagai contoh, pada tahun 2019 sebuah perusahaan manufaktur di Jawa Barat menghadapi tuntutan kenaikan upah dari serikat pekerja sebesar 15%. Pihak manajemen menilai kenaikan sebesar itu tidak realistis karena perusahaan sedang menyesuaikan diri dengan pasar global. Melalui proses negosiasi intensif selama dua minggu, akhirnya disepakati kenaikan upah sebesar 8% ditambah pemberian fasilitas transportasi gratis bagi pekerja. Kesepakatan ini dianggap win-win solution karena pekerja mendapatkan manfaat nyata, sementara perusahaan tidak terbebani secara finansial berlebihan.

Negosiasi yang efektif menuntut keterampilan dari kedua belah pihak. Dari sisi pekerja, penting untuk menyiapkan data yang akurat, seperti perbandingan upah industri sejenis, biaya hidup, dan produktivitas. Dari sisi pengusaha, dibutuhkan keterbukaan terkait kondisi keuangan perusahaan serta strategi jangka panjang agar pekerja memahami alasan manajemen. Negosiasi juga tidak bisa dilepaskan dari faktor budaya organisasi; perusahaan dengan budaya komunikasi terbuka

biasanya lebih mudah mencapai kesepakatan dibandingkan yang cenderung hierarkis dan tertutup (Robbins & Judge, 2017).

Lebih jauh lagi, negosiasi tidak hanya berhenti pada tercapainya perjanjian tertulis, tetapi juga pada implementasi dan komitmen bersama. Kesepakatan yang baik adalah yang realistis, dapat dijalankan, dan membawa dampak positif bagi hubungan kerja jangka panjang. Dengan demikian, negosiasi berperan penting dalam meminimalkan konflik, meningkatkan kepercayaan antara pekerja dan pengusaha, serta menciptakan stabilitas hubungan industrial yang mendukung produktivitas dan daya saing perusahaan.

Dalam konteks masa depan, negosiasi juga harus menyesuaikan diri dengan tantangan baru, seperti gig economy, pekerja jarak jauh, serta digitalisasi sistem kerja. Bentuk perjanjian kerja baru menuntut fleksibilitas lebih tinggi, namun tetap harus melindungi hak pekerja. Oleh sebab itu, negosiasi antara pekerja dan pengusaha akan semakin relevan sebagai sarana adaptasi hubungan industrial dengan perubahan global yang cepat.

C. Mediasi sebagai Solusi Damai

Dalam hubungan industrial, konflik antara pekerja dan pengusaha merupakan hal yang tidak dapat dihindari sepenuhnya. Perbedaan kepentingan, interpretasi aturan, hingga tekanan ekonomi dapat memunculkan gesekan yang berpotensi mengganggu kelangsungan kerja dan produktivitas. Namun, penyelesaian konflik tidak selalu harus ditempuh melalui jalur formal seperti pengadilan hubungan industrial. Salah satu pendekatan yang dianggap lebih efisien dan berorientasi pada win-win solution adalah mediasi.

Mediasi dalam hubungan industrial dapat dipahami sebagai sebuah proses penyelesaian perselisihan yang melibatkan pihak ketiga yang netral, yaitu mediator, yang berfungsi membantu pihak pekerja dan pengusaha untuk menemukan titik temu. Mediator tidak memiliki kewenangan untuk memutuskan, melainkan hanya memfasilitasi

komunikasi, membuka ruang dialog, serta mendorong lahirnya kesepakatan yang adil bagi kedua belah pihak. Dengan kata lain, mediasi menekankan penyelesaian berbasis musyawarah, yang sejalan dengan nilai gotong royong dan konsensus dalam budaya kerja Indonesia (Widodo, 2019).

Keunggulan utama mediasi dibandingkan jalur litigasi adalah sifatnya yang fleksibel, hemat biaya, serta menjaga hubungan baik antara pekerja dan pengusaha. Dalam banyak kasus, perselisihan hubungan industrial yang dibawa ke pengadilan justru berakhir dengan ketegangan berkepanjangan dan merusak kepercayaan antara kedua pihak. Sebaliknya, mediasi menawarkan ruang dialog yang lebih personal, di mana para pihak dapat mengungkapkan kepentingan, kebutuhan, dan harapan secara terbuka tanpa merasa terintimidasi oleh proses hukum yang kaku (Hasibuan, 2020).

Sebagai contoh, dalam kasus perselisihan antara serikat pekerja dan manajemen di sebuah perusahaan tekstil di Jawa Barat, mediasi berhasil menjadi jalan tengah. Perselisihan bermula dari tuntutan kenaikan upah dan penyesuaian jam kerja yang tidak disetujui perusahaan. Melalui mediasi yang difasilitasi oleh Dinas Ketenagakerjaan, mediator membuka ruang diskusi intensif dengan mendengarkan alasan kedua belah pihak. Pihak pekerja menekankan beban kerja yang meningkat akibat permintaan pasar, sementara pihak manajemen mengkhawatirkan keterbatasan biaya produksi. Setelah beberapa kali pertemuan, dicapai kesepakatan berupa penyesuaian upah secara bertahap selama satu tahun dan pemberlakuan sistem jam kerja fleksibel. Solusi ini dapat diterima oleh kedua pihak karena mengakomodasi kepentingan bersama: kesejahteraan pekerja tetap meningkat tanpa membebani keuangan perusahaan secara drastis.

Prinsip penting dalam mediasi adalah menjaga netralitas dan kepercayaan. Mediator harus mampu memfasilitasi komunikasi yang sehat, memastikan setiap pihak memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan argumen, serta mendorong lahirnya solusi yang tidak berat sebelah. Di sisi lain,

pekerja dan pengusaha juga perlu memiliki itikad baik, bersedia mendengarkan, serta menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi atau kelompok. Hal ini sesuai dengan pandangan Fisher, Ury, dan Patton (2011) dalam konsep *principled negotiation*, yaitu penyelesaian konflik yang berfokus pada kepentingan, bukan posisi, serta mencari opsi saling menguntungkan berdasarkan kriteria objektif.

Dalam konteks hukum di Indonesia, mekanisme mediasi diatur dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Regulasi tersebut menegaskan peran mediator hubungan industrial yang diangkat oleh pemerintah untuk membantu menyelesaikan konflik di luar jalur pengadilan. Kehadiran aturan ini memperkuat posisi mediasi sebagai bagian integral dari sistem hubungan industrial nasional (Simanjuntak, 2021).

Dengan demikian, mediasi dapat dipandang sebagai instrumen penting dalam menjaga keharmonisan hubungan kerja. Lebih dari sekadar solusi praktis, mediasi merupakan pendekatan yang menumbuhkan budaya komunikasi terbuka, kepercayaan, dan kerja sama jangka panjang. Di tengah kompleksitas hubungan industrial modern yang dipengaruhi globalisasi dan teknologi, kemampuan untuk menyelesaikan konflik secara damai melalui mediasi menjadi salah satu kunci keberlanjutan perusahaan dan kesejahteraan pekerja.

D. Arbitrase dalam Perselisihan Kerja

Arbitrase merupakan salah satu mekanisme penyelesaian perselisihan kerja yang dipilih ketika para pihak, baik pekerja maupun pengusaha, tidak menemukan jalan keluar melalui perundingan bipartit ataupun mediasi. Dalam konteks hubungan industrial, arbitrase dipahami sebagai suatu proses penyelesaian sengketa di mana para pihak menyerahkan permasalahannya kepada seorang atau beberapa orang arbiter yang independen, dan keputusan yang dihasilkan bersifat final serta mengikat kedua belah pihak. Sistem ini dianggap lebih fleksibel dibandingkan jalur pengadilan, karena lebih cepat,

tidak terlalu formal, dan memberi ruang bagi terciptanya keadilan yang disepakati (Simanjuntak, 2014).

Arbitrase di bidang hubungan industrial memiliki dasar hukum yang jelas di Indonesia. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial menegaskan bahwa arbitrase dapat digunakan untuk menyelesaikan perselisihan kepentingan dan perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan. Mekanisme ini hanya dapat ditempuh apabila kedua belah pihak sepakat, dengan menandatangani perjanjian arbitrase yang berisi kesediaan untuk tunduk pada keputusan arbiter. Dengan kata lain, arbitrase bersifat *voluntary jurisdiction*, artinya hanya berlaku jika ada kesepakatan dari semua pihak yang bersengketa.

Keunggulan arbitrase dalam perselisihan kerja terletak pada efisiensi waktu dan biaya. Proses pengadilan hubungan industrial seringkali memakan waktu panjang, bahkan bisa berlangsung hingga bertahun-tahun, sementara arbitrase dapat diselesaikan dalam hitungan bulan. Selain itu, arbitrase memungkinkan para pihak memilih arbiter yang memiliki keahlian khusus, misalnya dalam bidang ketenagakerjaan, manajemen SDM, atau peraturan perburuhan, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih kontekstual dan realistis (Widjaja, 2019).

Namun, arbitrase bukan tanpa kelemahan. Karena sifatnya mengikat dan final, tidak ada upaya banding terhadap putusan arbiter, kecuali dalam hal terbukti terdapat manipulasi atau kecurangan dalam prosesnya. Hal ini sering menjadi pertimbangan serius bagi pekerja maupun pengusaha yang khawatir jika keputusan tidak sesuai dengan ekspektasi mereka. Selain itu, arbitrase juga memerlukan biaya tertentu untuk membayar jasa arbiter, yang bisa menjadi beban tambahan terutama bagi serikat pekerja dengan keterbatasan dana.

Sebagai contoh konkret, dalam kasus perselisihan kepentingan di sebuah perusahaan tekstil di Jawa Barat, serikat pekerja menuntut kenaikan upah tahunan yang lebih tinggi daripada yang ditetapkan perusahaan. Perundingan bipartit dan

mediasi tidak berhasil karena perbedaan pandangan yang sangat tajam. Akhirnya, kedua belah pihak sepakat membawa kasus tersebut ke arbitrase. Arbiter yang dipilih adalah akademisi hukum ketenagakerjaan yang memiliki reputasi baik. Setelah mendengarkan argumentasi kedua belah pihak dan memeriksa kondisi finansial perusahaan, arbiter memutuskan kenaikan upah sebesar 8%, lebih tinggi dari tawaran perusahaan (5%), tetapi lebih rendah dari tuntutan serikat (12%). Keputusan ini diterima kedua pihak, dan perselisihan pun berakhir tanpa melibatkan proses panjang di pengadilan. Kasus ini menunjukkan bahwa arbitrase dapat menjadi sarana kompromi yang adil dan efektif.

Dalam praktik global, arbitrase juga menjadi alternatif populer, terutama di perusahaan multinasional. Menurut penelitian Budhijanto (2020), arbitrase ketenagakerjaan sering dipilih karena dapat menjaga kerahasiaan perusahaan sekaligus menghindari publisitas negatif yang biasanya muncul ketika sengketa dibawa ke pengadilan. Hal ini penting untuk melindungi reputasi perusahaan sekaligus memberikan rasa aman bagi pekerja.

Dengan demikian, arbitrase dalam hubungan industrial merupakan instrumen yang strategis untuk menciptakan kepastian hukum dan menjaga stabilitas hubungan kerja. Meskipun tidak lepas dari tantangan, mekanisme ini menawarkan solusi yang lebih cepat, efisien, dan berorientasi pada kompromi. Dalam era dunia kerja yang semakin kompleks, peran arbitrase akan semakin relevan, terutama untuk menyelesaikan konflik yang tidak bisa dituntaskan melalui mekanisme konvensional.

E. *Win-Win Solution* dalam Konflik

Dalam hubungan industrial, konflik antara pekerja dan pengusaha seringkali tidak dapat dihindari karena adanya perbedaan kepentingan, kebutuhan, maupun harapan dari kedua belah pihak. Pekerja berupaya memperjuangkan kesejahteraan, kepastian kerja, serta kondisi kerja yang layak,

sementara pengusaha berfokus pada efisiensi biaya, peningkatan produktivitas, dan keberlangsungan usaha. Jika konflik dibiarkan berlarut-larut, dampaknya tidak hanya dirasakan oleh pihak-pihak yang berselisih, tetapi juga oleh stabilitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pendekatan win-win solution muncul sebagai strategi yang menekankan penyelesaian konflik dengan hasil yang menguntungkan semua pihak, bukan sekadar kompromi yang merugikan salah satu.

Pendekatan win-win solution berakar pada prinsip kolaborasi, yaitu mencari jalan tengah yang mengakomodasi kepentingan kedua belah pihak tanpa ada yang merasa dikorbankan secara berlebihan. Fisher dan Ury (2011) dalam konsep *principled negotiation* menekankan bahwa negosiasi yang efektif tidak berorientasi pada posisi, melainkan pada kepentingan. Dengan menggali kepentingan yang mendasari tuntutan masing-masing pihak, peluang untuk menemukan solusi kreatif yang saling menguntungkan menjadi lebih besar. Dalam konteks hubungan industrial, ini berarti serikat pekerja maupun manajemen tidak hanya memperjuangkan “apa yang diinginkan”, tetapi juga memahami “mengapa hal itu penting”.

Sebagai contoh, ketika serikat pekerja menuntut kenaikan upah, manajemen mungkin menolak karena keterbatasan biaya operasional. Jika pendekatan win-win diterapkan, kedua belah pihak dapat mencari alternatif yang tetap menguntungkan. Misalnya, manajemen menawarkan program peningkatan keterampilan pekerja melalui pelatihan, yang dalam jangka panjang meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Pekerja tetap mendapatkan nilai tambah dalam bentuk peningkatan kompetensi, sementara perusahaan memperoleh tenaga kerja yang lebih kompeten tanpa harus langsung terbebani kenaikan biaya besar. Situasi ini menunjukkan bahwa win-win solution tidak selalu berupa pembagian keuntungan material semata, tetapi bisa juga berupa manfaat jangka panjang yang dirasakan kedua belah pihak.

Selain itu, penerapan win-win solution menuntut adanya komunikasi terbuka dan kepercayaan. Pekerja harus merasa aman untuk menyuarkan aspirasi mereka, sementara pengusaha harus bersedia mendengarkan dan mempertimbangkan dengan serius. Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa keberhasilan penyelesaian konflik dalam organisasi sangat bergantung pada kualitas komunikasi yang mengedepankan transparansi, empati, dan kejelasan informasi. Tanpa komunikasi yang baik, proses menuju win-win solution hanya akan menjadi formalitas belaka dan berpotensi melahirkan ketidakpuasan baru.

Dalam praktiknya, pendekatan win-win juga dapat diwujudkan melalui *collective bargaining* yang sehat, di mana serikat pekerja dan manajemen bernegosiasi dengan semangat kooperatif. Misalnya, dalam industri manufaktur, beberapa perusahaan multinasional menerapkan mekanisme perundingan bersama tahunan yang tidak hanya membahas masalah upah, tetapi juga isu-isu strategis seperti keselamatan kerja, kesejahteraan keluarga pekerja, hingga inovasi teknologi. Dengan cara ini, pekerja merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sementara manajemen mendapatkan dukungan moral dari pekerja untuk kelangsungan operasional perusahaan.

Menerapkan win-win solution bukan berarti semua konflik dapat diselesaikan tanpa ada pengorbanan sama sekali. Namun, fokusnya adalah meminimalkan kerugian dan memaksimalkan manfaat bagi semua pihak. Dengan pendekatan ini, hubungan industrial tidak lagi dipandang sebagai arena pertarungan kepentingan, melainkan sebagai wadah kolaborasi strategis. Pada akhirnya, keberhasilan penerapan win-win solution akan tercermin dari meningkatnya kepercayaan, loyalitas pekerja, serta terciptanya iklim kerja yang kondusif bagi pertumbuhan perusahaan.

F. Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen yang sangat memengaruhi bagaimana komunikasi dan penyelesaian konflik berlangsung dalam hubungan industrial. Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak maupun berinteraksi (Schein, 2017). Dalam konteks hubungan industrial, budaya organisasi menjadi “roh” yang menentukan apakah suatu perusahaan lebih menekankan pada harmoni, keterbukaan, atau sebaliknya, pada hierarki kaku dan formalitas yang bisa memperumit komunikasi.

Ketika budaya organisasi mengedepankan keterbukaan, transparansi, dan kepercayaan, komunikasi antara pekerja, pengusaha, dan bahkan perwakilan pemerintah dapat berlangsung dengan lancar. Misalnya, dalam perusahaan yang mengadopsi budaya dialogis, konflik antara pekerja dan manajemen tidak segera dianggap sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk perbaikan sistem. Hal ini selaras dengan pandangan Robbins dan Judge (2019) yang menegaskan bahwa budaya yang kuat dapat menjadi mekanisme koordinasi sosial dan mengurangi ketidakpastian ketika terjadi perbedaan pendapat.

Sebaliknya, organisasi dengan budaya otoriter cenderung menempatkan keputusan sepenuhnya di tangan manajemen puncak. Model ini mungkin efektif dalam pengambilan keputusan cepat, tetapi sering menimbulkan kesenjangan komunikasi. Pekerja merasa tidak memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi sehingga konflik mudah berkembang menjadi perselisihan industrial yang lebih besar. Dalam kondisi ini, budaya organisasi yang kaku justru menjadi penghalang bagi terciptanya solusi win-win solution.

Contoh konkret dapat dilihat pada perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Beberapa perusahaan Jepang, misalnya, membawa budaya organisasi yang menekankan kedisiplinan, loyalitas, dan konsensus.

Budaya ini tercermin dalam sistem *ringi seido*—yaitu pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai level karyawan sebelum keputusan final ditetapkan. Dengan cara ini, komunikasi berlangsung lebih partisipatif, dan konflik dapat diminimalkan karena setiap pihak merasa didengar. Sebaliknya, perusahaan dengan budaya barat yang lebih individualis cenderung memberikan otonomi besar pada individu, yang bisa memicu perbedaan pandangan tajam tetapi juga membuka ruang negosiasi yang lebih fleksibel.

Budaya organisasi juga memainkan peran dalam cara penyelesaian konflik diformalkan. Perusahaan dengan budaya kolegial akan lebih mengandalkan mediasi internal melalui forum dialog atau *joint committee*, sedangkan perusahaan dengan budaya hierarkis lebih mengutamakan prosedur formal, seperti arbitrase. Menurut Hofstede (2010), perbedaan dimensi budaya—misalnya jarak kekuasaan (*power distance*)—sangat memengaruhi bagaimana komunikasi berjalan. Di Indonesia yang relatif memiliki jarak kekuasaan tinggi, pekerja sering kali enggan menyampaikan keberatan langsung kepada atasan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mampu menurunkan jarak tersebut dengan menciptakan saluran komunikasi informal akan lebih berhasil dalam menjaga keharmonisan.

Lebih jauh, budaya organisasi yang menekankan pada nilai keberlanjutan (*sustainability*) dan kepedulian sosial kini semakin relevan. Pekerja generasi muda, terutama Gen Z, lebih memilih bekerja di perusahaan yang sejalan dengan nilai personal mereka, termasuk keterbukaan, kepedulian lingkungan, dan kesejahteraan mental. Ketika budaya organisasi menyesuaikan diri dengan nilai-nilai ini, komunikasi menjadi lebih cair dan konflik dapat dicegah sejak awal. Hal ini sejalan dengan pandangan Kreitner dan Kinicki (2021) yang menekankan bahwa budaya organisasi adaptif akan meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan intensitas konflik.

Dengan demikian, budaya organisasi tidak bisa dipandang hanya sebagai “hiasan” atau simbol dalam perusahaan, melainkan sebagai mekanisme penting dalam mengelola komunikasi dan menyelesaikan konflik hubungan industrial. Budaya yang sehat, adaptif, dan inklusif memungkinkan organisasi membangun kepercayaan, membuka dialog, dan menemukan solusi kreatif dalam menghadapi perbedaan kepentingan. Sebaliknya, budaya yang tertutup dan kaku hanya akan memperbesar jurang komunikasi yang pada akhirnya merugikan produktivitas perusahaan maupun kesejahteraan pekerja.

G. Teknologi Komunikasi di Hubungan Industrial

Perkembangan teknologi komunikasi telah membawa transformasi besar dalam hubungan industrial. Jika dahulu komunikasi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah lebih banyak dilakukan melalui tatap muka, rapat resmi, atau surat menyurat, maka kini berbagai platform digital memungkinkan interaksi berlangsung lebih cepat, transparan, dan fleksibel. Kehadiran teknologi digital seperti email, aplikasi pesan instan, media sosial, hingga platform manajemen kerja berbasis daring tidak hanya mempercepat aliran informasi, tetapi juga memengaruhi pola negosiasi, mediasi, serta pengambilan keputusan di dunia kerja.

Teknologi komunikasi mendukung terbentuknya hubungan industrial yang lebih inklusif. Serikat pekerja, misalnya, kini dapat menggunakan media sosial untuk menyuarakan aspirasi, menggalang solidaritas, dan menyebarkan informasi terkait hak-hak pekerja. Hal ini memperkuat posisi tawar mereka dalam proses perundingan dengan manajemen. Di sisi lain, perusahaan juga dapat menggunakan platform komunikasi internal seperti Slack, Microsoft Teams, atau aplikasi khusus perusahaan untuk memastikan pesan mengenai kebijakan kerja, standar keselamatan, maupun regulasi baru dapat diterima pekerja secara merata dan cepat. Transparansi ini berpotensi

mengurangi kesalahpahaman yang sering menjadi pemicu konflik.

Selain itu, mediasi dalam hubungan industrial juga semakin banyak dilakukan dengan bantuan teknologi. Misalnya, penyelesaian perselisihan hubungan industrial dapat difasilitasi melalui konferensi video yang mempertemukan pekerja, pengusaha, dan mediator tanpa harus hadir di satu lokasi fisik. Hal ini sangat membantu terutama dalam konteks perusahaan multinasional atau pekerja jarak jauh yang tersebar di berbagai wilayah. Menurut riset yang dilakukan oleh International Labour Organization (ILO, 2021), penggunaan teknologi komunikasi dalam proses mediasi dapat mengurangi waktu penyelesaian sengketa hingga 30% dibandingkan dengan metode konvensional.

Namun, pemanfaatan teknologi komunikasi juga menghadirkan tantangan baru. Salah satunya adalah kesenjangan akses antara pekerja yang melek digital dengan mereka yang kurang familiar terhadap teknologi. Tidak semua pekerja memiliki perangkat atau koneksi internet yang memadai untuk mengakses informasi perusahaan secara cepat. Akibatnya, bisa timbul ketidakmerataan pemahaman terhadap kebijakan perusahaan yang pada gilirannya justru memicu konflik. Selain itu, masalah privasi dan keamanan data juga menjadi isu penting. Informasi sensitif terkait strategi perusahaan atau advokasi serikat pekerja berisiko bocor jika sistem komunikasi tidak dilengkapi dengan perlindungan yang memadai.

Contoh nyata pemanfaatan teknologi komunikasi dalam hubungan industrial dapat dilihat pada perusahaan transportasi daring di Indonesia. Pekerja mitra, seperti pengemudi Gojek dan Grab, sering kali menggunakan grup WhatsApp atau Telegram untuk berdiskusi, menyampaikan aspirasi, bahkan mengorganisasi aksi protes. Di sisi perusahaan, aplikasi internal juga digunakan untuk menyampaikan kebijakan tarif, sistem insentif, maupun aturan keselamatan kepada para pengemudi. Pola komunikasi ini memperlihatkan bagaimana teknologi

digital menjadi arena penting dalam dinamika hubungan industrial modern (Nugroho, 2022).

Ke depan, teknologi komunikasi akan semakin terintegrasi dalam hubungan industrial, terutama dengan hadirnya kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*) dan *big data analytics*. Perusahaan dapat menganalisis pola komunikasi pekerja untuk mengidentifikasi potensi konflik lebih dini, sementara serikat pekerja dapat menggunakan data digital untuk memperkuat argumen dalam perundingan. Meski demikian, aspek etika dan keadilan tetap harus menjadi perhatian utama agar teknologi tidak justru memperlebar kesenjangan antara pekerja dan pengusaha.

Dengan demikian, teknologi komunikasi bukan hanya sekadar alat untuk mempercepat aliran informasi, melainkan juga instrumen strategis yang dapat memperkuat hubungan industrial yang lebih demokratis, inklusif, dan adaptif terhadap tantangan zaman. Namun, keberhasilannya sangat bergantung pada bagaimana setiap aktor—pekerja, pengusaha, maupun pemerintah—dapat menggunakan teknologi ini secara bijak, adil, dan bertanggung jawab.

H. Studi Kasus: Mediasi Konflik di Sektor Transportasi *Public*

Sektor transportasi publik merupakan salah satu bidang yang sangat rentan terhadap konflik industrial, terutama karena menyangkut kepentingan banyak pihak: pekerja, perusahaan, pemerintah, dan masyarakat pengguna jasa. Konflik di sektor ini biasanya muncul akibat ketidakpuasan pekerja terhadap upah, jam kerja, kondisi keselamatan, atau kebijakan perusahaan yang dianggap merugikan. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat berujung pada aksi mogok kerja atau demonstrasi, yang pada akhirnya mengganggu layanan publik dan menimbulkan kerugian ekonomi maupun sosial. Oleh karena itu, mediasi menjadi salah satu instrumen penting dalam menyelesaikan perselisihan di sektor transportasi publik.

Salah satu contoh yang relevan adalah konflik yang terjadi pada sektor transportasi darat di Indonesia, khususnya antara pengemudi angkutan konvensional dan perusahaan transportasi berbasis aplikasi daring. Ketika layanan transportasi online mulai berkembang pesat sejak 2015, banyak pengemudi angkutan konvensional merasa dirugikan karena penurunan jumlah penumpang dan pendapatan. Situasi ini memicu berbagai aksi demonstrasi, bahkan benturan fisik di sejumlah kota besar. Pemerintah kemudian berupaya memfasilitasi mediasi antara perwakilan pengemudi konvensional, perusahaan aplikasi, dan organisasi terkait. Hasilnya adalah pengaturan tarif batas bawah dan atas, serta kebijakan kuota kendaraan online di beberapa wilayah (Hendri, 2018).

Mediasi serupa juga terlihat pada konflik buruh transportasi publik formal, misalnya di sektor bus kota atau kereta api. Misalnya, terdapat kasus di sebuah perusahaan transportasi bus di Jawa Tengah, di mana para sopir menuntut kenaikan upah minimum dan perbaikan kondisi kerja setelah bertahun-tahun merasa tidak diperhatikan. Manajemen awalnya menolak dengan alasan keterbatasan keuangan perusahaan. Namun, melalui mediasi yang difasilitasi oleh Dinas Tenaga Kerja setempat, akhirnya tercapai kesepakatan berupa kenaikan insentif berbasis kinerja serta perbaikan fasilitas kerja. Meskipun perusahaan tidak dapat langsung menaikkan gaji pokok, adanya solusi alternatif ini cukup diterima pekerja, sehingga mogok kerja dapat dihindari (Susilo, 2020).

Dalam perspektif hubungan industrial, mediasi memiliki nilai strategis karena menempatkan pihak ketiga yang netral untuk menjembatani perbedaan kepentingan. Berbeda dengan arbitrase atau pengadilan, mediasi lebih mengedepankan dialog terbuka dan win-win solution. Proses ini memungkinkan pekerja menyuarakan keluhan mereka secara langsung, sementara pengusaha memiliki ruang untuk menjelaskan keterbatasan atau tantangan yang dihadapi perusahaan. Dengan demikian, mediasi tidak hanya menyelesaikan masalah jangka

pendek, tetapi juga memperkuat komunikasi dan membangun kembali kepercayaan antara kedua belah pihak (Setiawan, 2019).

Keberhasilan mediasi di sektor transportasi publik sangat ditentukan oleh beberapa faktor. Pertama, kesediaan para pihak untuk duduk bersama dan bernegosiasi. Kedua, kapasitas mediator dalam mengelola dinamika konflik serta menawarkan alternatif yang realistis. Ketiga, adanya komitmen pemerintah untuk memastikan kesepakatan yang tercapai dapat dijalankan dengan konsisten. Dalam kasus transportasi online, misalnya, kesepakatan tarif baru hanya efektif jika pemerintah melakukan pengawasan terhadap implementasi di lapangan. Tanpa pengawasan, konflik serupa dapat muncul kembali.

Dengan melihat berbagai kasus tersebut, dapat disimpulkan bahwa mediasi merupakan instrumen yang sangat penting dan relevan dalam mengelola konflik di sektor transportasi publik. Selain mencegah eskalasi konflik yang lebih besar, mediasi juga mampu melindungi kepentingan masyarakat luas sebagai pengguna jasa transportasi. Pengalaman di Indonesia menunjukkan bahwa tanpa adanya mekanisme mediasi yang efektif, konflik di sektor ini bisa dengan cepat meluas dan menimbulkan dampak sosial-ekonomi yang signifikan. Oleh karena itu, penguatan lembaga mediasi ketenagakerjaan menjadi kebutuhan mendesak, terutama di sektor-sektor strategis yang bersentuhan langsung dengan kehidupan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Budhijanto, D. (2020). "Arbitrase dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial di Indonesia." *Jurnal Hukum dan Ketenagakerjaan*, 12(2), 115-128.
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendri, S. (2018). *Transportasi Online dan Konflik Sosial di Perkotaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- International Labour Organization. (2021). *Digitalization and Industrial Relations: Opportunities and Challenges*. Geneva: ILO.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Nugroho, A. (2022). Teknologi Digital dan Dinamika Hubungan Industrial di Indonesia. *Jurnal Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan*, 10(2), 145-160.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken: Wiley.

- Setiawan, A. (2019). *Manajemen Konflik dan Mediasi Hubungan Industrial di Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- Simanjuntak, P. (2014). *Manajemen dan Hubungan Industrial*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Simanjuntak, P. J. (2021). *Manajemen Hubungan Industrial di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Susilo, R. (2020). "Mediasi Perselisihan Tenaga Kerja di Sektor Transportasi Publik," *Jurnal Hubungan Industrial*, 8(2), 112–126.
- Sutedi, A. (2018). *Hukum Perburuhan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Widjaja, H. (2019). *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, S. (2019). *Hubungan Industrial di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Deepublish.

BAB 6

HUBUNGAN INDUSTRIAL DI ERA DIGITAL

Transformasi digital telah membawa perubahan besar dalam hampir seluruh aspek kehidupan, termasuk dunia kerja dan hubungan industrial. Perkembangan teknologi informasi, kecerdasan buatan, dan platform daring menciptakan bentuk-bentuk baru hubungan kerja yang berbeda dari pola tradisional. Fenomena seperti *gig economy*, pekerjaan lepas berbasis aplikasi, hingga sistem kerja jarak jauh (*remote working*) mengubah cara pekerja dan pengusaha berinteraksi. Hal ini menimbulkan peluang besar dalam efisiensi dan fleksibilitas, tetapi sekaligus menghadirkan tantangan baru dalam perlindungan hak-hak pekerja, regulasi, serta keberlangsungan hubungan industrial yang sehat.

Di Indonesia, munculnya transportasi online, layanan kurir digital, hingga platform freelance internasional telah memperlihatkan wajah baru hubungan industrial. Pekerja tidak lagi selalu berstatus karyawan tetap, melainkan mitra, freelancer, atau pekerja kontrak jangka pendek. Status hukum yang sering kali tidak jelas menimbulkan perdebatan: apakah mereka layak memperoleh hak yang sama dengan pekerja formal, ataukah hubungan kerja berbasis aplikasi sebaiknya diperlakukan berbeda? Pertanyaan ini menjadi isu penting yang harus dijawab oleh pengusaha, pekerja, maupun pemerintah.

Bab ini akan membahas secara mendalam bagaimana digitalisasi memengaruhi pola hubungan industrial. Selain menguraikan tantangan hukum dan regulasi, akan dibahas pula

aspek kesejahteraan, keterampilan baru yang dibutuhkan di era digital, serta etika kerja dalam menghadapi teknologi. Dengan pemahaman ini, diharapkan pembaca dapat melihat hubungan industrial di era digital bukan sekadar sebagai pergeseran teknis, tetapi juga sebagai proses transformasi mendasar yang menuntut adaptasi dari semua pihak.

A. Dampak Digitalisasi pada Tenaga Kerja

Digitalisasi telah membawa perubahan mendasar dalam lanskap hubungan industrial, terutama terkait dengan pola kerja, kebutuhan kompetensi, serta struktur pasar tenaga kerja. Transformasi ini ditandai dengan hadirnya teknologi berbasis internet, kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/ AI), big data, dan platform digital yang mengubah cara perusahaan beroperasi sekaligus bagaimana pekerja berkontribusi. Jika pada masa lalu hubungan kerja didominasi oleh pola konvensional, seperti pekerjaan penuh waktu dengan kontrak jangka panjang, kini muncul format baru yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi.

Salah satu dampak paling nyata dari digitalisasi adalah lahirnya *gig economy*, yaitu sistem kerja berbasis proyek atau tugas jangka pendek yang difasilitasi oleh platform digital. Fenomena ini terlihat jelas pada layanan transportasi online seperti Gojek dan Grab, di mana hubungan kerja tidak lagi bersifat tradisional, melainkan berbasis aplikasi. Pekerja dalam sektor ini seringkali dikategorikan sebagai mitra, bukan karyawan tetap, sehingga hak-hak normatif yang biasanya melekat pada pekerja formal tidak sepenuhnya berlaku. Hal ini menimbulkan perdebatan baru dalam hubungan industrial, terutama terkait perlindungan hukum, jaminan sosial, dan kesejahteraan (Prassida & Adawiyah, 2021).

Selain menciptakan lapangan kerja baru, digitalisasi juga menghilangkan sebagian jenis pekerjaan. Otomatisasi berbasis AI dan robotik menggantikan peran manusia dalam pekerjaan rutin dan berulang. Contohnya, layanan perbankan kini banyak dialihkan ke mesin *self-service* atau aplikasi mobile banking,

mengurangi kebutuhan teller di kantor cabang. Fenomena serupa terjadi pada industri manufaktur, di mana penggunaan robot industri mampu meningkatkan produktivitas sekaligus mengurangi jumlah tenaga kerja manusia. Menurut laporan McKinsey Global Institute (2019), sekitar 23 juta pekerjaan di Asia Tenggara berpotensi tergantikan oleh otomatisasi pada 2030, terutama pekerjaan yang bersifat manual dan administratif.

Namun demikian, digitalisasi tidak semata-mata berdampak negatif. Ia juga melahirkan jenis pekerjaan baru yang sebelumnya tidak ada, seperti *data analyst*, *digital marketing specialist*, *UI/UX designer*, hingga *cyber security expert*. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi menuntut tenaga kerja untuk beradaptasi dengan keterampilan baru yang lebih relevan dengan kebutuhan industri modern. Kementerian Ketenagakerjaan RI (2020) menegaskan bahwa penguasaan *digital skills* menjadi salah satu faktor penentu daya saing tenaga kerja Indonesia di masa depan.

Perubahan lain yang cukup signifikan adalah fleksibilitas kerja. Dengan dukungan teknologi komunikasi, banyak perusahaan menerapkan sistem kerja jarak jauh (*remote working*) dan pola kerja hibrida. Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi tren ini, sehingga kini bekerja dari rumah bukan lagi hal asing. Model kerja ini memberikan keleluasaan bagi pekerja dalam mengatur waktu, tetapi sekaligus menimbulkan tantangan baru seperti batasan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta meningkatnya risiko *burnout*. Dalam konteks hubungan industrial, fleksibilitas ini juga menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana perusahaan menjamin hak-hak pekerja jarak jauh, terutama terkait jam kerja, lembur, serta perlindungan kesehatan mental (ILO, 2021).

Secara keseluruhan, dampak digitalisasi pada tenaga kerja dapat dilihat sebagai pedang bermata dua. Di satu sisi, digitalisasi menciptakan peluang baru, meningkatkan produktivitas, serta membuka ruang fleksibilitas kerja. Namun di sisi lain, ia juga menghadirkan tantangan serius berupa

hilangnya pekerjaan tradisional, ketidakpastian status kerja, serta kebutuhan akan keterampilan baru yang berkelanjutan. Oleh karena itu, peran pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja menjadi sangat penting untuk membangun regulasi dan program pelatihan yang adaptif terhadap perubahan ini. Dengan begitu, hubungan industrial dapat tetap relevan dan mampu menjamin keadilan serta kesejahteraan pekerja di era digital.

B. Gig Economy dan Pekerja Lepas

Perubahan lanskap ketenagakerjaan di era digital ditandai dengan munculnya **gig economy**, yaitu sistem kerja berbasis proyek jangka pendek, tugas tertentu, atau kontrak fleksibel. Pekerja dalam sistem ini lebih dikenal sebagai pekerja lepas (*freelancer*), mitra kerja, atau *independent contractor*. Fenomena ini menjadi semakin meluas dengan hadirnya platform digital seperti Gojek, Grab, ShopeeFood, Upwork, dan Fiverr yang mempertemukan penyedia jasa dengan pengguna secara cepat dan efisien. Menurut International Labour Organization (ILO, 2021), gig economy berkembang pesat terutama di Asia Tenggara, karena didorong oleh meningkatnya penetrasi internet, penggunaan aplikasi seluler, serta kebutuhan masyarakat akan layanan serba cepat.

Gig economy menawarkan peluang besar, terutama bagi generasi muda yang menginginkan fleksibilitas kerja dan kebebasan dalam menentukan waktu maupun jenis pekerjaan. Bagi sebagian pekerja, sistem ini memberikan alternatif di tengah terbatasnya lapangan pekerjaan formal. Misalnya, mahasiswa dapat memperoleh penghasilan tambahan dengan menjadi pengemudi ojek online, penulis konten, atau desainer grafis lepas. Perusahaan juga diuntungkan karena tidak perlu menanggung biaya tetap yang tinggi, seperti gaji bulanan, tunjangan, atau jaminan sosial, sehingga dapat mengatur tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan bisnis yang fluktuatif (De Stefano, 2016).

Namun, di balik fleksibilitas dan peluang yang ditawarkan, gig economy menyimpan tantangan besar dalam konteks hubungan industrial. Pekerja lepas umumnya tidak memiliki perlindungan hukum yang sama dengan pekerja formal. Mereka tidak mendapatkan jaminan kesehatan, pensiun, tunjangan hari raya, atau perlindungan kecelakaan kerja yang seharusnya menjadi hak dasar pekerja. Status mereka sering kali didefinisikan sebagai “mitra” alih-alih “karyawan”, sehingga perusahaan penyedia platform dapat menghindari kewajiban hukum ketenagakerjaan. Kondisi ini menimbulkan apa yang disebut sebagai “**precarious work**” atau pekerjaan rentan, di mana pekerja memiliki tingkat ketidakpastian tinggi terkait pendapatan maupun keberlanjutan pekerjaan (Kalleberg, 2018).

Contoh nyata dapat dilihat dari kasus pengemudi ojek online di Indonesia. Mereka sering menghadapi persoalan terkait perubahan sepihak pada skema insentif, jam kerja panjang tanpa jaminan keselamatan, serta ketiadaan perlindungan hukum ketika terjadi kecelakaan. Meskipun demikian, sebagian besar pengemudi tetap bertahan karena pekerjaan ini menjadi sumber penghasilan utama. Beberapa aksi protes bahkan sempat dilakukan oleh komunitas pengemudi untuk menuntut kejelasan status kerja dan perlindungan sosial yang lebih memadai.

Dalam konteks hubungan industrial modern, fenomena ini menuntut adanya paradigma baru. Pemerintah, perusahaan, dan pekerja perlu menemukan titik temu agar gig economy tetap berfungsi sebagai penyedia lapangan kerja, tanpa mengorbankan hak-hak dasar pekerja. Misalnya, pemerintah dapat mengembangkan regulasi khusus yang memberikan perlindungan minimal bagi pekerja platform, seperti akses terhadap BPJS Ketenagakerjaan atau asuransi kesehatan. Beberapa negara telah mulai mengambil langkah ke arah ini. Di Inggris, Mahkamah Agung pada tahun 2021 memutuskan bahwa pengemudi Uber memiliki status “worker” sehingga berhak atas upah minimum dan cuti berbayar. Putusan ini

menjadi tonggak penting dalam perlindungan pekerja di gig economy (UK Supreme Court, 2021).

Selain itu, perusahaan platform juga dapat mengambil inisiatif dengan menerapkan skema jaminan sosial sukarela, menyediakan pelatihan keterampilan, atau menciptakan mekanisme dialog dengan komunitas pekerja. Langkah-langkah ini bukan hanya meningkatkan kesejahteraan pekerja, tetapi juga memperkuat citra positif perusahaan di mata publik. Dari sisi pekerja, solidaritas dalam bentuk komunitas atau serikat berbasis platform dapat menjadi wadah untuk memperjuangkan hak-hak kolektif dan menciptakan posisi tawar yang lebih kuat dalam negosiasi dengan perusahaan.

Dengan demikian, gig economy dan pekerja lepas menjadi wajah baru dalam hubungan industrial di era digital. Mereka merepresentasikan fleksibilitas kerja yang dibutuhkan oleh ekonomi modern, namun sekaligus memunculkan tantangan serius terkait perlindungan sosial, kepastian hukum, dan keadilan kerja. Jika dikelola dengan baik melalui regulasi yang adaptif dan praktik bisnis yang bertanggung jawab, gig economy dapat menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi sekaligus membuka jalan bagi hubungan industrial yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

C. *Outsourcing* dan Pekerja Kontrak

Salah satu fenomena paling menonjol dalam dinamika hubungan industrial di era digital adalah meningkatnya praktik **outsourcing** dan penggunaan **pekerja kontrak**. Outsourcing merujuk pada penyerahan sebagian pekerjaan atau fungsi perusahaan kepada pihak ketiga yang dianggap lebih efisien, sementara pekerja kontrak adalah tenaga kerja yang dipekerjakan untuk jangka waktu tertentu sesuai kesepakatan. Kedua mekanisme ini awalnya dipandang sebagai strategi fleksibilitas bisnis, namun di sisi lain sering menimbulkan persoalan serius dalam hubungan industrial, terutama terkait perlindungan hak-hak pekerja.

Dalam konteks global, outsourcing mulai populer sejak dekade 1980-an sebagai respon atas tuntutan efisiensi biaya, fokus pada *core business*, dan kebutuhan untuk meningkatkan daya saing (Friedman, 2005). Di Indonesia, praktik ini semakin meluas setelah diberlakukannya Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 yang mengatur sistem perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) dan outsourcing. Namun, ketentuan tersebut masih menimbulkan kontroversi, karena sering dianggap membuka peluang eksploitasi terhadap pekerja.

Salah satu isu utama yang muncul adalah **ketidakpastian kerja**. Pekerja outsourcing dan kontrak umumnya tidak memiliki jaminan keberlanjutan kerja seperti pekerja tetap. Mereka rentan diberhentikan sewaktu-waktu ketika kontrak berakhir atau ketika perusahaan melakukan efisiensi. Hal ini berdampak pada minimnya rasa aman dalam bekerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan motivasi dan produktivitas. Menurut penelitian Nugroho (2018), pekerja kontrak di sektor manufaktur sering mengalami tekanan psikologis akibat ketidakjelasan status kerja, sehingga berpengaruh pada kesehatan mental dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Selain itu, pekerja outsourcing sering menghadapi **ketidaksetaraan dalam hak dan fasilitas** dibandingkan dengan pekerja tetap di perusahaan yang sama. Perbedaan dalam hal upah, tunjangan kesehatan, cuti, maupun peluang pengembangan karier kerap menimbulkan ketidakpuasan dan konflik industrial. Kasus yang sering muncul, misalnya, di sektor perbankan atau telekomunikasi, di mana tenaga kerja outsourcing di bidang *customer service* atau keamanan merasa tidak memperoleh keadilan dibandingkan pekerja inti perusahaan (Wahyudi, 2020).

Namun demikian, praktik outsourcing dan kontrak juga memiliki sisi positif jika dikelola dengan baik. Dari perspektif pengusaha, sistem ini memberikan fleksibilitas untuk menyesuaikan jumlah tenaga kerja dengan kebutuhan bisnis yang fluktuatif, terutama di era digital yang ditandai dengan

ketidakpastian pasar. Sebagai contoh, perusahaan e-commerce sering memanfaatkan pekerja kontrak musiman untuk menangani lonjakan pesanan pada periode tertentu seperti *harbolnas* atau bulan Ramadan. Strategi ini memungkinkan perusahaan tetap efisien tanpa harus menanggung biaya tenaga kerja tetap sepanjang tahun.

Di sisi lain, bagi sebagian pekerja, sistem kontrak juga bisa menjadi pintu masuk untuk mendapatkan pengalaman kerja sebelum memperoleh posisi tetap. Pekerja kontrak di sektor teknologi, misalnya, sering menggunakan status kontrak sebagai batu loncatan untuk memperkuat portofolio mereka, yang kemudian mempermudah akses ke pekerjaan dengan status lebih permanen (Kusuma, 2021).

Untuk mengurangi ketidakadilan yang muncul, diperlukan **regulasi dan pengawasan yang lebih ketat**. Pemerintah perlu memastikan bahwa perusahaan penyedia jasa outsourcing benar-benar memenuhi kewajiban normatif, seperti pembayaran upah sesuai standar, jaminan sosial, dan perlindungan kesehatan. Selain itu, perusahaan pengguna jasa outsourcing juga tidak boleh lepas tangan, melainkan ikut bertanggung jawab atas kondisi pekerja yang mendukung operasional mereka.

Tantangan lain adalah bagaimana serikat pekerja dan lembaga hubungan industrial dapat merespons perkembangan ini. Serikat pekerja perlu lebih inklusif dengan melibatkan pekerja outsourcing dan kontrak dalam keanggotaannya, sehingga mereka tetap memiliki wadah untuk memperjuangkan hak-hak mereka. Hal ini penting mengingat jumlah pekerja non-permanen semakin meningkat di era digital.

Pada akhirnya, outsourcing dan pekerja kontrak tidak dapat sepenuhnya dihindari dalam dinamika hubungan industrial modern. Yang dibutuhkan adalah **keseimbangan** antara kepentingan efisiensi perusahaan dan perlindungan hak pekerja. Jika dikelola dengan prinsip keadilan, transparansi, dan kepastian hukum, sistem ini dapat menjadi instrumen strategis

yang mendukung daya saing perusahaan tanpa mengorbankan kesejahteraan pekerja.

D. Pekerjaan Jarak Jauh dan Hybrid

Perubahan besar dalam dunia kerja modern ditandai dengan munculnya model pekerjaan jarak jauh (*remote working*) dan hybrid, yang semakin populer sejak pandemi COVID-19. Jika sebelumnya pola kerja didominasi oleh kehadiran fisik di kantor, kini organisasi mulai membuka ruang fleksibilitas yang memungkinkan pekerja menjalankan tugas dari rumah, kafe, atau lokasi lain dengan dukungan teknologi digital. Model ini tidak hanya menjawab kebutuhan kesehatan saat krisis pandemi, tetapi juga menjadi strategi baru dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi biaya, serta keseimbangan hidup pekerja.

Pekerjaan jarak jauh menghadirkan paradigma baru dalam hubungan industrial. Interaksi antara pekerja dan pengusaha tidak lagi terbatas pada ruang fisik, tetapi ditopang oleh komunikasi virtual melalui platform digital seperti Zoom, Microsoft Teams, atau Slack. Hal ini memunculkan tantangan baru bagi sistem hubungan kerja, terutama dalam hal pengawasan kinerja, evaluasi produktivitas, serta perlindungan hak pekerja. Sementara itu, model hybrid –yang menggabungkan kehadiran fisik di kantor dengan kerja jarak jauh –berusaha mencari jalan tengah untuk menjaga kolaborasi langsung sekaligus fleksibilitas kerja.

Dalam praktiknya, penerapan model kerja jarak jauh dan hybrid membawa sejumlah keuntungan. Bagi perusahaan, pola ini dapat mengurangi biaya operasional seperti sewa gedung, listrik, dan fasilitas kantor. Bagi pekerja, fleksibilitas memungkinkan terciptanya *work-life balance* yang lebih baik, menghemat waktu perjalanan, serta meningkatkan kepuasan kerja. Menurut laporan McKinsey (2021), sekitar 52% pekerja di Amerika Serikat menyatakan bahwa mereka merasa lebih produktif ketika bekerja dari rumah, terutama karena dapat mengatur waktu kerja secara lebih fleksibel. Temuan serupa juga

terlihat di Indonesia, di mana survei Katadata Insight Center (2021) menunjukkan bahwa mayoritas pekerja merasa pekerjaan jarak jauh membantu menjaga keseimbangan hidup mereka.

Namun, keuntungan tersebut tidak lepas dari sejumlah tantangan. Pertama, aspek pengawasan kerja menjadi lebih kompleks. Perusahaan harus mengembangkan sistem manajemen berbasis kinerja yang lebih transparan, dengan indikator yang terukur dan berbasis hasil (*result-oriented*), bukan hanya jam kerja. Kedua, muncul persoalan ketidakmerataan akses teknologi. Tidak semua pekerja memiliki perangkat memadai atau jaringan internet stabil, sehingga berpotensi menimbulkan kesenjangan produktivitas. Ketiga, aspek hubungan sosial juga terdampak. Minimnya interaksi tatap muka dapat mengurangi rasa kebersamaan, menurunkan loyalitas, bahkan menimbulkan rasa terisolasi di kalangan pekerja (Gajendran & Harrison, 2007).

Dari perspektif hukum ketenagakerjaan, pola kerja jarak jauh dan hybrid juga membutuhkan regulasi yang jelas. Misalnya, bagaimana jam kerja dihitung, bagaimana hak lembur dipenuhi, serta bagaimana perusahaan memastikan keselamatan kerja di luar kantor. Beberapa negara maju, seperti Jerman dan Prancis, telah mengatur *right to disconnect*, yaitu hak pekerja untuk tidak selalu terhubung dengan pekerjaan di luar jam kerja resmi. Hal ini penting untuk mencegah kelelahan digital (*digital burnout*) yang kerap dialami pekerja jarak jauh (Eurofound, 2020).

Contoh implementasi kerja hybrid dapat dilihat pada perusahaan teknologi seperti Google dan Microsoft. Google menerapkan kebijakan tiga hari bekerja dari kantor dan dua hari dari rumah sebagai bentuk kompromi untuk menjaga kolaborasi tim sekaligus memberikan fleksibilitas. Di Indonesia, sejumlah perusahaan perbankan dan teknologi juga mulai menerapkan pola serupa, misalnya Bank Mandiri dan Tokopedia, dengan alasan efisiensi biaya dan peningkatan kepuasan karyawan.

Dengan demikian, pekerjaan jarak jauh dan hybrid menjadi fenomena yang tidak terelakkan dalam hubungan industrial modern. Tantangan yang muncul menuntut adanya adaptasi baik dari sisi manajemen perusahaan, pekerja, maupun regulasi pemerintah. Model ini pada akhirnya akan menjadi bagian dari ekosistem kerja masa depan, di mana hubungan industrial tidak lagi terbatas pada ruang fisik, melainkan bergerak dalam ranah digital yang lebih dinamis, fleksibel, namun tetap menjunjung asas keadilan dan kesejahteraan bersama.

E. Kebutuhan Regulasi Baru

Perkembangan teknologi digital telah mengubah lanskap dunia kerja secara signifikan. Model hubungan kerja yang dahulu didominasi oleh hubungan formal antara pekerja dan pengusaha kini berkembang menjadi bentuk-bentuk baru yang lebih fleksibel, seperti pekerja lepas (*freelancer*), *gig workers*, pekerja jarak jauh (*remote workers*), serta pekerja berbasis platform digital. Kondisi ini menimbulkan tantangan bagi regulasi ketenagakerjaan yang ada, sebab sebagian besar aturan yang berlaku masih didesain untuk mengatur hubungan kerja konvensional antara karyawan tetap dengan pemberi kerja. Oleh karena itu, kebutuhan akan regulasi baru menjadi semakin mendesak demi menciptakan perlindungan yang adil bagi semua pihak yang terlibat.

Salah satu isu utama yang muncul adalah status hukum pekerja platform digital. Banyak pekerja di sektor transportasi online, pengantaran makanan, maupun jasa digital, dikategorikan bukan sebagai “karyawan” melainkan sebagai “mitra.” Kategorisasi ini seringkali membuat mereka tidak mendapatkan hak-hak dasar pekerja, seperti jaminan kesehatan, tunjangan pensiun, maupun perlindungan dari pemutusan hubungan kerja secara sepihak. Kasus ini dapat dilihat pada pekerja transportasi daring di Indonesia, yang hingga kini masih memperjuangkan pengakuan dan perlindungan hukum yang jelas. Sebagaimana dicatat oleh Nugroho (2021), kekosongan

regulasi dalam mengatur status pekerja digital menyebabkan munculnya ketidakpastian hukum yang berimplikasi pada kesejahteraan jutaan pekerja.

Selain status hukum, regulasi baru juga perlu menjawab persoalan tentang standar kerja yang adil dalam konteks digital. Misalnya, pekerja jarak jauh seringkali dihadapkan pada beban kerja yang tidak terukur, jam kerja yang kabur, dan tuntutan ketersediaan sepanjang waktu. Tanpa aturan yang jelas, kondisi ini berpotensi menimbulkan eksploitasi, bahkan menurunkan kesehatan mental pekerja. Beberapa negara maju sudah mulai mengembangkan konsep *right to disconnect* atau hak untuk memutuskan koneksi kerja di luar jam kerja, yang bertujuan menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (De Stefano, 2020). Indonesia pun perlu mengadopsi prinsip serupa agar pekerja digital tidak kehilangan batas antara ruang kerja dan kehidupan pribadi.

Lebih jauh, regulasi baru juga penting untuk mengantisipasi implikasi otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI) terhadap hubungan industrial. Banyak pekerjaan yang berpotensi tergantikan oleh mesin, sehingga regulasi harus mengatur mekanisme transisi yang adil, termasuk perlindungan pekerja yang terdampak serta program pelatihan ulang (*reskilling*) dan peningkatan keterampilan (*upskilling*). Hal ini sejalan dengan pandangan International Labour Organization (ILO, 2019) yang menekankan perlunya kebijakan ketenagakerjaan proaktif dalam menghadapi disrupsi teknologi.

Contoh konkret kebutuhan regulasi baru dapat dilihat dari pengalaman Uni Eropa yang pada tahun 2021 merancang aturan untuk pekerja platform digital. Aturan tersebut mencakup pengakuan status kerja, transparansi algoritma dalam menentukan upah, serta kewajiban perusahaan digital untuk menyediakan jaminan sosial. Sementara itu, di Indonesia, meskipun sudah ada beberapa inisiatif melalui Peraturan Menteri Perhubungan mengenai transportasi daring, regulasi tersebut masih terbatas pada aspek teknis, belum secara

menyeluruh melindungi hak-hak sosial ekonomi pekerja platform.

Dari uraian tersebut, jelas bahwa kebutuhan regulasi baru tidak dapat ditunda. Regulasi harus bersifat adaptif, responsif terhadap perubahan teknologi, dan mampu mengakomodasi model kerja baru yang muncul. Tanpa pembaruan regulasi, hubungan industrial di era digital berisiko menimbulkan ketimpangan antara pekerja dan pengusaha, memperbesar kerentanan pekerja, serta melemahkan keadilan sosial di dunia kerja. Dengan adanya regulasi yang sesuai, diharapkan tercipta ekosistem kerja digital yang tidak hanya produktif, tetapi juga adil, inklusif, dan berkelanjutan.

F. Keterampilan Masa Depan

Perubahan lanskap ketenagakerjaan di era digital menuntut keterampilan baru yang berbeda dari pola kerja konvensional. Otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), big data, hingga transformasi digital telah mengubah cara perusahaan beroperasi dan bagaimana pekerja berkontribusi di dalamnya. Kondisi ini menuntut adanya adaptasi baik dari pihak pekerja maupun pengusaha agar hubungan industrial tetap berjalan harmonis dan produktif. Tanpa kemampuan untuk menguasai keterampilan masa depan, tenaga kerja berisiko tertinggal, sementara perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan daya saing.

Salah satu keterampilan masa depan yang paling menonjol adalah literasi digital. Pekerja tidak lagi cukup hanya menguasai keterampilan teknis dasar, tetapi dituntut mampu menggunakan teknologi digital untuk mendukung produktivitas, mulai dari pengoperasian perangkat lunak manajemen kerja, analisis data sederhana, hingga komunikasi virtual. Misalnya, seorang karyawan di bidang administrasi kini harus mampu mengoperasikan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) berbasis cloud, bukan sekadar mengelola dokumen fisik. Menurut World Economic Forum (2020), literasi

digital termasuk dalam 10 keterampilan terpenting yang dibutuhkan di dunia kerja pada tahun 2025.

Selain literasi digital, keterampilan berpikir kritis dan pemecahan masalah juga menjadi semakin vital. Perusahaan di era digital menghadapi tantangan kompleks yang tidak bisa dipecahkan hanya dengan prosedur standar. Pekerja dituntut memiliki kemampuan menganalisis situasi, mengidentifikasi akar masalah, serta menawarkan solusi kreatif. Sebagai contoh, pekerja di sektor logistik harus dapat memanfaatkan data real-time untuk mengatasi kendala distribusi akibat perubahan cuaca atau kebijakan daerah. Kemampuan seperti ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat hubungan industrial karena pekerja diposisikan sebagai mitra strategis perusahaan, bukan sekadar pelaksana.

Keterampilan kolaborasi lintas fungsi juga menjadi kebutuhan mendesak. Digitalisasi membuat batasan departemen semakin cair, sehingga pekerja perlu bekerja sama dalam tim yang bersifat multidisipliner. Misalnya, pengembangan sebuah aplikasi e-commerce memerlukan kolaborasi antara tim IT, pemasaran, layanan pelanggan, dan logistik. Dalam hubungan industrial, kemampuan kolaboratif ini dapat menekan potensi konflik karena komunikasi lebih terbuka dan pekerja terbiasa menghargai perbedaan perspektif.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah kecerdasan emosional. Meskipun teknologi semakin mendominasi, interaksi manusia tetap menjadi inti hubungan industrial. Pekerja yang memiliki empati, kemampuan mendengarkan, dan keterampilan komunikasi interpersonal cenderung lebih mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis. Menurut Goleman (2018), kecerdasan emosional berkontribusi besar pada efektivitas kerja, terutama dalam lingkungan yang penuh tekanan dan perubahan. Di era kerja jarak jauh, misalnya, pekerja dengan kecerdasan emosional tinggi akan lebih mudah membangun kepercayaan dalam tim virtual, sekaligus meminimalisir kesalahpahaman.

Tidak kalah penting adalah keterampilan belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*). Transformasi teknologi berlangsung sangat cepat, sehingga keterampilan hari ini bisa saja usang dalam hitungan beberapa tahun. Pekerja yang memiliki semangat belajar berkelanjutan akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan. Perusahaan pun mulai mengintegrasikan program pelatihan digital untuk mendukung proses ini. Sebagai contoh, beberapa perusahaan di Indonesia telah bermitra dengan platform *online learning* seperti Coursera atau Ruangguru untuk meningkatkan kompetensi karyawan di bidang data science, pemasaran digital, maupun keamanan siber.

Dengan demikian, keterampilan masa depan bukan hanya urusan teknis, tetapi juga mencakup aspek kognitif, sosial, dan emosional. Hubungan industrial yang sehat di era digital menuntut perusahaan dan pekerja untuk bersama-sama berinvestasi dalam pengembangan keterampilan ini. Perusahaan dapat menciptakan program pelatihan dan sistem kerja yang adaptif, sementara pekerja perlu memiliki kesadaran untuk terus meningkatkan kompetensi diri. Jika sinergi ini tercapai, hubungan industrial tidak hanya menjadi mekanisme penyelesaian konflik, melainkan juga menjadi motor penggerak daya saing di era digital.

G. Etika Kerja di Era Teknologi

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan mendasar dalam dunia kerja, termasuk dalam praktik hubungan industrial. Perubahan ini tidak hanya terkait dengan penggunaan perangkat digital untuk mempermudah pekerjaan, tetapi juga menyentuh aspek moral, budaya, dan perilaku yang harus disesuaikan dengan norma baru. Etika kerja di era teknologi menjadi isu penting karena menyangkut bagaimana pekerja, pengusaha, dan pihak terkait menjaga keseimbangan antara kemajuan teknologi dengan nilai-nilai kemanusiaan.

Etika kerja secara umum merujuk pada seperangkat prinsip moral yang mengatur bagaimana seseorang bertindak secara profesional, jujur, dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Di era teknologi, konsep ini berkembang karena munculnya tantangan baru, seperti penggunaan kecerdasan buatan (AI), big data, platform digital, serta media sosial. Misalnya, pekerja dituntut tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga mampu menjaga integritas dalam mengelola data, menghormati privasi pengguna, dan tidak menyalahgunakan informasi yang diperoleh melalui sistem digital (Floridi, 2013).

Salah satu aspek utama etika kerja di era digital adalah **pengelolaan data dan privasi**. Di banyak perusahaan, data pekerja maupun konsumen disimpan dalam sistem digital. Penyalahgunaan data dapat menimbulkan persoalan hukum sekaligus merusak kepercayaan publik. Oleh karena itu, pekerja harus memahami tanggung jawab etis dalam mengakses, mengolah, dan membagikan informasi. Contoh konkret dapat dilihat pada industri e-commerce di Indonesia, di mana karyawan perusahaan wajib menjaga kerahasiaan data konsumen, mulai dari alamat, nomor telepon, hingga riwayat belanja. Jika terjadi kebocoran data, bukan hanya perusahaan yang terkena sanksi hukum, tetapi juga reputasi organisasi dan kepercayaan pelanggan bisa hancur.

Selain itu, etika kerja juga mencakup **disiplin dalam penggunaan teknologi**. Era kerja digital memungkinkan fleksibilitas seperti bekerja jarak jauh (remote working) dan sistem kerja hybrid. Namun, fleksibilitas ini menuntut kedisiplinan baru. Seorang karyawan yang bekerja dari rumah dituntut tetap menjaga produktivitas, tidak menyalahgunakan waktu, serta tetap menjaga komunikasi dengan tim. Fenomena “slacking off” atau berpura-pura bekerja ketika online menjadi tantangan etis yang harus diantisipasi. Hal ini menegaskan bahwa etos kerja tidak boleh hilang meski ruang kerja berpindah ke dunia maya (Spreitzer et al., 2017).

Etika kerja di era teknologi juga terkait dengan **interaksi melalui media digital**. Penggunaan email, aplikasi perpesanan, dan platform kolaborasi seperti Slack atau Microsoft Teams memerlukan tata krama baru. Bahasa yang digunakan harus tetap profesional, meskipun komunikasinya lebih cepat dan ringkas. Mengirim pesan di luar jam kerja juga menjadi isu etis, karena bisa mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Di Eropa, misalnya, beberapa negara telah menetapkan regulasi “right to disconnect” yang memberikan hak bagi pekerja untuk tidak menanggapi pesan pekerjaan di luar jam kerja resmi (Mazur, 2020).

Lebih jauh, kehadiran teknologi otomatisasi dan AI juga menimbulkan dilema etis. Pekerja dituntut untuk beradaptasi dengan teknologi yang menggantikan sebagian peran manusia, namun perusahaan juga harus menjaga keadilan dalam proses transisi. Jika pekerja kehilangan pekerjaan akibat otomatisasi, muncul tanggung jawab moral bagi perusahaan untuk menyediakan pelatihan ulang (*reskilling*) atau penempatan kembali. Dengan demikian, etika kerja di era teknologi tidak hanya berlaku bagi pekerja individu, tetapi juga melekat pada tanggung jawab sosial perusahaan (Santoso, 2021).

Dari uraian ini terlihat bahwa etika kerja di era teknologi harus dipahami sebagai upaya kolektif. Pekerja perlu menjunjung tinggi integritas, profesionalisme, dan tanggung jawab dalam penggunaan teknologi, sementara perusahaan harus membangun budaya organisasi yang mendorong penggunaan teknologi secara etis. Pemerintah pun berperan dalam merumuskan regulasi yang sejalan dengan perkembangan teknologi agar nilai-nilai kemanusiaan tetap menjadi pusat dari hubungan industrial. Dengan demikian, kemajuan teknologi tidak menjadi ancaman, melainkan sarana untuk membangun hubungan kerja yang lebih adil, produktif, dan berkelanjutan.

H. Studi Kasus: Hubungan Industrial di Gojek/Grab

Fenomena ekonomi digital telah membawa perubahan mendasar dalam pola hubungan industrial, khususnya pada sektor transportasi berbasis aplikasi seperti Gojek dan Grab. Kedua perusahaan ini menjadi contoh nyata bagaimana teknologi menciptakan lapangan kerja baru yang bersifat fleksibel, namun sekaligus menimbulkan tantangan dalam regulasi, status hubungan kerja, dan perlindungan sosial. Pengemudi Gojek dan Grab sering disebut sebagai mitra, bukan karyawan, sehingga mereka tidak mendapatkan hak-hak formal sebagaimana pekerja dalam hubungan industrial konvensional.

Model kemitraan yang diterapkan Gojek dan Grab bertujuan memberikan kebebasan bagi pengemudi untuk menentukan jam kerja sendiri, memilih order, dan mengelola penghasilan sesuai produktivitas. Namun, di balik fleksibilitas tersebut muncul perdebatan mengenai status hukum para pengemudi. Apakah mereka benar-benar mitra independen atau sebenarnya pekerja dalam hubungan kerja terselubung? Menurut penelitian Surya (2020), meskipun disebut mitra, pengemudi tetap berada dalam posisi subordinasi karena bergantung pada algoritma aplikasi yang menentukan akses terhadap order dan insentif.

Salah satu isu paling menonjol dalam hubungan industrial di sektor ini adalah persoalan kesejahteraan. Para pengemudi menanggung sendiri biaya operasional, seperti bensin, perawatan kendaraan, serta cicilan motor. Ketika insentif dari perusahaan menurun atau tarif perjalanan diturunkan, penghasilan mereka langsung terpengaruh. Hal ini memicu gelombang protes dari komunitas driver di berbagai kota. Contohnya, pada 2018 sejumlah besar pengemudi Grab melakukan demonstrasi di Jakarta untuk menuntut kejelasan tarif minimum dan skema insentif yang dianggap tidak transparan (Maharani, 2019).

Selain soal penghasilan, perlindungan sosial juga menjadi sorotan. Berbeda dengan pekerja formal yang dilindungi oleh BPJS Ketenagakerjaan dan jaminan kesehatan, banyak

pengemudi aplikasi tidak memiliki akses terhadap jaminan sosial yang memadai. Beberapa upaya telah dilakukan perusahaan dengan memberikan akses asuransi mikro atau kerja sama dengan BPJS, namun implementasinya sering terbatas. Studi oleh Tjandraningsih (2021) menekankan bahwa tanpa kerangka regulasi yang jelas, pekerja digital berisiko mengalami kerentanan tinggi, terutama ketika menghadapi kecelakaan kerja atau penurunan permintaan akibat krisis seperti pandemi Covid-19.

Di sisi lain, perusahaan berargumen bahwa model kemitraan adalah bentuk inovasi yang berbeda dari hubungan kerja tradisional. Menurut pihak Gojek, pengemudi tidak diwajibkan memenuhi target jam kerja tertentu, sehingga mereka bukanlah pekerja tetap (Gojek, 2020). Namun, argumentasi ini mendapat tantangan dari akademisi dan serikat pekerja, yang menilai bahwa kontrol perusahaan melalui sistem algoritma membuat pengemudi tidak sepenuhnya independen. Hal ini memperlihatkan ketegangan antara fleksibilitas digital dengan prinsip keadilan dalam hubungan industrial.

Menariknya, dari sisi pekerja muncul bentuk baru organisasi yang berbeda dengan serikat pekerja klasik. Aliansi atau komunitas pengemudi terbentuk secara organik melalui media sosial dan forum daring. Mereka menggunakan WhatsApp, Facebook, hingga Telegram untuk menyuarakan aspirasi, mengorganisir aksi, dan bernegosiasi dengan perusahaan. Menurut Nugroho (2022), ini adalah bentuk serikat digital yang menandai transformasi hubungan industrial di era teknologi.

Kasus hubungan industrial di Gojek dan Grab memberikan pelajaran bahwa regulasi ketenagakerjaan harus beradaptasi dengan perubahan model bisnis digital. Negara, pengusaha, dan pekerja perlu membangun kerangka baru yang melindungi hak dasar pekerja tanpa menghilangkan fleksibilitas yang menjadi daya tarik utama platform digital. Beberapa negara telah mulai merespons, misalnya Inggris yang melalui putusan Mahkamah Agung pada 2021 mengakui pengemudi

Uber sebagai "workers" dengan hak atas upah minimum dan cuti berbayar. Indonesia masih mencari bentuk yang tepat, namun arah menuju regulasi yang lebih melindungi pekerja digital sudah mulai terlihat melalui wacana revisi aturan turunan ketenagakerjaan.

Dengan demikian, studi kasus Gojek dan Grab menunjukkan kompleksitas hubungan industrial di era digital. Transformasi ini tidak hanya soal teknologi, tetapi juga tentang bagaimana keadilan, kesejahteraan, dan perlindungan dapat diwujudkan dalam hubungan kerja yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- De Stefano, V. (2016). The Rise of the “Just-in-Time Workforce”: On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the Gig-Economy. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471–503.
- De Stefano, V. (2020). “The Rise of the ‘Right to Disconnect’ and Its Implications for Labour Law.” *Comparative Labor Law & Policy Journal*.
- Eurofound. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Floridi, L. (2013). *The Ethics of Information*. Oxford University Press.
- Friedman, T. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gojek. (2020). *Siaran Pers: Model Kemitraan Gojek*. Jakarta.
- Goleman, D. (2018). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- ILO. (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. Geneva: International Labour Organization.
- International Labour Organization (ILO). (2019). *Work for a Brighter Future: Global Commission on the Future of Work*. Geneva: ILO.
- International Labour Organization (ILO). (2021). *World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. Geneva: ILO.

- Kalleberg, A. L. (2018). *Precarious Lives: Job Insecurity and Well-Being in Rich Democracies*. Polity Press.
- Katadata Insight Center. (2021). *Survei Dampak Work from Home terhadap Produktivitas*. Jakarta: Katadata.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2020). *Tren Ketenagakerjaan Indonesia 2020–2030*. Jakarta: Kemnaker.
- Kusuma, D. (2021). "Pekerja Kontrak di Era Digital: Peluang dan Tantangan." *Jurnal Ekonomi dan Ketenagakerjaan*, 15(3), 201-219.
- Maharani, A. (2019). "Gelombang Aksi Driver Ojek Online dan Tuntutan Tarif". *Jurnal Hubungan Industrial Indonesia*, 5(2).
- Mazur, K. (2020). Right to disconnect in the digital age. *European Labour Law Journal*, 11(4), 325–339.
- McKinsey & Company. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*.
- McKinsey Global Institute. (2019). *The Future of Work in Southeast Asia*. McKinsey & Company.
- Nugroho, A. (2018). "Dampak Status Kontrak terhadap Motivasi Kerja Pekerja Manufaktur." *Jurnal Ketenagakerjaan Indonesia*, 12(2), 145-160.
- Nugroho, H. (2021). *Hubungan Industrial di Era Digital: Tantangan dan Peluang*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nugroho, Y. (2022). *Serikat Digital: Perlawanan Pekerja Aplikasi*. Jakarta: LP3ES.
- Prassida, R., & Adawiyah, W. R. (2021). "Gig Economy dan Tantangan Perlindungan Pekerja di Era Digital." *Jurnal Hukum dan Pembangunan*, 51(3), 725–744.
- Santoso, B. (2021). *Etika Bisnis dan Tantangan Teknologi Digital*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473–499.
- Surya, A. (2020). "Hubungan Industrial di Era Gig Economy". *Jurnal Hukum dan Ketenagakerjaan*, 12(1).
- Tjandraningsih, I. (2021). *Kerentanan Pekerja Digital di Indonesia*. Bandung: Akatiga.
- UK Supreme Court. (2021). *Uber BV and others v Aslam and others*.
- Wahyudi, R. (2020). "Praktik Outsourcing dan Konflik Industrial di Indonesia." *Jurnal Hubungan Industrial*, 8(1), 33-47.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: World Economic Forum.

BAB 7

KESEJAHTERAAN DAN KUALITAS HIDUP PEKERJA

Kesejahteraan pekerja telah lama menjadi isu sentral dalam hubungan industrial, karena pada hakikatnya hubungan kerja tidak hanya bertujuan untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, tetapi juga untuk memastikan pekerja memperoleh kehidupan yang layak. Konsep kesejahteraan pekerja tidak lagi dipahami secara sempit sebagai besaran upah semata, melainkan mencakup aspek yang lebih luas seperti jaminan sosial, kesehatan fisik dan mental, keselamatan kerja, serta keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.

Di era modern, terutama setelah pandemi Covid-19, perhatian terhadap kualitas hidup pekerja semakin mengemuka. Banyak perusahaan menyadari bahwa produktivitas dan keberlanjutan bisnis sangat bergantung pada tingkat kesejahteraan tenaga kerjanya. Program-program kesejahteraan seperti fasilitas kesehatan, fleksibilitas kerja, hingga dukungan terhadap kesehatan mental mulai menjadi bagian penting dari strategi manajemen sumber daya manusia. Fenomena ini juga menunjukkan adanya pergeseran paradigma: dari sekadar memandang pekerja sebagai faktor produksi menuju pengakuan bahwa pekerja adalah aset berharga yang harus dijaga dan dikembangkan.

Bab ini akan mengulas berbagai dimensi kesejahteraan pekerja, mulai dari jaminan sosial, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), program pensiun, hingga isu kontemporer seperti *work-life balance* dan kesehatan mental di tempat kerja. Dengan memahami keterkaitan antara kesejahteraan dan produktivitas, pembaca

diharapkan dapat melihat bahwa kualitas hidup pekerja bukan hanya tanggung jawab moral perusahaan, tetapi juga strategi bisnis yang menentukan daya saing di masa depan.

A. Konsep Kesejahteraan Pekerja

Kesejahteraan pekerja merupakan salah satu isu fundamental dalam dunia kerja modern karena menyangkut dimensi manusiawi yang lebih luas dibandingkan sekadar hubungan kontraktual antara pekerja dan pemberi kerja. Konsep ini tidak hanya berfokus pada kompensasi berupa upah atau gaji, tetapi juga mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, hingga spiritual yang memengaruhi kualitas hidup pekerja. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kesejahteraan pekerja menjadi faktor kunci yang mendorong loyalitas, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi (Guest, 2017).

Secara tradisional, kesejahteraan pekerja sering diartikan sebagai pemenuhan kebutuhan dasar pekerja, seperti upah layak, jam kerja yang manusiawi, serta jaminan kesehatan dan keselamatan kerja. Namun, dalam konteks ekonomi modern, pemaknaan tersebut berkembang menjadi konsep yang lebih holistik. Menurut International Labour Organization (ILO, 2019), kesejahteraan pekerja mencakup kondisi kerja yang adil, perlindungan sosial, kesempatan pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta penghargaan terhadap martabat manusia. Dengan kata lain, kesejahteraan pekerja menuntut pendekatan yang menyeluruh agar pekerja dapat bekerja dengan tenang sekaligus menikmati kualitas hidup yang layak.

Contoh nyata perkembangan konsep ini dapat dilihat pada perusahaan teknologi multinasional seperti Google atau Microsoft yang tidak hanya memberikan gaji tinggi, tetapi juga menyediakan fasilitas penunjang seperti ruang rekreasi, layanan konseling psikologis, hingga program pelatihan pengembangan diri. Fasilitas tersebut menjadi bentuk nyata bahwa kesejahteraan pekerja tidak bisa diukur hanya dari aspek ekonomi, tetapi juga dari dukungan emosional dan kesempatan

untuk bertumbuh. Di Indonesia, sejumlah perusahaan besar mulai mengadopsi konsep serupa, misalnya dengan memberikan program wellness, cuti tambahan, serta fleksibilitas kerja yang terbukti meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan (Kurniawati, 2021).

Aspek penting lain dalam konsep kesejahteraan pekerja adalah dimensi psikologis. Tekanan kerja yang tinggi, target yang tidak realistis, serta kurangnya penghargaan dapat menimbulkan stres, kelelahan emosional, dan bahkan burnout. Maslach dan Leiter (2016) menekankan bahwa burnout merupakan fenomena serius yang dapat menurunkan produktivitas dan menciptakan siklus negatif dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan modern semakin menyadari bahwa kesehatan mental pekerja merupakan bagian tak terpisahkan dari kesejahteraan. Program seperti employee assistance program (EAP), pelatihan manajemen stres, hingga penyediaan konselor internal menjadi strategi yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Lebih jauh lagi, kesejahteraan pekerja juga terkait erat dengan isu keadilan sosial dan kesetaraan. Pekerja yang mendapatkan perlakuan diskriminatif, baik karena gender, usia, maupun latar belakang sosial, akan merasa terpinggirkan sehingga berdampak negatif pada kualitas kerja dan hubungan industrial. Pendekatan kesejahteraan pekerja dalam kerangka inklusivitas menjadi relevan, terutama di era globalisasi yang menuntut keragaman dalam tenaga kerja. Penelitian oleh Wright & Cropanzano (2000) menunjukkan bahwa ketika pekerja merasakan keadilan dan dukungan dari organisasi, mereka menunjukkan performa yang lebih baik dan tingkat komitmen yang lebih tinggi.

Pada akhirnya, konsep kesejahteraan pekerja berhubungan erat dengan kualitas hidup pekerja secara keseluruhan. Kesejahteraan bukan hanya mengenai apa yang pekerja terima di tempat kerja, tetapi juga bagaimana pekerjaan tersebut memungkinkan mereka untuk hidup seimbang dengan keluarga, masyarakat, dan dirinya sendiri. Organisasi yang

menempatkan kesejahteraan pekerja sebagai prioritas tidak hanya berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis, tetapi juga pada pembangunan sosial yang lebih luas. Dengan demikian, kesejahteraan pekerja dapat dipahami sebagai investasi jangka panjang yang berdampak positif baik bagi individu maupun organisasi.

B. Jaminan Sosial dan BPJS

Jaminan sosial merupakan salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kesejahteraan pekerja serta menjamin kualitas hidup mereka di tengah dinamika sosial-ekonomi yang semakin kompleks. Di Indonesia, jaminan sosial tenaga kerja diatur melalui sistem **Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS)**, yang terbagi menjadi **BPJS Kesehatan** dan **BPJS Ketenagakerjaan**. Kedua lembaga ini menjadi pilar utama dalam memberikan perlindungan kepada pekerja, baik yang berada di sektor formal maupun informal, dengan tujuan untuk mengurangi risiko sosial-ekonomi akibat sakit, kecelakaan kerja, kehilangan pekerjaan, ataupun memasuki masa pensiun.

BPJS Kesehatan berfungsi untuk memberikan perlindungan kesehatan yang bersifat komprehensif. Melalui mekanisme gotong royong, setiap peserta diwajibkan membayar iuran yang kemudian digunakan untuk membiayai pelayanan kesehatan bagi seluruh anggota masyarakat. Program ini mencakup pelayanan promotif, preventif, kuratif, hingga rehabilitatif. Sebagai contoh, pekerja yang mengalami penyakit kronis seperti gagal ginjal dapat memperoleh pelayanan cuci darah secara rutin tanpa biaya tambahan, sepanjang mengikuti prosedur yang ditetapkan. Hal ini membuktikan bahwa jaminan kesehatan tidak hanya sekadar perlindungan dasar, tetapi juga mendukung kualitas hidup pekerja dan keluarganya dengan mencegah beban finansial yang besar akibat biaya medis (Kementerian Kesehatan RI, 2022).

Sementara itu, BPJS Ketenagakerjaan meliputi beberapa program perlindungan, yaitu **Jaminan Hari Tua (JHT)**, **Jaminan Pensiun (JP)**, **Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)**, dan **Jaminan**

Kematian (JKM). Program ini dirancang untuk memberikan perlindungan terhadap risiko yang berhubungan langsung dengan aktivitas kerja. Misalnya, pekerja di sektor konstruksi yang mengalami kecelakaan kerja hingga tidak mampu bekerja sementara berhak memperoleh santunan pengganti upah dan biaya perawatan penuh. Di sisi lain, program Jaminan Hari Tua dan Pensiun berperan penting dalam menjamin kelangsungan hidup pekerja setelah mereka tidak lagi produktif. Melalui tabungan wajib yang dikelola secara profesional, pekerja diharapkan dapat tetap memiliki penghasilan setelah memasuki masa pensiun (BPJS Ketenagakerjaan, 2021).

Kehadiran BPJS juga menjadi indikator penting dalam hubungan industrial yang sehat. Perusahaan yang patuh terhadap regulasi BPJS memperlihatkan komitmen terhadap kesejahteraan karyawannya. Sebaliknya, perusahaan yang lalai mendaftarkan pekerjanya ke dalam program BPJS dapat menimbulkan konflik dan menurunkan loyalitas pekerja. Kasus-kasus di lapangan menunjukkan masih adanya perusahaan yang hanya mendaftarkan sebagian pekerja tetap, sementara pekerja kontrak atau harian lepas dibiarkan tanpa perlindungan. Padahal, menurut Undang-Undang No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS, seluruh pekerja berhak memperoleh perlindungan tanpa diskriminasi.

Selain itu, tantangan yang dihadapi saat ini adalah perluasan cakupan kepesertaan bagi pekerja sektor informal. Data menunjukkan bahwa banyak pekerja lepas, pedagang kecil, hingga pengemudi ojek daring belum sepenuhnya terlindungi oleh program BPJS karena keterbatasan informasi dan kesadaran. Untuk itu, diperlukan kolaborasi antara pemerintah, perusahaan, dan organisasi masyarakat dalam meningkatkan sosialisasi serta memberikan kemudahan akses pendaftaran. Contohnya, sejak 2020 beberapa platform digital transportasi seperti Gojek dan Grab telah bekerja sama dengan BPJS Ketenagakerjaan untuk memfasilitasi pendaftaran pekerja mitra mereka. Upaya ini menjadi langkah konkret untuk memperluas perlindungan sosial di era ekonomi digital (Hidayat, 2020).

Dengan adanya sistem jaminan sosial melalui BPJS, pekerja tidak hanya memperoleh rasa aman secara finansial, tetapi juga kepastian bahwa negara hadir dalam melindungi hak-hak mereka. Namun demikian, efektivitas BPJS masih membutuhkan perbaikan dari segi pelayanan, transparansi, serta kepatuhan perusahaan. Jika hal ini dapat ditingkatkan, maka jaminan sosial tidak hanya akan berfungsi sebagai instrumen proteksi, tetapi juga sebagai sarana peningkatan kualitas hidup pekerja dan keluarganya secara berkelanjutan.

C. Program Pensiun dan Tunjangan

Program pensiun dan tunjangan merupakan bagian penting dari sistem kesejahteraan kerja yang dirancang untuk memberikan rasa aman finansial bagi pekerja, baik selama mereka masih aktif bekerja maupun setelah memasuki masa pensiun. Bagi perusahaan, penyediaan program pensiun dan tunjangan bukan hanya kewajiban moral, tetapi juga strategi untuk meningkatkan loyalitas, motivasi, serta produktivitas pekerja. Sementara itu, bagi pekerja, program ini menjadi jaminan keberlangsungan hidup yang lebih terjamin ketika mereka sudah tidak lagi memiliki kemampuan untuk bekerja secara produktif.

Program pensiun biasanya dibedakan menjadi dua bentuk utama. Pertama, program pensiun manfaat pasti (defined benefit plan), di mana pekerja akan menerima sejumlah dana pensiun yang dihitung berdasarkan formula tertentu, misalnya gaji terakhir dikalikan dengan masa kerja. Skema ini memberikan kepastian bagi pekerja, namun menimbulkan beban finansial yang besar bagi perusahaan atau negara sebagai penyedia. Kedua, program pensiun iuran pasti (defined contribution plan), di mana jumlah manfaat pensiun ditentukan berdasarkan akumulasi iuran yang disetorkan pekerja dan/atau perusahaan ke dalam lembaga pengelola dana pensiun. Skema ini lebih fleksibel bagi pemberi kerja karena risiko investasi dialihkan kepada pekerja, namun juga memberikan peluang

bagi pekerja untuk memperoleh manfaat yang lebih besar bila dana dikelola dengan baik (Turner, 2018).

Di Indonesia, pemerintah telah menetapkan program Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pensiun (JP) yang dikelola oleh BPJS Ketenagakerjaan sebagai bentuk perlindungan sosial bagi pekerja formal. JHT memberikan manfaat berupa tabungan yang dapat dicairkan ketika pekerja memasuki usia pensiun, meninggal dunia, atau mengalami pemutusan hubungan kerja, sedangkan JP memberikan manfaat berupa uang pensiun bulanan seumur hidup sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kehadiran program ini menjadi penting dalam mengurangi risiko kemiskinan pada usia lanjut dan memberikan rasa aman bagi pekerja selama masa produktif mereka (BPJS Ketenagakerjaan, 2022).

Selain program pensiun, tunjangan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan pekerja. Tunjangan dapat berupa tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan makan, hingga tunjangan perumahan. Pemberian tunjangan ini tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mendukung kualitas hidup pekerja secara langsung. Misalnya, tunjangan kesehatan yang mencakup biaya rawat inap, pemeriksaan medis, dan obat-obatan akan meringankan beban pekerja ketika menghadapi masalah kesehatan, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih tenang. Begitu pula, tunjangan perumahan dapat membantu pekerja memiliki tempat tinggal yang layak, yang pada gilirannya berkontribusi pada stabilitas psikologis dan sosial mereka (Mondy & Martocchio, 2016).

Sebagai contoh praktik baik, beberapa perusahaan multinasional di Indonesia seperti Unilever dan Astra menyediakan program pensiun tambahan di luar BPJS, serta memberikan tunjangan kesehatan yang meliputi anggota keluarga inti pekerja. Langkah ini tidak hanya memperlihatkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan pekerja, tetapi juga meningkatkan citra perusahaan di mata publik dan calon karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang

menawarkan tunjangan komprehensif cenderung memiliki tingkat turnover lebih rendah dan kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya menyediakan kompensasi dasar (Boxall & Purcell, 2016).

Program pensiun dan tunjangan dengan demikian berfungsi sebagai instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Keberadaannya tidak hanya menjawab kebutuhan jangka pendek pekerja, tetapi juga menjamin masa depan mereka setelah tidak lagi produktif. Dalam konteks hubungan industrial yang sehat, program ini menjadi wujud konkret dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) terhadap pekerja. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin berkelanjutan perlu menempatkan program pensiun dan tunjangan sebagai investasi jangka panjang, bukan sekadar beban biaya.

D. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan salah satu aspek paling fundamental dalam menciptakan kesejahteraan dan kualitas hidup pekerja. K3 tidak hanya dipahami sebagai seperangkat prosedur teknis untuk mencegah kecelakaan kerja, tetapi juga sebagai bentuk perlindungan menyeluruh yang memastikan pekerja dapat melaksanakan tugasnya dengan aman, sehat, dan produktif. Organisasi Perburuahan Internasional (ILO) menegaskan bahwa setiap pekerja memiliki hak untuk bekerja di lingkungan yang aman dan sehat, bebas dari risiko yang mengancam keselamatan maupun kesehatan mereka (ILO, 2019).

Penerapan K3 memiliki tujuan utama untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja (PAK), dan menurunkan tingkat absensi yang disebabkan oleh faktor kesehatan. Lingkungan kerja yang aman memberikan rasa tenang bagi pekerja, sehingga mereka dapat lebih fokus pada tugas dan meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, jika aspek K3 diabaikan, potensi terjadinya insiden kerja meningkat, yang bukan hanya merugikan pekerja, tetapi juga perusahaan dalam

bentuk kerugian material, penurunan reputasi, dan biaya kompensasi yang tinggi.

Contoh nyata pentingnya penerapan K3 dapat dilihat pada sektor konstruksi dan manufaktur, yang dikenal memiliki risiko tinggi terhadap kecelakaan kerja. Misalnya, pekerja konstruksi sering menghadapi bahaya jatuh dari ketinggian, tertimpa material, atau terkena alat berat. Untuk mengurangi risiko tersebut, perusahaan wajib menyediakan alat pelindung diri (APD) seperti helm, sabuk pengaman, sarung tangan, serta sepatu khusus. Selain itu, pelatihan keselamatan yang rutin juga harus dilakukan agar pekerja memahami cara menggunakan peralatan dengan benar serta mengetahui prosedur evakuasi ketika terjadi keadaan darurat (Ramli, 2010).

Sementara itu, di sektor industri modern, risiko kesehatan kerja lebih sering berkaitan dengan paparan zat kimia berbahaya, kebisingan, getaran, atau beban kerja berlebihan yang dapat memicu gangguan fisik maupun mental. Misalnya, pekerja pabrik kimia dapat mengalami penyakit pernapasan jika tidak dilengkapi dengan sistem ventilasi yang memadai dan masker pelindung. Di sisi lain, pekerja di kantor sekalipun tetap memiliki potensi risiko, seperti stres berkepanjangan, gangguan muskuloskeletal akibat posisi duduk yang tidak ergonomis, serta kelelahan mata akibat penggunaan perangkat digital dalam jangka waktu lama (Suma'mur, 2014).

Penerapan K3 yang efektif memerlukan sinergi antara regulasi pemerintah, komitmen perusahaan, dan kesadaran pekerja. Pemerintah Indonesia telah mengatur standar K3 melalui Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, serta diperkuat dengan berbagai peraturan turunan seperti Peraturan Menteri Ketenagakerjaan. Regulasi tersebut menekankan kewajiban perusahaan untuk menciptakan kondisi kerja yang aman, melakukan identifikasi risiko, menyediakan fasilitas kesehatan kerja, hingga melaksanakan pelatihan K3 secara berkala.

Selain aspek regulasi, budaya K3 juga sangat penting. Budaya K3 terbentuk ketika pekerja dan manajemen memiliki kesadaran bersama bahwa keselamatan adalah prioritas utama. Misalnya, perusahaan transportasi seperti maskapai penerbangan dan layanan ride-hailing menerapkan prosedur K3 yang ketat, mulai dari pengecekan kondisi kendaraan, kesehatan pengemudi, hingga sosialisasi keselamatan kepada penumpang. Penerapan budaya ini terbukti mampu menurunkan angka kecelakaan sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan.

Dalam konteks era digital, penerapan K3 juga mengalami perkembangan dengan adanya teknologi baru. Sistem pemantauan berbasis sensor dan Internet of Things (IoT) memungkinkan perusahaan mendeteksi potensi bahaya secara real time, seperti kadar gas beracun di area kerja atau tingkat kelelahan pekerja melalui perangkat wearable. Teknologi ini tidak hanya memperkuat perlindungan terhadap pekerja, tetapi juga memberikan data yang berguna bagi pengambilan keputusan manajerial dalam manajemen risiko (Amponsah-Tawiah & Mensah, 2016).

Dengan demikian, keselamatan dan kesehatan kerja tidak dapat dipandang sebagai beban administratif, melainkan sebagai investasi strategis untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja sekaligus keberlanjutan organisasi. Perusahaan yang menerapkan K3 secara konsisten tidak hanya melindungi pekerjanya, tetapi juga memperkuat daya saing di tengah persaingan global yang semakin ketat.

E. *Work-Life Balance*

Work-life balance merupakan salah satu isu utama dalam pembahasan kesejahteraan pekerja di era modern. Istilah ini merujuk pada kondisi ketika individu mampu mengelola secara seimbang tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan personal dan kehidupan sosialnya. Dalam konteks hubungan industrial, work-life balance menjadi indikator penting yang menunjukkan kualitas hubungan antara perusahaan dengan pekerja, karena

mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang tidak hanya dalam karier, tetapi juga dalam kehidupan pribadinya.

Dalam beberapa dekade terakhir, perubahan cara kerja yang dipicu oleh digitalisasi, globalisasi, dan fleksibilitas tenaga kerja, semakin menajamkan diskusi mengenai work-life balance. Perusahaan kini tidak hanya dituntut untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa nyaman dan memiliki waktu yang cukup bagi keluarga, kesehatan, serta pengembangan diri. Keseimbangan ini terbukti mampu meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kinerja jangka panjang. Menurut Greenhaus dan Allen (2011), work-life balance didefinisikan sebagai tingkat kepuasan dan fungsi optimal individu ketika mampu menyeimbangkan peran ganda di ranah pekerjaan dan kehidupan personal.

Faktor yang memengaruhi work-life balance sangat beragam, mulai dari jam kerja yang panjang, fleksibilitas waktu, intensitas penggunaan teknologi, hingga kultur organisasi. Misalnya, budaya kerja di Asia, termasuk Indonesia, seringkali menekankan loyalitas karyawan dengan jam kerja panjang dan keterikatan tinggi terhadap target. Kondisi ini berpotensi menimbulkan work-life conflict, yaitu ketidakmampuan karyawan untuk memenuhi peran ganda secara seimbang. Konflik ini dapat berdampak pada stres, kelelahan, hingga menurunnya kualitas hidup pekerja (Soomro, Breiteneker, & Shah, 2018).

Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan mulai mengadopsi kebijakan yang lebih humanis seperti fleksibilitas kerja (flexible working arrangement), cuti keluarga, hingga fasilitas dukungan kesehatan mental. Contoh nyata dapat dilihat pada perusahaan teknologi global seperti Google atau Microsoft yang menyediakan pilihan kerja jarak jauh (remote working) dan jadwal fleksibel. Di Indonesia, beberapa perusahaan rintisan digital seperti Tokopedia dan Gojek juga telah menerapkan model hybrid working, yang memberi ruang lebih besar bagi

karyawan untuk mengatur kesehariannya. Hal ini tidak hanya menurunkan tingkat stres, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Contoh lain dapat ditemukan pada kebijakan pemerintah di beberapa negara Eropa, seperti Swedia dan Belanda, yang memberikan dukungan regulasi mengenai jam kerja fleksibel dan cuti orang tua (parental leave). Menurut OECD (2020), negara-negara dengan kebijakan work-life balance yang kuat cenderung memiliki tingkat kebahagiaan pekerja lebih tinggi dan produktivitas jangka panjang yang lebih stabil. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan hidup bukanlah penghambat kinerja, melainkan investasi strategis bagi keberlanjutan organisasi.

Dalam konteks hubungan industrial, work-life balance juga menciptakan iklim kerja yang sehat antara serikat pekerja, manajemen, dan pemerintah. Jika kebutuhan keseimbangan hidup pekerja diabaikan, potensi perselisihan industrial akan meningkat. Sebaliknya, ketika perusahaan mendukung program keseimbangan kerja dan kehidupan, hubungan industrial menjadi lebih harmonis.

Dengan demikian, work-life balance bukan sekadar wacana, melainkan kebutuhan mendesak dalam dunia kerja modern. Ia merupakan bagian integral dari kesejahteraan pekerja yang berimplikasi langsung pada kualitas hidup, kesehatan mental, serta produktivitas. Bagi organisasi, membangun kebijakan yang mendukung work-life balance adalah strategi penting untuk mempertahankan talenta terbaik dan membangun reputasi positif di mata publik.

F. Kesehatan Mental di Dunia Kerja

Kesehatan mental semakin mendapat perhatian serius dalam diskursus kesejahteraan dan kualitas hidup pekerja. Jika dahulu perusahaan lebih menekankan pada aspek fisik, kini semakin disadari bahwa kesehatan mental memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan. Kesehatan mental tidak hanya berarti bebas dari

gangguan psikologis, tetapi juga mencakup kemampuan individu untuk mengelola stres, menjaga keseimbangan emosional, serta memiliki hubungan sosial yang sehat di lingkungan kerja (World Health Organization, 2020).

Lingkungan kerja modern dengan tekanan target, persaingan ketat, serta perkembangan teknologi yang cepat sering kali menjadi faktor pemicu stres. Stres kerja yang tidak terkendali dapat berujung pada burnout, yaitu kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang mengurangi motivasi serta kinerja pekerja (Maslach & Leiter, 2016). Fenomena ini banyak ditemukan pada sektor jasa, misalnya call center, transportasi daring, maupun industri kreatif, di mana pekerja dituntut untuk terus produktif dengan jam kerja yang panjang.

Kesehatan mental pekerja tidak hanya berimplikasi pada individu, tetapi juga pada organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang gagal memperhatikan aspek kesehatan mental berpotensi mengalami tingkat turnover tinggi, absensi yang meningkat, dan menurunnya produktivitas secara signifikan (Cooper & Quick, 2017). Sebaliknya, organisasi yang menyediakan program dukungan kesehatan mental seperti konseling, pelatihan manajemen stres, atau fasilitas cuti kesehatan mental terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Contoh nyata dapat dilihat pada perusahaan teknologi global seperti Google dan Microsoft yang telah mengembangkan program *Employee Assistance Program (EAP)*. Program ini memberikan akses kepada karyawan untuk mendapatkan layanan konseling, pelatihan mindfulness, hingga ruang relaksasi di kantor. Di Indonesia, beberapa perusahaan rintisan (*startup*) juga mulai mengadopsi pendekatan serupa, misalnya dengan menyediakan sesi *wellness talk* atau bekerja sama dengan psikolog profesional melalui aplikasi kesehatan mental. Langkah ini bukan hanya strategi sumber daya manusia, tetapi juga investasi jangka panjang dalam menjaga keberlanjutan organisasi.

Selain faktor organisasi, budaya kerja juga berperan besar dalam menentukan kondisi kesehatan mental pekerja. Budaya kerja yang kaku, otoriter, dan tidak mendukung komunikasi terbuka sering menjadi sumber kecemasan dan depresi. Sebaliknya, budaya kerja yang menekankan kolaborasi, empati, dan fleksibilitas lebih mampu menciptakan suasana kerja yang sehat. Misalnya, penerapan sistem kerja fleksibel (*flexible working hours*) dan kerja jarak jauh (*remote working*) yang semakin populer setelah pandemi COVID-19 terbukti dapat membantu pekerja mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, sehingga menurunkan risiko stres berkepanjangan (Kniffin et al., 2021).

Tidak kalah penting adalah stigma terhadap isu kesehatan mental. Di banyak tempat kerja, masih ada anggapan bahwa mengeluh tentang stres atau depresi merupakan tanda kelemahan. Akibatnya, banyak pekerja memilih diam dan menanggung beban psikologis sendiri. Mengatasi hal ini memerlukan upaya dari manajemen untuk membuka ruang diskusi yang sehat dan bebas stigma. Program literasi kesehatan mental, pelatihan bagi manajer untuk mengenali tanda-tanda gangguan mental, serta kebijakan yang melindungi kerahasiaan karyawan menjadi langkah penting.

Kesehatan mental di dunia kerja pada akhirnya bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga kolektif organisasi. Pekerja yang sehat secara mental mampu lebih fokus, kreatif, dan produktif. Sementara itu, perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan psikologis karyawannya akan memperoleh manfaat berupa loyalitas, reputasi positif, dan keberlanjutan bisnis. Dengan demikian, kesehatan mental harus dipandang sebagai aset strategis dalam manajemen sumber daya manusia modern, sejalan dengan tuntutan dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis.

G. Hubungan Kesejahteraan dengan Produktivitas

Kesejahteraan pekerja merupakan fondasi penting bagi terciptanya produktivitas yang berkelanjutan dalam organisasi. Pekerja yang sejahtera, baik secara finansial, fisik, maupun psikologis, cenderung memiliki tingkat motivasi, keterlibatan, dan loyalitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, pekerja yang merasa kurang sejahtera sering mengalami kelelahan, stres, hingga menurunnya kualitas kinerja. Hubungan ini tidak hanya bersifat linear, tetapi juga saling memperkuat: kesejahteraan mendorong produktivitas, sementara produktivitas yang meningkat dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan yang pada akhirnya kembali meningkatkan kesejahteraan pekerja.

Dari sisi finansial, pekerja yang menerima kompensasi yang adil dan sesuai standar industri biasanya menunjukkan kinerja lebih baik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Oswald, Proto, dan Sgroi (2015), kesejahteraan yang diukur melalui kepuasan hidup dan perasaan bahagia berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas hingga 12%. Studi ini menekankan bahwa ketika pekerja merasa dihargai secara finansial, mereka terdorong untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaannya. Sebagai contoh, perusahaan teknologi besar seperti Google menyediakan kompensasi kompetitif sekaligus fasilitas kesejahteraan, mulai dari asuransi kesehatan hingga ruang rekreasi. Hasilnya, produktivitas dan inovasi karyawan tetap terjaga dalam jangka panjang.

Selain faktor finansial, kesejahteraan fisik juga memegang peran vital. Pekerja yang memiliki kesehatan prima akan lebih fokus, minim absen, serta mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien. Program kesehatan seperti medical check-up rutin, olahraga bersama, hingga penyediaan makanan sehat di kantor dapat menekan angka ketidakhadiran akibat sakit. Sebuah laporan dari World Health Organization (2019) menunjukkan bahwa investasi perusahaan pada program kesehatan karyawan dapat meningkatkan produktivitas hingga 20%. Contoh nyata dapat dilihat pada perusahaan manufaktur di Jepang yang menerapkan konsep *kaizen* bukan hanya untuk

peningkatan proses produksi, tetapi juga untuk kebiasaan hidup sehat pekerja. Hasilnya, angka kecelakaan kerja menurun drastis dan produktivitas meningkat.

Kesejahteraan psikologis tidak kalah penting dibandingkan aspek finansial dan fisik. Lingkungan kerja yang mendukung, bebas dari diskriminasi, serta adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) terbukti meningkatkan kualitas kerja. Menurut penelitian Wright dan Cropanzano (2000), pekerja yang memiliki kesejahteraan psikologis tinggi memperlihatkan performa pekerjaan yang lebih baik dibandingkan mereka yang mengalami tekanan emosional. Hal ini dapat dilihat pada perusahaan-perusahaan modern yang menerapkan sistem kerja fleksibel atau *remote working*, di mana pekerja diberi keleluasaan untuk mengatur waktu kerjanya. Hasilnya, selain meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan juga mengalami lonjakan produktivitas karena pekerja dapat bekerja pada kondisi mental terbaiknya.

Keterkaitan antara kesejahteraan dan produktivitas juga tampak pada loyalitas karyawan. Pekerja yang sejahtera cenderung memiliki tingkat retensi tinggi, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya besar untuk perekrutan dan pelatihan ulang. Hal ini sejalan dengan pandangan Becker dan Huselid (1998) bahwa kesejahteraan pekerja adalah salah satu bentuk investasi strategis perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, yang berkontribusi langsung pada pencapaian kinerja organisasi.

Dengan demikian, hubungan antara kesejahteraan dan produktivitas bukan hanya sekadar teori, tetapi realitas yang dapat diamati di banyak organisasi. Perusahaan yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan akan memperoleh keuntungan ganda: pekerja yang sehat, puas, dan termotivasi, serta produktivitas yang terus meningkat. Sebaliknya, mengabaikan kesejahteraan karyawan dapat menyebabkan turunnya semangat kerja, tingginya tingkat absensi, hingga meningkatnya angka *turnover*. Oleh karena itu, strategi

peningkatan kesejahteraan harus dipandang bukan sebagai biaya tambahan, melainkan sebagai investasi jangka panjang yang menguntungkan baik bagi pekerja maupun organisasi.

H. Studi Kasus: Program Kesejahteraan di Perusahaan Perbankan

Industri perbankan dikenal sebagai salah satu sektor dengan tingkat tekanan kerja yang tinggi. Target pencapaian yang ketat, jam kerja yang panjang, serta beban tanggung jawab besar sering kali menimbulkan stres bagi karyawan. Oleh karena itu, banyak perusahaan perbankan menyadari pentingnya program kesejahteraan sebagai strategi untuk menjaga produktivitas dan loyalitas tenaga kerja.

Salah satu contoh dapat dilihat pada **Bank Mandiri**, yang menerapkan program *Mandiri Health and Wellness*. Program ini mencakup fasilitas kesehatan komprehensif, seperti asuransi kesehatan keluarga, pemeriksaan kesehatan berkala, serta layanan konseling psikologis. Selain itu, Bank Mandiri juga menyediakan berbagai kegiatan olahraga, seperti futsal, yoga, dan lari bersama, yang bertujuan menjaga kebugaran fisik karyawan. Menurut laporan internal perusahaan (2021), penerapan program ini berhasil menurunkan tingkat absensi akibat sakit hingga 15% dalam dua tahun terakhir, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selain kesehatan, aspek kesejahteraan finansial juga diperhatikan. Bank BCA, misalnya, menyediakan program kepemilikan rumah dengan bunga khusus bagi karyawan, serta tabungan pensiun yang dikelola secara profesional. Fasilitas ini tidak hanya membantu pekerja merencanakan masa depan, tetapi juga mengurangi beban psikologis terkait keuangan. Karyawan merasa lebih aman dan tenang, sehingga mampu berkonsentrasi penuh pada pekerjaan. Hasil survei kepuasan karyawan BCA (2020) menunjukkan bahwa 87% responden merasa program kesejahteraan finansial perusahaan berdampak positif pada motivasi kerja mereka.

Selain itu, perusahaan perbankan juga mulai mengadopsi kebijakan *work-life balance*. Beberapa bank, seperti Bank BNI, menerapkan fleksibilitas jam kerja dan sistem kerja hibrida untuk jabatan tertentu. Hal ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk lebih menyeimbangkan urusan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Menurut riset PwC Indonesia (2022), perusahaan perbankan yang mengadopsi sistem kerja fleksibel mengalami peningkatan produktivitas sebesar 10–15%, terutama di kalangan karyawan milenial dan Gen-Z.

Dari perspektif manajemen, program kesejahteraan terbukti berdampak pada loyalitas dan retensi karyawan. Sebagai contoh, Bank Mandiri mencatat penurunan tingkat *turnover* karyawan dari 8% menjadi 5% setelah program kesejahteraan diperluas (Mandiri Annual Report, 2021). Pengurangan angka keluar-masuk karyawan ini berarti penghematan besar dalam biaya rekrutmen dan pelatihan, serta terjaganya kontinuitas kerja di lini pelayanan pelanggan.

Kasus di atas menunjukkan bahwa program kesejahteraan dalam industri perbankan tidak hanya berfungsi sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan kepada karyawan, tetapi juga sebagai strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Kesejahteraan karyawan terbukti berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas, baik dari sisi kualitas layanan, pencapaian target bisnis, maupun efisiensi operasional. Dengan kata lain, investasi pada kesejahteraan karyawan adalah investasi strategis yang memberikan manfaat ganda: karyawan merasa lebih dihargai, sementara perusahaan meraih keuntungan dari produktivitas yang meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amponsah-Tawiah, K., & Mensah, J. (2016). Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry. *Safety and Health at Work*, 7(3).
- BPJS Ketenagakerjaan. (2021). Laporan Tahunan BPJS Ketenagakerjaan. Jakarta: BPJSTK.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 17–42.
- Hidayat, A. (2020). Perlindungan Sosial Pekerja Gig Economy: Studi Kasus Mitra Gojek dan Grab. *Jurnal Ketenagakerjaan Indonesia*, 15(2), 87–99.
- ILO. (2019). *Safety and Health at the Heart of the Future of Work: Building on 100 Years of Experience*. International Labour Organization.
- Kementerian Kesehatan RI. (2022). Laporan Nasional Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Jakarta: Kemenkes.
- OECD. (2020). *How's Life? Measuring Well-being*. OECD Publishing.
- Ramli, S. (2010). *Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja OHSAS 18001*. Dian Rakyat.
- Soomro, A. A., Breitenacker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and job satisfaction: A case of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 20(1), 51–58.
- Suma'mur, P. K. (2014). *Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*. PT Gunung Agung.

BAB 8

MASA DEPAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

Perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang begitu cepat dalam dua dekade terakhir telah membawa dinamika baru dalam hubungan industrial. Jika pada masa lalu hubungan antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah lebih banyak dipandang dalam kerangka normatif—berbasis aturan dan kesepakatan formal—maka di masa depan, hubungan industrial semakin dipengaruhi oleh inovasi digital, fleksibilitas kerja, serta meningkatnya kesadaran akan hak-hak pekerja di tengah globalisasi pasar tenaga kerja.

Masa depan hubungan industrial tidak lagi sekadar berbicara tentang bagaimana perjanjian kerja disusun atau bagaimana konflik diselesaikan, melainkan juga tentang bagaimana ekosistem kerja dapat dibangun secara inklusif, adil, dan berkelanjutan. Transformasi digital melalui otomatisasi, *artificial intelligence*, dan ekonomi berbasis platform menghadirkan peluang sekaligus tantangan: di satu sisi efisiensi meningkat, tetapi di sisi lain struktur kerja tradisional mengalami pergeseran signifikan.

Selain itu, isu kesejahteraan, keberlanjutan, dan keberagaman juga semakin menempati posisi sentral dalam agenda hubungan industrial. Generasi pekerja baru, terutama milenial dan Gen-Z, membawa aspirasi yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya menuntut imbalan finansial yang layak, tetapi juga mencari makna, keseimbangan hidup, serta nilai-nilai etis dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Oleh karena itu, memahami masa depan hubungan industrial berarti menyiapkan paradigma baru yang lebih adaptif, dialogis, dan kolaboratif. Relasi antara pekerja, pengusaha, dan negara harus bergerak dari pola transaksional menuju kemitraan strategis, di mana semua pihak saling mendukung demi tercapainya produktivitas, kesejahteraan, dan keberlanjutan. Bab ini akan membahas bagaimana arah perkembangan hubungan industrial di masa depan, tantangan yang muncul, serta strategi yang dapat ditempuh untuk menciptakan iklim kerja yang harmonis dan kompetitif di tengah arus perubahan global.

A. Hubungan Industrial Pasca Pandemi

Pandemi COVID-19 menjadi titik balik penting dalam dunia kerja dan hubungan industrial di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Masa krisis kesehatan global ini tidak hanya menguji daya tahan perusahaan dan pekerja, tetapi juga membuka ruang refleksi atas model hubungan industrial yang selama ini berjalan. Setelah pandemi mereda, dinamika hubungan industrial memasuki babak baru yang ditandai dengan perubahan pola kerja, prioritas perusahaan, serta tuntutan pekerja yang semakin kompleks.

Salah satu perubahan paling signifikan adalah normalisasi sistem kerja fleksibel, khususnya kerja jarak jauh (*remote working*) dan kerja hibrida (*hybrid working*). Jika sebelum pandemi, praktik ini hanya diterapkan terbatas pada perusahaan berbasis teknologi, pasca pandemi banyak sektor lain mulai menyesuaikan diri. Fenomena ini tidak hanya memengaruhi produktivitas, tetapi juga menantang model tradisional hubungan industrial yang cenderung berorientasi pada kehadiran fisik pekerja di tempat kerja. Dalam konteks ini, perundingan antara pengusaha dan serikat pekerja kini tidak lagi hanya membahas upah dan jam kerja, tetapi juga hak atas fleksibilitas, keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), dan perlindungan kesehatan mental pekerja (ILO, 2021).

Selain itu, pandemi menekankan pentingnya aspek keselamatan dan kesehatan kerja (K3) sebagai prioritas utama dalam hubungan industrial. Perusahaan yang sebelumnya lebih fokus pada efisiensi biaya kini dituntut untuk memastikan adanya jaminan perlindungan kesehatan pekerja. Hal ini mendorong pergeseran paradigma dari hubungan industrial yang bersifat transaksional menuju hubungan yang lebih kolaboratif dan berorientasi pada keberlanjutan. Pekerja menuntut hak atas lingkungan kerja yang aman, sementara perusahaan mulai menyadari bahwa investasi pada kesehatan pekerja merupakan strategi jangka panjang untuk menjaga stabilitas usaha (Suwanto, 2022).

Pasca pandemi juga terlihat peningkatan perhatian terhadap penggunaan teknologi dalam hubungan industrial. Proses rekrutmen, pelatihan, hingga penyelesaian perselisihan banyak yang beralih ke ranah digital. Contoh nyata dapat dilihat pada penggunaan platform daring dalam perundingan bipartit maupun tripartit, yang memungkinkan partisipasi lebih luas dari berbagai pihak meski tidak berada di lokasi yang sama. Namun, di sisi lain, digitalisasi ini juga menghadirkan tantangan baru, seperti potensi ketimpangan akses teknologi dan risiko pengawasan berlebihan terhadap pekerja.

Perubahan preferensi pekerja pasca pandemi juga patut dicatat. Banyak generasi muda, khususnya generasi Z, lebih mengutamakan fleksibilitas, kesempatan pengembangan diri, dan keberlanjutan dibanding sekadar gaji tinggi. Hal ini berdampak pada strategi perusahaan dalam mengelola talenta dan membangun hubungan industrial yang sehat. Jika perusahaan tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan ini, risiko turnover tinggi akan semakin besar, sebagaimana terlihat pada fenomena “Great Resignation” di berbagai negara (Cook, 2021).

Contoh di Indonesia dapat dilihat pada sektor perbankan dan jasa keuangan yang kini lebih adaptif dengan sistem kerja hybrid. Beberapa bank besar mengizinkan karyawan bekerja dari rumah beberapa hari dalam seminggu, sembari tetap

memastikan standar pelayanan kepada nasabah. Model hubungan industrial di sektor ini mulai memasukkan isu teknologi, keamanan data, dan fleksibilitas kerja dalam perundingan dengan serikat pekerja.

Secara keseluruhan, hubungan industrial pasca pandemi bergerak menuju model yang lebih adaptif, inklusif, dan berbasis pada kesejahteraan jangka panjang. Ke depan, tantangannya adalah bagaimana memastikan semua pihak – pemerintah, pengusaha, dan pekerja – dapat menyeimbangkan kepentingan produktivitas dengan kebutuhan akan perlindungan dan kualitas hidup pekerja. Pandemi telah menunjukkan bahwa hubungan industrial yang sehat bukan sekadar alat menjaga ketertiban hubungan kerja, tetapi juga instrumen penting dalam menciptakan ketahanan ekonomi dan sosial yang berkelanjutan.

B. Globalisasi dan Migrasi Tenaga Kerja

Globalisasi telah mengubah lanskap hubungan industrial di seluruh dunia. Perkembangan teknologi informasi, liberalisasi perdagangan, serta integrasi ekonomi global membuat pergerakan barang, jasa, dan modal menjadi lebih cepat dan luas. Dampak dari fenomena ini tidak hanya dirasakan dalam aspek produksi dan konsumsi, tetapi juga dalam dinamika pasar tenaga kerja. Mobilitas tenaga kerja lintas negara menjadi salah satu ciri utama globalisasi, yang kemudian melahirkan tantangan sekaligus peluang baru dalam hubungan industrial.

Migrasi tenaga kerja internasional meningkat seiring dengan kebutuhan tenaga kerja yang tidak selalu dapat dipenuhi oleh pasar domestik. Negara-negara maju kerap mengalami kekurangan tenaga kerja di sektor tertentu, seperti perawatan kesehatan, konstruksi, hingga pekerjaan rumah tangga. Sebaliknya, negara berkembang memiliki surplus tenaga kerja dengan keterampilan beragam, sehingga mendorong arus migrasi untuk mencari peluang yang lebih baik. Fenomena ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pekerja migran asal Asia Tenggara yang bekerja di negara-negara Timur Tengah, Jepang, Korea Selatan, Hong Kong, maupun Singapura.

Menurut International Labour Organization (ILO, 2021), jumlah pekerja migran internasional mencapai lebih dari 169 juta orang di seluruh dunia, dengan Asia sebagai salah satu kawasan penyumbang terbesar.

Dalam konteks hubungan industrial, globalisasi dan migrasi tenaga kerja membawa implikasi yang kompleks. Di satu sisi, migrasi dapat memperbaiki kondisi ekonomi keluarga dan negara asal melalui remitansi, serta mengisi kekosongan tenaga kerja di negara tujuan. Namun di sisi lain, migrasi juga kerap menimbulkan permasalahan serius terkait perlindungan hak-hak pekerja. Banyak pekerja migran menghadapi diskriminasi, eksploitasi, serta kondisi kerja yang tidak sesuai standar. Beberapa kasus memperlihatkan bagaimana pekerja migran Indonesia di Timur Tengah mengalami jam kerja berlebihan, gaji yang tidak dibayarkan, hingga keterbatasan akses terhadap perlindungan hukum (Hernández-León & Lindstrom, 2020).

Selain itu, globalisasi menuntut adanya harmonisasi regulasi ketenagakerjaan lintas negara. Hubungan industrial tidak lagi hanya berbicara pada level nasional, tetapi juga melibatkan kesepakatan multilateral yang melibatkan organisasi internasional. ILO, misalnya, mendorong ratifikasi konvensi tentang perlindungan hak-hak pekerja migran, termasuk akses terhadap standar kerja yang adil, kebebasan berserikat, dan perlindungan sosial. Negara-negara yang menjadi pengirim dan penerima pekerja dituntut untuk menjalin perjanjian bilateral atau regional guna memastikan bahwa pekerja migran tidak menjadi korban eksploitasi dalam sistem ekonomi global.

Perusahaan multinasional (MNCs) juga memiliki peran penting dalam mengatur hubungan industrial di era globalisasi. Kehadiran mereka di berbagai negara mendorong praktik ketenagakerjaan yang harus menyesuaikan dengan standar internasional sekaligus kondisi lokal. Namun, dalam praktiknya tidak jarang terjadi "race to the bottom," yaitu ketika perusahaan memindahkan operasi ke negara dengan regulasi tenaga kerja yang lebih longgar demi menekan biaya produksi. Situasi ini

dapat melemahkan posisi tawar serikat pekerja dan memperburuk kondisi kerja, sehingga menimbulkan tantangan serius bagi masa depan hubungan industrial yang berkeadilan.

Sebagai contoh konkret, sektor tenaga kerja migran di Uni Emirat Arab dan Qatar menunjukkan bagaimana globalisasi membawa tantangan besar. Negara-negara tersebut menjadi tujuan utama pekerja migran, terutama dari Asia Selatan dan Asia Tenggara, untuk proyek-proyek konstruksi besar. Namun, laporan Human Rights Watch (2020) menyoroti masih adanya praktik sistem "kafala" yang membatasi kebebasan pekerja, seperti pembatasan berpindah kerja atau keluar dari negara tujuan. Kasus ini menegaskan bahwa globalisasi tanpa regulasi yang kuat dapat melahirkan ketidakadilan dalam hubungan industrial.

Masa depan hubungan industrial dalam konteks globalisasi dan migrasi tenaga kerja akan sangat bergantung pada bagaimana negara, perusahaan, dan organisasi internasional mampu membangun kerangka perlindungan yang adil. Digitalisasi dan teknologi baru dapat menjadi alat untuk memperkuat perlindungan pekerja migran, misalnya melalui sistem kontrak digital, akses informasi transparan mengenai hak-hak kerja, serta mekanisme pengaduan online lintas negara. Lebih jauh, kesadaran masyarakat global mengenai pentingnya keadilan sosial juga semakin menekan pemerintah dan perusahaan untuk memperbaiki standar kerja.

Dengan demikian, globalisasi dan migrasi tenaga kerja adalah dua fenomena yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dari dinamika hubungan industrial modern. Tantangan berupa ketidakadilan, diskriminasi, dan eksploitasi harus diimbangi dengan peluang untuk menciptakan hubungan kerja yang lebih inklusif, adil, dan berkelanjutan. Apabila dikelola dengan baik, migrasi tenaga kerja dapat menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi global sekaligus memperkuat nilai-nilai solidaritas dalam hubungan industrial lintas negara.

C. *Green Jobs* dan Keberlanjutan

Perubahan global menuju pembangunan berkelanjutan telah melahirkan fenomena baru dalam dunia ketenagakerjaan yang dikenal dengan istilah *green jobs*. *Green jobs* merujuk pada pekerjaan yang secara langsung berkontribusi terhadap pelestarian lingkungan, efisiensi energi, pengurangan emisi karbon, serta pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan. Konsep ini tidak hanya sekadar menciptakan lapangan kerja baru, tetapi juga mengubah pola hubungan industrial agar lebih adaptif terhadap agenda pembangunan hijau (*green economy*).

Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) mendefinisikan *green jobs* sebagai pekerjaan layak yang mengurangi dampak lingkungan perusahaan, sekaligus mendukung transisi menuju ekonomi rendah karbon dan berkelanjutan (ILO, 2018). Hal ini berarti, hubungan industrial di masa depan tidak lagi hanya berbicara mengenai upah, jam kerja, atau jaminan sosial, melainkan juga harus memperhitungkan dimensi lingkungan dan keberlanjutan.

Di Indonesia, tren *green jobs* semakin terlihat dengan berkembangnya sektor energi terbarukan, pengelolaan sampah, transportasi hijau, dan industri berbasis sirkular ekonomi. Misalnya, meningkatnya investasi di sektor energi surya, angin, dan biomassa menciptakan peluang kerja baru bagi teknisi, insinyur, serta tenaga pemasangan dan pemeliharaan panel surya. Selain itu, berkembangnya startup pengelolaan sampah berbasis digital, seperti **Waste4Change**, membuka lapangan kerja baru di bidang daur ulang, manajemen limbah, dan edukasi lingkungan (Yuliati, 2022).

Green jobs juga membawa implikasi besar bagi hubungan industrial. Pertama, serikat pekerja dituntut untuk memperluas isu perjuangan mereka, tidak hanya mengenai kesejahteraan ekonomi, tetapi juga lingkungan kerja yang berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan konsep *just transition*, yaitu transisi menuju ekonomi hijau yang tetap memperhatikan hak-hak pekerja (ILO, 2015). Serikat pekerja di berbagai negara mulai terlibat dalam

advokasi kebijakan lingkungan agar pekerja tidak dirugikan ketika terjadi pergeseran industri dari energi fosil ke energi terbarukan.

Kedua, perusahaan perlu menyesuaikan strategi manajemen SDM mereka untuk mempersiapkan tenaga kerja dengan keterampilan hijau (*green skills*). Keterampilan ini mencakup kemampuan teknis seperti efisiensi energi, daur ulang material, hingga penguasaan teknologi energi terbarukan. Misalnya, di sektor otomotif global, pergeseran ke kendaraan listrik menciptakan permintaan tinggi akan tenaga kerja dengan keahlian pada teknologi baterai dan sistem pengisian daya (PwC, 2021). Jika perusahaan gagal menyesuaikan, maka akan terjadi ketidakseimbangan antara kebutuhan industri dengan ketersediaan tenaga kerja.

Ketiga, pemerintah berperan penting dalam merumuskan regulasi dan kebijakan ketenagakerjaan yang mendukung green jobs. Undang-Undang Cipta Kerja, misalnya, dapat diarahkan untuk mendorong investasi di sektor hijau dengan tetap menjamin perlindungan pekerja. Kebijakan insentif pajak bagi perusahaan yang berinvestasi dalam energi terbarukan dan teknologi ramah lingkungan juga dapat menciptakan iklim hubungan industrial yang lebih kondusif dan berorientasi pada keberlanjutan.

Namun, perlu dicatat bahwa transisi menuju green jobs bukan tanpa tantangan. Banyak sektor tradisional seperti pertambangan dan energi fosil yang akan mengalami penurunan permintaan tenaga kerja. Hal ini berpotensi memunculkan konflik hubungan industrial apabila tidak diantisipasi dengan strategi transisi yang adil. Oleh karena itu, dialog sosial antara pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja menjadi kunci untuk memastikan bahwa transformasi menuju ekonomi hijau tidak menciptakan pengangguran massal, melainkan memberikan jalan baru bagi peningkatan kualitas pekerjaan.

Dengan demikian, green jobs dan keberlanjutan akan menjadi salah satu isu sentral dalam masa depan hubungan industrial. Dunia kerja tidak lagi dipisahkan dari agenda lingkungan, melainkan menjadi bagian integral dari solusi krisis iklim global. Hubungan industrial di era ini dituntut untuk lebih kolaboratif, adaptif, dan visioner dalam mengelola transisi menuju ekonomi hijau yang inklusif dan berkeadilan sosial.

D. Diversitas dan Kesenjangan Gender

Masa depan hubungan industrial tidak dapat dilepaskan dari isu diversitas dan kesetaraan gender. Dalam konteks globalisasi dan era digital, perusahaan tidak lagi hanya dituntut untuk mencapai keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan nilai-nilai keadilan, inklusivitas, serta penghormatan terhadap keberagaman identitas pekerja. Diversitas yang dimaksud tidak terbatas pada perbedaan jenis kelamin, melainkan juga meliputi latar belakang etnis, agama, usia, orientasi seksual, disabilitas, hingga latar pendidikan dan pengalaman. Sementara itu, kesetaraan gender lebih menekankan pada penciptaan kesempatan yang adil bagi perempuan dan laki-laki dalam dunia kerja, termasuk dalam hal akses terhadap pekerjaan, kenaikan jabatan, pengembangan karier, serta imbalan yang setara.

Di Indonesia, isu kesetaraan gender dalam hubungan industrial masih menjadi tantangan yang signifikan. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa meskipun partisipasi angkatan kerja perempuan terus meningkat, mereka masih menghadapi kesenjangan upah yang nyata dibandingkan laki-laki (BPS, 2023). Selain itu, perempuan cenderung terjebak dalam pekerjaan informal dengan perlindungan sosial yang minim. Fenomena “glass ceiling” atau hambatan tak terlihat yang menghalangi perempuan untuk mencapai posisi manajerial puncak juga masih banyak ditemukan dalam organisasi modern, baik di sektor publik maupun swasta.

Perusahaan multinasional dan startup digital di Indonesia mulai menunjukkan perubahan positif dalam mengintegrasikan kebijakan keberagaman dan kesetaraan gender. Misalnya, Gojek pernah mendapat pengakuan sebagai salah satu perusahaan teknologi di Asia Tenggara yang mendorong peran perempuan dalam kepemimpinan, dengan memberikan peluang lebih besar bagi talenta perempuan untuk menduduki posisi strategis. Kebijakan cuti melahirkan yang lebih panjang, fleksibilitas kerja jarak jauh, serta program mentoring bagi pekerja perempuan merupakan contoh nyata strategi yang dapat mendorong terciptanya ekosistem kerja yang lebih setara.

Di tingkat global, banyak penelitian yang menunjukkan bahwa diversitas dan kesetaraan gender berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi. McKinsey & Company (2020) menemukan bahwa perusahaan dengan representasi gender yang lebih seimbang di tingkat manajerial memiliki peluang 25% lebih besar untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya variasi perspektif dalam pengambilan keputusan, kreativitas, serta inovasi yang lahir dari keberagaman pengalaman dan latar belakang. Dengan demikian, kesetaraan gender bukan hanya isu moral atau hukum, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam pembangunan daya saing organisasi.

Namun, penerapan kebijakan diversitas dan kesetaraan gender tidak selalu berjalan mulus. Beberapa organisasi menghadapi resistensi budaya, khususnya di masyarakat yang masih memegang nilai patriarkis kuat. Selain itu, terdapat pula tantangan teknis dalam mengukur efektivitas kebijakan inklusi, karena indikator yang digunakan tidak selalu objektif. Oleh karena itu, diperlukan kolaborasi antara pemerintah, serikat pekerja, dan organisasi bisnis dalam menyusun regulasi serta praktik terbaik untuk mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih adil. Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia dan berbagai konvensi ILO (International Labour Organization) tentang penghapusan diskriminasi di dunia kerja dapat

dijadikan pijakan hukum untuk memperkuat arah kebijakan tersebut.

Ke depan, hubungan industrial di era digital diperkirakan akan semakin menekankan pada prinsip kesetaraan dan keberagaman. Organisasi yang mampu membangun budaya kerja inklusif akan lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta terbaik dari berbagai latar belakang. Diversitas dan kesetaraan gender bukan hanya sekadar tuntutan sosial, melainkan sebuah investasi jangka panjang yang dapat menciptakan hubungan industrial yang harmonis, produktif, serta berkelanjutan. Dengan demikian, masa depan hubungan industrial akan ditentukan oleh sejauh mana organisasi berkomitmen untuk menjadikan inklusivitas dan keadilan gender sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka.

E. Hubungan Industrial di Era AI

Perkembangan teknologi kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/ AI) telah membawa dampak yang sangat signifikan terhadap dunia kerja dan pola hubungan industrial. Jika pada masa lalu hubungan industrial banyak berfokus pada isu-isu klasik seperti upah, jam kerja, serta keselamatan dan kesehatan kerja, maka pada era AI isu yang muncul semakin kompleks. AI tidak hanya memengaruhi cara perusahaan beroperasi, tetapi juga mengubah struktur tenaga kerja, hubungan antara pekerja dan manajemen, serta menimbulkan pertanyaan baru mengenai hak-hak pekerja dan tanggung jawab perusahaan.

Salah satu dampak paling menonjol dari penerapan AI adalah otomatisasi. AI memungkinkan perusahaan untuk menggantikan sebagian besar pekerjaan manual dan rutin dengan sistem cerdas yang lebih cepat, presisi, dan efisien. Contoh nyata dapat dilihat pada industri manufaktur dan logistik, di mana penggunaan *robotic process automation* dan algoritma AI telah mengurangi kebutuhan tenaga kerja manusia untuk tugas-tugas repetitif (Frey & Osborne, 2017). Namun, hal ini menimbulkan tantangan besar dalam hubungan industrial, karena potensi pengurangan tenaga kerja dapat memicu konflik

antara serikat pekerja dan manajemen terkait isu pemutusan hubungan kerja massal.

Di sisi lain, AI juga membuka peluang baru. Pekerja tidak hanya berhadapan dengan ancaman kehilangan pekerjaan, tetapi juga berpotensi memperoleh jenis pekerjaan baru yang lebih berbasis keterampilan analitis, kreatif, dan sosial. Perusahaan perlu menyesuaikan strategi hubungan industrial dengan memberikan program *reskilling* dan *upskilling* bagi pekerja agar dapat beradaptasi dengan tuntutan baru di era digital. Misalnya, beberapa perusahaan teknologi global seperti IBM telah mengembangkan program “AI Skills Academy” untuk melatih karyawannya menghadapi transformasi digital (IBM, 2021). Hal ini mencerminkan bagaimana hubungan industrial yang sehat menuntut adanya kolaborasi antara perusahaan, pekerja, dan bahkan pemerintah untuk memastikan transisi yang adil (*just transition*).

Isu lain yang muncul dalam hubungan industrial di era AI adalah soal keadilan dan etika. Algoritma AI sering digunakan untuk proses rekrutmen, evaluasi kinerja, bahkan dalam pengaturan jadwal kerja. Namun, riset menunjukkan bahwa algoritma bisa saja bias terhadap kelompok tertentu jika tidak dirancang secara hati-hati (Ajunwa, 2020). Kondisi ini berpotensi menimbulkan diskriminasi yang memengaruhi hak-hak pekerja. Oleh karena itu, serikat pekerja dan lembaga pengawas ketenagakerjaan harus ikut terlibat dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas penggunaan AI di tempat kerja.

Selain itu, muncul pula isu *data privacy* pekerja. Dalam banyak kasus, perusahaan menggunakan AI untuk melakukan *employee monitoring* dengan tujuan meningkatkan produktivitas. Praktik ini bisa menimbulkan resistensi dari pekerja apabila dianggap melanggar privasi atau menciptakan tekanan psikologis. Hubungan industrial di era AI harus mampu menyeimbangkan kepentingan perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja dengan perlindungan martabat dan hak asasi pekerja.

Ke depan, hubungan industrial di era AI memerlukan paradigma baru. Tidak cukup hanya mengandalkan pola hubungan tripartit klasik (pemerintah, pekerja, pengusaha), melainkan harus melibatkan aktor-aktor lain seperti penyedia teknologi dan lembaga riset. Regulasi juga harus terus diperbarui agar mampu menyesuaikan dengan realitas teknologi, misalnya terkait pengaturan *gig economy* yang sebagian besar diatur oleh algoritma platform digital.

Dengan demikian, hubungan industrial di era AI bukan semata-mata berbicara tentang mempertahankan pekerjaan, tetapi juga tentang menciptakan ekosistem kerja yang adil, inklusif, dan berkelanjutan. AI harus dipandang sebagai alat untuk meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas, bukan sebagai ancaman. Agar hal ini terwujud, kolaborasi erat antara seluruh pemangku kepentingan sangatlah penting, sehingga transformasi teknologi dapat menjadi peluang untuk memperkuat hubungan industrial yang adaptif dan humanis.

F. Prediksi Konflik Masa Depan

Masa depan hubungan industrial tidak dapat dilepaskan dari dinamika perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang begitu cepat. Konflik industrial akan tetap ada, bahkan berpotensi semakin kompleks, seiring dengan munculnya tantangan baru yang sebelumnya tidak banyak dihadapi oleh pekerja maupun pengusaha. Jika pada masa lalu konflik lebih banyak berkisar pada upah minimum, jam kerja, atau jaminan sosial, maka di masa depan dimensi konflik akan berkembang ke arah isu-isu digitalisasi, fleksibilitas kerja, keberlanjutan, dan hak privasi pekerja.

Salah satu prediksi utama mengenai konflik masa depan adalah terkait **otomatisasi dan artificial intelligence (AI)**. Semakin banyak pekerjaan manusia yang digantikan oleh mesin, robot, atau sistem algoritmik. Hal ini menimbulkan kekhawatiran akan pengangguran struktural dan ketidaksetaraan ekonomi yang makin tajam. Menurut laporan McKinsey Global Institute (2017), sekitar 375 juta pekerja di

seluruh dunia berisiko mengalami pergeseran pekerjaan akibat otomatisasi hingga 2030. Dalam konteks hubungan industrial, ketegangan dapat muncul antara serikat pekerja yang menuntut perlindungan kerja dengan manajemen yang mengutamakan efisiensi melalui adopsi teknologi.

Selain itu, **model kerja fleksibel dan gig economy** juga akan menjadi sumber konflik yang signifikan. Pekerja di platform digital seperti Gojek, Grab, atau Uber menghadapi dilema identitas hukum: apakah mereka pekerja tetap dengan hak-hak standar ketenagakerjaan atau hanya mitra independen tanpa perlindungan penuh. Di masa depan, konflik ini akan semakin tajam karena jumlah pekerja gig economy diprediksi terus bertambah. OECD (2020) mencatat bahwa lebih dari 1 dari 10 pekerja di negara-negara maju telah bekerja di sektor gig, dan tren ini akan meningkat. Konflik industrial bisa terjadi dalam bentuk tuntutan status hubungan kerja, jaminan sosial, serta hak untuk berserikat.

Isu lain yang patut diantisipasi adalah **hak atas data dan privasi pekerja**. Dengan meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam pengawasan kinerja, perusahaan kini mampu memantau produktivitas karyawan secara real-time melalui aplikasi, sensor, maupun analisis big data. Di satu sisi, hal ini meningkatkan efisiensi manajerial, tetapi di sisi lain memicu resistensi pekerja karena dianggap melanggar privasi dan mempersempit ruang kebebasan. Di masa depan, konflik dapat muncul terkait regulasi pemantauan digital di tempat kerja serta hak pekerja atas kendali data pribadi mereka.

Tidak kalah penting adalah **isu keberlanjutan dan green jobs**. Transisi menuju ekonomi hijau dapat menimbulkan konflik baru karena beberapa sektor industri, seperti pertambangan batu bara atau minyak bumi, akan mengalami penurunan tajam. Pekerja di sektor-sektor tersebut berpotensi kehilangan pekerjaan tanpa adanya skema transisi yang memadai. Serikat pekerja akan menuntut adanya program reskilling dan jaminan transisi yang adil (just transition). Konflik ini akan menguji kemampuan pemerintah, perusahaan, dan

serikat pekerja dalam menciptakan solusi kolaboratif yang berkelanjutan (ILO, 2018).

Selain faktor ekonomi dan teknologi, **dimensi politik dan budaya** juga berperan dalam membentuk konflik masa depan. Globalisasi dan migrasi tenaga kerja lintas negara dapat menimbulkan gesekan antarpekerja dengan latar belakang berbeda, terutama dalam isu diskriminasi, upah, maupun standar kerja. Bahkan konflik industrial bisa melebar menjadi konflik sosial yang lebih luas jika tidak dikelola dengan baik.

Dari berbagai prediksi tersebut, jelas bahwa konflik masa depan dalam hubungan industrial bukanlah sesuatu yang sederhana. Bentuknya semakin multidimensional, menyangkut aspek ekonomi, hukum, teknologi, sosial, hingga lingkungan. Oleh karena itu, diperlukan kerangka regulasi yang adaptif, keterlibatan aktif serikat pekerja, serta komitmen pengusaha dalam menjalankan praktik industrial yang etis. Kesigapan semua pihak dalam mengantisipasi dan mengelola potensi konflik akan sangat menentukan arah masa depan hubungan industrial, apakah akan menuju harmoni dan keberlanjutan, atau justru penuh ketegangan dan ketidakpastian.

G. Model Hubungan Industrial yang Adaptif

Masa depan hubungan industrial menuntut adanya model yang tidak hanya mengedepankan kepatuhan hukum, tetapi juga fleksibilitas, dialog sosial yang inklusif, serta keselarasan dengan perkembangan teknologi dan dinamika global. Model hubungan industrial yang adaptif lahir dari kebutuhan untuk menyeimbangkan kepentingan pekerja, pengusaha, pemerintah, serta masyarakat luas dalam konteks perubahan cepat di era digital, otomatisasi, dan globalisasi pasar tenaga kerja.

Model hubungan industrial yang adaptif berlandaskan pada prinsip fleksibilitas dalam aturan kerja, keterbukaan dalam komunikasi, serta keberlanjutan dalam praktik bisnis. Adaptivitas ini memungkinkan organisasi untuk cepat merespons perubahan lingkungan eksternal tanpa

mengorbankan kesejahteraan pekerja. Misalnya, dalam menghadapi perkembangan *gig economy*, hubungan industrial tidak bisa hanya terpaku pada sistem kontrak kerja tradisional. Pekerja lepas, mitra pengemudi, atau *freelancer* yang bekerja melalui platform digital membutuhkan bentuk perlindungan baru, seperti akses terhadap jaminan sosial, hak atas data, dan kepastian mekanisme penyelesaian sengketa (De Stefano, 2016).

Di Indonesia, praktik hubungan industrial adaptif mulai terlihat dalam sektor transportasi online seperti Gojek dan Grab. Pada awal kemunculannya, para pengemudi ditempatkan sebagai mitra, bukan pekerja tetap. Hal ini memunculkan perdebatan mengenai status hubungan kerja, terutama terkait hak-hak dasar seperti upah minimum, jaminan sosial, dan keselamatan kerja. Namun, melalui serangkaian dialog sosial dan tekanan dari asosiasi pengemudi, perusahaan mulai membuka akses bagi mitra untuk mendapatkan asuransi, program kesejahteraan, bahkan pelatihan peningkatan keterampilan. Meskipun tidak sepenuhnya menyerupai hubungan industrial konvensional, model ini menunjukkan adanya fleksibilitas adaptif yang berusaha mengakomodasi kepentingan kedua belah pihak (Prassl, 2018).

Selain itu, model adaptif juga menekankan pentingnya partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan. Konsep *co-determination* yang telah lama berkembang di Jerman, misalnya, memberi ruang bagi perwakilan pekerja untuk duduk dalam dewan pengawas perusahaan. Dengan cara ini, pekerja tidak hanya menjadi objek kebijakan perusahaan, melainkan subjek yang ikut menentukan arah kebijakan strategis. Jika konsep serupa diadaptasi dalam konteks Indonesia, bentuknya bisa berupa penguatan lembaga bipartit di tingkat perusahaan atau pengembangan forum komunikasi digital yang memungkinkan pekerja menyuarakan aspirasi secara lebih cepat dan terbuka (Frege & Kelly, 2020).

Lebih jauh, hubungan industrial yang adaptif juga harus mengintegrasikan isu keberlanjutan (*sustainability*). Tantangan perubahan iklim, transisi energi, dan tuntutan konsumen

terhadap praktik bisnis hijau membuat perusahaan perlu merancang kebijakan ketenagakerjaan yang ramah lingkungan. Misalnya, perusahaan manufaktur yang beralih ke energi terbarukan perlu memfasilitasi pelatihan ulang (*reskilling*) bagi pekerja agar mampu menyesuaikan diri dengan teknologi hijau. Hal ini sejalan dengan konsep *just transition* yang menekankan bahwa perubahan menuju ekonomi hijau harus tetap menjamin keadilan sosial bagi pekerja yang terdampak (ILO, 2019).

Dengan demikian, model hubungan industrial yang adaptif merupakan jawaban atas tantangan era disrupsi. Model ini tidak menolak perubahan, tetapi justru merangkulkannya dengan menciptakan mekanisme baru yang melindungi pekerja, mendukung keberlanjutan bisnis, serta memperkuat kolaborasi antar-pemangku kepentingan. Masa depan hubungan industrial bergantung pada kemampuan semua pihak untuk menyeimbangkan kebutuhan fleksibilitas dan perlindungan, serta keberanian untuk bereksperimen dengan format hubungan kerja yang lebih inovatif dan inklusif.

H. Studi Kasus: Hubungan Industrial di Perusahaan Energi Terbarukan

Perusahaan energi terbarukan semakin menjadi sorotan global karena perannya yang signifikan dalam mendukung transisi menuju ekonomi hijau dan pengurangan emisi karbon. Namun, perkembangan industri ini juga membawa dinamika baru dalam hubungan industrial. Kompleksitas tersebut muncul karena sifat pekerjaannya yang berhubungan erat dengan teknologi, keberlanjutan, serta tuntutan global untuk inovasi yang cepat. Hubungan industrial di sektor ini menjadi menarik untuk dikaji, karena pekerja, manajemen, serikat buruh, hingga pemerintah terlibat aktif dalam proses transformasi energi yang adil (*just energy transition*).

Salah satu studi kasus yang dapat diangkat adalah hubungan industrial di perusahaan energi terbarukan multinasional, seperti Ørsted di Denmark. Ørsted dikenal sebagai perusahaan yang melakukan transformasi radikal dari

perusahaan minyak dan gas menjadi salah satu pemimpin global dalam energi angin lepas pantai. Transformasi ini tidak hanya menuntut restrukturisasi bisnis, tetapi juga membawa perubahan besar dalam manajemen tenaga kerja. Ørsted berhasil menjaga hubungan industrial yang relatif harmonis dengan cara mengedepankan dialog sosial, melibatkan serikat pekerja dalam proses perencanaan, serta memberikan program pelatihan ulang (reskilling) bagi karyawan yang terdampak pergeseran dari energi fosil ke energi hijau (ILO, 2019).

Di Indonesia, contoh yang relevan adalah perkembangan perusahaan-perusahaan energi terbarukan yang bergerak di bidang tenaga surya dan panas bumi. PT Pertamina Geothermal Energy (PGE), misalnya, sebagai anak perusahaan Pertamina, memegang peranan penting dalam pengembangan energi panas bumi di tanah air. Hubungan industrial di perusahaan ini menuntut adanya kesepahaman antara manajemen dan pekerja terkait aspek keselamatan kerja, transfer teknologi, serta kesejahteraan pekerja. Tantangan yang muncul ialah bagaimana menyeimbangkan kebutuhan investasi teknologi dengan perlindungan hak-hak pekerja. Pada beberapa proyek panas bumi, serikat pekerja berperan aktif dalam mengadvokasi perlindungan pekerja dari risiko kesehatan dan keselamatan, mengingat pekerjaan di lapangan sangat berhubungan dengan potensi bahaya geologi maupun teknis.

Selain itu, perusahaan energi surya lokal di Indonesia juga mulai menghadapi tantangan hubungan industrial yang unik. Misalnya, perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam pemasangan panel surya rumah tangga menghadapi masalah ketenagakerjaan yang berbeda dengan perusahaan energi fosil. Para pekerja lapangan sering kali bekerja dalam skema kontrak jangka pendek atau outsourcing. Hal ini menimbulkan potensi konflik apabila tidak diatur dengan baik, terutama menyangkut kepastian kerja, standar upah, dan jaminan sosial. Serikat pekerja di sektor ini masih berkembang, sehingga hubungan industrial cenderung asimetris dengan dominasi perusahaan. Namun, dengan meningkatnya perhatian pemerintah terhadap

energi hijau, mulai muncul regulasi yang mendorong perlindungan pekerja serta perundingan kolektif yang lebih seimbang.

Secara global, International Labour Organization (ILO) menekankan bahwa transisi menuju energi terbarukan harus sejalan dengan prinsip “pekerjaan layak” (decent work). Artinya, perusahaan energi hijau tidak hanya mengejar keberlanjutan lingkungan, tetapi juga memastikan keadilan sosial dan perlindungan pekerja. Hal ini diwujudkan melalui praktik perundingan kolektif, keterlibatan serikat buruh, dan kebijakan pelatihan yang memadai untuk mengantisipasi perubahan teknologi (ILO, 2018). Dengan demikian, hubungan industrial di sektor energi terbarukan ke depan akan ditandai oleh peningkatan dialog sosial, kebutuhan penguatan serikat pekerja, serta kebijakan adaptif dari manajemen.

Dari studi kasus di atas, dapat disimpulkan bahwa hubungan industrial di perusahaan energi terbarukan menghadapi tantangan besar namun juga peluang emas. Tantangannya terletak pada ketidakpastian kerja akibat perubahan teknologi, pola kerja kontraktual, serta kebutuhan kompetensi baru. Namun peluangnya muncul dari adanya komitmen global terhadap energi bersih yang membuka ruang bagi hubungan industrial yang lebih progresif, inklusif, dan berbasis keberlanjutan. Jika dikelola dengan baik, sektor ini tidak hanya menjadi motor penggerak transisi energi, tetapi juga contoh bagi model hubungan industrial masa depan yang selaras dengan nilai keadilan sosial dan keberlanjutan lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajunwa, I. (2020). The Paradox of Automation as Anti-Bias Intervention. *Cardozo Law Review*.
- De Stefano, V. (2016). The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy. ILO.
- Frege, C. M., & Kelly, J. (2020). *Comparative Employment Relations in the Global Economy*. Routledge.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? Technological Forecasting and Social Change*.
- IBM. (2021). *IBM AI Skills Academy: Preparing the Workforce for an AI Future*. IBM Report.
- ILO. (2015). *Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all*. Geneva: International Labour Organization.
- ILO. (2018). *World Employment and Social Outlook 2018: Greening with Jobs*. Geneva: International Labour Organization.
- ILO. (2019). *Guidelines for a Just Transition towards Environmentally Sustainable Economies and Societies for All*. International Labour Office.
- International Labour Organization (ILO). (2019). *Skills for a Greener Future*. Geneva: ILO.
- Prassl, J. (2018). *Humans as a Service: The Promise and Perils of Work in the Gig Economy*. Oxford University Press.
- PwC. (2021). *The Future of Industries: Automotive*. London: PricewaterhouseCoopers.
- Yuliati, L. (2022). “Perkembangan Green Jobs di Indonesia dan Tantangannya.” *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Berkelanjutan*, 10(2), 145–160.

TENTANG PENULIS



Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.

Penulis lahir di Sleman pada 10 Februari 1971. Penulis merupakan Praktisi Perbankan di salah satu Bank BUMN di Indonesia, yang mengawali karirnya di bidang Sumber Daya Manusia sebagai *Staff Personalia, Operation Head, Deputy Branch Manager* Bidang Sumber Daya Manusia, *Regional Human Capital Head, Branch Manager* dan posisi terakhir sebagai Kepala Departemen *Human Capital Business Partner* di Kantor Pusat, juga serbagai Dosen Praktisi di beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia. Penulis pernah mengajar di beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia, diantaranya Universitas Banten Jaya Serang Banten, PIKSI INPUT Serang Banten, STIMIK Insan Unggul Cilegon Banten, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Cokroaminoto Yogyakarta, Universitas Widya Mataram Yogyakarta, Universitas Negeri Nusa Cendana Kupang NTT, Universitas Widya Mandira Kupang NTT, Universitas Citra Bangsa Kupang NTT.

Lulus sarjana Ekonomi (S1) Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang Banten, Magister Manajemen (S2) Universitas Mercu Buana Jakarta dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Pemegang *Certificate of Competence in The Area of Human Resources Manager (CHRM) from Indonesian Profesional Certification Authority*.

Selain mengajar, penulis juga aktif melakukan penelitian di Jurnal nasional dan Jurnal Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literatur. Penulis aktif juga di beberapa Organisasi dan sebagai Pengurus di PERBANAS NTT, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Ikatan Alumni Resimen Mahasiswa Indonesia (IARMI), Yayasan Indonesia *Down Syndrome* Insani (YIDSI), dan sebagai Pembicara di beberapa Seminar Nasional. Email: yuswanto.purnama@gmail.com

TENTANG EDITOR



Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

Penulis merupakan dosen tetap prodi manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Penulis lulus Magister Manajemen (S2) dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta. Aktif Penelitian Jurnal Nasional dan Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Pernah menjabat Ketua Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (2021-2025) Universitas Janabadra, Yogyakarta. Email: danang_sunyoto@janabadra.ac.id



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC002026016031, 26 Januari 2026

Pencipta

Nama : **Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.**

Alamat : **Jl. Pringgokusuman No. 33, Rt. 34/09 Pringgokusuman, Gedongtengen, Kota Yogyakarta, DI Yogyakarta**

Kewarganegaraan : **Indonesia**

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.**

Alamat : **Jl. Pringgokusuman No. 33, Rt. 34/09 Pringgokusuman, Gedongtengen, Kota Yogyakarta, DI Yogyakarta**

Kewarganegaraan : **Indonesia**

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Hubungan Industrial: Tantangan Perusahaan di Masa Depan**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : **31 Desember 2025, di Kab. Purbalingga**

Jangka waktu perlindungan : **Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.**

Nomor Pencatatan : **001096108**

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
dan
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri



Agung Dumasasongko, SH., MH.
NIP. 196912261994031001



Balai Besar
Sertifikasi
Elektronik

Disclaimer:

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah disegel secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keabsahannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.