



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 6 Tahun 2024 Page 3264-3276

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Analisis Proses Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Dalam Pencapaian Perjanjian Bersama Di Surabaya

Jovanka Indriasari<sup>1✉</sup>, Nurjanti Takarini<sup>2</sup>

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

Email : [jovankaindriasari2@gmail.com](mailto:jovankaindriasari2@gmail.com)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Perselisihan Hubungan Industrial telah menjadi perhatian utama karena pemerintah mengakui bahwa tenaga kerja sebagai salah satu pilar utama dalam pertumbuhan ekonomi. Pada pasal 1 Undang – Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Perselisihan Hubungan Industrial meliputi perselisihan pemutusan hubungan kerja, perselisihan hak, perselisihan kepentingan dan perselisihan antar serikat pekerja. Penyelesaian Perselisihan tersebut dapat melalui mediasi yang ditengahi oleh seorang mediator yang netral. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor dan hambatan yang dialami saat proses mediasi berlangsung serta upaya yang dilakukan oleh mediator untuk mencapai Perjanjian Bersama. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh dari sebar kuisioner, selain itu sumber data yang di dapatkan meliputi data perselisihan dan artikel ilmiah yang berhubungan dengan penelitian. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mediasi dalam penyelesaian perselisihan sudah efektif dilakukan. Dimana pihak yang berselisih sudah bernegosiasi dengan maksimal sehingga mencapai perjanjian bersama tanpa melanjutkan perselisihan ini ke Pengadilan Hubungan Industrial.

Kata Kunci : *Mediasi, Perselisihan, Perjanjian Bersama*

## Abstract

Industrial Relations Disputes are a major concern because the government recognizes that labor is one of the main pillars of economic growth. In article 1 of Law Number 2 of 2004 concerning Settlement of Industrial Relations Disputes. Industrial Relations Disputes include disruption of termination of employment relations, interference with rights, interference with interests and setbacks between workers. The dispute can be resolved through mediation mediated by a neutral mediator. This research was conducted to determine the factors and obstacles experienced during the mediation process as well as the efforts made by the mediator to reach a Collective Agreement. This research uses a qualitative descriptive approach using primary data, namely data obtained from distributing questionnaires. Apart from that, the data sources obtained include hereditary data and scientific articles related to research. The results of the research show that the implementation of mediation in resolving damage has been effective. Where the disputing parties have negotiated maximally to reach a mutual agreement without continuing this setback to the Industrial Relations Court

Keyword : *Mediation, Disputes, Collective Agreements*

## PENDAHULUAN

Indonesia menghadapi tantangan besar dalam perkembangan ekonomi. Hal ini harus memperhatikan peranan yang penting yaitu perekonomian dan ketenagakerjaan. Dibidang perekonomian membutuhkan investor untuk penanaman modal digunakan untuk mendirikan industri. Yang memiliki peran sangat penting untuk memberikan lapangan kerja agar dapat memenuhi kebutuhannya (Rostansar, 2022). Sistem hubungan industrial terdiri dari tiga komponen yaitu perusahaan, pekerja, dan pemerintah dalam suatu produksi barang maupun jasa, jika dalam tiga komponen itu tidak terpenuhi maka tidak bisa disebut dengan hubungan industrial (Iqbal, 2023). Hubungan industrial telah menjadi perhatian utama karena pemerintah mengakui bahwa tenaga kerja sebagai salah satu pilar utama dalam pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Maka dari itu, (Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, 2003) berbunyi tiap - tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa negara memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola hubungan industrial yang adil, dimana negara berperan sebagai pihak yang menjamin kesejahteraan pekerja. Apabila karyawan sudah melakukan kewajibannya dan mendapatkan haknya, maka akan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Perselisihan mengenai ketenagakerjaan di Indonesia sering terjadi. Perselisihan antara perusahaan dan pekerja biasanya muncul akibat ketidaksesuaian dengan regulasi ketenagakerjaan yang ada di dalam perusahaan seperti faktor ekonomi dan faktor non ekonomi (Rostansar, 2022). Faktor ekonomi dapat dilihat dari upah yang diberikan seperti gaji, tunjangan dan jam kerja yang tidak sesuai dengan kontrak yang telah diberikan.

Sedangkan faktor non ekonomi seperti pengakuan dan penghargaan kepada pekerja sebagai apresiasi yang telah diberikan kepada perusahaan. Apabila pekerja tidak terpenuhi hal tersebut dapat mengakibatkan terjadinya perselisihan hubungan industrial. Pada (Undang - Undang Nomor 2 tahun 2004, 2004) "Perselisihan hubungan industrial adalah perbedaan pendapat yang mengakibatkan perselisihan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja atau serikat pekerja atau serikat buruh karena terdapat perselisihan mengenai perselisihan hak, perselisihan pemutusan hubungan kerja, perselisihan kepentingan, dan perselisihan antar serikat pekerja atau serikat buruh dalam satu perusahaan". Perselisihan yang sering terjadi di kota surabaya adalah perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan hak. Perselisihan pemutusan hubungan kerja merupakan perbedaan pendapat antara pekerja dan pihak perusahaan yang muncul akibat pemutusan hubungan kerja, yang bisa disebabkan oleh alasan yang tidak sesuai dengan ketentuan hukum atau prosedur yang berlaku (Anshori et al., 2021).

Penyelesaian perselisihan hubungan industrial terdapat dua cara yaitu penyelesaian perselisihan litigasi dan penyelesaian perselisihan non litigasi. Penyelesaian perselisihan litigasi merupakan proses penyelesaian perselisihan melalui pengadilan yang akan melakukan proses pengajuan gugatan, proses persidangan dan menerima suatu keputusan yang telah diputuskan oleh hakim (Asyhadie et al., 2022). Litigasi dijadikan sebagai langkah terakhir karena prosesnya memakan waktu lama dan lebih formal. Sedangkan penyelesaian perselisihan melalui non litigasi merupakan penyelesaian perselisihan di luar pengadilan jadi setiap perselisihan hubungan industrial harus mengupayakan penyelesaian non litigasi, perselisihan tersebut dapat diselesaikan dengan upaya bipartite yaitu suatu proses dialog antara pihak perusahaan dan pekerja yang dapat diwakilkan oleh serikat pekerja atau kuasa hukum untuk mencapai perjanjian bersama (Rostansar, 2022).

Adanya perselisihan hubungan industrial tidak hanya berdampak ekonomi terhadap individu, namun juga mempunyai dampak sosial yang luas. Peran serikat pekerja sebagai wadah perlindungan kepentingan kolektif dan pekerja juga penting untuk menjaga keseimbangan dalam hubungan industrial (Mawangi et al., 2007). Penyelesaian perselisihan melalui mediasi merupakan salah satu alternatif penyelesaian perselisihan yang melibatkan pihak ketiga netral atau tidak memihak salah satu pihak yaitu mediator yang membantu pihak - pihak yang berselisih untuk mencapai perjanjian bersama tanpa adanya paksaan (Maswandi, 2017). Mediasi lebih fleksibel dan dapat leluasa mengungkapkan pendapat dibandingkan dengan opsi litigasi di pengadilan. Mediator akan bertanggung jawab dengan memberikan fasilitas proses mediasi antara perusahaan dan pekerja agar mereka dapat menemukan solusi yang saling menguntungkan (Darwis Anatami, 2015). Penyelesaian

perselisihan melalui mediasi merupakan tahap terakhir yang bisa dilakukan karena sudah memberikan kesempatan tiga kali pertemuan. Oleh karena itu, bilamana para pihak sepakat dan ditandatangani kedua belah pihak maka akan dibuat perjanjian bersama yang berisikan hasil perundingan kemudian akan didaftarkan ke Pengadilan Hubungan Industrial untuk mendapatkan akta bukti perjanjian bersama.

Perjanjian bersama memiliki sifat mengikat dikarenakan terdapat persetujuan dari kedua belah pihak yang menggunakan pendekatan musyawarah sehingga hasilnya adalah win win solution atau semua pihak diuntungkan bukan kalah dan menang (Yulianti & Syarif, 2021). Apabila kedua belah pihak tidak menemukan kata sepakat, maka mediator akan membuatkan anjuran secara tertulis dengan menyertakan kronologi dari awal perkara terjadi. Anjuran yang telah dibuat harus mengetahui kedua belah pihak yang berselisih untuk langkah selanjutnya dapat mengajukan anjuran tersebut ke PHI (Maswandi, 2017). Dengan tidak adanya kata sepakat dari kedua belah pihak, maka dengan terpaksa proses ini menciptakan jalur penyelesaian yang formal dan terstruktur atau penyelesaian perselisihan litigasi, dimana suatu keputusan yang akan dikeluarkan oleh hakim memberikan perlindungan hukum bagi semua pihak yang terlibat dan memastikan bahwa setiap keputusan diambil berdasarkan kesepakatan bersama (Oktaviani et al., 2023).

## METODE PENELITIAN

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis proses mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial di kota Surabaya khususnya dalam perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan hak. Dalam pendekatan ini dapat membantu penulis untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan mediasi, hambatan – hambatan yang terjadi saat proses mediasi berlangsung serta upaya yang telah dilakukan mediator kepada kedua belah pihak yang berselisih untuk dapat mencapai Perjanjian Bersama.

Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian melalui purposive sampling, subjek penelitian ini yaitu mediator dan pendamping mediator dari pihak Dinas Perindustrian dan Tenaga kerja yang menangani kasus perselisihan tersebut. Jenis data yang digunakan adalah data primer, peneliti melakukan observasi langsung pada proses mediasi untuk mengamati interaksi antara pihak – pihak yang terlibat, serta respon dari hasil sebar kuisisioner yang diberikan. Data tambahan diperoleh melalui web penyelesaian perselisihan hubungan industrial terkait jumlah perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan hak dengan rentang waktu 3 bulan yaitu yang dimulai dari bulan Agustus hingga bulan Oktober 2024. Selain itu, sumber data yang didapatkan meliputi laporan pemerintah, artikel

ilmiah, jurnal dan berbagai sumber yang berhubungan dengan penelitian. Melalui metode tersebut diharapkan penelitian ini memberikan wawasan mendalam mengenai faktor dan hambatan yang terjadi untuk dapat meningkatkan efektivitas mediasi serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan proses mediasi yang akan datang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Pasal 1 angka 1 Undang - Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang terdiri empat macam perselisihan yaitu perselisihan pemutusan hubungan kerja, perselisihan hak, perselisihan kepentingan dan perselisihan antar serikat pekerja. Tetapi hubungan industrial di kota surabaya sering mengalami perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan hak. Perselisihan pemutusan hubungan kerja yang mencakup kasus – kasus terkait pemutusan hubungan kerja yang dianggap tidak sah atau tidak adil oleh pekerja. Sedangkan perselisihan hak, yang umumnya berkaitan dengan klaim pekerja atas hak - hak mereka, seperti upah, tunjangan, dan lainnya. Dalam periode bulan Agustus hingga Bulan Oktober 2024, Berikut data yang telah didapatkan :

Tabel 1 Jumlah Perjanjian Bersama pada Bulan Agustus –Oktober 2024

| No | Bulan          | Jenis Perselisihan                    | Jumlah Perjanjian Bersama | Jumlah Pekerja |
|----|----------------|---------------------------------------|---------------------------|----------------|
| 1  | Agustus 2024   | Perselisihan Hak                      | 1 Kasus                   | 17 Orang       |
|    |                | Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja | 8 Kasus                   | 51 Orang       |
| 2  | September 2024 | Perselisihan Hak                      | 2 Kasus                   | 1 Orang        |
|    |                | Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja | 4 Kasus                   | 10 Orang       |
| 3  | Oktober 2024   | Perselisihan Hak                      | 1 Kasus                   | 1 Orang        |
|    |                | Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja | 4 Kasus                   | 4 Orang        |

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa jumlah kasus perselisihan yang mencapai perjanjian bersama dan jumlah pekerja yang terlibat pada bulan Agustus, september, dan oktober 2024. Perselisihan yang paling dominan yaitu perselisihan PHK sehingga jumlah kasus yang berhasil mencapai perjanjian bersama lebih banyak dibandingkan dengan perselisihan hak. Namun pada bulan september dan oktober terjadi penurunan yang signifikan yang berhasil menyelesaikan 4 kasus. Untuk perselisihan Hak

jumlah kasus yang berhasil mencapai perjanjian bersama relatif kecil pada bulan agustus dan bulan oktober terdapat 1 kasus yang berhasil terselesaikan pada bulan september terdapat 2 kasus yang berhasil terselesaikan, adanya peningkatan jumlah kasus yang mencapai perjanjian bersama tersebut dapat diartikan dalam peningkatan efektifitas penyelesaian perselisihan hak karena jumlah kasus hak memang tidak terlalu banyak. Meskipun dapat dikatakan efektif dampaknya terhadap pekerja yang terlibat cukup besar, terutama dalam konteks penyelesaian yang mempengaruhi kualitas hubungan kerja. Oleh karena itu upaya untuk terus meningkatkan jumlah perjanjian bersama sangat diperlukan agar hubungan kerja tetap harmonis dan produktif.

#### 1. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Proses Mediasi Dalam Pencapaian Perjanjian Bersama

Proses mediasi sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitasnya dalam mencapai perjanjian bersama antara pihak – pihak yang berselisih. Keberhasilan dalam mediasi tidak hanya bergantung pada niat masing – masing pihak tetapi juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi jalannya proses mediasi serta hasil yang diperoleh. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai faktor yang mempengaruhi proses mediasi sangatlah penting. Agar mediasi dapat dilaksanakan dengan optimal dan menghasilkan penyelesaian yang berkelanjutan. Dengan adanya penegak hukum perselisihan dapat melakukan mediasi hingga mencapai kesepakatan bersama maka sudah dikatakan efektif dan penegak hukum tentunya memiliki dampak yang positif kepada kedua belah pihak tersebut. Beberapa faktor menurut teori efektivitas hukum menurut teori soerjo soekanto adalah bahwa yang mempengaruhi efektivitas proses mediasi dalam mencapai perjanjian bersama antara pihak – pihak yang berselisih ditentukan oleh 5 (lima) faktor (Grafindo & Persada, n.d.) yaitu:

##### a. Faktor Hukum Itu Sendiri

Terkait dengan tugas mediator sebagai penengah perselisihan yang terjadi maka penjelasan mengenai regulasi yang sedang berlaku menjadi kunci tersendiri untuk mengefektifkan kegiatan mediasi dan mengedukasi pihak – pihak yang sedang berselisih mengenai hak – hak dan kewajiban yang ada pada regulasi tersebut, adapun rujukan untuk regulasi yang berhubungan dengan kewajiban dari pihak perusahaan dan pihak pegawai adalah pasal 156 (Undang Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja, 2020) yang sudah diperbarui dimana menjelaskan tentang jumlah pesangon, uang penghargaan serta uang penggantian. Pesangon merupakan kompensasi yang diberikan kepada pihak pekerja sebagai upah dari pemutusan hubungan kerja, yang besarnya dihitung berdasarkan masa kerja pekerja di perusahaan.

Ketentuan mengenai kewajiban perusahaan ini ada pada (Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2001, 2021), yang memfasilitasi implementasi dari UU Cipta Kerja dan memberikan rincian lebih lanjut mengenai prosedur pembayaran hak – hak pekerja tersebut. Selain itu, pihak perusahaan dan pihak pekerja dapat merujuk pada perjanjian kerja atau peraturan perusahaan yang telah disepakati sebelumnya untuk menentukan hak – hak yang lebih spesifik sesuai dengan ketentuan internal perusahaan. Dengan demikian, meskipun UU Cipta Kerja memberikan pedoman umum, kebijakan yang lebih detail dapat diatur oleh masing – masing perusahaan dalam batas – batas hukum yang berlaku.

Bagi perusahaan, kewajiban untuk memberikan pesangon, uang penggantian hak, dan uang penghargaan merupakan bagian dari tanggung jawab untuk mematuhi ketentuan hukum yang berlaku, serta menjaga hubungan yang baik dengan pekerja. Perusahaan yang tidak memenuhi ini dapat dikenakan sanksi administratif. Bahkan dapat menghadapi tuntutan hukum dari pekerja yang merasa hak – haknya dilanggar. Sedangkan pekerja, pemahaman terhadap hak – hak merasa berdasarkan UU Cipta Kerja sangat penting untuk melindungi kepentingan mereka, terutama dalam situasi PHK atau pengakhiran hubungan kerja lainnya. Pekerja berhak untuk memperoleh haknya sesuai dengan peraturan Undang – undang yang berlaku, dan apabila hak – hak ini tidak terpenuhi mereka berhak untuk menuntut hak mereka melalui jalur hukum yang tersedia.

#### b. Faktor Penegak Hukum

Terbatasnya jumlah mediator ini antara lain adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kompetensi dalam bidang hubungan industrial, kurangnya pelatihan dan sertifikasi yang memadai serta anggaran terbatas yang disediakan oleh pemerintah untuk menunjuk mediator yang profesional. Sebagai contoh, berdasarkan Undang – Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial, pemerintah memberikan kewenangan kepada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja untuk menunjuk mediator, tapi proses ini akan menyita waktu yang lama disertai biaya yang tidak sedikit dalam pelaksanaannya. Beban kerja yang sangat tinggi juga menjadi tantangan besar bagi mediator yang ada. Mereka harus menangani berbagai jenis perselisihan. Hal ini tentu saja membebani mediator yang jumlahnya terbatas, sementara jumlah kasus yang terselesaikan terus meningkat.

Memberikan kesempatan terhadap mediator yang baru (fresh) sangat besar dalam meningkatkan kualitas penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Mediator yang fresh membawa perspektif baru, serta menggunakan pendekatan yang lebih modern dan inovatif dalam menangani perselisihan hubungan industrial ini. Kualitas mediator ini tidak hanya bergantung pada pengalaman, tetapi juga pada keterampilan dalam komunikasi, kemampuan dalam analisis permasalahan yang mendalam, dan penguasaan terhadap regulasi serta kebijakan

terbaru yang relevan. Seiring dengan terbatasnya jumlah mediator yang ada, sangat penting untuk meningkatkan kapasitas mereka melalui. Hal ini sejalan dengan pandangan para ahli bahwa bidang hubungan industrial yang menyatakan bahwa kualitas mediator dapat ditingkatkan melalui pendidikan yang memadai, pelatihan keterampilan komunikasi, serta pemahaman yang mendalam tentang hukum ketenagakerjaan.

#### c. Faktor Sarana atau Fasilitas Yang Mendukung Penegakan Hukum

Selain faktor sumber daya manusia adapula faktor lain yang mempengaruhi efektivitas pelayanan di Dinas Tenaga Kerja adalah ketersediaan sarana dan fasilitas yang memadai, khususnya terkait dengan ruang mediasi. Mediasi menjadi salah satu mekanisme penting dalam menyelesaikan perselisihan antara pekerja dan pihak perusahaan yang bertujuan untuk mencapai win – win solution bagi kedua belah pihak. Namun, kurangnya sarana mediasi yang memadai dapat menghambat kelancaran proses tersebut. Sarana ruang mediasi yang terbatas sering kali berpengaruh terhadap kenyamanan dan kelancaran komunikasi antara para pihak yang berselisih. Sebuah ruang mediasi yang ideal harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, dimana kedua belah pihak dapat berbicara secara terbuka dan konstruktif. Tanpa adanya ruang yang memadai para pihak mungkin merasa tertekan atau tidak nyaman saat menceritakan kronologi yang terjadi saat perselisihan, selain itu berpotensi mengganggu tercapainya kesepakatan. Dalam faktor sarana atau fasilitas khususnya yang berkaitan dengan ruang mediasi merupakan faktor yang sangat krusial dalam menunjang kualitas pelayanan mediasi dan mendukung kelancaran proses mediasi dan penyelesaian perselisihan. Dengan fasilitas yang memadai dapat memberikan layanan yang lebih profesional dan efektif, sehingga dapat mengoptimalkan penyelesaian perselisihan hubungan industrial dalam peningkatan sarana dan fasilitas.

#### d. Faktor Masyarakat

Saat pelaksanaan proses mediasi berlangsung sangat sulit menghadirkan pihak perusahaan dalam proses mediasi, meskipun sudah diberi undangan oleh dinas. Perusahaan hanya menunjuk perwakilan atau memberikan kuasa kepada HRD atau staff yang lain diperusahaan tersebut. Ketika perusahaan menunjuk perwakilan untuk hadir dalam mediasi, perwakilan tersebut umumnya hanya dapat memberikan pandangan atau masukan berdasarkan instruksi yang diterima. Namun tidak memiliki kewenangan penuh untuk mengambil keputusan akhir. Selanjutnya dari para pihak sendiri memaksakan pendapat, hal itu sering terjadi dalam mediasi, dari pihak tersebut bersikeras bahwa mereka tidak pernah melakukan perbuatan yang mengabaikan hak dan kewajiban mereka terhadap pekerjaanya dengan cara mengajukan bukti – bukti terkait. Pihak pekerja biasanya meminta tuntutan yang begitu memberatkan perusahaan sehingga pihak perusahaan juga tetap pada tuntutan awal. Hal ini berpotensi menghambat

proses mediasi, karena keputusan yang diambil oleh perwakilan tidak mencerminkan keputusan otoritatif dari pihak yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap perusahaan.

Selain itu kedua belah pihak sulit untuk memberikan informasi yang terbuka. Menurut wheelles dan grotz (1977:251) keterbukaan merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan informasi tentang apa yang terjadi pada diri sendiri kepada orang lain. Sebanyak apapun jenis informasi yang diberikan tergantung pada keterbukaan diri seseorang. Jika orang tersebut memberikan respon yang baik dan terbuka, maka akan merasa nyaman dan memberikan banyak informasi. Tanpa informasi yang memadai, mediator tidak dapat memberikan saran yang tepat atau mengarahkan pihak – pihak yang terlibat pada jalan tengah yang memungkinkan penyelesaian yang menguntungkan. Selain itu, sikap tertutup dapat mengarah pada ketidakpercayaan antara pihak – pihak yang terlibat, yang dapat memperburuk ketegangan dalam proses mediasi. Ketidakpercayaan ini, jika dibiarkan, akan menghambat terwujudnya komunikasi yang konstruktif dan memperpanjang proses penyelesaian perselisihan. Oleh sebab itu sebaiknya kedua belah pihak, baik perusahaan maupun pekerja untuk dapat memahami bahwa transparansi dan keterbukaan merupakan elemen yang tidak terpisahkan dalam upaya penyelesaian perselisihan melalui mediasi.

#### e. Faktor Kebudayaan

Perbedaan kebudayaan yang ada pada pihak berselisih, berperan penting dalam menentukan pola komunikasi, sikap terhadap otoritas, serta persepsi terhadap waktu dan disiplin. Kedisiplinan dalam menghadiri jadwal yang telah ditentukan juga turut mempengaruhi efektivitas proses mediasi. Waktu saat melakukan mediasi sangat terbatas, hal ini dianggap sepele yang mengakibatkan kurang maksimalnya pelaksanaan mediasi dan menghambat tercapainya kesepakatan yang adil dan memadai bagi kedua belah pihak, yang seharusnya kedisiplinan terhadap jadwal pelaksanaan mediasi menjadi fokus utama dari pihak yang sedang berselisih. Disiplin tidak hanya muncul dari tekanan eksternal tetapi juga dari kesadaran internal individu untuk mematuhi aturan yang ada. Prijodarminto (1994) dalam budaya yang lebih menghargai hierarki, pihak perusahaan cenderung lebih dominan dalam mengambil keputusan, sementara pekerja dalam budaya yang lebih egaliter mungkin berharap adanya kesetaraan dalam dialog. Perbedaan ini berpotensi menambah ketegangan selama proses mediasi, mengingat kedua belah pihak mungkin memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap peran masing – masing dalam mencapai solusi.

Selain itu, tidak tepat waktu dalam menghadiri jadwal mediasi juga menjadi faktor signifikan yang mempengaruhi efektifitas penyelesaian perselisihan ketenagakerjaan. Sikap profesionalisme dimulai dari kegiatan yang kecil dan diterapkan dalam soft skill seperti sikap kerja, kedisiplinan dan tanggap. Ia menyatakan bahwa karyawan yang memiliki sifat

profesionalisme yang tinggi akan lebih mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan dengan kualitas yang baik. Tidak tepat waktu disini berfungsi sebagai cerminan dari dedikasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Tidak tepat waktu dalam menghadiri mediasi dapat memperburuk hubungan antar pihak dan mempersulit tercapainya penyelesaian yang cepat dan adil. Jika proses mediasi terhambat oleh ketidaktepatan waktu, maka pihak yang terlibat cenderung merasa tidak dihargai yang pada akhirnya dapat menyebabkan konflik semakin panjang.

## 2. Hambatan Yang Terjadi Saat Proses Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Mediasi memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kesepakatan yang adil antara perusahaan dan pekerja. Salah satu hasil utama yang diharapkan dari mediasi ini adalah tercapainya perjanjian bersama, tetapi seringkali menemui berbagai kendala baik yang bersifat struktural, emosional, maupun terkait dengan pemahaman terhadap regulasi yang berlaku, dapat menghalangi proses mediasi dan merumitkan upaya penyelesaian perselisihan. Hambatan – hambatan tersebut perlu diidentifikasi dan ditangani dengan tepat agar mediasi dapat berlangsung secara efektif. Untuk itu pemahaman yang lebih mendalam tentang hambatan yang mungkin terjadi dalam proses mediasi perlu dikembangkan. Dengan demikian diharapkan bahwa mediasi dapat dijalankan dengan lebih efisien dan menghasilkan kesepakatan bersama untuk memenuhi kebutuhan dan sesuai harapan pihak - pihak yang berselisih. Salah satu hambatan utama dalam proses mediasi hubungan industrial. Kedua belah pihak sering kali memiliki kepentingan, nilai dan tujuan yang berbeda, yang dapat mempersulit tercapainya kesepakatan. Pekerja cenderung lebih menekankan pada isu kesejahteraan seperti peningkatan upah, perbaikan kondisi kerja, jaminan sosial dan perlindungan hak – hak pekerja lainnya. Mereka biasanya memandang tuntutan tersebut sebagai hak yang seharusnya dipenuhi berdasarkan peraturan yang ada atau prinsip keadilan sosial yang lebih luas. Di sisi lain, perusahaan lebih fokus pada efisiensi operasional, pengurangan biaya, serta kelangsungan dan daya saing perusahaan. Permintaan pekerja sering kali dipandang sebagai beban yang dapat mempengaruhi probabilitas dan kestabilan perusahaan, sehingga pihak perusahaan cenderung lebih berhati – hati dalam memenuhi tuntutan tersebut.

Adanya perbedaan pemahaman membuat proses mediasi menjadi terhambat karena masing – masing pihak merasa bahwa kepentingan dan tujuan mereka lebih sah atau lebih mendesak untuk dipenuhi. Keinginan pekerja untuk memperoleh perlakuan yang lebih baik sering kali bertentangan dengan upaya perusahaan untuk menjaga kelangsungan usaha dan efisiensi biaya. Melalui mediasi yang efektif dimana mediator bertindak sebagai pihak yang netral dan mampu menjembatani perbedaan tersebut. Mediator harus mampu

mengungkapkan alasan dan argumen dari kedua belah pihak secara objektif, serta berupaya untuk mencari solusi yang seimbang dan menguntungkan kedua pihak. Agar proses mediasi dapat berlangsung dengan efektif sangat penting bagi mediator untuk memberikan penjelasan yang jelas dan terstruktur mengenai regulasi ketenagakerjaan yang berlaku kepada pihak pekerja maupun pihak perusahaan. Pengetahuan yang memadai tentang hak dan kewajiban masing-masing pihak akan mempermudah tercapainya pemahaman bersama. Pendekatan yang digunakan harus bersifat edukatif namun tetap sederhana agar dapat diakses oleh pihak yang terlibat. Tanpa mengurangi substansi dari materi hukum yang dijelaskan. Mediator tidak hanya sebagai fasilitator komunikasi, tetapi juga sebagai sumber informasi yang dapat menghubungkan kedua belah pihak dengan regulasi yang relevan. Penyampaian regulasi yang tepat, dengan merujuk pada ketentuan hukum yang berlaku, memungkinkan pihak-pihak yang berselisih untuk melihat masalah lebih objektif dan berdasarkan aturan yang ada guna menciptakan kesepakatan bersama yang menjadi dasar penyelesaian perselisihan. Hal ini akan memungkinkan kedua pihak untuk lebih mudah menemukan solusi yang adil dan tidak melenceng dari ketentuan yang berlaku, serta meningkatkan efektivitas proses mediasi itu sendiri.

### 3. Upaya Yang Dilakukan Oleh Mediator Dalam Mencapai Perjanjian Bersama

Dari 20 kasus Perselisihan Hubungan Industrial Khususnya dalam Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja Dan Perselisihan Hak dalam rentang waktu 3 bulan yang dimulai dari bulan Agustus hingga bulan Oktober 2024, semuanya kasus tersebut berhasil mencapai perjanjian Bersama yang diselesaikan oleh mediator terkait keinginan dari pekerja dan Perusahaan dapat disepakati Bersama. Keberhasilan mediasi tersebut berdasarkan sejauh mana Upaya yang telah dilakukan mediator dalam mengelola komunikasi dan emosional saat proses mediasi berlangsung sehingga mampu menciptakan lingkungan yang kondusif, membangun kepercayaan satu sama lain, dan dapat memastikan kedua pihak merasa dihargai sehingga para pihak dapat menyampaikan permasalahan dan keinginan yang mereka harapkan dengan bebas dan terbuka. Solusi yang telah diberikan oleh mediator mengarahkan pada pihak menuju Solusi yang saling menguntungkan para pihak yang berselisih. Oleh karena itu selain dari ketentuan perjanjian yang tercapai keberhasilan mediasi sangat bergantung pada pengelolaan faktor – faktor tersebut secara efektif dari mediator.

Proses mediasi non litigasi sering mencapai perjanjian Bersama dibandingkan dengan perselisihan yang melakukan anjuran dengan penyelesaian melalui jalur litigasi. Hal ini disebabkan bahwa mediasi memberikan kesempatan bagi kedua belah pihak yang berselisih terlibat dalam proses pencarian solusi atau musyawarah sehingga mendapatkan

hasil yang sesuai dengan keinginan dan harapan masing – masing pihak. Sedangkan penyelesaian melalui litigasi Dimana Keputusan sepenuhnya diputuskan oleh hakim tanpa adanya keterlibatan kedua belah pihak yang berselisih. Selain itu, mediasi lebih fleksibel. Dimana para pihak-pihak yang berselisih dapat membuat permintaan jadwal pertemuan. Mediasi dilakukan sebanyak tiga kali pertemuan atau sesi waktunya lebih singkat jika dibandingkan penyelesaian melalui litigasi yang mungkin membutuhkan waktu berbulan – bulan atau bahkan bertahun-tahun untuk mencapai putusan akhir.

## SIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa penerapan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial sesuai dengan Undang – Undang nomor 2 tahun 2004. Terutama pada kasus Penyelesaian Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja dan Perselisihan Hak dapat dikatakan dengan adanya penerapan proses mediasi ini sudah sangat efektif dilakukan dalam mencapai perjanjian Bersama. Dari data diatas sudah beberapa kasus yang memilih untuk menyelesaikannya dengan bernegosiasi selama proses mediasi untuk mencapai putusan akhir. Faktor dan hambatan tersebut perlu ditangani dengan tepat agar mediasi dapat berlangsung secara efektif. Upaya yang dilakukan untuk dapat mencapai perjanjian Bersama. Dimana mediator dapat membangun komunikasi yang terbuka agar dapat menciptakan rasa saling percaya dengan pihak yang berselisih.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, M., Lutfi, A., & Syafrizal, S. (2021). Perjanjian Bersama Dalam Penyelesaian Sengketa Hubungan Industrial. *Jurnal Magister Ilmu Hukum*, 6(1), 30. <https://doi.org/10.36722/jmih.v6i1.795>
- Asyhadie, Z., Hadi Adha, L., & Kusuma, R. (2022). Efektivitas Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Secara Mediasi. *Unizar Law Review*, 5(2). <https://doi.org/10.36679/ulr.v5i2.7>
- Darwis Anatami. (2015). Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Di Luar Pengadilan Hubungan Industrial. *Jurnal Hukum Samudra Keadilan*, 10(2). <https://media.neliti.com/media/publications/240411-penyelesaian-pemutusan-hubungan-kerja-ph-b8dd74d0.pdf>
- Grafindo, S. S. (2008). F.-F. yang M. P. H. J. P. R., & Persada, hlm. 8. (n.d.). *No Title*. 22–79.
- Iqbal, M. F. (2023). *INDUSTRIAL ANTARA PEKERJA DENGAN PENGUSAHA MELALUI MEDIASI DI DINAS TENAGA KERJA KABUPATEN*. 408–414.
- Maswandi, M. (2017). Penyelesaian Perselisihan Hubungan Kerja Di Pengadilan Hubungan Industrial. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 5(1), 36. <https://doi.org/10.31289/publika.v5i1.1203>

- Mawangi, A. R., Vitasari, D. N., & Utama, J. Y. (2007). *Kultura Kultura*. 2(06), 118–129.
- Oktaviani, D., Safitri, I. N., Septiviani, R. P., Alhumairoh, S. W., Aprilia, L., & Tamam, B. (2023). Analisis Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PHI) secara Litigasi maupun Non-Litigasi. *Rechtenstudent*, 4(2), 176–188. <https://doi.org/10.35719/rch.v4i2.249>
- Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2001. (2021). Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan. *Jakarta*, 53(9), 6.
- Rostansar, D. W. M. (2022). *LEGAL : Journal of Law Efektivitas Peranan Mediator dalam Menyelesaikan Perselisihan Hubungan Industrial*. 1(2), 30–44.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Pub. L. No. 13 (2003). [https://peraturan.bpk.go.id/Download/31128/UU Nomor 13 Tahun 2003.pdf](https://peraturan.bpk.go.id/Download/31128/UU%20Nomor%2013%20Tahun%202003.pdf)
- Undang - Undang Nomor 2 tahun 2004. (2004). Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. *Presiden Republik Indonesia*, 1, 1–103. <https://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/2.pdf>
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja, Peraturan.Bpk.Go.Id 1 (2020).
- Yuliastuti, A., & Syarif, E. (2021). Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Menggunakan Acte Van Dading. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 16(2), 88–102. <https://doi.org/10.47198/naker.v16i2.107>