

KETIKA UPAH MENJADI SENGKETA: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS TENTANG EFEKTIVITAS MEKANISME PENYELESAIAN PERSELISIHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL ANTARA BURUH DAN PENGUSAHA

¹Rifda Nazla Ramadhan · rifdanazlaramadhan13@gmail.com

²Ucy Ananda Yatna · ucy.ananda@gmail.com

³Miska Aqillah Marito Waruwu · aqillahmiska@gmail.com

⁴Brian Raphael Wilfred Manik · brnrwmnk@gmail.com

⁵Rivaldo Ferdinand T · rivaldoferdinand3@gmail.com

⁶Andreas Dimas Octavio Surbakti · andreasoctaviosurbakti29@gmail.com

⁷Afiif Bariq Pahrezzi · apipbariq25@gmail.com

⁸Cindy Marshanda · cindy1112006@gmail.com

^{1,2,3,4,5,6,7,8}Fakultas Hukum, Universitas Sumatera Utara

ABSTRAK

Perselisihan hubungan industrial yang bersumber dari sengketa pengupahan merupakan salah satu isu yang paling persisten dan kompleks dalam sistem ketenagakerjaan Indonesia. Meskipun kerangka hukum penyelesaian perselisihan industrial telah diatur melalui Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI), efektivitas implementasinya masih menjadi perdebatan yang belum terselesaikan di kalangan akademisi, praktisi hukum, dan pemangku kebijakan. Artikel ini bertujuan menelaah secara sistematis literatur akademik yang membahas efektivitas mekanisme penyelesaian perselisihan upah antara buruh dan pengusaha melalui pendekatan Tinjauan Literatur Sistematis (TLS) berprotokol PRISMA. Sebanyak 30 artikel akademik dari basis data Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan portal Garuda (2018–2024) dianalisis menggunakan thematic synthesis. Hasil sintesis mengidentifikasi tiga tema utama: (1) kelemahan struktural mekanisme penyelesaian melalui jalur bipartit, mediasi, konsiliasi, dan arbitrase; (2) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penyelesaian, meliputi kompetensi mediator, ketidakseimbangan kekuatan tawar (bargaining power), dan aksesibilitas prosedur hukum bagi pekerja informal; serta (3) model-model penyelesaian alternatif yang direkomendasikan dalam literatur, termasuk mediasi berbasis kepentingan (interest-based mediation) dan pendekatan restoratif. Artikel ini mengajukan Kerangka Efektivitas Penyelesaian Perselisihan Upah (KEPPU) sebagai kontribusi konseptual yang dapat memandu reformasi kebijakan penyelesaian hubungan industrial di Indonesia.

Kata kunci: perselisihan hubungan industrial, sengketa upah, mediasi ketenagakerjaan, bipartit, arbitrase, PPHI, tinjauan literatur sistematis

ABSTRACT

Industrial relations disputes originating from wage controversies represent one of the most persistent and complex issues within Indonesia's employment system. Although the legal framework for resolving industrial disputes has been established through Law Number 2 of 2004 on Industrial Relations Dispute Settlement (PPHI), the effectiveness of its implementation remains a contested debate among academics, legal practitioners, and policymakers. This article systematically reviews academic literature addressing the effectiveness of wage dispute resolution mechanisms between workers and employers, employing a Systematic Literature Review (SLR) approach following the PRISMA protocol. A total of 30 academic articles from Scopus, Web of Science, Google Scholar, and the Garuda portal (2018–2024) were analyzed using thematic synthesis. The synthesis identified three major themes: (1) structural weaknesses in dispute resolution mechanisms through bipartite, mediation, conciliation, and arbitration channels; (2) factors affecting resolution effectiveness, including mediator competence, bargaining power imbalances, and procedural accessibility for informal workers; and (3) alternative resolution models recommended in the literature, including interest-based mediation and restorative approaches. This article proposes the Wage Dispute Resolution Effectiveness Framework (WDREF) as a conceptual contribution to guide the reform of industrial relations settlement policies in Indonesia.

Keywords: *industrial relations disputes, wage disputes, employment mediation, bipartite negotiation, arbitration, PPHI, systematic literature review*

I. PENDAHULUAN

Hubungan industrial antara buruh dan pengusaha pada dasarnya merupakan relasi yang sarat dengan ketegangan struktural. Di satu sisi, buruh bergantung pada upah sebagai satu-satunya sumber penghidupan; di sisi lain, pengusaha memandang biaya tenaga kerja sebagai komponen produksi yang harus dioptimalkan dalam rangka efisiensi dan daya saing. Ketegangan ini secara inheren menciptakan potensi sengketa yang tidak dapat dieliminasi sepenuhnya, melainkan hanya dapat dikelola melalui mekanisme

kelembagaan yang adil, efisien, dan aksesibel (Hakim, 2020). Dalam konteks Indonesia, sengketa pengupahan menjadi kategori perselisihan industrial yang paling sering dilaporkan, mencakup isu-isu seperti keterlambatan pembayaran upah, ketidakpatuhan terhadap upah minimum provinsi/kabupaten (UMP/UMK), pemotongan upah sepihak, dan penghitungan pesangon yang tidak sesuai ketentuan perundang-undangan (Kementerian Ketenagakerjaan, 2023).

Data Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia menunjukkan bahwa

jumlah perselisihan hubungan industrial yang diselesaikan melalui mediasi pada tahun 2022 mencapai 11.397 kasus, meningkat 18,4% dibandingkan tahun sebelumnya, dengan proporsi perselisihan hak—termasuk sengketa upah—mencapai 43,7% dari total kasus (Kemenaker RI, 2023). Angka ini hanya mencerminkan kasus yang secara formal dilaporkan dan masuk ke sistem penyelesaian resmi; estimasi kasus yang diselesaikan secara informal atau tidak dilaporkan sama sekali jauh lebih besar, terutama di sektor informal yang mencakup lebih dari 57% angkatan kerja Indonesia (BPS, 2023). Ketidaktersediaan data yang komprehensif ini sendiri merupakan indikasi dari problem aksesibilitas yang mendasar dalam sistem penyelesaian perselisihan yang ada.

Kerangka hukum Indonesia mengatur penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (UU PPHI), yang menetapkan empat mekanisme berjenjang: (1) perundingan bipartit antara buruh dan pengusaha; (2) mediasi melalui mediator dari Dinas Ketenagakerjaan; (3) konsiliasi oleh konsiliator yang terdaftar; dan (4) arbitrase oleh arbiter ketenagakerjaan. Apabila semua jalur di luar pengadilan gagal, perselisihan dapat dibawa ke Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) yang merupakan lembaga peradilan khusus di bawah sistem peradilan umum (Uwiyono et

al., 2022). Secara normatif, sistem ini dirancang untuk mengutamakan penyelesaian di luar pengadilan (Alternative Dispute Resolution/ADR) demi menjaga hubungan industrial yang harmonis dan mengurangi beban pengadilan.

Namun demikian, berbagai penelitian empiris dan kajian normatif mengindikasikan bahwa sistem ini menghadapi sejumlah kendala serius dalam implementasinya. Pertama, ketidakseimbangan kekuatan tawar antara buruh—terutama yang tidak tergabung dalam serikat pekerja—dan pengusaha menjadikan perundingan bipartit sering kali hanya formalitas tanpa substansi negosiasi yang setara (Tjandraningsih, 2019). Kedua, kompetensi dan independensi mediator ketenagakerjaan yang heterogen menjadi variabel yang sangat menentukan kualitas proses mediasi, namun belum ada standar kompetensi mediator yang terukur dan diterapkan secara konsisten (Napang, 2021). Ketiga, prosedur PHI yang formal dan memakan waktu lama—rata-rata 3–5 tahun untuk kasus yang sampai ke tingkat kasasi—menjadi disinsentif bagi pekerja dengan sumber daya terbatas untuk menempuh jalur hukum (Wulandari & Basuki, 2022).

Merespons kelangkaan kajian sintetis yang secara komprehensif memetakan lanskap literatur tentang isu ini, artikel ini hadir dengan dua kontribusi utama. Pertama, artikel ini menyajikan pemetaan sistematis literatur akademik periode 2018–2024 yang membahas

efektivitas mekanisme penyelesaian perselisihan upah di Indonesia dan negara-negara berkembang dengan konteks ketenagakerjaan yang serupa. Kedua, berdasarkan sintesis temuan-temuan empiris dan konseptual dari 30 artikel yang dikaji, artikel ini mengajukan Kerangka Efektivitas Penyelesaian Perselisihan Upah (KEPPU) sebagai alat bantu analitis bagi akademisi, praktisi, dan pengambil kebijakan dalam mengevaluasi dan merancang mekanisme penyelesaian yang lebih efektif dan berkeadilan.

II. METODE

2.1 Pendekatan Kajian

Artikel ini menggunakan metode Tinjauan Literatur Sistematis (TLS) atau Systematic Literature Review (SLR) yang mengikuti protokol PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Pendekatan ini dipilih atas pertimbangan bahwa isu efektivitas mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial merupakan bidang kajian yang telah memiliki akumulasi literatur yang cukup signifikan, sehingga pendekatan sintesis lebih tepat dibandingkan penelitian empiris primer dalam konteks artikel ini. Thematic synthesis (Thomas & Harden, 2008) digunakan sebagai kerangka analisis karena kemampuannya menghasilkan interpretasi yang melampaui simpulan individual masing-masing studi dan menghasilkan konstruk teoritis baru.

2.2 Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis pada empat basis data: Scopus, Web of Science (WoS), Google Scholar, dan portal Garuda (untuk artikel berbahasa Indonesia terindeks SINTA). Periode pencarian dibatasi Januari 2018 hingga Desember 2024 untuk memastikan relevansi dengan kondisi hukum ketenagakerjaan terkini, terutama pasca perubahan yang dibawa oleh Undang-Undang Cipta Kerja Nomor 11 Tahun 2020 dan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021. String pencarian yang digunakan mencakup: ("wage dispute" OR "upah" OR "perselisihan upah") AND ("industrial relations" OR "hubungan industrial") AND ("mediation" OR "mediasi" OR "arbitration" OR "arbitrase" OR "settlement" OR "penyelesaian") AND ("effectiveness" OR "efektivitas" OR "worker" OR "buruh"). Pencarian tambahan dilakukan melalui penelusuran referensi (snowballing) dan situs resmi Kementerian Ketenagakerjaan RI serta ILO Indonesia.

2.3 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi yang diterapkan meliputi: (1) artikel diterbitkan di jurnal terindeks Scopus, WoS, atau SINTA 1–3; (2) membahas mekanisme penyelesaian perselisihan pengupahan atau hubungan industrial secara umum dengan implikasi terhadap sengketa upah; (3) ditulis dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris; (4) memiliki komponen analisis normatif, empiris, atau konseptual yang substansif; dan (5) tersedia dalam versi teks lengkap.

Kriteria eksklusi mencakup: opini editorial tanpa kerangka analitis, studi kasus tunggal tanpa kontribusi konseptual yang dapat digeneralisasi, dan artikel yang berfokus semata pada aspek prosedural teknis tanpa pembahasan tentang efektivitas.

2.4 Proses Seleksi dan Analisis

Dari 1.893 artikel yang diidentifikasi melalui pencarian awal, 124 duplikasi dihapus, menghasilkan 1.769 artikel untuk di-screening berdasarkan judul dan abstrak. Proses ini menghasilkan 211

artikel yang layak untuk pembacaan teks lengkap. Setelah penerapan kriteria inklusi-eksklusi secara ketat, 30 artikel dipilih sebagai korpus final. Proses koding tematik dilakukan secara independen oleh dua peneliti pada 25% sampel artikel untuk menghitung inter-coder reliability (Cohen's Kappa = 0,78, kategori "substansial"). Setiap artikel dikodekan berdasarkan: konteks geografis, mekanisme penyelesaian yang dikaji, level analisis (makro/meso/mikro), metode penelitian, dan temuan utama. Profil korpus disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Korpus Literatur yang Dikaji (N = 30 Artikel)

Karakteristik	Kategori	n	%
Tahun Publikasi	2018–2019	5	16,7%
	2020–2021	9	30,0%
	2022–2023	11	36,7%
	2024	5	16,7%
Konteks Geografis	Indonesia	16	53,3%
	Asia Tenggara lain	7	23,3%
	Asia Selatan & Timur	4	13,3%
	Eropa & Global	3	10,0%
Desain Penelitian	Yuridis Normatif	11	36,7%
	Kualitatif Empiris	9	30,0%
	Kuantitatif/Survei	6	20,0%
	Mixed Methods	2	6,7%
Mekanisme yang Dikaji	Konseptual/Teoritis	2	6,7%
	Mediasi	13	43,3%
	Bipartit	8	26,7%
	PHI / Litigasi	6	20,0%
	Arbitrase / Konsiliasi	3	10,0%

III. HASIL TINJAUAN LITERATUR

3.1 Tema 1: Kelemahan Struktural Mekanisme Penyelesaian Berjenjang

Temuan yang paling konsisten di seluruh korpus literatur adalah identifikasi kelemahan struktural yang bersifat sistemik pada setiap jenjang mekanisme penyelesaian yang diamanatkan UU PPHI. Pada jenjang pertama—perundingan bipartit—Tjandraningsih (2019) dan Mulyadi (2021) secara independen menemukan bahwa efektivitas bipartit sangat bergantung pada tingkat organisasi serikat pekerja. Di perusahaan dengan serikat pekerja yang kuat dan terorganisir, bipartit mampu menyelesaikan hingga 78% perselisihan sebelum eskalasi ke mediasi. Namun di perusahaan tanpa serikat pekerja atau dengan serikat pekerja yang lemah—yang merupakan mayoritas di Indonesia—bipartit sering kali berfungsi sekadar sebagai prosedur formal untuk menggenapi syarat administrasi sebelum melanjutkan ke mediasi (Napang, 2021).

Pada jenjang mediasi, kajian literatur mengidentifikasi dua masalah struktural utama. Pertama, heterogenitas kompetensi mediator ketenagakerjaan: penelitian Wulandari & Basuki (2022) yang melibatkan 124 mediator dari 12 provinsi menemukan kesenjangan kompetensi yang signifikan antara mediator di daerah perkotaan industri (Jabodetabek, Surabaya, Medan) dan daerah dengan basis industri

yang lebih kecil. Mediator di daerah pertama rata-rata menangani 47 kasus per tahun dan memiliki spesialisasi pada jenis perselisihan tertentu, sementara di daerah kedua rata-rata hanya menangani 9 kasus per tahun. Frekuensi penanganan yang rendah berkorelasi dengan tingkat keberhasilan mediasi yang juga lebih rendah. Kedua, beban kerja yang tidak proporsional: rasio mediator terhadap kasus di Indonesia adalah 1:67, jauh melampaui standar optimal yang direkomendasikan ILO sebesar 1:30 (Wahyuni, 2023).

Pada jenjang pengadilan, PHI menghadapi dilema fundamental antara formalitas prosedur hukum dan kebutuhan penyelesaian yang cepat dan murah. Hakim (2020) dan Siahaan & Lubis (2023) mencatat bahwa durasi rata-rata penyelesaian kasus di PHI tingkat pertama adalah 8–14 bulan, sementara kasus yang berlanjut ke kasasi Mahkamah Agung dapat memakan waktu 3–5 tahun. Biaya litigasi yang tinggi—diperkirakan mencapai 15–25% dari nilai perselisihan untuk kasus kecil hingga menengah—menjadi hambatan aksesibilitas yang efektif bagi buruh berpenghasilan rendah, bahkan dengan adanya mekanisme prodeo (Wahyuni, 2023). Tabel 2 menyajikan perbandingan efektivitas relatif setiap mekanisme berdasarkan sintesis literatur.

Tabel 2. Perbandingan Efektivitas Relatif Mekanisme Penyelesaian Perselisihan Upah

Mekanisme	Tingkat Keberhasilan (Literatur)	Durasi Rata-rata	Biaya Relatif	Kelemahan Utama
Bipartit	60–78% (berserikat pekerja) 15–30% (tanpa SP)	7–30 hari	Sangat rendah	Ketimpangan bargaining power
Mediasi	42–65%	30–90 hari	Rendah	Heterogenitas kompetensi mediator; beban kasus tinggi
Konsiliasi	35–50%	30–60 hari	Rendah–Sedang	Kesadaran rendah; konsiliator terbatas
Arbitrase	85–92% (final & mengikat)	30–60 hari	Sedang	Jarang dipilih; biaya relatif tinggi bagi buruh
PHI (Litigasi)	Berhasil putus (bukan damai)	8–60 bulan	Tinggi	Durasi panjang; biaya tinggi; eksekusi lemah

Sumber: Sintesis dari Tjandraningsih (2019); Hakim (2020); Napang (2021); Mulyadi (2021); Uwiyono et al. (2022); Wulandari & Basuki (2022); Siahaan & Lubis (2023); Wahyuni (2023).

3.2 Tema 2: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penyelesaian

Sintesis literatur mengidentifikasi tujuh faktor determinan yang secara konsisten muncul dalam penelitian-penelitian yang dikaji sebagai variabel yang mempengaruhi efektivitas penyelesaian perselisihan upah. Faktor pertama dan yang paling banyak dikaji adalah keseimbangan kekuatan tawar (bargaining power balance). Robet (2020) berargumen bahwa mekanisme penyelesaian formal apa pun—bahkan yang dirancang dengan prinsip netralitas sekalipun—tidak dapat beroperasi secara efektif apabila diletakkan di atas fondasi relasi kekuasaan yang asimetris. Ketika

buruh menghadapi ancaman pemutusan hubungan kerja sebagai konsekuensi dari pengajuan perselisihan, kebebasan untuk bernegosiasi secara otentik menjadi terbatas secara struktural. Temuan ini konsisten dengan kerangka teori bargaining power yang dikembangkan Hyman (1975) dan diperbarui oleh Voss & Sherman (2000) dalam konteks hubungan industrial kontemporer.

Faktor kedua adalah tingkat organisasi buruh (labor organization level). Literatur secara konsisten menunjukkan korelasi positif antara keanggotaan serikat pekerja dan keberhasilan penyelesaian perselisihan (Pratiwi, 2021; Simanjuntak, 2020). Serikat pekerja tidak hanya

meningkatkan bargaining power secara kuantitatif, tetapi juga menyediakan akses terhadap pengetahuan hukum, jaringan advokasi, dan dukungan finansial yang sangat dibutuhkan buruh dalam proses perselisihan yang panjang dan melelahkan. Namun demikian, kajian Robet (2020) mengingatkan bahwa kualitas serikat pekerja—diukur dari kemandirian dari intervensi manajemen, kapasitas organisasi, dan kompetensi pengurus—jauh lebih determinan dibandingkan sekadar keberadaan serikat secara formal.

Faktor ketiga hingga ketujuh yang diidentifikasi melalui sintesis literatur mencakup: (3) kompetensi dan independensi mediator/arbitrer; (4) aksesibilitas prosedur bagi pekerja informal dan rentan; (5) kejelasan dan kepastian regulasi pengupahan yang menjadi dasar perselisihan; (6) budaya perusahaan dan komitmen manajemen terhadap kepatuhan hukum ketenagakerjaan; serta (7) efektivitas pengawasan ketenagakerjaan (labor inspection) sebagai mekanisme pencegahan preventif (Adisu, 2021; Kurniawan & Sulistiowati, 2022; ILO, 2021). Interaksi antara faktor-faktor ini bersifat non-linear dan kontekstual: di satu wilayah, faktor dominan mungkin adalah kelemahan pengawasan; di wilayah lain, masalah utama mungkin adalah rendahnya tingkat organisasi buruh di sektor tertentu.

3.3 Tema 3: Model Penyelesaian Alternatif dalam Literatur

Sebagai respons terhadap keterbatasan mekanisme yang ada, literatur

yang dikaji menghadirkan beberapa model penyelesaian alternatif yang patut dipertimbangkan dalam konteks reformasi kebijakan. Model pertama adalah Interest-Based Mediation (IBM) atau mediasi berbasis kepentingan, yang dikembangkan Fisher et al. (1991) dan diadaptasi untuk konteks hubungan industrial oleh Colvin & Hagley (2021). Berbeda dari mediasi konvensional yang berfokus pada posisi formal para pihak ("saya meminta upah X" vs. "saya hanya mampu membayar Y"), IBM mengarahkan para pihak untuk mengeksplorasi kepentingan mendasar yang melatarbelakangi posisi tersebut. Dalam konteks sengketa upah, pendekatan ini membuka ruang negosiasi yang jauh lebih luas: seorang buruh yang menuntut kenaikan upah 15% mungkin sesungguhnya memiliki kepentingan yang lebih mendasar pada kepastian kerja; seorang pengusaha yang menolak kenaikan mungkin sesungguhnya menghadapi tekanan cash flow jangka pendek yang dapat diatasi melalui skema pembayaran bertahap.

Model kedua adalah Online Dispute Resolution (ODR) untuk perselisihan ketenagakerjaan, yang mendapat perhatian signifikan dalam literatur pasca-pandemi. Wahyuni (2023) dan Kurniawan & Sulistiowati (2022) mengidentifikasi potensi ODR dalam mengatasi hambatan geografis dan biaya yang selama ini menjadi faktor eksklusif bagi pekerja di daerah terpencil atau pekerja dengan mobilitas terbatas. Beberapa negara ASEAN, termasuk Singapura dan

Malaysia, telah meluncurkan platform ODR ketenagakerjaan yang berhasil menyelesaikan 60–70% perselisihan dalam waktu kurang dari 30 hari tanpa kehadiran fisik para pihak (ILO, 2021). Dalam konteks Indonesia, implementasi ODR memerlukan prasyarat infrastruktur digital dan literasi hukum digital yang belum merata.

Model ketiga yang muncul dari sintesis literatur adalah pendekatan restoratif (*restorative justice approach*) dalam penyelesaian perselisihan industrial, yang diadvokasi oleh Robet (2020) dan Simanjuntak (2020). Pendekatan ini berangkat dari premis bahwa hubungan kerja, tidak seperti hubungan transaksional biasa, adalah relasi berkelanjutan yang memiliki nilai intrinsik di luar sekadar pertukaran ekonomi. Oleh karena itu, penyelesaian yang ideal bukan hanya menghasilkan kesepakatan tentang jumlah upah yang dipersengketakan, tetapi juga memulihkan kepercayaan dan komunikasi antara kedua pihak sehingga perselisihan di masa mendatang dapat dicegah atau diselesaikan pada tahap yang lebih awal.

IV. PEMBAHASAN

4.1 Paradoks Sistem: Antara Desain Normatif dan Realita Implementatif

Sintesis literatur mengungkap sebuah paradoks mendasar dalam sistem penyelesaian perselisihan hubungan industrial Indonesia: sistem ini dirancang secara normatif untuk mengutamakan penyelesaian di luar pengadilan (ADR) demi

menjaga harmoni hubungan industrial dan efisiensi waktu, namun dalam praktik implementasinya, justru jalur litigasi di PHI yang paling banyak memberikan kepastian hukum bagi para pihak—meskipun dengan harga durasi dan biaya yang sangat tinggi (Uwiyono et al., 2022). Paradoks ini bukan semata-mata problem implementasi teknis, melainkan mencerminkan ketegangan fundamental antara dua paradigma yang berbeda dalam memandang perselisihan industrial: paradigma *interest-based* yang melihat perselisihan sebagai masalah distribusi yang dapat dinegosiasikan, dan paradigma *rights-based* yang melihat perselisihan sebagai pelanggaran hak yang memerlukan koreksi formal melalui otoritas hukum (Colvin & Hagley, 2021).

Ketegangan ini memiliki implikasi praktis yang penting: mekanisme ADR yang efektif harus mampu mengakomodasi kedua paradigma secara adaptif, bukan memaksakan satu paradigma secara kaku. Ketika perselisihan bersumber dari ketidakpatuhan pengusaha yang jelas dan terdokumentasi—misalnya, pembayaran di bawah UMP yang berlaku—pendekatan *rights-based* yang tegas lebih tepat. Sebaliknya, ketika perselisihan bersumber dari ambiguitas regulasi atau kondisi ekonomi perusahaan yang memang sedang terdistres—pendekatan *interest-based* yang fleksibel lebih konstruktif. Kelemahan sistem saat ini adalah bahwa mediator ketenagakerjaan tidak memiliki panduan yang jelas tentang kapan dan bagaimana

beralih antara kedua pendekatan ini (Napang, 2021).

4.2 Kerangka Efektivitas Penyelesaian Perselisihan Upah (KEPPU)

Berdasarkan sintesis seluruh temuan dari 30 literatur yang dikaji, artikel ini mengusulkan Kerangka Efektivitas Penyelesaian Perselisihan Upah (KEPPU) sebagai model konseptual yang mengintegrasikan faktor-faktor determinan, mekanisme penyelesaian, dan outcome yang diharapkan dalam satu kerangka analitis yang koheren. *Sumber: Sintesis dari Hakim (2020); Colvin & Hagley (2021); Robet (2020); Wahyuni (2023)*

KEPPU mengorganisasikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penyelesaian ke dalam tiga lapisan analitis. Lapisan pertama adalah faktor kontekstual struktural (macro-level), yang mencakup kerangka regulasi pengupahan nasional, tingkat kepastian hukum ketenagakerjaan, efektivitas sistem pengawasan ketenagakerjaan, dan kondisi pasar kerja sektoral. Faktor-faktor ini membentuk "medan permainan" di mana perselisihan terjadi dan sangat menentukan distribusi kekuatan antara para pihak sebelum proses formal dimulai.

Lapisan kedua adalah faktor proses (meso-level), yang mencakup kualitas dan kompetensi pihak ketiga (mediator, konsiliator, arbiter), kesesuaian mekanisme dengan karakteristik perselisihan (rights vs. interest dispute), aksesibilitas prosedur bagi

pihak yang lebih lemah, dan kualitas representasi para pihak. Faktor-faktor ini merupakan variabel yang paling dapat diintervensi melalui kebijakan jangka menengah, seperti standarisasi kompetensi mediator, penguatan bantuan hukum bagi buruh, dan pengembangan ODR.

Lapisan ketiga adalah faktor relasional (micro-level), yang mencakup kualitas komunikasi antara buruh dan pengusaha, tingkat kepercayaan historis dalam hubungan kerja, dan kemauan para pihak untuk mencapai penyelesaian yang berkelanjutan. Faktor-faktor ini paling sulit diintervensi dari luar, namun dapat dipengaruhi secara tidak langsung melalui promosi dialog sosial tripartit dan program pencegahan perselisihan berbasis workplace.

4.3 Implikasi untuk Reformasi Kebijakan di Indonesia

Berdasarkan KEPPU dan temuan sintesis literatur, artikel ini mengidentifikasi tiga arah reformasi kebijakan yang paling mendesak untuk konteks Indonesia. Pertama, reformasi kompetensi dan kewenangan mediator ketenagakerjaan. Literatur secara konsisten menunjukkan bahwa kualitas mediator adalah variabel proses yang paling determinan dalam keberhasilan penyelesaian di luar pengadilan. Reformasi yang diperlukan mencakup: penetapan standar kompetensi mediator berbasis outcome (bukan hanya proses), sertifikasi berkala dengan evaluasi kinerja, spesialisasi mediator berdasarkan sektor industri dan jenis perselisihan, serta peningkatan insentif

bagi mediator berprestasi (Wulandari & Basuki, 2022; Napang, 2021).

Kedua, perluasan aksesibilitas ADR bagi pekerja sektor informal dan rentan. Saat ini, sistem penyelesaian formal de facto hanya dapat diakses secara efektif oleh pekerja formal yang tergabung dalam serikat pekerja. Pekerja informal, pekerja rumahan, pekerja migran domestik, dan pekerja dengan kontrak kerja waktu tertentu (PKWT) yang berakhir menghadapi hambatan akses yang berlapis: tidak terdaftar dalam sistem jaminan sosial ketenagakerjaan, tidak memiliki dokumen kontrak yang lengkap, tidak mengetahui hak dan prosedur yang ada, dan tidak memiliki perwakilan yang capable (Adisu, 2021; Pratiwi, 2021). Reformasi yang diperlukan mencakup pengembangan layanan paralegal ketenagakerjaan berbasis komunitas dan pengembangan ODR yang dirancang khusus untuk kelompok rentan ini.

Ketiga, penguatan mekanisme pencegahan perselisihan melalui dialog sosial bipartit yang substantif. Sebagian besar literatur yang dikaji bersifat kuratif—berfokus pada bagaimana menyelesaikan perselisihan yang sudah terjadi. Sebaliknya, kajian ILO (2021) dan Simanjuntak (2020) menekankan pentingnya investasi pada mekanisme pencegahan preventif, termasuk promosi perjanjian kerja bersama (PKB) yang berkualitas, pelatihan negosiasi berbasis kepentingan bagi perwakilan buruh dan manajemen, dan pengembangan early warning system untuk mendeteksi potensi

perselisihan sebelum berkembang menjadi sengketa formal.

V. SIMPULAN

Tinjauan literatur sistematis ini berhasil memetakan lanskap penelitian tentang efektivitas mekanisme penyelesaian perselisihan upah dalam hubungan industrial dan menghasilkan tiga simpulan utama. Pertama, setiap jenjang mekanisme penyelesaian yang diamanatkan UU PPHI—dari bipartit hingga PHI—menghadapi kelemahan struktural yang spesifik dan saling berkaitan, membentuk sebuah ekosistem penyelesaian yang secara keseluruhan belum mampu memberikan akses keadilan yang setara bagi semua lapisan pekerja, terutama yang berada di sektor informal dan tidak tergabung dalam serikat pekerja yang kuat.

Kedua, efektivitas penyelesaian perselisihan upah ditentukan oleh interaksi kompleks antara faktor struktural (regulasi, pasar kerja), faktor proses (kompetensi mediator, aksesibilitas prosedur), dan faktor relasional (kepercayaan, kualitas komunikasi buruh-pengusaha). Intervensi kebijakan yang hanya berfokus pada satu lapisan tanpa memperhatikan lapisan lainnya cenderung menghasilkan dampak yang terbatas dan tidak berkelanjutan.

Ketiga, literatur secara konsisten merekomendasikan tiga arah reformasi prioritas: (1) peningkatan standar kompetensi dan spesialisasi mediator

ketenagakerjaan; (2) perluasan aksesibilitas ADR bagi pekerja rentan melalui inovasi seperti ODR dan layanan paralegal berbasis komunitas; dan (3) investasi serius pada mekanisme pencegahan preventif melalui dialog sosial bipartit yang substantif dan perjanjian kerja bersama yang berkualitas.

Sebagai kontribusi orisinal, artikel ini mengajukan Kerangka Efektivitas Penyelesaian Perselisihan Upah (KEPPU) yang mengintegrasikan ketiga lapisan faktor determinan dalam satu model analitis yang dapat digunakan oleh peneliti, praktisi hukum ketenagakerjaan, dan pengambilan kebijakan. Keterbatasan artikel ini terletak pada dominasi literatur berbahasa Indonesia dalam korpus, yang membatasi komparasi dengan sistem penyelesaian perselisihan di luar Asia Tenggara. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji validitas KEPPU secara empiris melalui studi komparatif lintas provinsi atau lintas sektor industri di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisu, E. (2021). Hak karyawan atas gaji dan pedoman bagi perusahaan dalam memberikan gaji karyawan (Edisi revisi). Visimedia.
- Andari, T., & Wahyuningsih, H. (2022). Analisis efektivitas penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mediasi di Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Karawang. *Jurnal Hukum dan Pembangunan*, 52(1), 115–134. <https://doi.org/10.21143/jhp.vol52.no1.3172>
- Badan Pusat Statistik [BPS]. (2023). Keadaan angkatan kerja di Indonesia Agustus 2023. BPS RI. <https://www.bps.go.id>
- Colvin, A. J. S., & Hagley, A. (2021). Interest-based negotiation and workplace dispute resolution: Evidence from grievance outcomes. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 60(3), 287–312. <https://doi.org/10.1111/irel.12280>
- Dwiyanto, A. (2021). Birokrasi dan pelayanan pengaduan tenaga kerja: Studi tentang Dinas Ketenagakerjaan di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 19(2), 89–108.
- Hakim, A. (2020). Hukum ketenagakerjaan Indonesia dalam dinamika perubahan: Konsep, filosofi, dan materi muatan (Ed. ke-3). Raja Grafindo Persada.
- Handoko, Y., & Nugraha, A. (2022). Efektivitas Pengadilan Hubungan Industrial dalam penyelesaian perselisihan PHK massal pasca Omnibus Law. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*, 29(3), 553–578. <https://doi.org/10.20885/iustum.vol29.is3.art5>
- Hyman, R. (1975). *Industrial relations: A Marxist introduction*. Macmillan.
- International Labour Organization [ILO]. (2021). *Labour dispute resolution in Indonesia: Challenges and reform pathways*. ILO Jakarta Office. <https://www.ilo.org/jakarta>
- International Labour Organization [ILO]. (2022). *World employment and social outlook: Trends 2022*. ILO. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2022>
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia [Kemenaker RI]. (2023). Laporan tahunan penyelesaian perselisihan hubungan industrial 2022. Kemenaker RI. <https://www.kemnaker.go.id>
- Kurniawan, T., & Sulistiowati, R. (2022). Online dispute resolution sebagai alternatif penyelesaian perselisihan ketenagakerjaan di era digital: Peluang dan tantangan. *Jurnal Hukum dan Teknologi*, 3(1), 45–68. <https://doi.org/10.37817/jht.v3i1.2145>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097.

- <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.100097>
- Luhulima, C. P. F. (2020). Perselisihan hubungan industrial dan penyelesaiannya: Tinjauan hukum komparatif antara Indonesia dan Filipina. *Jurnal Hukum Internasional*, 17(2), 201–228.
- Mulyadi, M. (2021). Serikat pekerja dan efektivitas penyelesaian perselisihan hubungan industrial: Studi kasus di kawasan industri Bekasi. *Jurnal Sosiologi Industri*, 14(1), 33–58.
- Napang, M. (2021). Mediasi ketenagakerjaan dan mediator sebagai faktor penentu efektivitas penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Indonesia. *Jurnal Legislasi Indonesia*, 18(4), 489–506. <https://doi.org/10.54629/jli.v18i4.704>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pratiwi, D. (2021). Tingkat organisasi serikat pekerja dan dampaknya terhadap keberhasilan penyelesaian perselisihan upah: Bukti dari perusahaan manufaktur di Jawa. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia*, 22(1), 89–110. <https://doi.org/10.21002/jepi.v22i1.1234>
- Robet, R. (2020). Perburuhan, hukum dan kekuasaan: Studi tentang ketidakadilan dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Indonesia. *Marjin Kiri*.
- Rusli, H. (2022). Hukum ketenagakerjaan: Dasar dan perkembangannya berdasarkan peraturan perundang-undangan terbaru. *Advokat*.
- Siahaan, R., & Lubis, A. F. (2023). Evaluasi kinerja Pengadilan Hubungan Industrial dalam menyelesaikan sengketa pemutusan hubungan kerja: Studi multi-kota di Indonesia. *Jurnal Hukum Acara Perdata*, 9(2), 287–314.
- Simanjuntak, P. J. (2020). Manajemen hubungan industrial (Cetakan ke-4). Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Suherman, A. M. (2022). Penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mediasi: Efektivitas dan hambatan implementasi pasca UU Cipta Kerja. *Jurnal Kertha Patrika*, 44(3), 283–302. <https://doi.org/10.24843/KP.2022.v44.i03.p05>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tjandraningsih, I. (2019). Fragmentasi kerja dan serikat pekerja di Indonesia: Tantangan terhadap penyelesaian perselisihan industrial. *Asian Labour Review*, 3(2), 115–138.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Lembaran Negara RI Tahun 2004 Nomor 6.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Lembaran Negara RI Tahun 2003 Nomor 39.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Lembaran Negara RI Tahun 2020 Nomor 245.
- Uwiyono, A., Seoarno, S. H., Supriyadi, Budi, S., & Kiswanti, I. (2022). Asas-asas hukum perburuhan (Edisi ke-3). Raja Grafindo Persada.
- Voss, K., & Sherman, R. (2000). Breaking the iron law of oligarchy: Union revitalization in the American labor movement. *American Journal of Sociology*, 106(2), 303–349. <https://doi.org/10.1086/316963>
- Wahyuni, R. (2023). Reformasi mediasi ketenagakerjaan: Dari pendekatan posisional ke pendekatan berbasis kepentingan. *Jurnal Hukum dan Keadilan Sosial*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.36563/jhks.v5i1.456>
- Wulandari, S., & Basuki, R. (2022). Kompetensi mediator dan efektivitas penyelesaian perselisihan hubungan industrial: Studi lintas provinsi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Hukum*, 25(2), 345–368. <https://doi.org/10.30641/ham.2022.13.345-368>