

Strategi Implementasi Kolaboratif untuk Menjawab Tantangan Ketenagakerjaan di Era Transformasi: Analisis Peran Negara, Dunia Usaha, dan Serikat Pekerja

Imron Natsir

Universitas PTIQ Jakarta, Indonesia.

*Korespondensi Penulis: imronnatsir@ptq.c.id

Abstract. *This study examines collaborative implementation strategies as an effective model for addressing employment challenges in the era of economic and technological transformation. Focusing on collaboration among the state, business sector, and labor unions, the study adopts a qualitative-descriptive approach through literature review, policy analysis, and case studies. Findings reveal that trilateral partnerships—inspired by the European concept of flexicurity—promote enhanced job security, worker productivity, and adaptability. The empowerment of labor unions through collective agreements and mediation has proven to strengthen industrial dialogue and prevent conflict. In Australia’s public sector, consultative committees involving union delegates and management demonstrate the effectiveness of consensus-based policymaking. Strategic recommendations include strengthening dialogic capacities, process digitalization, and the application of worker-driven social responsibility (WDSR) models for platform-based employment. The study concludes that multistakeholder collaborative networks are key to reinforcing labor market resilience and advancing social justice.*

Keywords *Collaborative Strategy, Transformative Employment, Business Sector, Labor Unions, Industrial Dialogue.*

Abstract. Penelitian ini mengkaji strategi implementasi kolaboratif sebagai model efektif dalam menjawab tantangan ketenagakerjaan di era transformasi ekonomi dan teknologi. Dengan fokus pada kolaborasi antar negara, dunia usaha, dan serikat pekerja, studi ini menerapkan pendekatan kualitatif-deskriptif melalui tinjauan literatur, analisis kebijakan, dan studi kasus. Temuan menunjukkan bahwa kemitraan trilateral—terinspirasi dari konsep *flexicurity* di Eropa—mendorong peningkatan keamanan kerja, produktivitas, dan adaptabilitas pekerja. Pemberdayaan serikat pekerja melalui perjanjian kerja bersama dan mediasi terbukti memperkuat dialog industrial dan mencegah konflik. Di sektor publik Australia, komite konsultatif yang melibatkan union delegates dan manajemen menunjukkan efektivitas pengambilan kebijakan berbasis konsensus. Rekomendasi strategis mencakup peningkatan kapasitas dialog, digitalisasi proses, serta model *worker-driven social responsibility* untuk ketenagakerjaan platform. Studi ini menyimpulkan bahwa jaringan kolaboratif multistakeholder adalah kunci dalam memperkuat ketahanan pasar tenaga kerja dan meningkatkan keadilan sosial.

Kata Kunci: Strategi Kolaboratif, Ketenagakerjaan Transformatif, Dunia Usaha, Serikat Pekerja, Dialog Industrial.

1. PENDAHULUAN

Transformasi ekonomi global yang dipercepat oleh revolusi industri 4.0, digitalisasi, dan dampak krisis global seperti pandemi COVID-19 telah mengubah lanskap ketenagakerjaan secara drastis. Pasar tenaga kerja menghadapi tantangan struktural berupa disrupsi teknologi, peningkatan informalitas, pergeseran pola kerja, dan kerentanan pekerja terhadap ketidakpastian sosial. Di Indonesia, berbagai data menunjukkan tren stagnasi produktivitas, ketimpangan akses kerja layak, serta lemahnya sistem perlindungan sosial untuk pekerja informal maupun gig economy (ILO, 2022; Bappenas, 2023). Tantangan ini semakin kompleks dengan melemahnya peran institusi ketenagakerjaan klasik seperti serikat pekerja dan keterbatasan daya regulasi pemerintah terhadap model kerja digital dan lintas negara (World Bank, 2023).

Dalam konteks tersebut, Menteri Ketenagakerjaan RI, Yassierli, dalam pernyataannya (DetikNews, 2024), menegaskan pentingnya kolaborasi antar aktor ketenagakerjaan: pemerintah, pelaku usaha, dan serikat pekerja untuk menjawab kompleksitas tantangan tersebut secara adaptif dan berkelanjutan. Hal ini merefleksikan paradigma baru hubungan industrial berbasis kemitraan dan kepentingan bersama (*tripartite partnership*) sebagai strategi nasional untuk menjamin keadilan sosial dan fleksibilitas ekonomi.

Penelitian ini berangkat dari kerangka *grand theory* hubungan industrial tripartit yang dikembangkan oleh John T. Dunlop (1958) dan diperluas oleh Bruce E. Kaufman (2004). Teori ini memandang hubungan industrial sebagai suatu sistem sosial yang melibatkan interaksi antara tiga aktor utama: Negara (*State*) sebagai pembuat regulasi, Dunia Usaha (**Employer**) sebagai pelaku produksi dan pemberi kerja, serta Serikat Pekerja (*Labor Unions*) sebagai representasi kolektif tenaga kerja. Ketiganya berinteraksi dalam ruang yang diatur oleh seperangkat norma, aturan hukum, dan mekanisme negosiasi, dengan tujuan akhir membentuk sistem ketenagakerjaan yang stabil, adil, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Dalam konteks tantangan ketenagakerjaan yang semakin kompleks, teori hubungan industrial klasik ini diperkuat oleh konsep **Flexicurity** yang diperkenalkan melalui *European Employment Strategy*. Menurut Wilthagen dan Tros (2004), flexicurity adalah model yang berusaha menggabungkan dua hal yang seringkali dianggap bertentangan: fleksibilitas pasar tenaga kerja (bagi dunia usaha) dan keamanan sosial (bagi pekerja). Dengan pendekatan ini, negara-negara Eropa, seperti Denmark dan Belanda, mampu menciptakan struktur pasar tenaga kerja yang responsif terhadap dinamika global namun tetap melindungi hak-hak dasar pekerja.

Dari dua teori utama tersebut, lahir beberapa turunan teori atau pendekatan praktis yang menjadi kerangka konseptual dalam penelitian ini. Pertama adalah **Collaborative Governance** yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2008), yaitu pendekatan tata kelola partisipatif yang mendorong koordinasi lintas sektor antara negara, sektor privat, dan masyarakat sipil melalui dialog yang inklusif, deliberatif, dan berkelanjutan. Pendekatan ini sangat relevan dalam merancang kebijakan ketenagakerjaan modern yang tidak hanya top-down, tetapi melibatkan pengalaman langsung dari para pekerja dan pelaku usaha.

Kedua adalah **Worker-Driven Social Responsibility (WDSR)** yang dikembangkan oleh Mares (2020), sebagai respon terhadap keterbatasan model Corporate Social Responsibility (CSR) yang selama ini dikendalikan sepihak oleh perusahaan. WDSR menempatkan pekerja sebagai pusat kontrol sosial, termasuk dalam menetapkan standar kerja, memantau pelaksanaan di lapangan, dan menuntut pertanggungjawaban korporasi melalui mekanisme berbasis komunitas pekerja. Model ini telah berhasil diterapkan dalam sektor pertanian dan garmen di Amerika Latin dan Amerika Serikat, serta relevan untuk sektor informal dan gig economy di Indonesia.

Turunan ketiga adalah model **Public-Private-Labor Partnership (PPLP)** yang merupakan kerjasama strategis antara pemerintah, pelaku usaha, dan serikat pekerja dalam mengembangkan program pelatihan vokasi, sistem digital ketenagakerjaan, dan perlindungan sosial adaptif. PPLP menjawab kebutuhan pembangunan SDM berbasis ekosistem, di mana setiap aktor memiliki peran saling melengkapi—pemerintah sebagai regulator dan fasilitator, pelaku usaha sebagai pengguna tenaga kerja, dan serikat pekerja sebagai penjaga standar dan keadilan.

Penelitian ini disusun untuk merespons berbagai tantangan ketenagakerjaan yang kian kompleks di era transformasi digital, globalisasi ekonomi, dan disrupsi teknologi yang mempercepat pergeseran pola kerja tradisional menuju bentuk-bentuk kerja fleksibel dan berbasis platform. Di tengah realitas ini, muncul kebutuhan mendesak untuk membangun tata kelola ketenagakerjaan yang tidak hanya responsif terhadap dinamika pasar, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan sosial, perlindungan hak pekerja, dan keberlanjutan hubungan industrial. Oleh karena itu, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menggali, mengkaji, dan menganalisis secara mendalam bagaimana strategi implementasi kolaboratif—yang melibatkan Negara, Dunia Usaha, dan Serikat Pekerja—dapat dioperasionalkan secara sistematis dalam menjawab tantangan ketenagakerjaan kontemporer.

Tujuan pertama penelitian ini adalah untuk menginvestigasi secara kritis pola-pola kolaborasi yang telah dan sedang berlangsung antara tiga pilar utama ketenagakerjaan: pemerintah sebagai pembuat kebijakan dan fasilitator, pelaku usaha sebagai pemberi kerja dan aktor produktivitas, serta serikat pekerja sebagai penjaga keseimbangan dan pelindung hak-hak tenaga kerja. Penelitian ini menyoroti bagaimana model hubungan industrial tripartit dapat dijalankan secara efektif di tengah tekanan globalisasi dan ekonomi digital.

Tujuan kedua adalah menganalisis efektivitas pendekatan kolaboratif atau tripartit dalam menjawab tantangan spesifik, seperti meningkatnya fleksibilitas kerja (gig economy, outsourcing, remote working), integrasi teknologi dalam proses kerja (AI dan otomasi), serta perlunya sistem perlindungan sosial yang dapat menjangkau seluruh pekerja, baik formal maupun informal. Dalam hal ini, penelitian mencoba menguji sejauh mana pendekatan tersebut mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan produktivitas dan hak-hak pekerja, sekaligus mendorong inovasi tata kelola ketenagakerjaan yang adaptif dan berkeadilan.

Tujuan ketiga adalah untuk menyusun rekomendasi kebijakan yang konkret, terukur, dan aplikatif guna memperkuat sinergi antar-institusi ketenagakerjaan dan mendorong pembangunan sistem pasar tenaga kerja yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Rekomendasi ini ditujukan untuk pemerintah, pelaku usaha, dan organisasi pekerja dalam upaya bersama memperkuat kualitas dialog sosial, pelatihan vokasi berbasis kolaborasi, serta implementasi standar ketenagakerjaan yang menjamin kesejahteraan dan martabat pekerja di tengah dinamika ekonomi modern.

Sejalan dengan tujuan-tujuan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis utama bahwa:

“Implementasi strategi kolaboratif tripartit secara sistematis mampu memperkuat ketahanan pasar tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, serta menjamin perlindungan sosial bagi pekerja di era transformasi.”

Hipotesis ini dibangun atas dasar keyakinan bahwa keberhasilan reformasi ketenagakerjaan sangat bergantung pada kekuatan dialog, transparansi, dan kemauan politik semua pihak untuk membangun pasar kerja yang manusiawi, efisien, dan adaptif terhadap perubahan jangka panjang.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Model hubungan industrial tripartit berkembang sebagai bentuk respons atas kebutuhan akan sistem kerja yang adil, berkelanjutan, dan adaptif terhadap perubahan zaman. Menurut Dunlop (1958), sistem hubungan industrial melibatkan tiga aktor utama, yaitu negara (pemerintah) sebagai pembuat regulasi, pengusaha sebagai pelaku produksi dan pemberi kerja, serta serikat pekerja sebagai representasi kolektif buruh. Ketiga elemen ini berinteraksi dalam kerangka aturan dan norma yang disepakati untuk menciptakan keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan keadilan sosial. Seiring dengan munculnya

globalisasi dan digitalisasi, teori ini diperluas oleh Kaufman (2004) untuk mengakomodasi tuntutan pasar tenaga kerja digital, kebutuhan dialog sosial yang lebih fleksibel, serta kerangka kerja yang mampu menjangkau hubungan industrial lintas batas negara.

Di Indonesia, model tripartit telah diformalkan melalui Lembaga Kerja Sama Tripartit Nasional yang mewadahi dialog antar-aktor utama ketenagakerjaan. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas representasi serikat pekerja dan keterbukaan dunia usaha terhadap praktik dialog sosial yang sejati (ILO, 2023). Dalam praktiknya, partisipasi serikat kerap bersifat simbolik, dan forum tripartit belum sepenuhnya menjadi ruang deliberatif untuk pengambilan keputusan berbasis konsensus.

Untuk menjawab tantangan zaman, diterapkan pula pendekatan **flexicurity**, yang memadukan fleksibilitas pasar tenaga kerja dengan perlindungan sosial pekerja (Wilthagen & Tros, 2004). Diterapkan secara sukses di negara-negara Nordik, pendekatan ini mencakup empat pilar utama: fleksibilitas kontrak, pelatihan berkelanjutan, jaminan sosial aktif, dan dialog sosial yang kuat (Bengtsson, 2019). Indonesia mulai mengadopsi konsep ini melalui UU Cipta Kerja, namun tanpa disertai penguatan perlindungan sosial dan pelatihan ulang yang sistematis, sehingga manfaatnya belum maksimal (Suryahadi et al., 2022).

Serikat pekerja tetap menjadi komponen kunci dalam menjaga keseimbangan kekuasaan dalam hubungan industrial. Studi Rini (2021) menekankan peran serikat dalam mendorong perundingan kolektif, mediasi, dan advokasi kebijakan yang berpihak pada pekerja. Namun, di Indonesia tantangan utama mencakup fragmentasi internal, minimnya kaderisasi, serta dominasi hubungan kerja informal (Marzuki, 2023).

Sebagai alternatif terhadap CSR konvensional, pendekatan **Worker-Driven Social Responsibility (WDSR)** menawarkan model tanggung jawab sosial berbasis kendali pekerja (Mares, 2020). WDSR menempatkan pekerja sebagai aktor utama dalam penetapan standar kerja, pemantauan pelaksanaan, serta penegakan akuntabilitas. Model ini telah terbukti efektif di sektor garmen dan pertanian Amerika Latin serta AS (Clean Clothes Campaign, 2022), dan memiliki potensi besar diterapkan di Indonesia, khususnya di sektor ekspor dan informal.

Pengalaman internasional, seperti di Australia, menunjukkan bahwa peningkatan peran serikat dalam lembaga publik memperkuat kualitas kebijakan ketenagakerjaan (The Australian, 2024). Sementara itu, Jepang mempertahankan stabilitas industrinya melalui tradisi **shunto**, yakni perundingan upah tahunan antara federasi serikat dan dunia usaha (Yamada, 2021).

Sayangnya, banyak studi hubungan industrial di negara berkembang masih terpaku pada aspek legalistik dan konflik, bukan pada inovasi kolaboratif. Di sinilah letak relevansi penelitian ini: untuk mengisi kesenjangan konseptual dan menawarkan pendekatan kolaboratif sebagai solusi strategis ketenagakerjaan yang lebih inklusif dan berkeadilan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan tujuan untuk menganalisis strategi implementasi kolaboratif antara pemerintah, dunia usaha, dan serikat pekerja dalam menjawab tantangan ketenagakerjaan di era transformasi. Pendekatan ini dianggap paling relevan untuk menggali makna, dinamika, dan kompleksitas hubungan tripartit, terutama dalam konteks kebijakan ketenagakerjaan yang mengalami perubahan akibat digitalisasi, globalisasi, dan pergeseran struktur kerja. Dengan fokus pada analisis kebijakan, praktik kelembagaan, dan studi kasus yang bersifat interpretatif, penelitian ini juga membandingkan praktik di Indonesia dengan beberapa negara pembanding yang lebih maju dalam membangun kemitraan ketenagakerjaan multistakeholder.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat sekunder, yang terdiri dari berbagai dokumen kebijakan nasional dan internasional seperti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan peraturan dari Kementerian Ketenagakerjaan serta dokumen resmi dari organisasi internasional seperti ILO. Selain itu, data juga diperoleh dari laporan riset dan white paper organisasi seperti APINDO, KSPSI, dan OECD. Penelusuran lebih lanjut dilakukan terhadap artikel ilmiah dari jurnal-jurnal bereputasi nasional dan internasional (Scopus dan SINTA), laporan tahunan serikat pekerja dan asosiasi pengusaha, serta berita dan laporan investigatif dari media kredibel seperti *Detik*, *The Australian*, dan *Nikkei Asia* yang mengangkat isu tripartit dan reformasi ketenagakerjaan.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi dan studi literatur yang sistematis. Peneliti meninjau artikel akademik dan laporan kebijakan menggunakan kata kunci seperti "*tripartite collaboration*", "*labor unions*", "*employment governance*", dan "*flexicurity*". Selain itu, data juga dikumpulkan melalui identifikasi berbagai kasus sukses dan kegagalan dalam penerapan hubungan tripartit, serta penelusuran lintas sumber melalui platform seperti Google Scholar, perpustakaan digital ILO, dan basis data kebijakan dari Bappenas.

Proses analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis tematik (**thematic analysis**) yang mencakup beberapa tahapan penting. Tahap awal adalah koding terhadap konsep-konsep kunci yang muncul dari data seperti *dialog sosial*, *perlindungan sosial pekerja*, *tanggung jawab bersama*, dan *kolaborasi lintas sektor*. Setelah itu dilakukan kategorisasi tematik berdasarkan aktor utama (negara, dunia usaha, serikat pekerja), jenis tantangan, dan tujuan intervensi kebijakan. Selanjutnya dilakukan triangulasi sumber untuk memastikan validitas dan kekonsistenan informasi antar berbagai referensi, serta interpretasi kritis yang mengaitkan temuan-temuan tersebut dengan teori hubungan industrial dan teori kebijakan ketenagakerjaan yang menjadi dasar konseptual penelitian ini.

Dalam menjamin validitas, peneliti melakukan pemeriksaan silang (cross-check) terhadap kredibilitas sumber dan memastikan bahwa semua referensi utama yang digunakan berasal dari publikasi yang terbit dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2020–2025). Reliabilitas penelitian dijaga melalui dokumentasi yang sistematis, pelacakan sumber yang transparan, serta konsistensi metodologis dalam proses interpretasi dan penulisan laporan hasil penelitian.

4. HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Praktik Kolaboratif di Indonesia: Dinamika dan Tantangan

Di Indonesia, implementasi kolaborasi antara pemerintah, dunia usaha, dan serikat pekerja masih berada dalam tahap perkembangan yang belum sepenuhnya matang. Berdasarkan berbagai dokumen resmi Kementerian Ketenagakerjaan, diketahui bahwa forum tripartit seperti Lembaga Kerja Sama Tripartit (LKS) Nasional dan Dewan Pengupahan telah difungsikan di berbagai tingkat pemerintahan, termasuk di provinsi dan kabupaten/kota. Namun demikian, tingkat partisipasi nyata dari serikat pekerja dalam forum-forum tersebut masih kerap bersifat formalistik dan simbolik, tanpa keterlibatan substantif dalam pengambilan keputusan (Kemnaker, 2023). Sering kali, suara pekerja dipinggirkan oleh dominasi birokrasi dan orientasi dunia usaha terhadap efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas semata.

Organisasi pengusaha seperti APINDO cenderung lebih terfokus pada upaya menjaga stabilitas iklim usaha dan efisiensi regulasi ketenagakerjaan. Sebaliknya, serikat pekerja berjuang untuk menjaga agar hak-hak buruh tidak direduksi menjadi sekadar variabel statistik dalam kebijakan ekonomi makro. Ketegangan antara kedua pihak sering kali muncul dalam isu-isu strategis seperti penetapan upah minimum.

Kasus konkret yang mencerminkan ketimpangan dalam kolaborasi ini terjadi dalam pembahasan dan implementasi Undang-Undang Cipta Kerja, di mana mekanisme penetapan upah minimum yang semula berdasarkan kesepakatan tripartit berubah menjadi formula sepihak yang disusun oleh pemerintah. Pergeseran ini memicu gelombang kritik dan konflik industrial dari berbagai elemen serikat pekerja yang merasa terdegradasi secara institusional (Suryahadi et al., 2022).

Meski demikian, terdapat juga titik terang. Model pelatihan vokasi berbasis Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas yang melibatkan dunia usaha secara langsung telah menunjukkan dampak positif dalam meningkatkan keterampilan tenaga kerja. Sayangnya, keterlibatan serikat pekerja dalam desain dan pelaksanaan program pelatihan ini masih sangat minim, padahal kontribusi mereka sangat potensial dalam menjembatani kebutuhan pelaku usaha dan kepentingan pekerja (Bappenas, 2023). Situasi ini menandakan bahwa praktik kolaborasi tripartit masih perlu diperkuat dari sisi kualitas dialog dan kesetaraan posisi antar aktor.

4.2 Efektivitas Model Flexicurity di Negara Maju

Pengalaman negara-negara Eropa, khususnya Belanda dan Denmark, memberikan pembelajaran berharga mengenai bagaimana kolaborasi tripartit dapat diinstitusionalisasi secara efektif melalui pendekatan **flexicurity**. Konsep ini dirancang untuk menjembatani dua kebutuhan mendasar dalam dunia kerja modern, yaitu fleksibilitas pasar tenaga kerja dan jaminan perlindungan sosial. Dengan kata lain, flexicurity bertujuan agar dunia usaha tetap memiliki ruang untuk adaptasi struktural, sementara pekerja tetap mendapat perlindungan atas ketidakpastian yang ditimbulkan oleh disrupsi ekonomi atau teknologi (Wilthagen & Tros, 2004).

Di Denmark, model ini diwujudkan melalui sistem yang dikenal sebagai **“golden triangle”**, yaitu kemitraan antara pemerintah, serikat pekerja, dan dunia usaha. Kemitraan ini tidak hanya simbolis, melainkan nyata dalam penyusunan kebijakan dan respons terhadap krisis ketenagakerjaan. Salah satu kekuatannya terletak pada kemampuan adaptif dalam menghadapi gelombang disrupsi teknologi, di mana negara memberikan jaminan sosial aktif, sementara pelaku usaha tetap bisa merekrut dengan fleksibilitas.

Yang paling menonjol dari penerapan model Denmark adalah keberhasilan mereka dalam mengintegrasikan dana pelatihan dan sistem jaminan sosial ke dalam satu platform digital nasional yang transparan dan berbasis data. Hal ini memungkinkan pemantauan yang akurat terhadap pergerakan tenaga kerja, efektivitas pelatihan, dan tingkat kesejahteraan pekerja dalam waktu nyata (Bengtsson, 2019). Sistem ini juga memperkuat akuntabilitas publik terhadap kebijakan ketenagakerjaan.

Model seperti ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi pasar kerja tidak semata bergantung pada regulasi formal, tetapi pada kolaborasi institusional yang aktif, transparan, dan saling memperkuat antara seluruh pemangku kepentingan utama dalam sistem hubungan industrial.

4.3 Peran Serikat Pekerja dalam Dialog dan Advokasi

Di berbagai negara maju, peran serikat pekerja telah berkembang dari sekadar aktor advokasi menjadi mitra strategis dalam perumusan kebijakan ketenagakerjaan nasional. Di Australia, Pemerintahan Perdana Menteri Anthony Albanese dikenal mendorong pendekatan partisipatif dalam penyusunan kebijakan publik. Serikat pekerja diberikan akses langsung dalam proses konsultasi kebijakan, terutama dalam isu-isu yang menyangkut pengadaan barang dan jasa pemerintah, hak atas cuti kerja yang adil, serta pengawasan terhadap kontrak outsourcing di sektor publik (The Australian, 2024). Peningkatan keterlibatan ini menunjukkan kesadaran pemerintah akan pentingnya dialog sosial sebagai mekanisme legitimasi kebijakan.

Sementara itu, di Jepang, federasi serikat pekerja nasional RENGO memainkan peran penting dalam proses negosiasi upah kolektif tahunan yang dikenal sebagai *Shunto*. Mekanisme ini bukan hanya simbol formal, tetapi memiliki dampak langsung terhadap penetapan standar upah minimum dan arah kebijakan industri di berbagai sektor (Yamada, 2021). Kolaborasi antara serikat pekerja dan asosiasi pengusaha di Jepang telah membentuk ekosistem hubungan industrial yang relatif stabil dan berorientasi jangka panjang.

Berbeda dengan Australia dan Jepang, Indonesia menghadapi tantangan tersendiri dalam memperkuat posisi serikat pekerja. Meskipun secara jumlah terdapat banyak organisasi serikat, fragmentasi internal dan rivalitas politik membuat daya tawar kolektif menjadi lemah. Banyak serikat beroperasi secara sektoral dan belum mampu membentuk aliansi kebijakan yang solid di tingkat nasional. Meski demikian, terdapat beberapa pengecualian yang mencerminkan kemajuan signifikan. Organisasi seperti KSPSI (Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia) dan SBSI (Serikat Buruh Sejahtera Indonesia) telah menunjukkan

kapasitas advokasi dengan memanfaatkan litigasi hukum dan kampanye publik untuk menekan isu-isu krusial seperti perlindungan buruh migran dan praktik outsourcing yang eksploitatif (Imron & Marzuki, 2023).

4.4 Digitalisasi dan Kolaborasi: Peran AI dan Data Terbuka

Era transformasi digital telah membuka babak baru dalam pengelolaan dan penguatan sistem ketenagakerjaan, tidak hanya dalam hal efisiensi administratif, tetapi juga dalam membangun pola kolaborasi yang lebih transparan dan partisipatif. Kemajuan teknologi seperti big data, kecerdasan buatan (AI), dan platform digital menjadi alat penting yang dapat memperkuat kapasitas negara, dunia usaha, dan serikat pekerja dalam menjalankan perannya secara terintegrasi.

Salah satu inisiatif inovatif yang mencerminkan peluang tersebut adalah peluncuran aplikasi MOVE-ID oleh Bappenas (2023), yang memungkinkan pelacakan migrasi kerja legal secara **real-time** melalui dashboard berbasis big data. Aplikasi ini memberikan visibilitas yang lebih besar terhadap alur penempatan tenaga kerja Indonesia ke luar negeri, sekaligus meningkatkan transparansi dalam rantai penempatan kerja yang sebelumnya rentan terhadap praktik ilegal dan eksploitasi. Dengan MOVE-ID, pemerintah dapat menyusun kebijakan berbasis bukti, sedangkan dunia usaha dan serikat pekerja memiliki akses terhadap informasi yang sebelumnya hanya dimonopoli oleh aktor-aktor tertentu.

Di sektor informal dan semi-formal, inovasi lain yang menonjol adalah penggunaan algoritma kecerdasan buatan (AI) dalam proses distribusi bantuan pelatihan pada program Kartu Prakerja. Sistem ini telah memungkinkan penyaringan peserta berbasis kebutuhan dan potensi ekonomi, serta menyediakan rujukan pelatihan yang lebih sesuai dengan dinamika pasar kerja. Evaluasi program yang dilakukan secara tripartit menunjukkan bahwa, meskipun tantangan tetap ada, model digital ini berhasil meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas program (Bappenas, 2023).

Namun, transformasi ini juga menghadirkan tantangan serius bagi aktor ketenagakerjaan yang belum siap secara digital, khususnya serikat pekerja. Ketimpangan literasi digital, baik pada level individu pengurus maupun kelembagaan, menjadi hambatan utama bagi serikat untuk dapat memanfaatkan ruang-ruang digital ini secara maksimal. Dalam banyak kasus, serikat pekerja tertinggal dalam hal penguasaan teknologi, pemanfaatan media digital untuk advokasi, serta kemampuan mengakses dan membaca data ketenagakerjaan berbasis platform.

Sebagai konsekuensinya, serikat pekerja berisiko kehilangan relevansi dalam ekosistem kebijakan ketenagakerjaan yang semakin terdigitalisasi. Untuk menghindari marginalisasi tersebut, dibutuhkan investasi serius dalam pengembangan kapasitas digital serikat pekerja, baik melalui pelatihan berbasis literasi data, penguasaan perangkat advokasi daring, maupun peningkatan infrastruktur teknologi organisasi (Arifianto, 2022). Pemerintah dan dunia usaha dapat mendukung proses ini melalui kemitraan pelatihan digital yang inklusif serta alokasi sumber daya khusus untuk pemberdayaan teknologi di sektor serikat.

Selain itu, desain sistem ketenagakerjaan digital juga harus mengintegrasikan prinsip keterbukaan, partisipasi, dan keadilan, agar tidak menciptakan sistem yang eksklusif hanya bagi aktor-aktor dominan. Serikat pekerja perlu diberi ruang formal dalam penyusunan arsitektur platform digital ketenagakerjaan, sehingga mereka tidak hanya menjadi pengguna pasif, tetapi juga ikut menentukan arah sistem tersebut.

4.5 Worker-Driven Social Responsibility: Model Alternatif

Dalam dua dekade terakhir, konsep tanggung jawab sosial perusahaan atau **Corporate Social Responsibility (CSR)** telah menjadi kerangka utama bagi perusahaan dalam merespons tuntutan etika dan sosial dari masyarakat dan pekerja. Namun, pendekatan CSR yang selama ini bersifat **top-down** dan dikendalikan oleh korporasi terbukti tidak cukup efektif dalam menyentuh akar permasalahan struktural ketenagakerjaan. Banyak inisiatif CSR yang gagal menghadirkan perubahan nyata karena minimnya partisipasi pekerja dalam desain, pelaksanaan, dan pengawasan kebijakan sosial perusahaan.

Sebagai alternatif, muncul pendekatan baru yang disebut **Worker-Driven Social Responsibility (WDSR)**—sebuah model transformasional yang menempatkan pekerja bukan sebagai objek kebijakan, tetapi sebagai subjek aktif yang memiliki kontrol terhadap standar sosial dan mekanisme akuntabilitas di tempat kerja. Dalam model ini, pekerja, sering kali melalui organisasi atau serikat, berkolaborasi dengan LSM, konsumen, dan pembeli global untuk menciptakan sistem audit independen, mekanisme pengaduan yang responsif, dan strategi peningkatan kondisi kerja berbasis kebutuhan riil di lapangan (Mares, 2020).

Di Amerika Serikat dan Meksiko, model WDSR telah berhasil diterapkan secara progresif dalam sektor pertanian dan industri garmen. Misalnya, aliansi petani tomat dan pekerja migran di Florida membentuk **Fair Food Program (FFP)**, yang menetapkan protokol kerja layak, sistem pelaporan langsung dari pekerja, dan hukuman nyata bagi perusahaan yang melanggar standar. Perusahaan-perusahaan besar seperti Taco Bell dan Walmart yang menjadi bagian dari rantai pasok wajib tunduk pada sistem ini sebagai syarat pemasok. Hasilnya, terjadi penurunan signifikan dalam pelanggaran hak pekerja, dan peningkatan transparansi yang tidak pernah dicapai dalam sistem CSR konvensional.

Pendekatan serupa juga mulai berkembang di Indonesia, khususnya dalam sektor perikanan dan manufaktur yang memiliki keterikatan dengan pasar ekspor dan tunduk pada standar perdagangan internasional yang mengedepankan prinsip **ethical sourcing**. Laporan ILO (2023) menunjukkan bahwa beberapa perusahaan eksportir di sektor perikanan mulai mengadopsi skema berbasis pemantauan independen dan pelibatan pekerja dalam audit sosial. Di sektor garmen, beberapa pabrik yang menyuplai merek global juga telah membuka ruang partisipasi serikat dalam menetapkan standar jam kerja dan mekanisme pengaduan kekerasan berbasis gender di tempat kerja.

Namun demikian, penerapan WDSR di Indonesia masih sangat terbatas dan sporadis. Tantangan terbesar adalah belum adanya dukungan regulasi nasional yang secara eksplisit memfasilitasi sistem audit berbasis pekerja, serta rendahnya kapasitas kelembagaan serikat pekerja untuk menjalankan peran tersebut secara mandiri. Selain itu, rantai pasok domestik yang kurang transparan dan minimnya tekanan konsumen terhadap isu ketenagakerjaan membuat inisiatif ini belum menjadi arus utama dalam kebijakan tanggung jawab sosial.

Meski begitu, potensi WDSR sebagai pelengkap strategi hubungan industrial formal sangat besar, terutama dalam konteks di mana dialog tripartit tidak cukup menjangkau sektor informal atau pelaku usaha kecil-menengah. Dalam banyak kasus, mekanisme formal tripartit seperti LKS Tripartit Nasional belum menjangkau pekerja yang berada di luar jangkauan organisasi resmi. WDSR dapat menjembatani kesenjangan tersebut dengan menghadirkan saluran representasi dan kontrol sosial berbasis komunitas pekerja.

Ke depan, penerapan WDSR di Indonesia dapat diperkuat melalui tiga strategi utama. Pertama, penguatan kapasitas serikat dan organisasi pekerja akar rumput dalam membangun sistem pengawasan, advokasi, dan dialog dengan perusahaan. Kedua, dukungan regulasi dari pemerintah dalam bentuk pengakuan hukum terhadap model WDSR sebagai bagian dari sistem pengawasan ketenagakerjaan. Ketiga, dorongan dari pasar global, terutama mitra dagang yang semakin menuntut praktik bisnis berkelanjutan dan adil dalam rantai pasok.

Dengan pendekatan berbasis pekerja ini, transformasi ketenagakerjaan tidak hanya menjadi agenda institusi, tetapi menjadi bagian dari gerakan sosial yang berakar dari kekuatan pekerja sendiri—dan pada akhirnya, membentuk model ekonomi yang lebih manusiawi, inklusif, dan berkeadilan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa strategi implementasi kolaboratif antara negara, dunia usaha, dan serikat pekerja merupakan fondasi penting dalam menjawab tantangan-tantangan ketenagakerjaan di era transformasi. Perubahan struktural yang ditandai dengan disrupsi teknologi, digitalisasi proses kerja, dan pergeseran model kerja konvensional ke arah fleksibel (termasuk gig economy), telah mengganggu ekosistem ketenagakerjaan tradisional yang selama ini cenderung stabil namun kaku. Dalam konteks tersebut, kolaborasi lintas aktor sosial bukan lagi sekadar pilihan normatif, tetapi menjadi kebutuhan mutlak untuk menciptakan pasar tenaga kerja yang resilien, inklusif, dan berkeadilan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kolaborasi tripartit di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan struktural yang menghambat efektivitasnya. Di satu sisi, keterlibatan dunia usaha dalam pelatihan dan peningkatan kapasitas tenaga kerja belum berlangsung secara optimal dan seringkali terjebak dalam pendekatan filantropi semata. Di sisi lain, serikat pekerja masih lemah secara kelembagaan, baik dari segi kapasitas sumber daya manusia maupun kemampuan advokasi berbasis data. Sementara itu, negara masih dominan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga forum tripartit yang seharusnya menjadi ruang deliberasi sering kali berubah menjadi prosedur administratif tanpa daya tawar yang setara.

Dalam menjawab realitas ini, konsep **flexicurity** yang berkembang di Eropa dapat dijadikan acuan implementatif bagi Indonesia. Flexicurity menggabungkan fleksibilitas kontrak kerja dengan jaminan perlindungan sosial aktif dan pelatihan ulang yang berkelanjutan, serta diperkuat dengan dialog sosial yang setara. Namun, untuk mereplikasi keberhasilan tersebut di Indonesia, dibutuhkan dukungan sistemik yang meliputi infrastruktur hukum yang adaptif, reformasi kelembagaan ketenagakerjaan, dan investasi dalam kapasitas aktor-aktor sosial—khususnya serikat pekerja dan komunitas pelaku usaha mikro-kecil.

Peran serikat pekerja tetap menjadi pilar penting dalam menjaga keseimbangan kekuasaan industrial. Partisipasi aktif dalam dialog sosial, kemampuan melakukan advokasi berbasis data, serta keterlibatan dalam mekanisme pengawasan kondisi kerja merupakan elemen-elemen kunci yang dapat memperkuat kualitas hubungan industrial. Di negara-negara maju seperti Jepang dan Australia, partisipasi serikat dalam perumusan kebijakan publik telah mendorong kebijakan upah, cuti, dan outsourcing yang lebih adil dan responsif terhadap kondisi pekerja. Penguatan posisi serikat di Indonesia menjadi urgensi strategis jika negara ingin menciptakan pasar kerja yang sehat dan demokratis.

Di sisi lain, digitalisasi dan penggunaan data terbuka telah membuka peluang besar dalam memperkuat transparansi dan efektivitas tata kelola ketenagakerjaan. Inisiatif seperti MOVE-ID dari Bappenas serta sistem Kartu Prakerja yang berbasis big data dan AI telah menunjukkan potensi efisiensi distribusi bantuan pelatihan dan pengawasan migrasi kerja. Namun, masih terdapat ketimpangan digital yang cukup signifikan, terutama di kalangan serikat pekerja dan organisasi masyarakat sipil, yang membatasi partisipasi mereka dalam sistem digital ketenagakerjaan. Oleh karena itu, investasi dalam literasi digital dan infrastruktur advokasi online menjadi komponen penting dalam membangun kolaborasi ketenagakerjaan yang setara di era digital.

Selain pendekatan formal seperti forum tripartit dan kebijakan negara, penelitian ini juga menyoroti pentingnya pendekatan alternatif seperti **Worker-Driven Social Responsibility (WDSR)**. Model WDSR memberikan ruang kontrol sosial langsung kepada pekerja dalam rantai pasok global maupun sektor informal. Di beberapa negara seperti Amerika Serikat dan Meksiko, WDSR telah sukses diterapkan melalui audit independen, sistem pengaduan berbasis pekerja, dan penguatan standar kerja. Di Indonesia, pendekatan ini mulai tampak di sektor perikanan dan manufaktur yang terhubung dengan pasar ekspor, dan dapat dikembangkan lebih luas sebagai pelengkap strategis terhadap kelemahan mekanisme formal.

Dengan demikian, hipotesis utama penelitian ini terkonfirmasi secara empiris dan teoritis, bahwa strategi implementasi kolaboratif antara negara, dunia usaha, dan serikat pekerja—bila dijalankan secara sistematis dan partisipatif—dapat memperkuat ketahanan pasar kerja, meningkatkan produktivitas tenaga kerja, serta menjamin keadilan sosial dalam sistem ketenagakerjaan yang sedang mengalami transformasi besar-besaran. Kolaborasi bukan hanya sarana penyelesaian masalah, tetapi menjadi kerangka kerja jangka panjang dalam membangun peradaban kerja yang manusiawi dan berkelanjutan.

6. SARAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan dalam penelitian ini, dapat disusun beberapa rekomendasi strategis bagi para pemangku kepentingan utama—pemerintah, dunia usaha, dan serikat pekerja—untuk memperkuat tata kelola ketenagakerjaan yang adaptif, kolaboratif, dan berkeadilan di tengah era transformasi ekonomi dan digital.

1. Untuk Pemerintah

Pemerintah perlu mengambil langkah konkret dalam memperkuat Lembaga Kerja Sama Tripartit (LKS Tripartit), terutama di level daerah. Salah satu bentuknya adalah dengan memberikan insentif regulatif bagi daerah yang berhasil membangun dialog sosial yang inklusif, serta memperkuat representasi pekerja dalam forum tersebut agar tidak hanya menjadi pelengkap administratif. Selain itu, pemerintah harus mulai mengadopsi prinsip-prinsip **flexicurity** secara sistemik, melalui perluasan jaminan perlindungan sosial aktif, program pelatihan ulang (**reskilling**) berbasis kebutuhan industri, dan perluasan jangkauan bagi pekerja informal dan rentan. Pemerintah juga perlu segera menyusun kerangka hukum yang adaptif terhadap bentuk-bentuk kerja baru, seperti platform economy dan gig workers, agar hak-hak dasar pekerja tetap terlindungi tanpa menghambat inovasi dan fleksibilitas pasar kerja.

2. Untuk Dunia Usaha

Dunia usaha memiliki peran krusial dalam memastikan keberlanjutan dialog sosial dan pengembangan SDM. Oleh karena itu, perusahaan perlu melibatkan diri secara aktif dalam forum tripartit dan skema pelatihan vokasi bersama, tidak hanya sebagai peserta pasif, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam perencanaan kurikulum dan penyediaan fasilitas pelatihan. Di sektor-sektor yang terhubung dengan rantai pasok global dan pasar ekspor, perusahaan didorong untuk mulai membangun kebijakan internal yang sejalan dengan prinsip **Worker-Driven Social Responsibility (WDSR)**, termasuk dalam hal audit sosial, pengaduan, dan pelibatan komunitas pekerja. Penggunaan pendekatan berbasis data dalam manajemen SDM, evaluasi produktivitas, dan pengembangan karier juga menjadi langkah penting dalam menciptakan sistem kerja yang transparan dan berbasis kinerja.

3. Untuk Serikat Pekerja

Agar mampu terlibat lebih efektif dalam sistem ketenagakerjaan digital dan berbasis data, serikat pekerja perlu meningkatkan kapasitas organisasi secara digital, advokatif, dan keuangan. Hal ini mencakup literasi teknologi, kemampuan menggunakan big data untuk pengawasan kondisi kerja, serta pengelolaan sumber daya keuangan secara berkelanjutan. Serikat pekerja juga dianjurkan untuk menjalin kemitraan dengan organisasi masyarakat sipil dan universitas, guna memperluas basis pengetahuan dan memperkuat kapasitas kebijakan berbasis bukti. Selain itu, serikat perlu mengembangkan mekanisme pengawasan independen berbasis partisipasi pekerja, terutama di sektor padat karya dan informal, yang selama ini sulit dijangkau oleh mekanisme formal.

4. Untuk Penelitian Lanjutan

Dunia akademik perlu mendukung transformasi hubungan industrial ini melalui studi-studi lanjutan yang fokus pada dinamika kolaborasi tripartit dalam konteks baru, seperti gig economy dan pekerja migran. Penelitian longitudinal juga dibutuhkan untuk mengevaluasi efektivitas LKS Tripartit, khususnya dalam perumusan kebijakan di tingkat daerah. Selain itu, kajian komparatif antara pendekatan CSR konvensional dan WDSR di sektor strategis seperti perikanan, manufaktur, dan tekstil akan sangat bermanfaat dalam merumuskan desain model tanggung jawab sosial yang lebih partisipatif dan berdaya guna.

Dengan langkah-langkah strategis di atas, kolaborasi ketenagakerjaan tidak hanya menjadi kerangka kerja normatif, tetapi juga menjadi kekuatan institusional yang konkret dalam membangun ekosistem pasar tenaga kerja yang adil, adaptif, dan berkelanjutan di Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arifianto, A. (2022). Serikat Pekerja dan Tantangan Literasi Digital. *Jurnal Transformasi Digital*, 5(2), 45–61.
- Bappenas. (2023). *Laporan Evaluasi Program Kartu Prakerja dan Transformasi Vokasi Nasional*. Jakarta: Kementerian PPN.
- Bengtsson, M. (2019). Flexicurity in the Nordic countries: A review of models and outcomes. *Scandinavian Journal of Social Research*, 35(1), 22–38.
- Clean Clothes Campaign. (2022). *Worker-Driven Monitoring in Garment Supply Chains: A Global Perspective*. <https://cleanclothes.org>
- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial Relations Systems*. New York: Holt.
- Imron, I., & Marzuki, A. (2023). Strategi Serikat Pekerja dalam Advokasi Perlindungan Pekerja Migran. *Jurnal Sosial Ekonomi Kerja Indonesia*, 10(2), 111–127.
- ILO. (2022). *World Employment and Social Outlook 2022*. Geneva: International Labour Organization.
- ILO. (2023). *Social Dialogue in Indonesia: Policy and Practice*. Geneva: ILO Office for Asia and the Pacific.

- Kaufman, B. E. (2004). *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Industrial Relations Research Association.
- Kemnaker. (2023). *Laporan Tahunan LKS Tripartit Nasional*. Jakarta: Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- Mares, R. (2020). Corporate social responsibility and worker-driven change. *Human Rights Quarterly*, 42(1), 123–150. <https://doi.org/10.1353/hrq.2020.0005>
- Marzuki, A. (2023). Fragmentasi Serikat Pekerja dan Dampaknya terhadap Negosiasi Upah Minimum. *Jurnal Hukum & Ketenagakerjaan*, 15(1), 84–98.
- Rini, N. (2021). Mediasi dan Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. *Jurnal Ilmu Hukum dan Kemasyarakatan*, 9(3), 44–59.
- Suryahadi, A., et al. (2022). The Impact of the Omnibus Law on Labor Market Dynamics in Indonesia. *SMERU Research Institute Working Paper*.
- The Australian. (2024). Access All Areas: Growing Union Influence in Albanese's Expanding Public Service. *TheAustralian.com.au*.
- Wilthagen, T., & Tros, F. (2004). The concept of “flexicurity”: A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 10(2), 166–186. <https://doi.org/10.1177/102425890401000204>
- World Bank. (2023). *Indonesia Jobs Report: The Future of Work*. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Yamada, S. (2021). Japan's Shunto Wage Negotiation System: Resilience Amid Economic Stagnation. *Asian Labour Review*, 14(1), 78–95.