

## **BAB V**

### **TEMUAN DAN HASIL**

Kebijakan publik merupakan salah satu bidang ilmu atau dimensi dalam administrasi publik yang berkenaan dengan apa yang harus dikerjakan. Lebih tepatnya kebijakan publik berkenaan dengan suatu produk untuk mengatur, mengelola, dan memecahkan suatu masalah publik untuk kepentingan bersama. Berbicara mengenai kebijakan publik bukan hanya pada proses formulasi dan legitimasi kebijakan saja, tetapi juga menyangkut proses implementasi dan evaluasi yang berjalan. Kebijakan yang telah diformulasikan dan dilegitimasi sebaik apapun, apabila tidak diimplementasikan maka tidak akan berguna dan mencapai target yang ditetapkan.

Kebijakan Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial tertuang dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 17 Tahun 2014 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Mediator Hubungan Industrial serta Tata Kerja Mediasi. Dalam Undang-undang tersebut menjelaskan bukan hanya cara-cara menyelesaikan perselisihan hubungan industrial saja, namun juga aktor-aktor yang terlibat dalam menyelesaikan dan mencapai hasil yang dapat disepakati pihak-pihak yang berselisih untuk menjamin hak-hak para pihak dalam hubungan industrial. Undang-undang ini menjadi landasan dalam melaksanakan penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang terjadi di Indonesia, salah satunya Kota Padang. Selain itu, Pemerintah Provinsi Sumatera Barat juga memiliki Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat No. 7

Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ketenagakerjaan dimana salah satunya membahas mengenai bagaimana upaya penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mediasi. Begitu pula dalam Peraturan Daerah Kota Padang No. 2 Tahun 2021 Tentang Pelayanan Ketenagakerjaan.

Hadirnya kebijakan penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mediasi oleh Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang merupakan upaya yang dilakukan pemerintah untuk menciptakan keadilan dalam dunia kerja, mewujudkan kesejahteraan bagi kedua belah pihak, serta membangun hubungan yang harmonis di antara pihak pekerja dan perusahaan. Adanya hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha mempunyai dampak dalam kemajuan perusahaan serta kesejahteraan para pekerja. Oleh karena itu, perlindungan serta keterlibatan Pemerintah Kota Padang dalam bidang hubungan industrial menjadi tidak terelakkan.

Pada temuan awal yang telah peneliti paparkan dalam latar belakang dapat diketahui bahwasannya dalam Implementasi Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial di Kota Padang sudah berjalan sesuai dengan Undang-undang yang berlaku, tetapi dalam implementasinya terdapat beberapa hambatan sehingga tujuan yang diharapkan belum tercapai dengan maksimal.

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Pengimplementasian kebijakan publik dapat dilakukan dalam bentuk dua langkah, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulisasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan tersebut. Menurut Riant Nugroho

tentang suatu kegiatan yang efektif dilihat dari proses pelaksanaannya yang senantiasa menampakkan ketepatan antara harapan yang diinginkan dengan hasil yang dicapai.<sup>63</sup> Maka dengan demikian efektivitas dapat disimpulkan sebagai ketepatan harapan, implementasi, dan hasil yang dicapai. Pada penelitian mengenai Implementasi Kebijakan Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial di Kota Padang, peneliti menggunakan teori Riant Nugroho yang terdiri dari 2 variabel yang mempengaruhi kinerja kebijakan publik, yaitu:

## 5.1 Tepat

Riant Nugroho mengungkapkan variabel tepat dalam implementasi kebijakan publik mengacu pada adanya kesesuaian atau ketepatan dalam pelaksanaan kebijakan sebagaimana yang sesuai dengan hasil yang ingin dicapai. Suatu kebijakan negara dirumuskan dan diimplementasikan oleh instansi pemerintah dapat berbentuk UU atau peraturan perundang-undangan daerah. Pada variabel tepat ini terdiri dari indikator tepat kebijakan, tepat pelaksanaan, tepat target, tepat lingkungan, dan tepat proses.

### 5.1.1. Tepat Kebijakan

Riant Nugroho mengungkapkan ketepatan kebijakan berkaitan dengan mengukur tingkat kapasitas kebijakan dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul dengan memenuhi 3 kriteria, yaitu sisi pertama, kebijakan yang ada mengandung nilai atau maksud yang berhubungan dengan cara untuk memecahkan suatu masalah yang akan diselesaikan. Sisi kedua dilihat dari kebijakan yang telah dibuat apakah sesuai dengan penyebab masalah yang akan dipecahkan. Sisi ketiga berkenaan dengan apakah suatu kebijakan yang dirumuskan dan

---

<sup>63</sup> Riant Nugroho, Op. cit, hlm, 756.

ditetapkan telah sesuai dengan lembaga yang berkewenangan sesuai karakter kebijakannya. Ketiga hal tersebut dikenal dengan tepat fungsi, tepat rumusan, dan tepat pembuat kebijakan.

Pertama, ketepatan ini dilihat dari sejauhmana kebijakan mengandung nilai dan maksud yang bertujuan untuk memecahkan suatu masalah yang akan diselesaikan. Adanya peraturan mengenai hak dan kewajiban pekerja dan pemberi kerja serta upaya dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial sesuai dengan nilai dalam Pancasila, yakni pada Sila kedua, kemanusiaan yang adil dan beradab dan Sila kelima, keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia, serta UUD 1945 dimana menegaskan bahwa Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan hukum dan semata-mata bukan karena kekuasaan dalam mencapai tujuan.

Dalam Implementasi Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial di Kota Padang, implementasinya mengacu pada Undang-undang Nomor 2 Tahun 2004 Tentang PPHI dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 17 Tahun 2014 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Mediator Hubungan Industrial serta Tata Kerja Mediasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Kota Padang dalam wawancara berikut:

“Tujuan utama adanya mediasi dan upaya-upaya penyelesaian perselisihan lainnya untuk menyelesaikan perselisihan dengan lebih cepat dan tanpa memakan biaya, intinya penyelesaian itu ga langsung ke pengadilan, tapi melalui musyawarah antara pihak-pihak yang dapat terselesaikan di mediasi. Serta terciptanya hubungan

harmonis antara para pihak, jangan pula ada perselisihan ketika telah terselesaikan melalui mediasi.” (Wawancara dengan Yose Rizal sebagai Kepala Bidang Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Agustus 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa mediasi memiliki tujuan yang berfokus pada dapat diselesaikannya perselisihan antara pihak-pihak yang berselisih. Adanya mediasi tidak terlepas dari banyaknya laporan perselisihan yang terjadi di Indonesia, termasuk Kota Padang sehingga penyelesaian melalui mediasi diharapkan dapat membantu mencapai jalan tengah melalui musyawarah di antara para pihak. Selain itu dengan adanya penyelesaian mediasi diharapkan masih dapat terjalinnya hubungan yang harmonis di antara semua pihak, dari mediator, pekerja, dan perusahaan.

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan adanya Undang-undang No. 2 Tahun 2004 Tentang PPHI, yaitu:

1. Menciptakan hubungan harmonis, dinamis, dan berkeadilan dalam dunia kerja yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila
2. Mewujudkan penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang cepat, tepat, adil, dan murah di era masalah perselisihan hubungan industrial yang kompleks.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh salah satu Dosen Hukum Universitas Andalas dalam wawancara sebagai berikut:

“PPHI di luar pengadilan (mediasi) berupaya mencari *win-win solution* yang bermuara pada kesepakatan dengan waktu yang cepat dan tidak menimbulkan permusuhan di antara pihak yang berselisih.” (Wawancara dengan

Syofiarti sebagai salah satu Dosen Hukum Unand pada 4 Oktober 2024)

Tujuan dari adanya mediasi di Kota Padang juga disampaikan oleh salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang sebagai berikut:

“Mediasi termasuk salah satu penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang bertujuan membantu para pihak yang berselisih menyelesaikan perselisihan dengan lebih cepat, tepat, murah dalam waktu 30 hari kerja.” (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dilihat bahwa adanya penyelesaian perselisihan hubungan industrial bertujuan untuk membantu mewujudkan penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang cepat, tepat, adil, dan murah di era masalah perselisihan hubungan industrial yang kompleks. Ini terlihat dari waktu penyelesaiannya yang harus diselesaikan selambat-lambatnya 30 hari dan tidak mengeluarkan biaya sedikitpun. Kewenangan yang dikeluarkan oleh pemerintah ini berkenaan dengan adanya perselisihan yang terjadi dalam hubungan industrial sehingga dibentuknya penyelesaian perselisihan di luar pengadilan, salah satunya melalui mediasi untuk menyelesaikan perselisihan dengan tidak menghilangkan hak dari salah satu pihak. Hal senada juga disampaikan oleh Sub Koordinator Mediasi Perusahaan Swasta Kementerian Ketenagakerjaan RI dalam wawancara sebagai berikut:

“ada keunggulan dari penyelesaian perselisihan melalui mediasi karena tidak adanya unsur pemaksaan, prosedur yang cepat, hemat waktu dan biaya”. (Wawancara dengan Fery Setiawan sebagai Sub Koordinator Mediasi

Perusahaan Swasta Kementerian Ketenagakerjaan pada 14 Juni 2024).

Berdasarkan wawancara di atas menunjukkan mediasi sebagai salah satu upaya penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang memiliki keunggulan dalam proses pelaksanaannya karena tidak memakan waktu yang lama serta murah biaya, dan dilakukan berdasarkan kesepakatan yang diinginkan oleh masing-masing pihak yang berselisih.

Berdasarkan observasi peneliti menemukan bahwa kebijakan mediasi dalam upaya menyelesaikan perselisihan hubungan industrial memiliki tujuan dan langkah penyelesaian yang efektif dengan proses penyelesaian yang dimaksimalkan dalam waktu 30 hari tanpa ada pemaksaan tentang hasil mediasi. Proses mediasi membantu menambah sudut pandang baru bagi para pihak yang berselisih terkait langkah apa yang akan diambil dalam menyelesaikan perselisihan yang terjadi dengan kehadiran mediator sebagai penengah yang membuka peluang terjadinya kesepakatan setelah tidak tercapainya titik temu dalam bipartit yang telah dilakukan. Mediasi dapat menghasilkan kesepakatan yang dirumuskan melalui Perjanjian Bersama (PB) ataupun ketidaksepakatan dalam bentuk Anjuran. Anjuran yang dikeluarkan mediator dapat berguna bagi para pihak apabila ingin melanjutkan penyelesaian di pengadilan yang membutuhkan bukti telah dilaksanakannya mediasi.

Selain itu, mediasi dilakukan oleh mediator hubungan industrial yang merupakan ASN pada Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial merupakan bentuk keterlibatan negara dan pemerintah terhadap

warga negaranya. Adanya mediasi menunjukkan pemerintah dapat turut andil membantu menyelesaikan masalah hubungan industrial. Dalam hal meningkatkan pelaksanaan mediasi, hadirnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PENMENPARB RI) No. 83 Tahun 2020 Tentang Jabatan Fungsional Mediator Hubungan Industrial mengatur secara lebih rinci kualifikasi sumber daya manusia yang dapat menjadi mediator guna mendukung pelaksanaan mediasi. Adanya mediator dengan kualifikasi dari bidang sosial seperti, ilmu hukum, ekonomi, sosial politik, psikologi, relasi industri, dan humaniora menyesuaikan dengan mediasi yang memerlukan teknik komunikasi dan pengarahan yang baik.

Pemerintah Kota Padang dalam hal ini menetapkan pula Peraturan Daerah Kota Padang Nomor 2 Tahun 2021 Tentang Pelayanan Ketenagakerjaan sehubungan dengan belum adanya aturan ketenagakerjaan di Kota Padang. Hadirnya peraturan daerah ini juga disampaikan oleh Salah Satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang sebagai berikut:

“kalo terkait Perda No. 3 tahun 2021 memang ada dijelaskan terkait tupoksi Bidang HI Dan Jamsos, tapi memang dalam pelaksanaannya tidak dijadikan acuan karena isi aturannya mengadopsi langsung dari UU yang ada. Seharusnya perda itu memuat apa yang tidak ada di UU. Nyatanya perda ini tidak ada perbedaannya, jadi ga terlalu dipakai” (Wawancara dengan Yeni Kasim sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024).

Berdasarkan wawancara dengan mediator HI dapat dilihat bahwa Kota Padang memiliki peraturan daerah yang mengatur tentang tugas



bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial. Hanya saja perda ini tidak mengatur perihal yang lebih rinci atau mengisi kekosongan yang tidak termuat dalam UU yang lebih tinggi. Oleh karenanya perda ini jarang sekali diketahui oleh mediator itu sendiri dan pihak-pihak dalam hubungan kerja. Sebagaimana sesuai dengan pandangan Suwanto & Susanto bahwa pemerintah daerah dalam menangani urusan hubungan industrial memiliki kewenangan membuat peraturan yang sesuai dengan kondisi dan kewenangan daerah sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan di atasnya.<sup>64</sup> Salah satunya seperti mekanisme pengantaran surat undangan mediasi serta klarifikasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Kedua, berkenaan dengan apakah kebijakan yang dibuat sesuai dengan penyebab masalah yang akan dipecahkan. Maksud dari adanya kebijakan publik dibuat untuk menyelesaikan masalah publik yang terus menerus berkembang. Ketepatan ini dilihat dari pelaksanaan mediasi dapat membantu menyelesaikan permasalahan perselisihan hubungan industrial. Ini disampaikan dalam wawancara dengan salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang sebagai berikut:

“perselisihan hubungan industrial terjadi karena adanya ketidaksamaan pendapat atau pandangan antara pihak-pihak dalam hubungan industrial. Ketika terjadi perselisihan maka harus ada upaya bagaimana menyelesaikan atau menghentikan perselisihan tersebut. Jadi, UU yang berlaku sudah sesuai karena adanya pelaksanaan mediasi tujuannya agar kasus perselisihan terselesaikan atau mencapai titik temu.” (Wawancara

<sup>64</sup> Ari Yuliasuti & Emi Syarif. *Op. cit*, hlm 266-267.

dengan Reno Sari sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 8 Juli 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa pelaksanaan Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial tidak terlepas dari adanya perselisihan hubungan industrial itu sendiri. Perselisihan hubungan industrial dapat didefinisikan sebagai perbedaan yang mengakibatkan terjadinya konflik atau pertentangan hubungan industrial antara pemberi kerja dengan pekerja.<sup>65</sup> Maksudnya penyelesaian perselisihan hubungan industrial hadir karena adanya perselisihan hubungan industrial, sehingga cara-cara penyelesaiannya diarahkan ke metode yang dinilai tepat dalam membantu menyelesaikan perselisihan tersebut.

Pada Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, terdapat klasifikasi perselisihan hubungan industrial menjadi 4 jenis, yaitu: Perselisihan Hak, Perselisihan Kepentingan, Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja, dan Perselisihan Antar Serikat Pekerja/Serikat Buruh. Empat (4) kategori tersebut memiliki definisi perselisihan yang lebih jelas serta mengembangkan jenis perselisihan menjadi lebih luas sesuai dengan permasalahan perselisihan yang kian kompleks dan berkembang. Adanya UU PPHI membantu banyak pihak dalam menyelesaikan perselisihan secara lebih cepat dan adil. Hal ini juga disampaikan oleh salah satu HRD PT YEC dalam wawancara berikut:

---

<sup>65</sup> Adawiyah Rodiatun dkk. 2023. Penyelesaian Hubungan Industrial. UNPRI PRESS. Hlm: 36.

“Kalo ada perselisihan, kami tentunya ingin agar perselisihan ini terselesaikan di mediasi saja, tidak lanjut ke pengadilan. Kebetulan ini pengalaman mediasi pertama yang prosesnya berjalan lancar, praktis, dan efisien, tidak bertele-tele dengan hasil tercapainya kesepakatan.” (Wawancara dengan Ridho sebagai HRD PT YEC pada 10 Agustus 2024).

Pendapat senada juga disampaikan oleh salah satu mantan pekerja sebagai berikut:

“... dengan adanya mediasi di disnaker sangat membantu saya sebagai mantan tenaga kerja dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial secara tuntas.” (Wawancara dengan Hutrini sebagai salah satu mantan pekerja di Universitas Mezomedia pada 8 Agustus 2024).

Berdasarkan wawancara di atas baik terhadap pekerja maupun pihak perusahaan dapat dilihat bahwa kebijakan mediasi dalam PPHI ini sangat membantu upaya menyelesaikan perselisihan hubungan industrial yang terjadi. Penyelesaian di mediasi yang cepat sangat membantu pekerja dalam mendapatkan kembali apa yang menjadi haknya. Di samping itu, pihak perusahaan juga menilai bahwa penyelesaian pada lingkup mediasi sangat diutamakan karena perusahaan menghindari berlanjutnya kasus di pengadilan.

Hal tersebut mendapat dukungan dari salah satu Dosen Hukum dalam wawancara sebagai berikut:

“mediasi PPHI merupakan upaya yang efektif karena lebih banyak manfaatnya dibandingkan penyelesaian di pengadilan. Pada mediasi terjadi negosiasi ditengahi mediator yang menggali keinginan para pihak. Adanya PPHI tidak lepas dari perlindungan terhadap hak tenaga kerja dimana pemberi kerja tidak boleh sewenang-wenang, makanya ada peran pemerintah, yaitu mediator. Tapi juga perlu diketahui bahwa masalah PHI ini bukan hanya karena pelanggaran oleh pemberi kerja saja, namun kadang ada

pelanggaran yang dilakukan oleh pekerja ataupun ketidakmampuan perusahaan dalam keuangan.“ (Wawancara dengan Syofiarti sebagai salah satu Dosen Hukum Unand pada 4 Oktober 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dalam pandangan hukum penyelesaian perselisihan di luar pengadilan menjadi opsi yang efektif daripada penyelesaian di pengadilan. Lamanya waktu penyelesaian di pengadilan berbanding terbalik dengan penyelesaian pada mediasi yang diharuskan dalam waktu 30 hari dan menyesuaikan dengan keinginan para pihak menjadi nilai penting dari penyelesaian melalui mediasi. Mediasi hadir untuk memberikan perlindungan terhadap tenaga kerja dan berupaya mengatur perilaku pemberi kerja. Namun, pada konteks yang lebih luas mediasi hadir untuk memberikan kesetaraan bagi para pihak dalam menyelesaikan perselisihan. Hal tersebut karena laporan PHI juga dapat terjadi karena ada pelanggaran yang dilakukan oleh pekerja atau karena kondisi keuangan perusahaan yang rendah/turun.

Berdasarkan observasi peneliti menemukan bahwa pekerja yang melaporkan perselisihan untuk diselesaikan dalam mediasi merasa sangat terbantu dengan adanya mediator dalam upaya mendapatkan hak yang diperselisihkan. Terutama bagi pekerja yang ingin mendapatkan uang pesangon atau kompensasi setelah di PHK karena proses mediasi tidak memakan biaya dan wajib diselesaikan dalam waktu 30 hari. Hal lain yang menjadi pendorong ialah tidak banyak pekerja yang memahami prosedur pengadilan sehingga prosedur mediasi oleh mediator hubungan industrial menjadi sarana penting dalam menengahi perselisihan yang terjadi. Hal yang sama juga berlaku bagi pihak pengusaha yang lebih

memilih penyelesaian secara mediasi untuk mempercepat penyelesaian tanpa perlu dibawa pengadilan. Apabila dilihat dari jumlah perselisihan hubungan industrial di Kota Padang, berikut data jumlah laporan PPHI di Kota Padang sebagai berikut:

**Tabel 5.1 Laporan Pencatatan Perselisihan Hubungan Industrial di Kota Padang Tahun 2021-2023**

No.	Uraian	2021	2022	2023
1	Perselisihan Hak	0	0	2
2	Perselisihan Kepentingan	0	0	0
3	Perselisihan PHK	51	58	51
4	Antar SP/SB	0	0	0

Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2023

Berdasarkan data jumlah laporan perselisihan yang dilaporkan di Kota Padang fluktuatif dapat dilihat bahwa pada tahun 2021 ada sebanyak 51 laporan perselisihan PHK, tahun 2022 ada 58 laporan perselisihan PHK, dan tahun 2023 ada 53 laporan perselisihan yang terdiri dari 2 laporan perselisihan Hak dan 51 perselisihan PHK. Pada jenis perselisihan PHK ini didasarkan pada tidak terpenuhinya hak dalam kontrak kerja yang dibagi menjadi 2, yaitu Perjanjian Kontrak Waktu Tertentu (PKWT) dan Perjanjian Kontrak Waktu Tidak Tertentu (PKWTT).

Pada pelaksanaan mediasi, mediator dalam melakukan penyelesaian perselisihan juga mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2021 Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Ahli Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan

Kerja. PP ini menerangkan secara lebih jelas terkait hak yang mestinya diterima pekerja dalam hubungan kerja ketika terjadi PHK ataupun ketika tidak diperpanjang kontrak. Hal ini disampaikan oleh salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang sebagai berikut:

“PP No. 35 Tahun 2021 menjelaskan terkait hak-hak pekerja, terkait pesangon, uang penghargaan, dan kompensasi. Pesangon diberikan kepada pekerja dengan PKWTT atau pekerja tetap dilihat dari lamanya masa kerja. Beda halnya dengan pekerja PKWT atau pekerja kontrak, dulu ga ada aturan tentang uang yang diberikan terhadap pekerja kontrak kalo diputus kontraknya atau ga diperpanjang kontraknya. Sekarang ada yang namanya uang kompensasi untuk pekerja kontrak, tentunya kami menilai ini cukup membantu ekonomi pekerja yang kontraknya ga diperpanjang ataupun diputus kontraknya.” (Wawancara dengan Hera Azwar sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Juli 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa pada pelaksanaan mediasi ada beberapa peraturan lain yang menjadi pedoman dalam menyelesaikan perselisihan. PP No. 35 Tahun 2021 membantu menjadi pedoman dalam menyelesaikan perselisihan PHK. Peraturan yang berlaku pada tahun 2021 ini memberikan penjelasan secara lebih rinci terkait jenis-jenis dilakukannya PHK dengan besaran pesangon dan uang penghargaan yang diberikan. Selain itu, pegawai kontrak pun mendapatkan hak baru atau dikenal dengan uang kompensasi yang sebelumnya tidak ada. Ini juga disampaikan oleh salah satu pekerja kontrak dalam wawancara sebagai berikut:

“Saya bersyukur dengan adanya uang kompensasi dalam aturan yang ada karena setidaknya ada uang yang dapat saya peroleh ketika PKWTT saya tidak diperpanjang” (Wawancara dengan Edward sebagai salah satu Mantan

Pekerja PT Prozo Farmasi Industri di Kota Padang pada 20 Agustus 2024).

Namun di sisi lain ada juga mantan pekerja yang merasa aturan terkait hak-hak pekerja merugikan sebagaimana disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“sebagai karyawan kontrak yang tidak diperpanjang, saya mendapatkan hak yang sebelumnya tidak diberikan perusahaan. Cuma satu yang saya sayangkan ternyata ada permasalahan yang tidak memiliki aturan. Jadi saya dulunya supervisor yang sering lembur, Cuma ternyata ga ada aturan kalo supervisor lembur itu dapat upah lembur. Jadi jumlah jam kerja lembur saya itu tidak ada memberikan apa-apa.” (Wawancara dengan Tri sebagai salah satu Mantan Pekerja PT YEC di Kota Padang pada 14 Agustus 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa adanya kebijakan mediasi dalam mendapatkan uang kompensasi sangat membantu pekerja. Namun, masih ada pekerja yang merasa aturan-aturan terkait haknya kurang tepat. Salah satunya permasalahan dalam pelaksanaan mediasi yang dialami pekerja dimana ada pihak pekerja merasa dirugikan karena pekerja tersebut tergolong supervisor sehingga tidak mendapatkan upah lembur.

Peneliti menemukan pada aturan yang berlaku memang ada aturan yang mengatur bahwa ada jabatan atau posisi tertentu yang ketika bekerja lewat dari jam kerja yang berlaku (lembur) tidak mendapatkan uang lembur. Di satu sisi, PP 35/2021 memberi kejelasan bagi pengusaha dalam hak dan kewajiban yang ada, salah satunya bagian PHK. Namun, pada sisi lain tidak semua pekerja memahami aturan-aturan tersebut sehingga ketika bekerja lembur dan tidak mendapatkan upah, pekerja

menuntut upah dari jam lembur. Kenyataannya seorang pekerja yang menduduki posisi jabatan tertentu tidak berarti pekerja tersebut memiliki upah atau gaji yang besar sehingga ketika pekerja dituntut lembur dan tidak mendapatkan upah lembur, sangat wajar apabila pekerja menganggap aturan tersebut merugikan. Kemudian, aturan ini masih menimbulkan polemik karena aturan ini memungkinkan perusahaan dapat mempekerjakan pekerja secara semena-mena dengan kontrak berturut-turut selama 5 tahun tanpa ada kepastian sebagai pegawai tetap. Pada observasi yang peneliti lakukan menemukan ada beberapa perusahaan yang memutuskan kontrak terhadap pekerja yang bekerja selama 5 tahun dan menggantikannya dengan pekerja baru. Ini menjadi masalah karena selain menunjukkan adanya perbedaan kedudukan di antara keduanya, di sisi lain pada pemutusan kerja tersebut perusahaan tidak membayarkan sejumlah uang kompensasi terhadap para pekerja. Oleh karenanya masih ada pelanggaran hak sehingga ada laporan perselisihan hubungan industrial masuk ke Dinasker Kota Padang.

Adanya kebijakan mediasi dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial menjadi penting dilakukan dalam menyelesaikan perselisihan. Ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan, pertama, penyelesaian di luar pengadilan dilakukan secara informal dan menekankan pada *win-win solution*. Kedua, penyelesaian melalui mediasi pada dasarnya merupakan proses lanjutan dari negosiasi dalam proses perundingan. Ketiga, masing-masing pihak yang berselisih diberi kesempatan secara penuh baik dalam menyampaikan pandangan maupun



dalam menggunakan kesempatan bertanya kepada pihak dalam acara dengar pendapat. Keempat, memberikan kesempatan kepada para pihak yang berselisih untuk berkomunikasi secara intens, yang berarti memberi waktu bagi keduanya memecahkan persoalan dari berbagai sudut pandang.

Namun di sisi lain dalam menyelesaikan perselisihan yang ada, wewenang yang dimiliki oleh mediator hubungan industrial cukup terbatas karena tidak bisa memaksakan pihak-pihak yang berselisih untuk hadir dalam proses mediasi sehingga kadangkala mediasi dilakukan terhadap salah satu pihak saja. Dalam persoalan tertentu, ketika mediator mengeluarkan Anjuran, mediator tidak dapat memaksakan Anjuran yang ada agar diterima kedua belah pihak sehingga penyelesaian perselisihan akan dilanjutkan ke Pengadilan Hubungan Industrial.

Ketiga, adalah kesesuaian antara kebijakan dengan lembaga yang mempunyai kewenangan (misi kelembagaan) yang sesuai dengan karakter kebijakan. Kewenangan yang dimiliki oleh aktor yang ada terbagi menurut setiap peran yang diberikan oleh perumus kebijakan. Kebijakan mediasi berada di bawah wewenang dan tanggungjawab Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. Hal ini tertuang dalam Keputusan Kementerian Ketenagakerjaan RI No. 103 Tahun 2022 Tentang Jabatan dan Kelas Jabatan di Kementerian Ketenagakerjaan yang mana penyelesaian melalui mediasi dibawah oleh Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga

Kerja. Ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan salah satu Koordinator Mediasi Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (Kemnaker RI) sebagai berikut:

“Peran Kementerian Ketenagakerjaan terkait mediasi PPHI adalah sebagai pelaksana utama dalam penyelesaian perselisihan di luar pengadilan serta menghasilkan mediator hubungan industrial yang menangani perselisihan hubungan industrial yang berada di bawah Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja, di samping dalam hal menetapkan peraturan yang berhubungan dengan mediasi”. (Wawancara dengan Fery Setiawan sebagai Sub Koordinator Mediasi Perusahaan Swasta Kementerian Ketenagakerjaan pada 14 Juni 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mediasi termasuk salah satu tugas dari Kemnaker RI, tepatnya di bidang Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Ini sesuai dengan pasal 4 Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No 17 Tahun 2014 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Mediator Hubungan Industrial Serta Tata Cara Mediasi bahwa “Mediator berkedudukan di:

1. Kementerian
2. Dinas Provinsi
3. Dinas Kabupaten/Kota

Implementor atau pihak yang melaksanakan mediasi di tingkat Kota salah satunya ialah Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang. Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian memiliki tugas dan wewenang dalam melaksanakan segala hal yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, salah satunya upaya penyelesaian perselisihan

hubungan industrial melalui mediasi. Sebagaimana disebutkan oleh Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang sebagai berikut:

“Mediasi PPHI Kota Padang termasuk salah satu tupoksi disnaker dalam bidang hubungan industrial dan jaminan sosial yang nantinya ditengahi oleh mediator.” (Wawancara dengan Ferri Ervian Rinaldy sebagai Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang pada 29 Juli 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dikatakan bahwa Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial di Kota Padang menjadi salah satu tupoksi dari Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial. Perselisihan yang dapat diselesaikan hanya perselisihan yang terjadi di lingkup Kota Padang sebagaimana yang termuat dalam UU yang berlaku. Hal ini menunjukkan adanya kejelasan terkait kewenangan pelaksana mediasi dari tingkat tertinggi pusat ke masing-masing kota/kabupaten.

Pada pelaksanaan mediasi di Kota Padang jika dikaitkan dengan teori yang peneliti gunakan, yaitu teori Riant Nugroho pada indikator tepat kebijakan menunjukkan adanya ketepatan tujuan, pedoman, serta lembaga yang memiliki kewenangan. Dalam hal ini, adanya upaya penyelesaian perselisihan melalui mediasi oleh mediator hubungan industrial sebagai penengah dalam keempat jenis perselisihan hubungan industrial membantu pekerja dan pengusaha dalam menyelesaikan berbagai persoalan perselisihan secara cepat dan efisien. Ketepatan kewenangan dalam mediasi sangat jelas berada di bawah wewenang lembaga ketenagakerjaan, yakni Kementerian Ketenagakerjaan dan salah satunya Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang. Hal ini juga

dirasakan oleh pekerja dan pengusaha yang merasa terbantu dengan adanya penyelesaian perselisihan pada mediasi.

Namun dalam ketepatan kebijakan ini masih ada beberapa hambatan seperti Perda yang ada di Kota Padang dinilai tidak memberikan manfaat karena hanya mengadopsi aturan tertinggi sehingga tidak mengisi kekosongan hukum atau memuat hal belum diatur undang-undang tertinggi. Terakhir, PP No. 35 Tahun 2021 memiliki aturan yang jelas namun dapat menjadi polemik yang memungkinkan pelanggaran hak pekerja sehingga ada beberapa laporan perselisihan masuk yang terkait masalah PHK di Kota Padang.

### **5.1.2. Tepat Pelaksana**

Indikator kedua yang digunakan untuk mengukur Efektivitas Implementasi Kebijakan Mediasi dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial di Kota Padang adalah tepat pelaksana. Pada tepat pelaksana mengacu pada implementor yang terlibat dalam pelaksanaan mediasi PPHI di Kota Padang. Adapun pada indikator kedua ini diukur dengan menganalisis adanya kerjasama antar aktor yang terkait dengan implementasi kebijakan, kedua adanya penyesuaian tugas dan kewenangan masing-masing aktor yang terlibat, dan ketiga melihat dan menjelaskan kemampuan mediator dalam memediasi pihak yang berselisih. Implementor yang terlibat memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing sehingga melalui pemahaman implementor terhadap isi kebijakan dapat menjadi pedoman bagi implementor untuk menentukan

langkah yang tepat dalam memaksimalkan kebijakan untuk mencapai tujuan kebijakan.

Pertama adanya kerjasama antar aktor yang terkait dengan Implementasi Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Mediasi Hubungan Industrial berada di bawah kewenangan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. Berkaitan dengan Pelaksanaan Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial di Kota Padang dilaksanakan oleh Mediator Hubungan Industrial yang berada di Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang. Hal ini disampaikan oleh Sub Koordinator Mediasi Perusahaan Kementerian Ketenagakerjaan dalam wawancara sebagai berikut:

“Pelaksana mediator dalam Permenaker dibagi menjadi 3 tingkat, yaitu Kementerian Ketenagakerjaan, Dinas Provinsi, dan Dinas Kabupaten/Kota. Pelaksana di tingkat tertinggi itu oleh Kementerian Ketenagakerjaan dan pada masing-masing daerah, termasuk mediator di Kota Padang.” (Wawancara dengan Fery Setiawan sebagai Sub Koordinator Mediasi Perusahaan Swasta Kementerian Ketenagakerjaan pada 14 Juni 2024).

Berdasarkan wawancara dengan Kementerian Ketenagakerjaan dapat dilihat bahwa mediasi dibagi menjadi 3 tingkatan yang secara jelas terdapat dalam Permenaker No 17 Tahun 2014 pasal 12 bahwa:<sup>66</sup>

1. Mediator yang berkedudukan di Kementerian berwenang untuk:

---

<sup>66</sup> Permenaker No. 17 Tahun 2014 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Mediator Hubungan Industrial Serta Tata Kerja Mediasi.

- a. Melakukan mediasi terhadap perselisihan hubungan industrial yang terjadi pada lebih dari 1 (wilayah) provinsi, dan
- b. Memberikan bantuan teknis, supervisi dan melakukan monitoring penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang dilakukan Mediator pada Dinas Provinsi dan/ Dinas Kabupaten/Kota

**2. Mediator yang berkedudukan di Dinas Provinsi berwenang untuk:**

- a. Melakukan mediasi terhadap perselisihan hubungan industrial yang terjadi pada lebih dari 1 kabupaten/kota dalam 1 provinsi
- b. Melakukan mediasi terhadap perselisihan hubungan industrial atas pelimpahan dari Kementerian atau Dinas Kabupaten/Kota
- c. Melakukan mediasi terhadap perselisihan hubungan industrial atas permintaan Dinas Kabupaten/Kota yang tidak memiliki mediator, dan

**3. Mediator yang berkedudukan di Dinas Kabupaten/Kota berwenang untuk:**

- a. Melakukan mediasi terhadap perselisihan hubungan industrial yang terjadi di Kabupaten/Kota yang bersangkutan

- b. Melakukan mediasi terhadap perselisihan hubungan industrial atas pelimpahan dari Kementerian atau Dinas Provinsi

Berdasarkan aturan tersebut, terlihat jelas bahwa wewenang pelaksanaan mediasi berada di bawah naungan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (Kemenaker RI). Selanjutnya ada pula mediator pada tingkat provinsi yang bertugas menyelesaikan mediasi pada tingkat provinsi bagi kota/kabupaten yang tidak memiliki mediator. Kota Padang termasuk salah satu kota yang menyediakan tempat mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Implementor dalam mediasi penyelesaian hubungan industrial di Kota Padang ialah mediator yang ditunjuk sebagai ASN dalam bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial yang berwenang di Kota Padang. Pada pelaksanaan mediasi antara berbagai pihak yang berselisih, mediator dari Kemnaker RI tidak pernah terlibat langsung dalam proses mediasi di Kota Padang. Ini disampaikan oleh Sub Koordinator Fasilitas Bipartit Perusahaan Swasta Kementerian Ketenagakerjaan dalam wawancara sebagai berikut:

“Peran kemnaker sebagai lembaga yang melakukan mediasi dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial, namun pada lokasi laporan yang terjadi lebih dari 1 wilayah provinsi serta memberikan bantuan teknis, supervisi, dan monitoring PPHI oleh mediator dinas provinsi dan kabupaten/kota. Jadi tidak ada sedikitpun keterlibatan kemenaker dalam pelaksanaan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang terjadi di Kota Padang. Peran lain Kemnaker di bawah unit Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja mengangkat atau menetapkan

mediator di Provinsi dan Kabupaten/Kota serta memberikan bantuan teknis seperti pelatihan, diklat, dsb.” (Wawancara dengan Vicky Akbar sebagai Sub Koordinator Fasilitasi Bipartit Perusahaan Swasta Kementerian Ketenagakerjaan pada 19 Maret 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa Kementerian Ketenagakerjaan tidak memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan mediasi yang terjadi di Kota Padang. Namun Kementerian Ketenagakerjaan melalui unit Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja memiliki peran sebagai lembaga yang menetapkan mediator di tingkat Provinsi dan Kota/Kabupaten, salah satunya mediator Kota Padang. Selain itu, tugas yang tidak kalah pentingnya ialah pemberian bantuan teknis terhadap seluruh mediator. Hal ini disampaikan pula oleh salah satu mediator hubungan industrial Kota Padang sebagai berikut:

“Kemnaker terlibat dalam peningkatan kapasitas mediator. Ada Direktorat Bina Mediator yang memberikan pembinaan kompetensi mediator, bagaimana penyusunan anjuran, teknis melaksanakan negosiasi dalam mediasi, dll. Satu tahun bisa ada 3-4 kali pelatihan atau bimbingan teknis. Kemnaker dalam hal ini berperan sangat penting karena sangat membantu mediator dalam pelaksanaan mediasi” (Wawancara dengan Reno Sari sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 8 Juli 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa Kemnaker RI memiliki tugas dalam memberikan bantuan teknis atau kompetensi seperti bimbingan teknis, pelatihan, dan pembinaan. Adanya pemberian bantuan teknis dari Kemnaker RI terhadap mediator memiliki peran penting bagi mediator karena sangat membantu mediator lebih memahami tata cara pelaksanaan mediasi.



**Gambar 5.1 Pelatihan dan Peningkatan Kompetensi oleh Kementerian Ketenagakerjaan RI Tahun 2024**



Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024

Peran Kemnaker RI dalam peningkatan dan pengembangan kompetensi mediator hubungan industrial sangat penting, di samping sebagai lembaga pembuat regulasi, pengangkatan mediator, dan pembuat aplikasi SIGAP HI yang bertujuan untuk integrasi data bidang hubungan industrial dan jaminan sosial. Namun, pada pelaksanaan mediasi di tingkat Kota Padang memang menjadi wewenang Mediator tingkat Kota Padang sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Kota Padang dalam wawancara berikut:

“...proses mediasi perselisihan hubungan industrial di Kota Padang menjadi tugas mediator yang berada di Disnaker Kota Padang yang tertuang di perwako No. 30 Tahun 2023.” (Wawancara dengan Yose Rizal sebagai Kepala Bidang Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Agustus 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dijelaskan bahwa aktor yang memiliki wewenang dalam pelaksanaan mediasi di Kota Padang ialah Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial. Ini karena tupoksi pelaksanaan mediasi memang akan ditangani langsung oleh Mediator

Hubungan Industrial Kota Padang. Oleh karenanya dalam pelaksanaan mediasi di Kota Padang mediator menjadi aktor tunggal yang akan menengahi atau menyelesaikan kasus perselisihan hubungan industrial.

Pada pelaksanaan mediasi di Kota Padang tidak ada melibatkan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat karena Dinas Provinsi melakukan mediasi terhadap pihak-pihak yang berselisih di Kota/Kabupaten yang belum memiliki Mediator Hubungan Industrial. Kota Padang sudah memiliki mediator sejak tahun 2014. Dalam 3 tahun terakhir, memang tidak ada keterlibatan langsung dari Mediator Provinsi Sumatera Barat dalam pelaksanaan mediasi. Salah satu alasannya karena tidak adanya pelimpahan wewenang yang dilakukan oleh Mediator Kota Padang. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh salah satu Mediator Hubungan Industrial Provinsi Sumatera Barat dalam wawancara sebagai berikut:

“Mediator Provinsi Sumatera Barat tugasnya menyelesaikan perselisihan hubungan industrial pada kota/kabupaten yang tidak ada mediator dan adanya pelimpahan tugas dari kota/kabupaten ke Provinsi. Kota Padang belum pernah melakukan pelimpahan ke Provinsi. Jadi komunikasi kami terjadi pada pelaporan perselisihan serta dalam AMHI Sumatera Barat” (Wawancara dengan Nurmayeti selaku Mediator Hubungan Industrial Provinsi Sumatera Barat pada 31 Maret 2024)

Berdasarkan wawancara di atas Mediator Hubungan Industrial Provinsi Sumatera Barat tidak terlibat langsung dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang. Namun di luar mediasi, mediator Kota Padang berkoordinasi dalam laporan jumlah perselisihan hubungan industrial dan dapat melakukan diskusi atau meminta pendapat

dalam forum Asosiasi Mediator Hubungan Industrial Sumatera Barat (AMHI SUMBAR).

Mediator Kota Padang tidak pernah melakukan pelimpahan wewenang ke Mediator Tingkat Provinsi karena laporan perselisihan yang masuk dapat ditangani oleh Mediator Kota Padang. Artinya Mediator Kota Padang mampu untuk menjadi penengah peselisihan hubungan industrial di Kota Padang. Koordinasi yang terjadi antara Mediator Kota Padang dengan Mediator Provinsi Sumatera Barat dalam koordinasi teknis pelaksanaan mediasi dan dalam hal pencatatan jumlah kasus untuk diserahkan ke Kemnaker RI dan arsip Provinsi Sumatera Barat.

Kedua, adanya penyesuaian tugas dan kewenangan masing-masing aktor yang terlibat. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa Mediator Hubungan Industrial Kota Padang adalah pelaksana satu-satunya dalam mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang. Ini tertuang dalam Peraturan Wali Kota Nomor 30 Tahun 2023 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang dimana salah satu tugas Bidang Hubungan Industrial Dan Jaminan Sosial ialah menyelesaikan perselisihan hubungan industrial.

Mediator Hubungan Industrial Kota Padang memiliki tugas dalam memberikan pembinaan hubugan industrial, mengembangkan sarana hubungan industrial, serta menyelesaikan perselisihan hubungan

industrial. Mediator hubungan industrial merupakan pelaksana mediasi yang dapat melaksanakan mediasi setelah mendapatkan sertifikat dari Wali Kota dan Kementerian Ketenagakerjaan RI sebagai bukti bahwa mediator memiliki legalitas dalam memediasi para pihak dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Dalam pelaksanaan mediasi hubungan industrial, mediator HI memiliki beberapa tingkatan. Berikut tingkatan mediator hubungan industrial di Kota Padang dan tugasnya:

**Tabel 5.2 Tingkatan Mediator Hubungan Industrial Dan Tugasnya**

No.	Tingkatan	Tugas
1.	Mediator Ahli Pertama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan pembimbingan perhitungan hak-hak pekerja terkena pemutusan hubungan kerja</li> <li>2. Melakukan layanan konseling teknis bidang hubungan industrial tingkat dasar</li> <li>3. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan hak tingkat ringan</li> <li>4. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan kepentingan tingkat ringan</li> <li>5. Melakukan mediasi penyelesaian pemutusan hubungan industrial tingkat ringan</li> <li>6. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan tingkat ringan</li> <li>7. Merumuskan kesepakatan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial tingkat ringan dalam bentuk perjanjian bersama</li> </ol>
2.	Mediator Ahli Muda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan pembimbingan mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial</li> <li>2. Mengevaluasi hasil penyelesaian perselisihan hubungan industrial di luar pengadilan hubungan industrial</li> <li>3. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan hak tingkat sedang</li> <li>4. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan kepentingan tingkat sedang</li> <li>5. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan pemutusan hubungan kerja tingkat sedang</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan tingkat sedang</li> <li>7. Merumuskan kesepakatan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial tingkat sedang dalam bentuk perjanjian bersama</li> </ol>
3.	Mediator Ahli Madya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun rencana pembinaan, bimbingan penyuluhan, dan monitoring mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial</li> <li>2. Mengevaluasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mekanisme pengadilan hubungan industrial</li> <li>3. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan hak tingkat berat</li> <li>4. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan kepentingan tingkat berat</li> <li>5. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan pemutusan hubungan kerja tingkat berat</li> <li>6. Melakukan mediasi penyelesaian perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh antar perusahaan tingkat berat</li> <li>7. Merumuskan kesepakatan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial tingkat berat dalam bentuk perjanjian bersama.</li> </ol>

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel di atas ada 3 tingkatan Mediator Hubungan Industrial terdiri dari mediator pertama, ahli muda, dan ahli madya. Kota Padang memiliki 2 tingkatan, yakni muda dan madya. Masing-masing memiliki tugas yang berbeda. Kenyataan di lapangan menunjukkan sulitnya untuk membedakan kasus perselisihan tingkat ringan, sedang, dan berat. Bukan hanya itu saja, khusus di Kota Padang sendiri tidak terlalu banyak kasus perselisihan hubungan industrial yang berat. Oleh karenanya, pembagian tugas mediator baik itu muda maupun madya tidak bisa dijadikan pedoman karena kasus di Kota Padang sebagian besar berasal dari jenis PHK. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh

Kepala Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial dalam wawancara sebagai berikut:

“laporan perselisihan yang masuk melalui Kepala Dinas di disposisi ke saya selaku Kepala Bidang. Rata-rata laporan yang masuk di Kota Padang berkenaan dengan PHK. Tugas saya memilih mediator berdasarkan giliran, bisa ditunjuk timnya (ada beberapa mediator dalam 1 mediasi). Kadang bisa juga melalui mediator yang berkonsultasi langsung dengan pekerja”. (Wawancara dengan Yose Rizal sebagai Kepala Bidang Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Agustus 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan mediasi Kepala Bidang berperan menentukan mediator dalam suatu perselisihan hubungan industrial yang dilaporkan. Pada satu (1) proses mediasi dapat melibatkan 1 atau beberapa orang mediator. Namun, terkadang mediator yang bertugas dalam suatu mediasi ditentukan oleh mediator mana yang memberikan konsultasi kepada pekerja yang ingin berkonsultasi sebagaimana disampaikan oleh salah satu mediator dalam wawancara sebagai berikut:

“misal ada pekerja yang ingin konsul terkait hak yang tidak dibayarkan, bagaimana proses dan persyaratannya, nanti mediator tersebut akan bertugas dalam menyelesaikan perselisihan yang dilaporkan.” Wawancara dengan Yeni Kasim sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa pekerja yang melakukan konsultasi dengan mediator hubungan industrial sebelum mencatatkan perselisihan yang dialaminya untuk diselesaikan melalui mediasi. Ketika pekerja melakukan konsultasi dengan salah seorang mediator, maka mediator tersebut akan dijadikan

mediator dalam menyelesaikan perselisihan yang dicatatkan oleh pekerja untuk diselesaikan dalam mediasi.

Berdasarkan pengamatan peneliti menemukan bahwa penentuan mediator tidak diserahkan kepada pekerja yang melaporkan perselisihan, melainkan penentuan oleh Kepala Bidang ataupun mediator yang sedang berada di kantor dinas. Adanya penentuan mediator sebagaimana dalam wawancara di atas berguna untuk memudahkan mediator dalam memahami secara lebih dalam terkait permasalahan perselisihan hubungan industrial tersebut. Oleh karenanya, tingkatan mediator belum dijalankan sesuai tugas yang ada di dalam peraturan di samping karena perselisihan yang ditangani hampir keseluruhan berkenaan dengan jenis PHK, namun juga karena menyesuaikan dengan jadwal bergilir yang ditetapkan Kepala bidang serta mediator mana yang memberikan konsultasi kepada pekerja yang ingin konsultasi.

Ketiga, menjelaskan kemampuan mediator dalam memediasi pihak yang berselisih. Pada implementasi kebijakan tentunya harus didukung oleh adanya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang memadai agar tujuan yang diinginkan dapat diwujudkan dengan baik. Sumber daya manusia menjadi peran vital dalam implementasi kebijakan karena manusia sebagai otak dan penggerak dari suatu kegiatan. Mediator Hubungan Industrial Kota Padang sebagai *leading sector* dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial Kota Padang memerlukan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang memadai untuk menerapkan dan memberikan informasi kebijakan seluas-luasnya.

Dalam penerapannya, mediasi penyelesaian hubungan industrial dilaksanakan oleh bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial. Jumlah sumber daya manusia Mediator Kota Padang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.3 Daftar Nama Mediator Hubungan Industrial Di Kota Padang Tahun 2024**

<b>Nama</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jabatan Fungsional</b>
Yose Rizal, SE. MM	S2 Manajemen	Kepala Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial
Hera Azwar, S.Sos	S1 Ilmu Sosiologi	JF Mediator Hubungan Industrial Ahli Madya
Reno Sari, S.Sos	S1 Ilmu Sosiologi	JF Mediator Hubungan Industrial Ahli Madya
Leni Marlina, ST, MM	S2 Manajemen	JF Mediator Hubungan Industrial Ahli Madya
Yusmalinda, S.Kom	S1 Ilmu Komunikasi	JF Mediator Hubungan Industrial Ahli Muda
Yeni Kasim, S.Sos	S1 Ilmu Sosiologi	JF Mediator Hubungan Industrial Ahli Muda
Mulyati, SH	S1 Ilmu Hukum	JF Mediator Hubungan Industrial Ahli Muda
Erliza Desilianti, SH, MM	S2 Manajemen	Analisis Bahan Persyaratan dan Penempatan Kerja (Pelaksana Teknis Kebijakan)
Evilidiyanti, SH	S1 Hukum	Analisis KKHI (Penelaah Teknis Kebijakan)

*Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024*

Pada tabel 5.3 dapat dilihat bahwa Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang memiliki jumlah SDM sebanyak 9 meliputi Kepala bidang, 6 mediator, 1 analis bahan persyaratan dan penempatan kerja, serta 1 analis KKHI.



Total dari 6 mediator hubungan industrial yang ada di Kota Padang terdiri dari 3 jabatan ahli madya dan 3 ahli muda. Namun, tetap saja jumlah ini masih belum mencukupi karena tugas dan beban kerja yang tidak hanya berfokus pada penyelesaian perselisihan hubungan industrial saja, sehingga terdapat kendala dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini disampaikan oleh salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“... kalau secara jumlah tentunya kurang karena tugas bidang HI dan Jamsos ini bukan cuma dalam mediasi aja, tapi juga dalam pembinaan dan pengembangan sarana hubungan industrial. Apalagi hanya ada 6 mediator di Kota Padang, jadi butuh tambahan SDM, terutama perselisihan yang terjadi juga bisa dibilang ga sedikit, sehingga butuh jumlah SDM yang maksimal.” (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa terdapat kendala dalam kuantitas SDM karena jumlah Mediator Hubungan Industrial yang ada di Kota Padang masih kekurangan sumber daya manusia. Bidang hubungan industrial dan jaminan sosial memerlukan tambahan mediator yang berguna dalam membantu menyelesaikan perselisihan hubungan industrial.

Sebagaimana yang dijelaskan pada tabel 1.7 Peta Kebutuhan SDM dengan Jumlah SDM tahun 2023 bahwa jumlah SDM bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Kota Padang masih belum sesuai dengan keadaan ideal. Jumlah SDM Bidang HI dan Jamsos berjumlah 8 orang dari total 19 SDM yang dibutuhkan. Ini menunjukkan adanya *gap* yang besar dilihat dari masih kurangnya jumlah SDM yang ideal di Bidang

Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial. Jumlah mediator di Kota Padang sebanyak 6 orang, sedangkan kebutuhan akan SDM Mediator mencapai 14 orang. Hal ini juga dipertegas oleh Kepala Bidang Hubungan Industrial Kota Padang dalam wawancara yang menyatakan bahwa:

“untuk jumlah SDM ini sebenarnya kalo memang bisa ditambah. Mediasi PPHI merupakan tugas mutlak mediator, jadi 2 SDM bidang HI yang lain ga bisa menjalankan mediasi seorang diri, jadi kalau ikut di mediasi tugasnya sekadar membantu pencatatan aja.” (Wawancara dengan Yose Rizal sebagai Kepala Bidang Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Agustus 2024)

Sejalan dengan wawancara di atas, dipertegas juga dengan hasil wawancara peneliti dengan Analis Kebijakan bidang HI dan Jamsos sebagai berikut:

“sebagai analis bahan persyaratan kerja di bidang HI dan Jamsos, ibuk bisa turut handil dalam mediasi dengan membantu proses pencatatan hasil mediasi atau pendapat-pendapat para pihak. Kadang juga dalam memberikan undangan kepada para pihak yang berselisih.” (Wawancara dengan Erliza Desilianti sebagai Pelaksana Teknis Kebijakan Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Kota Padang pada 18 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang dilakukan oleh mediator yang bersertifikat, namun SDM lain dapat terlibat dalam pelaksanaan mediasi. Pihak lain di luar mediator dan para pihak yang berselisih yang bisa mengikuti penyelesaian mediasi adalah 2 SDM lainnya dari Bidang Hubungan Industrial dan Jamsos. Tugasnya dalam mediasi ialah melakukan proses

pencatatan sehingga hasil akhir yang dicapai dapat ditulis dalam bentuk perjanjian yang diterima kedua belah pihak.

Berdasarkan observasi peneliti menemukan bahwa meskipun terdapat 2 SDM lainnya pada bidang HI dan Jamsos, pelaksanaan mediasi menjadi tugas yang memang hanya dapat dilakukan oleh Mediator Hubungan Industrial. Terlepas dari peran 2 SDM lain yang dapat membantu dan turut serta dalam proses mediasi, 2 SDM ini tidak dapat melaksanakan mediasi tanpa adanya mediator. Proses mediasi juga dapat menjadi tertunda karena tugas mediator bukan hanya dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial saja, sehingga terkadang mediator yang bertugas dalam mediasi mengganti jadwal mediasi dengan hari lain. Oleh karenanya, kuantitas SDM mediator yang masih belum memenuhi keadaan ideal dapat menjadi problema dalam pelaksanaan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang.

Selain dari sumber daya manusia dari segi kuantitas, ada bagian lain yang juga diperlukan dalam proses implementasi yang optimal. Kemampuan mediator dinilai dari pemahamannya terkait dengan proses penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Mediator Hubungan Industrial merupakan pelaksana mediasi yang harus menguasai peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan, berwibawa, jujur, adil, dan berkelakuan tidak tercela, berpendidikan sekurang-kurangnya S1, memiliki sertifikasi kompetensi, dan memiliki surat keputusan pengangkatan dari Menteri. Ini disebut dengan sumber daya manusia dari segi kualitas dimana seluruh pegawai harus mendapatkan peningkatan

kualitas diri seperti mengikuti pembinaan dan pelatihan sebelum mediator menjalankan tugasnya. Hal ini dipertegas dengan adanya hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Jaminan Sosial dan Hubungan Industrial Kota Padang yang menyatakan bahwa:

“Semua mediator HI Kota Padang bisa dibilang sudah memiliki kemampuan yang baik karena sebelum menjadi mediator telah menjalani rangkaian proses uji kompetensi, diklat, hingga pelatihan sebelum melaksanakan tugas sebagai mediator. Mereka diberikan *soft skill* dan *hard skill* sebelum akhirnya ditetapkan sebagai mediator.”  
(Wawancara dengan Yose Rizal sebagai Kepala Bidang Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Agustus 2024)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa seluruh mediator HI Kota Padang telah memiliki kemampuan, kompetensi, dan kualitas pemahaman yang baik dalam menjadi mediator untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial dikarenakan terdapat rangkaian proses dimulai dari bekerja di bidang HI dan Jamsos selama 2 tahun, mengikuti uji kompetensi, diklat sebelum akhirnya ditetapkan sebagai Mediator Hubungan Industrial. Hal senada juga disampaikan oleh Mediator Hubungan Industrial Kota Padang sebagai berikut:

“sebelum jadi mediator, ibuk kerja di bidang HI dulu selama 2 tahun, lalu ikut uji kompetensi, baru dapat SK walikota. Ga sampai disitu aja ibuk lanjut ikut diklat bulan juli kemarin selama satu bulan *full* itu diberikan materi untuk pelaksanaan tugas sebagai mediator, sekarang dikasih tugas yang didampingi seorang mentor, sambil nunggu keluarnya SK dari Kementerian Ketenagakerjaan.  
(Wawancara dengan Mulyati sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 20 Agustus 2024)

Hal senada lainnya juga disampaikan oleh Mediator Hubungan Industrial Kota Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“pemberian materi *soft skill* dan *hard skill* bukan dari sebelum menjadi mediator aja, tapi sampai sekarang Kemnaker itu masih rutin memberikan pelatihan-pelatihan yang relevan, salah satunya dalam mediasi PPHI. Selain itu juga ada lomba-lomba yang diadakan untuk mediator yang menjalankan tugas dengan baik. Tahun ini ibuk ada mendapatkan penghargaan dari kemnaker.” (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

**Gambar 5.2 Penghargaan terhadap Mediator HI Kota Padang Tahun 2024**



Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024

Berdasarkan kedua wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa sebelum ditetapkan sebagai mediator, mediator harus mengikuti proses uji kompetensi hingga diklat untuk mendapatkan *soft* dan *hard skill* yang sesuai dengan tupoksi bidangnya. Bahkan pelatihan-pelatihan itu masih rutin dilakukan setiap tahunnya oleh Kemnaker RI dalam rangka terus memberikan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan. Kemnaker RI juga mengadakan lomba-lomba yang bisa diikuti oleh mediator dengan memberikan *reward* kepada mediator yang berprestasi.

Berdasarkan pengamatan peneliti menemukan bahwa peran dari Kemnaker RI dalam pemberian kompetensi dan *skill* kepada mediator sangat berperan penting dalam pelaksanaan mediasi. Hal tersebut karena luasnya permasalahan dalam hubungan industrial sehingga meskipun

adanya pemberian kompetensi atau *skill*, mediator mengalami kesulitan dalam menengahi perselisihan yang ada. Oleh karenanya, pada mediasi pertama yang tidak mencapai titik temu menjadi ditunda dan dilanjutkan pada mediasi berikut. Pada tahap ini mediator akan melakukan koordinasi baik dengan mediator di Kemnaker RI ataupun Mediator HI Provinsi terkait *legal standing* dalam penyelesaian perselisihan yang terjadi. Koordinasi dan komunikasi yang terjadi ini membantu mediator dalam proses mediasi yang berlangsung.

Pada sisi lain dalam observasi yang peneliti lakukan pada saat berlangsungnya mediasi, terdapat ketidakterbukaan mediator dalam pelaksanaan mediasi terkait penyelesaian perselisihan PHK yang dilakukan salah satunya dalam mediasi mantan pekerja dengan HRD Hotel Axo. Mediator tidak mengacu pada peraturan yang berlaku terkait hak yang seharusnya diterima pelapor, sebaliknya mediator mendorong pekerja untuk menurunkan sejumlah hak yang seharusnya diterima. Tindakan mediator menimbulkan ketidakpercayaan pekerja dalam pelaksanaan mediasi. Hal tersebut tentunya berbanding terbalik dengan keharusan mediator untuk bertindak secara netral. Keberpihakan mediator terhadap salah satu pihak menunjukkan adanya sikap mediator yang tidak bertindak netral. Hal tersebut juga disampaikan oleh salah satu aktivis di LBH dalam wawancara sebagai berikut:

“situasi yang menunjukkan keberpihakan diceritakan oleh pekerja waktu udah balik dari disnaker. Ada juga perkatan mediator yang bilang mending selesaikan di mediasi, daripada lanjut di PHI butuh waktu lama, biarlah ada sedikit penurunan disini. Sebenarnya mediator ga harus

mengatakan hal seperti itu. Kalo menurut saya apa yang diatur dalam uu harusnya bukan sebagai standar maksimum, tapi standar minimum” (Wawancara dengan Decthree Ranti sebagai salah satu Aktivis LBH Kota Padang pada 1 Oktober 2024)

Berdasarkan wawancara di atas menunjukkan bahwa masih ada pihak yang menyatakan bahwa pada mediasi masih terjadi keberpihakan. Selain itu, mediator juga mengatakan hal-hal yang dapat mempengaruhi keinginan pekerja dan pemberi kerja. Hal tersebut tidak sesuai dengan ketentuan dari mediasi dimana mediasi terjadi karena laporan dan permintaan dari pekerja sehingga mediator harus berada pada posisi netral.

Berdasarkan temuan peneliti di atas sesuai dengan indikator Riant Nugroho tepat pelaksana dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mediasi di Kota Padang dilakukan oleh Mediator Hubungan Industrial Kota Padang yang berwenang menangani kasus perselisihan hubungan industrial yang ada di Kota Padang. Sedangkan peran Kementerian Ketenagakerjaan RI dilihat dari proses pengangkatan Mediator di seluruh Indonesia, termasuk Kota Padang. Peran lainnya ialah dalam pemberian bantuan teknis atau peningkatan kompetensi dan kemampuan para mediator. Pada Mediator tingkat provinsi, koordinasi dilakukan melalui adanya Asosiasi Mediator Hubungan Industrial (AMHI) se-Sumatera Barat.

Selanjutnya pada segi sumber daya manusia dilihat dari segi kualitas dapat dilihat bahwa mediator telah memiliki kesiapan yang baik dalam pelaksanaan mediasi dari adanya pemberian kompetensi-kompetensi dan

proses penetapan mediator. Namun, pada segi kuantitas jumlah mediator masih kurang memadai sehingga dapat mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan mediasi PPHI yang ditandai dengan diganti tanggal mediasi hingga masih banyak masyarakat yang belum mengetahui adanya upaya PPHI. Selain itu, untuk tingkatan mediator nyatanya tidak begitu berpengaruh sebab kasus di Kota Padang kebanyakan masih kategori ringan dimana mayoritas kasus yang dilaporkan berkenaan dengan PHK. Permasalahannya, dalam mediasi yang berlangsung masih ada mediator yang tidak bertindak sebagai penengah dalam menengahi perselisihan yang ada yang tentunya berbanding terbalik dengan keharusan mediator bertindak netral.

### 5.1.3. Tepat Target

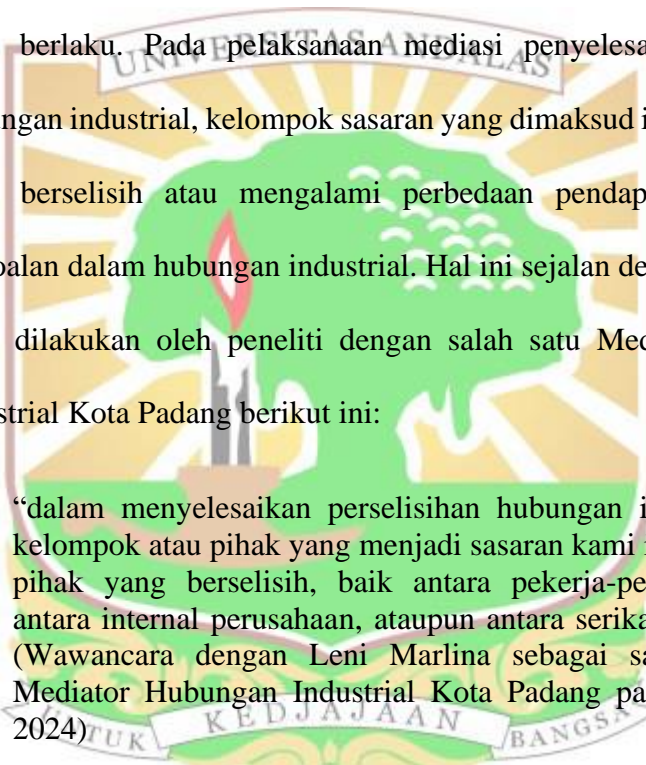
Tepat target berhubungan dengan adanya *target group* (kelompok sasaran). *Target group* ialah sekelompok orang atau organisasi dalam masyarakat yang akan menerima barang dan jasa atau yang akan dipengaruhi perilakunya oleh kebijakan.<sup>67</sup> Pada indikator ini melihat ketepatan melalui pertama, adanya kesesuaian antara target yang diintervensi dengan yang direncanakan. Kedua, adanya kesiapan target yang diintervensi untuk mendukung atau menolak kebijakan. Serta analisis kondisi implementasi kebijakan bersifat baru/memperbarui kebijakan sebelumnya.

---

<sup>67</sup> Joko Pranomo. 2020. Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik. Surakarta: Unsri. Hal 54-55.



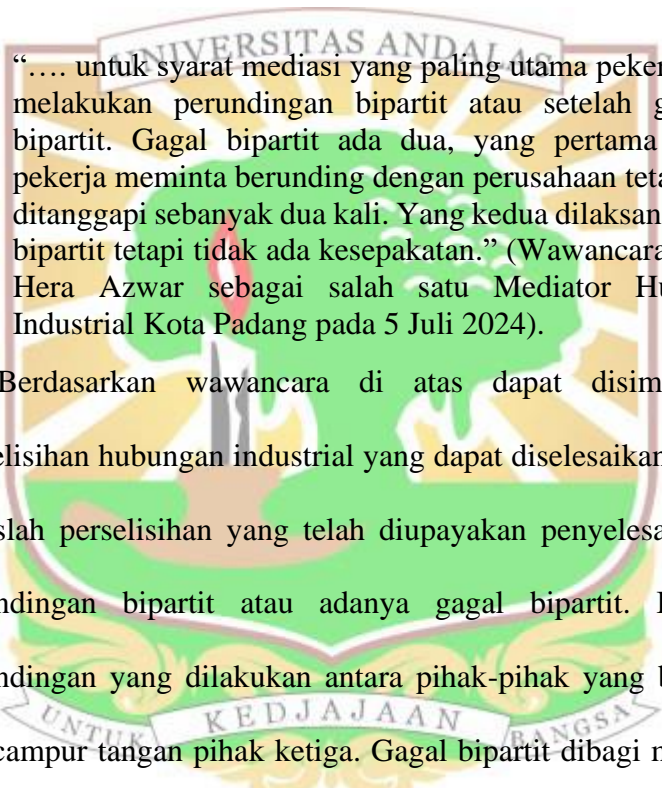
Pertama, kesesuaian antara target yang diintervensi dengan yang direncanakan. Dalam implementasi kebijakan mediasi, kelompok yang diintervensi merupakan pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan kerja yang mencakup perusahaan/pengusaha, pekerja, dan serikat pekerja. Pada dasarnya, kebijakan publik diperuntukan untuk semua orang yang berada di wilayah atau teritorial yang sama dimana mereka akan mendapatkan keadilan terhadap hak dan kewajiban sesuai dengan aturan yang berlaku. Pada pelaksanaan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial, kelompok sasaran yang dimaksud ialah pihak-pihak yang berselisih atau mengalami perbedaan pendapat terkait suatu persoalan dalam hubungan industrial. Hal ini sejalan dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang berikut ini:



“dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial, kelompok atau pihak yang menjadi sasaran kami ialah para pihak yang berselisih, baik antara pekerja-perusahaan, antara internal perusahaan, ataupun antara serikat buruh.”  
(Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Mediator Hubungan Industrial Kota Padang dalam Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial menargetkan penyelesaian kepada pihak-pihak yang berselisih dalam hubungan industrial atau dunia kerja. Dalam hubungan industrial baik pekerja maupun pengusaha, keduanya sama-sama memiliki hak dan kewajiban yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Biasanya ini dijelaskan dalam surat

perjanjian kerja pekerja apakah sebagai pegawai kontrak ataupun pegawai tetap. Apabila terjadi ketidaksesuaian atau tidak dipenuhinya apa yang tertuang dalam peraturan, pihak-pihak yang berselisih dapat melakukan pelaporan ke Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang. Hal ini diungkapkan oleh Mediator Hubungan Industrial Kota Padang mengenai persyaratan dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial dalam wawancara sebagai berikut:



“... untuk syarat mediasi yang paling utama pekerja harus melakukan perundingan bipartit atau setelah gagal bipartit. Gagal bipartit ada dua, yang pertama apabila pekerja meminta berunding dengan perusahaan tetapi tidak ditanggapi sebanyak dua kali. Yang kedua dilaksanakannya bipartit tetapi tidak ada kesepakatan.” (Wawancara dengan Hera Azwar sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Juli 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa perselisihan hubungan industrial yang dapat diselesaikan dalam mediasi haruslah perselisihan yang telah diupayakan penyelesaiannya melalui perundingan bipartit atau adanya gagal bipartit. Bipartit adalah perundingan yang dilakukan antara pihak-pihak yang berselisih tanpa ada campur tangan pihak ketiga. Gagal bipartit dibagi menjadi 2, yaitu pertama, apabila pekerja telah meminta dilakukan perundingan dengan perusahaan sebanyak dua kali dimana tidak ada tanggapan dan kedua, terjadi perundingan namun tidak mencapai kesepakatan. Gagal bipartit menjadi syarat utama agar suatu perselisihan dapat diselesaikan melalui mediasi. Persyaratan-persyaratan lain yang harus dipenuhi oleh pihak yang melaporkan perselisihan hubungan industrial untuk diselesaikan melalui mediasi ialah sebagai berikut:

1. KTP
2. Risalah perjanjian bipartit
3. Surat PKWT/PKWTT (Perjanjian Kerja)
4. Surat PHK
5. Adanya Peraturan Perusahaan/Perjanjian Kerja Bersama

Berdasarkan persyaratan yang dibentuk oleh Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang, target yang diperkenankan untuk menyelesaikan perselisihan melalui mediasi ialah pihak-pihak yang berselisih yang telah melakukan perundingan bipartit dan perusahaannya beroperasi di Kota Padang. Adapun kesesuaian antara target yang diintervensi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dapat dilihat pada beberapa catatan laporan perselisihan hubungan industrial di Kota Padang sebagai berikut:

**Tabel 5.4 Laporan Pencatatan Perselisihan Hubungan Industrial di Kota Padang Tahun 2023-2024**

Nama perusahaan	Pekerja	Jenis Perselisihan	Risalah Bipartit	Surat PKWT /PKWTT	PP/PKB
PT. SP	Nasrun	Perselisihan Hak	Ada	PKWTT	PKB
Koperasi KRI Padang	Gerry	Perselisihan PHK	Ada	PKWT	Tidak ada PP/PKB
PT. YEC	Tri	Perselisihan PHK	Ada	PKWT	PKB
PT. Benua Prima	Hasan	Perselisihan PHK	Ada	PKWT	Tidak ada PP/PKB
PT. Gric	Jonny	Perselisihan PHK	Ada	PKWTT	PP
Universitas Mezomedia	Hutrini	Perselisihan PHK	Ada	PKWTT	Tidak ada PP/PKB
PT Prozo Farmasi Industri	Edward	Perselisihan PHK	Ada	PKWT	PP
Hotel Axo	Indah	Perselisihan Hak	Ada	PKWT	PP

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Berdasarkan data yang didapat oleh peneliti di atas, pemenuhan persyaratan dalam menyelesaikan kasus perselisihan hubungan industrial di Kota Padang telah sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Disnaker Kota Padang. Namun dalam pemenuhan persyaratan, tidak semua perusahaan memiliki PP atau PKB. Hal ini karena tidak semua perusahaan memahami tentang sarana hubungan industrial. Hal tersebut terkadang menjadi problema dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Ini menunjukkan masih ada ketidaktahuan baik dari perusahaan maupun pekerja terkait sarana hubungan industrial seperti PKWT, perjanjian kerja, dsb. Salah satunya diungkapkan dalam wawancara Pegawai Koperasi KRI Padang sebagai berikut:

“saya kurang tau tentang aturan-aturan tentang mediasi dan aturan yang harus dimiliki oleh pengusaha/perusahaan. Dalam mediasi ini saya hanya mewakili karena direktur tidak bisa hadir”. (Wawancara dengan Mutia sebagai salah satu Pegawai Koperasi KRI Padang pada 15 Agustus 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa masih ada pekerja ataupun pengusaha yang belum memiliki pemahaman terhadap sarana hubungan industrial yang harus dipenuhi beserta teknis dalam pelaksanaan mediasi. Ini menunjukkan masih rendahnya pengetahuan pekerja dan pengusaha dalam kebijakan-kebijakan mengenai ketenagakerjaan yang diatur dalam peraturan yang berlaku.

Berdasarkan observasi peneliti dalam pelaksanaan mediasi masih ditemukan pihak pengusaha atau perusahaan yang belum memiliki kelengkapan sarana hubungan industrial. Oleh karenanya ketidaktahuan

pengusaha dan pekerja terkait hak dan kewajiban yang dapat diatur dalam PP dan PKB menyebabkan adanya perselisihan tentang hak yang semestinya diperoleh masing-masing pihak. Dalam hal ini, Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang membuka layanan konsultasi bagi pihak-pihak yang memiliki kebingungan dalam perselisihan hubungan industrial yang dialami. Konsultasi tersebut dilakukan langsung dengan mediator hubungan industrial sehingga membantu para pekerja dan pemberi kerja yang ingin konsultasi agar memahami dengan jelas bagaimana upaya agar perselisihan yang terjadi bisa diselesaikan.

**Gambar 5.3 Konsultasi Perselisihan Hubungan Industrial Tahun 2023**



*Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2023*

Berdasarkan gambar di atas, Mediator memberikan layanan konsultasi bagi pekerja atau pemberi kerja yang ingin mendapatkan konsultasi ataupun pandangan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan. Dalam 3 tahun terakhir, laporan yang masuk ke Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang seluruhnya dilaporkan oleh pekerja karena hampir keseluruhan besar kasus berkenaan dengan

jenis PHK tidak dibayarkannya hak pekerja. Namun pada kondisi tertentu, ada juga ketidaktahuan dari perusahaan bahwa bukan hanya pekerja saja yang dapat melaporkan kasus perselisihan hubungan industrial ke Dinas Tenaga Kerja, melainkan pihak perusahaan dapat juga menjadi pihak yang melaporkan apabila terjadi perselisihan hubungan industrial. Hal ini menunjukkan masih adanya ketidaktahuan baik dari pekerja maupun pengusaha terkait proses dalam pencatatan dan penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Kedua, adanya kesiapan target yang diintervensi untuk mendukung atau menolak kebijakan. Para pihak yang melakukan mediasi di Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang dalam rentan waktu 3 tahun terakhir terlihat siap dengan kebijakan mediasi, baik dari dilakukannya bipartit terlebih dahulu maupun dalam pemenuhan persyaratan yang lainnya. Hal ini diungkapkan oleh pekerja melalui wawancara yang dilakukan peneliti sebagai berikut:

“waktu ngurus laporan perselisihan ada dijelasin mediator apa aja yang harus dibawa. Karena ini hak saya yang tidak dipenuhi oleh tempat saya bekerja, jadi apa-apa aja persyaratannya bisa saya penuhi, ga ada kendala berat dalam syarat-syarat itu”. (Wawancara dengan Hasan sebagai Mantan Pekerja di PT Benua Prima Kota Padang pada 20 Juni 2024).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh mantan pekerja lainnya yang melaporkan perselisihan dalam wawancara sebagai berikut:

“lancar-lancar aja, gak ada kendala apa-apa. Proses penyelesaian perselisihan udah ada prosedurnya jadi tinggal saya ikuti aja. Untuk berkas-berkas saya lengkap dan kebetulan perusahaan juga memiliki peraturan perusahaan yang jadi pedoman terkait hak-hak saya. (Wawancara

dengan Jonny sebagai Mantan *accounting* PT. Gric Kota Padang pada 5 Juli 2024).

Bukan hanya itu saja, kemudahan dalam urusan berkas juga disampaikan oleh pihak perusahaan yang pernah melakukan mediasi perselisihan dalam wawancara sebagai berikut:

“tidak ada kendala yang berat, kalau untuk persyaratan karena yang melaporkan ke Disnaker dari pihak pekerja, jadi kami cukup membawa PKB dan bukti pekerja memang merupakan pekerja di perusahaan. Kami hadir dalam mediasi agar dapat menyelesaikan perselisihan tersebut.”  
(Wawancara dengan Ridho sebagai HRD PT YEC pada 10 Agustus 2024).

Berdasarkan tiga wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa alasan pelaporan berhubungan dengan keinginan agar perselisihan yang terjadi dapat diselesaikan. Pada sisi pekerja, mediasi dilakukan berkenaan dengan haknya yang awalnya tidak dipenuhi dapat terpenuhi, sedangkan pada sisi perusahaan mediasi sangat diperlukan terutama bagi yang ingin agar perselisihan tidak berlanjut di pengadilan hubungan industrial.

Dengan adanya ketentuan tentang upaya penyelesaian perselisihan hubungan industrial, masyarakat (para pihak dalam hubungan industrial) siap untuk menerima kebijakan, karena hak-hak yang tidak terpenuhi tersebut merupakan kewajiban perusahaan terhadap para pekerjanya, sedangkan perusahaan menginginkan penyelesaian dimaksimalkan pada penyelesaian di luar pengadilan. Berikut gambar proses mediasi perselisihan hubungan industrial di Kota Padang:

**Gambar 5.4 Proses Mediasi PPHI Tahun 2024**



*Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024*

Hanya saja dalam implementasinya, masih ada beberapa kasus yang tidak dapat diselesaikan dalam mediasi. Ini karena tidak tercapainya kesepakatan Perjanjian Bersama (PB) di antara para pihak yang berselisih. Tentunya dari tidak tercapainya kesepakatan ini, para pihak akan melanjutkan proses penyelesaian ke jenjang yang lebih tinggi, yakni melalui jalur hukum ke Pengadilan Hubungan Industrial. Sebagaimana tertera pada tabel 1.6 tentang laporan kasus penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang bahwa selama 3 tahun terakhir, ada total 157 laporan perselisihan hubungan industrial yang masuk ke Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang, sebanyak 30 laporan berhasil diselesaikan dalam bipartit (perundingan antara pihak yang berselisih, 78 laporan berhasil diselesaikan di mediasi (ada penengah mediator), sedangkan 49 laporan tidak berhasil mencapai kesepakatan Perjanjian Bersama (PB). Sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu HRD Hotel Axo yang tidak mencapai kesepakatan dalam wawancara berikut:



“.... Memang betul kalo mediasi yang dilakukan engga mencapai kesepakatan karena internal manajemen tidak menyanggupi keinginan mantan pekerja sehingga tidak ada titik temu, makanya mediasi ini menghasilkan anjuran (tidak bersepakat).” (Wawancara dengan Das sebagai HRD Hotel Axo pada 23 Agustus 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa masih ada perselisihan yang dibawa ke mediasi namun tidak mencapai kesepakatan Perjanjian Bersama (PB). Tidak adanya kesepakatan PB menunjukkan bahwa tidak semua proses mediasi dapat menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Mediasi yang mencapai kesepakatan dikatakan mencapai target dari adanya kebijakan mediasi. Hasil yang disepakati kedua belah pihak menjadi bukti bahwa mediasi dapat menjadi suatu solusi atau upaya penyelesaian, terutama ketika perundingan bipartit tidak mencapai hasil yang efektif dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Hal senada juga disampaikan oleh Mediator HI Kota Padang dan dokumen gambar sebagai berikut:

“.... adanya mediasi bisa menghasilkan dua hal, yaitu Perjanjian Bersama dan anjuran. Perjanjian Bersama adalah kesepakatan dari kedua belah pihak terkait penyelesaian masalah. Kalau tidak terjadi kesepakatan, maka kami akan menuliskan anjuran tentang apa yang menjadi masalah perselisihan. Anjuran dapat diterima atau tidak oleh pihak-pihak yang berselisih, kalo tidak diterima maka penyelesaian akan dilanjutkan di PHI.” (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

**Gambar 5.5 Mediasi yang Mencapai Perjanjian Bersama Tahun 2023-2024**



*Data: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024*

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa mediator dalam mediasi PPHI memiliki 2 hasil penyelesaian. Pertama, Perjanjian Bersama (PB), yaitu adanya kesepakatan di antara para pihak yang berselisih dari hasil negosiasi/perundingan yang dilakukan. Kedua, Anjuran, yaitu tidak tercapainya kesepakatan terkait bagaimana penyelesaian perselisihan. Penyelesaian perselisihan harus dilakukan dalam waktu 30 hari terhitung dari hari pertama mediasi dilakukan. Mediator dalam mediasi hanya dapat memberikan pandangan atau pendapat yang hasil akhirnya dikembalikan ke masing-masing pihak. Berikut realisasi mediasi dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang:

**Tabel 5.5 Realisasi Mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Kota Padang Tahun 2021-2023**

No.	Tahun	Target PB	Realisasi PB	Capaian
1.	2021	17	23	Tercapai
2.	2022	25	28	Tercapai
3.	2023	25	27	Tercapai

*Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024*

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan mediasi dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang telah sesuai target yang ditetapkan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang. Pada tahun 2021 target 17 PB dengan realisasi mencapai 23 PB, tahun 2022 target 25 PB dengan realisasi mencapai 28 PB, dan pada tahun 2023 target 25 PB dengan realisasi 27 PB. Meskipun masih tingginya perselisihan yang menghasilkan Anjuran, pelaksanaan mediasi oleh Mediator Hubungan Industrial Kota Padang telah mencapai hasil PB yang ditetapkan oleh Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian.

Hal tersebut sesuai dengan tabel 1.3 Kinerja Pelayanan Sarana Hubungan Industrial Tahun 2021-2023 yang menunjukkan mediasi memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan sarana-sarana hubungan industrial lainnya. Tingginya kinerja tersebut dikarenakan tercapainya PB dalam mediasi yang memenuhi target dari Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang terhadap penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mediasi.

Pada waktu proses mediasi dalam PPHI di Kota Padang memakan waktu penyelesaian yang beragam. Beberapa perselisihan dapat diselesaikan pada mediasi pertama dan menghasilkan Perjanjian Bersama. Beberapa lainnya diselesaikan pada minggu kedua. Ada pula yang mencapai kesepakatan pada mediasi ketiga. Apabila mediasi tidak mencapai jalan tengah pada mediasi pertama, kedua, dan ketiga maka mediator akan membuat Anjuran yang akan diberikan kepada para pihak

yang berselisih. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh mantan pekerja dalam wawancara sebagai berikut:

“saya bekerja di koperasi selama 5 tahun sebagai karyawan yang diputuskan kontraknya. Saya tidak diberikan hak (kompensasi), alasannya pun tidak jelas. Akhirnya diadakan mediasi antara saya dengan pihak koperasi yang ditengahi mediator dan tercapai kesepakatan pada mediasi pertama dimana pihak koperasi membayar hak saya sebesar 6 juta rupiah.” (Wawancara dengan Gerry sebagai salah satu mantan pekerja di Koperasi pada 12 Agustus 2024).

**Gambar 5.6 PHI yang terselesaikan pada Mediasi 1 Tahun 2024**



*Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024*

Berdasarkan wawancara dan gambar 5.6 di atas dapat dikatakan bahwa laporan perselisihan hubungan industrial dapat terselesaikan atau mencapai kesepakatan melalui Perjanjian Bersama (PB) dalam mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial pada minggu pertama. Terselesaikannya mediasi secara cepat dipengaruhi oleh kedua pihak yang sama-sama ingin perselisihan tersebut dapat diselesaikan tanpa ada proses yang panjang melalui musyawarah dalam mediasi.

Berdasarkan observasi peneliti menemukan bahwa beberapa perselisihan yang dapat diselesaikan pada minggu pertama juga dipengaruhi oleh jenis perselisihan yang tergolong ringan, yakni sedikitnya jumlah pihak yang berselisih dan pencatatan laporan tersebut

sebagai laporan yang pertama terjadi di suatu perusahaan. Salah satunya terjadi pada proses mediasi PPHI yang hanya melibatkan satu pelapor saja sehingga ini digolongkan jenis ringan. Pada mediasi yang berlangsung kedua belah pihak kooperatif untuk mencapai hasil kesepakatan pada mediasi pertama dengan koperasi yang bersangkutan bersedia membayar uang kompensasi pekerja yang tidak diperpanjang kontraknya.

Pada mediasi lainnya yang peneliti pernah ikuti dimana adanya perselisihan antara rombongan pekerja dan perusahaan X terkait PHK sepihak dan pada mediasi tersebut didapati kejelasan sesuai aturan yang berlaku bahwa hubungan kerja antara perusahaan dengan rombongan pekerja ialah sebagai mitra kerja (pekerja rombongan) yang berarti pekerja bukanlah bagian internal atau karyawan dari perusahaan sehingga pernyataan rombongan pekerja terkait adanya PHK tidak benar. Laporan perselisihan tersebut dapat terselesaikan dengan adanya kejelasan mengenai hubungan kerja antara kedua pihak tersebut dengan adanya itikad baik pihak perusahaan yang memberikan uang kebijaksanaan kepada seluruh rombongan pekerja yang melaporkan perselisihan. Penyelesaian perselisihan hubungan industrial kadangkala juga terselesaikan pada minggu kedua sebagaimana yang disampaikan dalam wawancara dan dokumentasi sebagai berikut:

“proses penyelesaian perselisihan dalam mediasi hanya memakan waktu 2 minggu. Pada minggu pertama mediasi tidak mencapai kesepakatan karena pihak perusahaan yang beroperasi di pusat tidak datang. Jadi dilanjutkan pada minggu kedua. Pada mediasi kedua tersebut akhirnya kami

sama-sama bisa hadir dan ada kesediaan pihak perusahaan untuk membayarkan uang kompensasi saya yang sudah bekerja selama 2 tahun.” (Wawancara dengan Tri sebagai salah satu mantan pekerja di PT YEC pada 14 Agustus 2024).

### Gambar 5.7 PHI yang Terselesaikan pada Mediasi 2 Tahun 2024



*Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024*

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi di atas dapat dijelaskan bahwa apabila mediasi pada minggu pertama tidak mencapai titik temu, maka mediasi akan dilanjutkan pada minggu berikutnya. Salah satu alasannya ialah tidak hadirnya salah satu pihak baik dengan adanya konfirmasi maupun tidak. Beberapa laporan perselisihan yang dilaporkan melibatkan perusahaan yang beroperasi di Kota Padang sebagai cabang (pusat perusahaan di luar kota). Oleh karena kendala jarak tersebut, pada minggu pertama terdapat ketidakhadiran dari pihak perusahaan pada mediasi yang berlangsung. Pada mediasi kedua, waktu mediasi ditetapkan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan bersama para pihak dimana pada minggu kedua mediasi kedua pihak dapat hadir dan akhirnya mencapai musyawarah mufakat melalui Perjanjian Bersama (PB) terkait perselisihan tersebut.

Peneliti juga menemukan dalam observasi bahwa proses mediasi tidak mencapai kesepakatan pada minggu pertama dikarenakan pada minggu pertama masih belum adanya kesamaan hasil yang dapat disepakati. Selain itu, pada minggu pertama mediator berupaya memahami dengan lebih jelas akar permasalahan dari perselisihan yang dialami serta para pihak belum tentu membawa seluruh berkas yang berhubungan dengan permasalahan yang ingin diselesaikan sehingga beberapa mediasi baru dapat diselesaikan pada minggu kedua. Beberapa mediasi lainnya mencapai kesepakatan pada minggu ketiga sebagaimana disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Mediasi kurang lebih selama 3 minggu. Pada mediasi pertama hingga ketiga saya dan pihak kampus selalu hadir di mediasi, namun apa yang menjadi keinginan saya tidak dapat dipenuhi. Jadi negosiasi terakhir didapati hasil saya mendapatkan uang pesangon sebesar 38 juta melalui pembayaran selama 3 termin berdasarkan saran dan masukan mediator.” (Wawancara dengan Hutrini sebagai salah satu mantan pekerja di Universitas Mezomedia pada 8 Agustus 2024).

Hal senada juga disampaikan pekerja lainnya dalam wawancara sebagai berikut:

“Mediasi antara mediator, saya, dan pihak perusahaan dilakukan melalui daring *Zoom* karena pihak perusahaan pusatnya beroperasi di Bekasi. Mediasinya memakan waktu 3 minggu karena rumitnya proses akibat adanya kuasa hukum dari perusahaan, jadi saya diminta mengembalikan apa yang saya peroleh selama bekerja (uang transportasi, tiket, dsb) apabila saya ingin mendapatkan uang gaji yang tidak dibayarkan perusahaan selama 2 bulan, sementara itu adalah hak saya dalam bekerja. Namun akhirnya mediasi mencapai kesepakatan setelah adanya negosiasi dimana saya mendapat hak meskipun hanya setengah saja dari penyelesaian oleh mediator.” (Wawancara dengan Edward

sebagai salah satu Mantan Pekerja PT Prozo Farmasi Industri di Kota Padang pada 20 Agustus 2024).

**Gambar 5.8 PHI yang Terselesaikan pada Mediasi 3 Tahun 2024**



*Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024*

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi di atas dapat dilihat bahwa proses mediasi terkadang membutuhkan waktu lebih lama karena tidak tercapainya kesepakatan antara kedua belah pihak pada mediasi pertama dan kedua. Mediasi mendorong terjadinya negosiasi atau musyawarah antara pihak tanpa ada unsur paksaan dengan menggali keinginan para pihak. Oleh karenanya, apabila tidak tercapai kesepakatan pada minggu pertama dan kedua, mediator akan melanjutkannya pada minggu ketiga.

Berdasarkan observasi peneliti menemukan ada beberapa mediasi yang akhirnya mencapai kesepakatan pada minggu ketiga. Kesepakatan tersebut dapat mencakup pemberian uang pesangon sesuai dengan ketentuan hingga ada penurunan uang yang diterima karena adanya negosiasi hingga pembayaran per termin mempertimbangkan kesanggupan dari pihak pemberi kerja (perusahaan). Beberapa pihak



merasa bahwa penurunan tersebut tidak sesuai dengan tuntutan awal yang diharapkan pada saat pelaporan. Penurunan sejumlah hak tersebut mempertimbangkan banyak faktor, seperti kondisi keuangan perusahaan, ketersediaan para pihak untuk menemukan jalan tengah, kemampuan mediator menengahi, hingga ketidakinginan para pihak agar perselisihan dilanjutkan ke pengadilan. Salah satunya terdapat pekerja yang berkeinginan untuk bekerja pada bidang yang sama setelah ada hasil mediasi, jadi kalau dilanjutkan ke pengadilan maka namanya akan tercatat dan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan lain untuk merekrutnya. Ada beberapa perusahaan yang memiliki pandangan yang sama agar perselisihan tidak dilanjutkan ke pengadilan untuk menjaga nama baik perusahaan.

Terdapat pula penyelesaian kasus perselisihan hubungan industrial di Kota Padang yang memakan waktu lebih dari 30 hari sebagaimana yang disampaikan oleh Mediator Hubungan Industrial sebagai berikut:

“pernah ada mediasi yang memakan waktu lebih dari 30 hari karena pihak perusahaan yang hadir ingin berdiskusi dahulu dengan *owner*-nya orang luar negeri. Alasan mediasi tetap dilanjutkan karena pihak perwakilan perusahaan tersebut ingin agar perselisihan itu dapat diselesaikan di mediasi. Jadi, kalo mediasi berlangsung lebih dari 30 hari harus ada kesepakatan dari kedua belah pihak, ga boleh langsung mediator tetapkan. Untungnya pihak pekerja saat itu juga menginginkan perselisihan diselesaikan di mediasi saja, jadi tercapai kesepakatan bersama melalui PB”. (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa apabila mediasi belum mencapai hasil dalam waktu 30 hari, maka mediasi

dikatakan gagal. Namun, pada kondisi tertentu mediasi dapat dilanjutkan meskipun telah berlangsung selama 30 hari apabila mediator mendapatkan izin atau kesepakatan dari kedua belah pihak. Pada tahun 2023 ada 1 mediasi yang diselesaikan lebih dari 30 hari dan disetujui oleh kedua belah pihak hingga menghasilkan kesepakatan. Peristiwa tersebut jarang terjadi karena kebanyakan perselisihan baik yang menghasilkan kesepakatan maupun anjuran selalu diselesaikan kurang dari 30 hari.

Mediator pada mediasi hanya dapat memberikan masukan sehingga tidak jarang pula mediasi menghasilkan Anjuran karena tidak ditemukan hasil yang dapat disepakati kedua belah pihak. Hal ini disampaikan oleh mantan pekerja Hotel Axo dalam wawancara sebagai berikut:

“mediasi saya gagal karena pihak manajemen masih belum sanggup memenuhi keinginan saya ditambah waktu udah lebih dari 30 hari.” (Wawancara dengan Indah sebagai mantan supervisor Hotel Axo Kota Padang pada 23 Agustus 2024).

Hal senada juga disampaikan oleh legal hukum PT SP dalam wawancara sebagai berikut:

“pada mediasi yang terjadi menghasilkan Anjuran karena *deadlock*. Kalau dari kami maunya tentu ga ke pengadilan, tapi karena pihak pensiunan ga setuju terjadi *deadlock* karena adanya keinginan masing-masing.” (Wawancara dengan Robi sebagai legal hukum PT SP pada 7 Agustus 2024)

Berdasarkan wawancara di atas persoalan yang tidak mencapai kesepakatan dikarenakan tidak ditemukannya titik tengah dimana masing-masing pihak memiliki keinginan masing-masing. Hadirnya kedua belah pihak dalam mediasi pertama hingga ketiga, belum tentu

membuat para pihak mencapai hasil yang sama-sama dapat dipenuhi. Hal inilah yang mendorong mediasi menghasilkan Anjuran. Mediator pada tahap ini tidak bisa memaksakan keinginan para pihak sehingga Anjuran dikeluarkan agar para pihak dapat melanjutkan proses penyelesaian di pengadilan.

Apabila mediasi tidak mencapai titik temu dalam waktu 30 hari, maka mediasi sudah dapat dikatakan gagal. Contohnya pada mediasi pensiunan dengan pihak PT SP, pensiunan mengharapkan dibayarkan oleh perusahaan sejumlah uang pensiun yang tercantum dalam PKB, sedangkan PT. SP tidak menyanggupi hal tersebut karena uang pensiunan pekerja didaftarkan pada Perusahaan Asuransi B sehingga yang harus membayarkan sejumlah uang tersebut adalah perusahaan asuransi. Namun, saat ini perusahaan asuransi berada dalam kondisi keuangan yang kacau. Hasilnya PT SP tidak bisa memenuhi keinginan para pensiunan sehingga mediasi menghasilkan Anjuran.

Pada sisi lainnya dalam mediasi masih ada perusahaan atau pekerja yang tidak mengetahui tentang hak dan kewajiban hubungan kerja. Hal ini peneliti temukan pada mediasi yang berlangsung perusahaan tidak mengetahui tentang aturan uang pesangon, uang penghargaan, dan uang kompensasi sehingga memberikan pekerjanya uang PHK yang sedikit atau bahkan tidak sama sekali. Ini membuktikan bahwa meskipun telah ada peraturan yang mengatur terkait hak-hak pekerja, masih ada perusahaan yang tidak mengetahui keberadaan peraturan tersebut.

Selain itu, dalam mediasi terkadang tidak dihadiri oleh pihak yang berselisih, terutama perusahaan tanpa adanya konfirmasi. Tidak hadirnya pihak perusahaan pada mediasi pertama, kedua, hingga ketiga menyebabkan mediator mengeluarkan Anjuran yang berdasarkan pendapat dari pihak pekerja. Oleh karenanya mediasi tersebut tidak mencapai titik temu karena hanya berdasarkan data-data sepihak saja. Mediator bahkan tidak bisa memaksa perusahaan untuk hadir dalam pelaksanaan mediasi karena peran mediator tidak lebih hanya sebatas membantu para pihak agar dapat mencapai kesepakatan yang keputusannya ditentukan oleh para pihak yang berselisih.<sup>68</sup> Begitu pula ketika mediasi tidak mencapai kesepakatan ini bergantung pada kesepakatan dari masing-masing pihak yang berselisih. Hal ini karena mediator tidak memiliki wewenang untuk memaksa pihak yang berselisih.<sup>69</sup>

Ada beberapa faktor yang mendorong tercapainya hasil mediasi yang disepakati oleh pihak-pihak yang berselisih di antaranya:

1. Adanya itikad baik dari para pihak, sehingga mempermudah dalam menyelesaikan perselisihan tersebut dengan menerima semua saran atau anjuran dari mediator yang memiliki tujuan memberikan perdamaian antar pihak untuk mencapai kesepakatan

<sup>68</sup> Irawan. 2013. Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Melalui Mediator. *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan*, 1(2), hlm: 380-381.

<sup>69</sup> Agnes Widiyana Putri, Hermanto Silalahi, & Diah Imaningrum. (2023). Penerapan Mediasi Pada Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. *Comprehensive Law Journal*, 1(2), hlm: 18.

2. Mediator harus memiliki kemampuan untuk merealisasi suatu keberhasilan mediasi dan memiliki *skill* atau teknik dalam mediasi
3. Komunikasi baik yang terjalin antar para pihak yang berselisih dan mediator
4. Mediator memiliki strategi setengah kamar dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial
5. Mediator tidak memihak dan bersifat netral

Adapula faktor-faktor yang menghambat tercapainya hasil mediasi oleh pihak-pihak yang berselisih di antaranya:

1. Teknik komunikasi dari mediator yang belum mampu menggali keinginan para pihak
2. Wewenang mediator hanya sebatas penengah mediasi, sehingga tidak dapat memaksakan kesepakatan
3. Nyatanya pada pelaksanaan mediasi terdapat pihak pengusaha/perusahaan yang tidak mau mengalah dan mau menang sendiri
4. Adanya pekerja atau pengusaha yang menyewa kuasa hukum atau pengacara untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial
5. Tidak hadirnya pihak pengusaha/perusahaan tanpa ada konfirmasi
6. Pihak pengusaha dan pekerja yang kurang memahami tentang peraturan ketenagakerjaan

7. Terdapat perusahaan yang tidak memberikan uang pesangon bagi pegawai yang di PHK untuk menekan biaya

Ketiga, kondisi implementasi kebijakan bersifat baru/memperbarui kebijakan sebelumnya. Pengukuran ini lebih menekankan kepada kondisi kebijakan mediasi sebagai kebijakan yang menggantikan kebijakan sebelumnya. Keharusan penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mediasi kurang dari 30 hari menjadi poin penting untuk menyelesaikan perselisihan secara tepat dan efektif. Akan tetapi, sejak adanya UU No 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, belum pernah ada revisi atau pembaruan tentang penyelesaian perselisihan tersebut. Hal ini disampaikan oleh salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“secara aturan belum ada perubahan, meskipun ada wacana-wacana UU ini akan direvisi tapi itu masih belum pasti. Namun, aturan-aturan yang menjadi pedoman menyelesaikan perselisihan sampai saat ini cukup sering dilakukan pembaharuan yang bertujuan untuk mengikuti perkembangan berkembang pula ragam persoalan, semakin banyak klasifikasi hak-hak pekerja, besaran pesangon, saat ini banyak yang diatur lebih jelas.” (Wawancara dengan Yusmalinda sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 9 Juli 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa aturan terkait mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial belum ada dilakukan perubahan sejak tahun 2004. Namun, dalam peraturan-peraturan yang digunakan dalam proses mediasi yang sering ada

pembaruan. Hal ini juga diungkapkan oleh salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang dalam wawancara berikut:

“ada banyak aturan terkait proses mediasi PPHI. Aturan tentang mediasi ini secara umum diatur dalam UU No. 2 Tahun 2004 dan Permenaker No. 17 Tahun 2014 yang juga memuat bagaimana proses pelaksanaan mediasi. UU No. 13 Tahun 2003, UU No. 6 Tahun 2020, PP No. 35 Tahun 2021, serta PenmenpanRB No. 83 Tahun 2021.” (Wawancara dengan Hera Azwar sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Juli 2024).

Berdasarkan wawancara di atas meskipun UU PPHI tertinggi belum ada pembaharuan hingga saat ini, namun terkait aturan-aturan lainnya yang menjadi pedoman bagaimana menyelesaikan perkara perselisihan hubungan industrial yang beragam telah sangat menyesuaikan dengan kondisi kompleksnya permasalahan yang terjadi dalam lingkup hubungan industrial. Pembaruan itu meliputi persoalan-persoalan pada mediasi, seperti peraturan pesangon, PKWT/PKWT, dan sarana hubungan industrial. Selain itu juga ada perubahan terkait dengan implementor dari mediasi, yakni mediator hubungan industrial agar dapat diangkat menjadi lebih mudah dan tidak berbelit.

Tujuan dari adanya pembaharuan kebijakan mengenai aturan dalam pedoman menyelesaikan perselisihan hubungan industrial ialah menyesuaikan dengan semakin kompleksnya permasalahan hubungan industrial. Pada praktiknya, ada banyak persoalan yang dilaporkan ke Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang. Oleh karenanya, peraturan-peraturan terkait PHK, jumlah pesangon, PKWT/PKWTT, dan

UU lain terkait Ketenagakerjaan cukup sering berubah menyesuaikan dengan kemajuan dan perkembangan dalam hubungan industrial.

Oleh karena itu, berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang didapatkan oleh peneliti mengenai indikator tepat target menurut Riant Nugroho telah berjalan dengan baik dan telah terpenuhi. Pada kesesuaian target sudah sesuai dilihat dari pihak yang melaporkan perselisihan memang berasal dari pekerja atau perusahaan dalam hubungan industrial. Selain itu tepat target juga dilihat dari penyelesaian perselisihan dengan PB telah mencapai target yang ditetapkan. Pada kesiapan untuk menerima kebijakan juga telah sesuai dilihat dari para pihak yang menyepakati alur mediasi dengan hasil yang disepakati kedua belah pihak. Selain itu kebijakan mediasi tidak mengalami pembaharuan sejak tahun 2004, tetapi pada aturan-aturan teknis pelaksanaan mediasi cukup sering dilakukan perubahan menyesuaikan kondisi saat ini.

Namun pada hasil akhir dalam mediasi terkadang tidak sesuai dengan harapan awal pekerja karena negosiasi yang terjadi seringkali mendapatkan hasil yang lebih rendah meskipun terjadi kesepakatan. Di sisi lain mediasi yang menghasilkan Anjuran menunjukkan bahwa masih cukup tingginya ketidaksepakatan yang terjadi, yakni sebanyak 49 perselisihan. Ini dipengaruhi salah satunya keterbatasan wewenang dari Mediator Hubungan Industrial. Kendala dari pelaksanaan mediasi juga dikarenakan kekurangpahaman pengusaha dan pekerja terkait peraturan ketenagakerjaan, tidak ada keinginan para pihak untuk mengalah, hingga



tidak hadirnya salah satu pihak dalam mediasi sehingga menghasilkan Anjuran untuk dilanjutkan di Pengadilan.

#### 5.1.4. Tepat Lingkungan

Faktor lingkungan yaitu faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yang bersangkutan dengan masyarakat atau publik.<sup>70</sup>

Lingkungan kebijakan ialah keadaan yang melatarbelakangi “masalah” kebijakan yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh para pelaku kebijakan dan oleh kebijakan itu sendiri.<sup>71</sup> Pada tepat lingkungan diukur dengan menganalisis pada 2 pengukuran, yakni lingkungan internal kebijakan, yaitu interaksi di antara lembaga-lembaga perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan serta lingkungan eksternal kebijakan, yaitu: *Public opinion* dan *Interpretive institution*.

Pertama, interaksi di antara lembaga-lembaga perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan berhubungan erat dengan keterlibatan orang-orang sebagai pelaksana (implementor). Pola interaksi ini dapat berbentuk interaksi secara vertikal dan horizontal. Pelaksanaan mediasi oleh mediator di Disnaker Kota Padang merujuk pada komunikasi dan arus informasi yang terbentuk dalam melaksanakan mediasi. Pola interaksi atau hubungan yang terjalin ini dapat dilihat dalam hasil wawancara dengan salah satu mediator HI Kota Padang berikut ini:

“.... komunikasi berjalan baik. Baik dengan Kemnaker dalam kegiatan-kegiatan atau bantuan lain via

<sup>70</sup> Diah Suluh Kusuma Dewi. 2022. Kebijakan Publik Proses, Implementasi, dan Evaluasi. Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru. Hlm: 9

<sup>71</sup> Tachjan. 2006. Implementasi Kebijakan Publik. Bandung. AIPI. Hlm: 19.

*call/Whatsapp*. Untuk ke provinsi paling komunikasinya di diskusi-diskusi informal kalo ada kebingungan. Untuk sesama Mediator Kota Padang dengan kadis dan kabidnya baik dilihat dari setiap senin ada apel, kadang kita juga hadir di *event* bidang lain, kalo ada masalah kita diskusi apalagi kita kan satu ruangan jadi ga ada kendala dan bisa saling bantu.” (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Hal ini juga didukung dengan adanya dokumentasi berikut:

**Gambar 5.9 Kegiatan Asosiasi Mediator Hubungan Industrial (AMHI) Tahun 2024**



Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi di atas dapat dilihat bahwa interaksi yang terjadi antara Mediator Kota Padang di dalam menjalankan tugasnya telah berjalan dengan baik, hal ini ditandai dengan adanya komunikasi yang lancar dan sering dilakukan. Interaksi antara Kemnaker RI dan Mediator HI dapat dilihat dari rutusnya dilakukan pelatihan dan kegiatan-kegiatan, bahkan mediator juga dapat meminta bantuan apabila terjadi kendala dalam mediasi. Pada interaksi dengan Mediator Provinsi hanya dilakukan terkait diskusi-diskusi informal mengenai penyelesaian masalah tertentu melalui Asosiasi Mediator Hubungan Industrial (AMHI) Sumatera Barat. Pada komunikasi secara horizontal dan vertikal di internal mediator berjalan dengan baik dimana

seluruh mediator mengetahui informasi dan permasalahan yang ada. Hal ini dapat dilihat pada hasil dokumentasi berikut ini:

**Gambar 5.10 Rapat Evaluasi Kinerja Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Kota Padang Tahun 2024**



*Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024*

Hal senada juga diungkapkan oleh Kepala Bidang HI dan Jamsos dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

“Komunikasi berjalan dengan baik, kita ada rapat internal bidang HI dan Jamsos. Dengan bidang-bidang lain paling tidak satu bulan 1 kali. Kalo ada kendala dari mediator bisa langsung ngomong ke saya sebagai kabid, mediator disini juga terbuka terkait proses penyelesaian kasus, jadi ga terlalu kaku. Ada juga grup *Whatsapp* yang berfungsi sebagai perantara komunikasi bukti-bukti pelaksanaan tugas dan tentunya ini memudahkan” (Wawancara dengan Yose Rizal sebagai Kepala Bidang Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Agustus 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwa interaksi dan hubungan yang terdapat di internal Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang, tepatnya di Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial berjalan dengan baik seperti

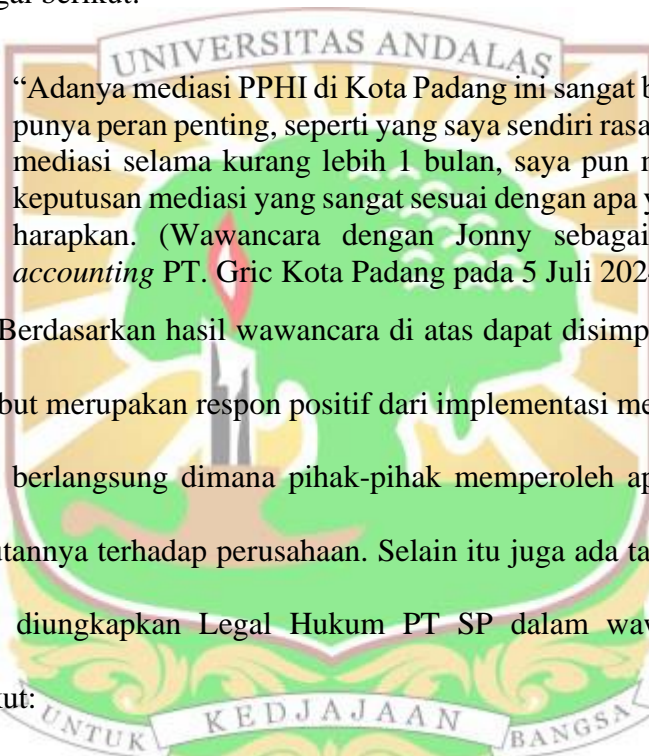
adanya kegiatan formal seperti rapat yang dilakukan semua bidang atau internal bidang, evaluasi pelaksanaan tugas-tugas setiap bulannya, dan untuk memudahkan koordinasi dan penyebaran informasi kepada seluruh mediator terdapat group *Whatsapp* yang memudahkan komunikasi antar pegawai sehingga berdampak kepada pelaksanaan mediasi PPHI di antara pihak yang berselisih.

Berdasarkan observasi peneliti menemukan komunikasi yang terjalin antar pegawai maupun atasan terjalin dengan bagus, seperti pada internal mediator memiliki komunikasi yang baik untuk saling bekerja sama melakukan tugasnya. Pelaksanaan mediasi dilaksanakan oleh 1 bidang saja sehingga komunikasi yang terjadi dapat disampaikan dan dipahami dengan jelas. Komunikasi dan koordinasi yang terjalin dalam proses konsultasi, memberikan undangan kepada para pihak yang berselisih, verifikasi, pelaksanaan sidang, mencari aturan yang tepat, hingga proses pembuatan PB ataupun Anjuran berjalan dengan baik yang dilihat dari terselesaikannya mediasi dalam waktu 30 hari serta adanya koordinasi dari tim-tim mediator ketika menyelesaikan perselisihan.

Kedua, lingkungan eksternal kebijakan, yang terdiri dari 1) *public opinion* dan 2) *interpretive institution*. Lingkungan eksternal kebijakan yang mencakup *public opinion* adalah adanya opini publik mengenai implementasi Mediasi Dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Opini publik mengacu pada masyarakat yang telah mendapatkan pelayanan dalam Mediasi Penyelesaian Perselisihan

Hubungan Industrial di Kota Padang, khususnya pada rentang 3 tahun terakhir.

Kebijakan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial dalam mendapatkan hak atau menyelesaikan persoalan hubungan industrial sangat membantu bagi pihak-pihak yang melaporkan perselisihan hubungan industrial sebagaimana disampaikan oleh pekerja sebagai berikut:



“Adanya mediasi PPHI di Kota Padang ini sangat bagus dan punya peran penting, seperti yang saya sendiri rasakan. Dari mediasi selama kurang lebih 1 bulan, saya pun menerima keputusan mediasi yang sangat sesuai dengan apa yang saya harapkan. (Wawancara dengan Jonny sebagai Mantan *accounting* PT. Gric Kota Padang pada 5 Juli 2024).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa hal tersebut merupakan respon positif dari implementasi mediasi PPHI yang telah berlangsung dimana pihak-pihak memperoleh apa yang menjadi tuntutan mereka terhadap perusahaan. Selain itu juga ada tanggapan lainnya yang diungkapkan Legal Hukum PT SP dalam wawancara sebagai berikut:

“.... Beberapa kali saya melakukan mediasi bersama mediator dengan hasil ada yang mencapai PB dan ada juga Anjuran. Secara keseluruhan saya cukup puas dengan pelaksanaan mediasi karena disnaker kota padang sangat menguasai cara-cara mediasi dan selalu jelas dalam target-target yang akan dicapai dalam suatu mediasi” tetap mendapatkan keadilan.” (Wawancara dengan Robi sebagai legal hukum PT SP pada 7 Agustus 2024)

Namun di sisi lain meskipun mediasi telah mencapai kesepakatan PB, nyatanya hasil kesepakatan dinilai kurang sesuai salah satunya dalam wawancara berikut:

“Adanya mediator sangat membantu ibuk meskipun hasil dari mediasi kurang sesuai dengan yang diharapkan karena ada nego antara ibuk dengan pihak kampus karena pihak kampus ga sanggup bayar dengan kondisi mahasiswa yang sedikit.” (Wawancara dengan Hutrini sebagai salah satu mantan pekerja di Universitas Mezomedia pada 8 Agustus 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang berjalan baik. Ini dilihat pada hasil mediasi baik PB maupun Anjuran ditentukan oleh pihak yang berselisih dimana peran mediator dinilai para pihak sudah baik dan paham aturan. Namun hasil akhir dalam mediasi terkadang tidak sesuai dengan harapan awal para pelapor perselisihan karena meskipun tercapai kesepakatan, negosiasi yang terjadi seringkali mendapatkan hasil yang lebih rendah. Salah satunya dikarenakan ketidaksanggupan perusahaan atau pengusaha untuk membayar hak pekerja secara menyeluruh dikarenakan kondisi keuangan.

Peran lembaga strategis di masyarakat atau yang dimaksud dengan (2) *interpretive institution* adalah interpretasi lembaga strategis, tepatnya pihak yang berinteraksi langsung dengan masyarakat. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya pada pelaksanaan mediasi dilaksanakan oleh mediator sehingga interaksi langsung dengan pekerja dilakukan pula oleh mediator. Namun, ada peran organisasi lain yang cukup signifikan dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial, salah satunya Lembaga Bantuan Hukum dan Serikat Pekerja/Serikat Buruh. Hal tersebut

disampaikan oleh salah satu aktivis LBH Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“Mediasi merupakan proses yang tepat dan memiliki peran penting ketika mencapai kesepakatan dengan memastikan adanya keadilan bagi pekerja. LBH Kota Padang pernah terlibat membantu mengarahkan pekerja dalam proses mediasi dengan menerangkan jenis perselisihan dan alur PPHI. Semuanya berkenaan dengan laporan dari para pekerja yang di-PHK.” (Wawancara dengan Decthree Ranti sebagai salah satu Aktivis LBH Kota Padang pada 1 Oktober 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa LBH Kota Padang memiliki pandangan bahwa mediasi yang berhasil ialah mediasi yang dapat menghasilkan kesepakatan dan memenuhi hak para pekerja. LBH sendiri dapat terlibat dalam mediasi dengan mewakili pekerja. Adanya keikutsertaan LBH dalam rangka membantu pekerja yang berinisiasi bertanya kepada LBH Kota Padang. LBH sendiri memberikan pemahaman terkait proses mediasi kepada para pekerja dan mengarahkan para pekerja agar melakukan mediasi apabila terjadi PHI.

Selain itu ada organisasi penting dalam perusahaan yang dapat membantu para pekerja, yaitu Serikat Pekerja. Serikat pekerja/serikat buruh ialah sekumpulan pekerja dalam suatu perusahaan atau di luar perusahaan yang dibentuk bertujuan melindungi, membela hak dan kepentingan pekerja, serta meningkatkan kesejahteraan pekerja. Ini diungkapkan oleh salah satu Mediator Hubungan Industrial dalam wawancara berikut:

“Serikat pekerja berperan memperjuangkan hak pekerjanya, kalo di Jakarta ketika terjadi perselisihan antara pekerja dengan perusahaan, biasanya SP nya ikut turun

tangan melakukan mediasi. Kalau di Kota Padang peran SP/SP ini masih kurang karna masih sedikitnya SP/SB yang ada, biasanya yang paling sering itu PT Pasoka dan PT SP yang ada di mediasi di Kota Padang” (Wawancara dengan Ibuk Yeni Kasim sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa peran dalam mediasi merupakan tupoksi mediator. Namun dalam pelaksanaannya, mediasi dapat diikuti oleh pihak lain selain pekerja dan pengusaha, yaitu oleh Serikat Pekerja/Serikat Buruh yang ada di perusahaan. Meskipun memiliki peran penting, kenyataannya masih sedikitnya keberadaan SP/SB yang ada di Kota Padang sehingga masih sedikit peran SP/SB di Kota Padang. Salah satu SP yang ada di Kota Padang ialah SP IKA Padang (Ikatan Karyawan Auto 2000). Pentingnya SP diungkapkan oleh Sekretaris SP SPSTI Kota Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“Serikat pekerja berguna sebagai tempat penyalur aspirasi para pekerja dan pemberi kerja, serta sebagai jembatan mengomunikasikan kebijakan manajemen agar sesuai peraturan dan hak pekerja. Jadi pekerja dapat bertanya terkait hal ketenagakerjaan yang sebelumnya tidak diketahui dan ketika terjadi perselisihan SP wajib hadir dalam mediasi dan mengawasi jalannya mediasi. Kendalanya SP di Kota Padang memang masih sedikit dan belum ada komunikasi antar SP di Kota Padang, berbeda dengan di Jakarta SP saling komunikasi dan sharing ilmu, padahal SP punya peran penting dan dapat membantu pekerja ketika terjadi perselisihan antara pekerja dan pemberi kerja” (Wawancara dengan Zulham sebagai Ketua SP IKA Kota Padang pada 10 Oktober 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa SP merupakan wadah atau organisasi yang dibentuk dan bertujuan untuk menjembatani dan memperjuangkan hak pekerja. Pentingnya keberadaan SP bahkan terlihat dari SP dapat terlibat dalam membantu proses



penyelesaian perselisihan hubungan industrial di mediasi yang dialami oleh para pekerja dengan bertujuan mewakili pekerja. SP juga dapat menjadi sarana dalam menemukan solusi atas keinginan dan keluhan para pekerja ke pemberi kerja. Namun, jumlah SP yang ada saat ini masih sedikit serta masih belum adanya ruang komunikasi antar SP yang ada di Kota Padang. Hal tersebut juga disampaikan oleh salah satu aktivis LBH Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“SP dibentuk mewakili kepentingan pekerja, jadi SP dapat mewakili pekerja dalam proses mediasi. Selama kami membantu pekerja, belum pernah ada keterlibatan SP karena masih sedikit SP yang ada. Permasalahannya terkadang SP dibentuk oleh pemberi kerja, jadi SP ga memihak pekerja.” (Wawancara dengan Decthree Ranti sebagai salah satu Aktivis LBH Kota Padang pada 1 Oktober 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa SP mempunyai peran membantu dan mewakili kepentingan para pekerja. Hanya saja sedikitnya SP yang ada menyebabkan ketika terjadi mediasi, hanya dilakukan antara pekerja dan pemberi kerja saja. Selain itu, meskipun terdapat keberadaan SP masih ada SP yang bertindak tidak mewakili kepentingan para pekerja.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada indikator tepat lingkungan terkait kebijakan mediasi PPHI telah berjalan dengan baik dilihat dari adanya respon positif dari pihak-pihak yang mampu menyelesaikan perselisihan hubungan industrial di Kota Padang. Kondisi komunikasi dan koordinasi internal mediator telah baik. Pada *public opinion* ada beragam tanggapan baik dari pekerja dan perusahaan yang

pernah dimediasi, namun hasil akhir mediasi terkadang tidak sesuai karena negosiasi yang terjadi seringkali mendapatkan hasil yang lebih rendah. Pada peran dari *interpretative institution*, yaitu LBH Kota Padang memiliki tanggapan yang positif dengan adanya mediasi dimana LBH membantu mewakili para pekerja dalam PPHI, sedangkan peran serikat pekerja/serikat buruh masih sedikit dikarenakan masih sedikitnya jumlah SP/SB yang ada di Kota Padang sehingga kebanyakan laporan yang terjadi atas inisiatif pekerja semata tanpa melibatkan pihak lain.

#### 5.1.5. Tepat Proses

Tepat proses merujuk kepada persepsi atau pandangan publik dan pelaksana dalam yuridiksi dimana kebijakan tersebut dihasilkan. Sikap atau kecenderungan para pelaksana dalam menerima dan menolak kebijakan juga sangat menentukan arah dari penerapan suatu kebijakan. Sikap tersebut dipengaruhi oleh bagaimana para pelaksana memandang suatu kebijakan dan cara melihat pengaruh yang dihasilkan kebijakan terhadap kepentingan-kepentingan organisasinya dan kepentingan pribadinya. Terdapat 3 unsur dalam tanggapan publik dan pelaksana untuk melaksanakan kebijakan yaitu terdiri dari *policy acceptance* (memahami kebijakan sebagai tugas yang harus dilaksanakan, *policy adoption* (menerima kebijakan), dan *strategic readiness* (siap menjadi pelaksana kebijakan).

Pertama, *policy acceptance*, yaitu publik dan pemerintah memahami kebijakan sebagai aturan main yang diperlukan dimana pemerintah

memahami kebijakan sebagai tugas yang harus dilaksanakan. Pada aspek ini sangat penting karena kebijakan berkenaan dengan publik sehingga apabila implementor tidak memahami kebijakan akan menghambat suatu penerapan kebijakan. Pelaksanaan mediasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial di Kota Padang oleh mediator hubungan industrial telah memahami dan memiliki kompetensi dalam menerapkan kebijakan mediasi kepada para pihak dalam hubungan industrial, dibuktikan dengan adanya hasil wawancara sebagai berikut:

“semua pegawai terutama mediator Bidang HI dan Jamsos sudah memiliki pemahaman serta menerima dengan baik Undang-undang ketenagakerjaan, salah satunya penyelesaian perselisihan hubungan industrial dalam mediasi” (Wawancara dengan Yose Rizal sebagai Kepala Bidang Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Agustus 2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasannya Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang terutama Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial telah memahami dan memiliki pengetahuan yang cukup dalam menyelenggarakan mediasi PPHI di Kota Padang, ditambah seluruh pegawai bidang HI dan Jamsos memiliki tanggung jawab yang sama dalam menjalankan kebijakan. Ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Mediator Hubungan Industrial dalam wawancara berikut:

“aturan terkait mediasi tertuang dalam UU dan aturan lain yang berlaku, yang artinya memang harus dilaksanakan. Ketika ada aturan baru, kemnaker melakukan sosialisasi terkait aturan-aturan tersebut dan pelatihan-pelatihan yang menjadi wadah bagi kami untuk lebih memahami tugas pokok dan fungsi serta bagaimana cara menjalankannya.” (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu

Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara dengan salah satu mediator dapat disimpulkan bahwa adanya peraturan-peraturan yang diundangkan tersebut menjadi kunci bahwa suatu kebijakan memang harus dilakukan. Pemahaman terhadap kebijakan mediasi dilihat dari rutinnnya diadakan sosialisasi terhadap setiap regulasi baru serta diadakannya pelatihan peningkatan kompetensi. Ini menunjukkan agar dalam melaksanakan tugas mediasi para mediator memiliki pengetahuan dan wawasan terkait apa persoalan-persoalan dalam mediasi serta bagaimana teknis menyelesaikan perselisihan yang terjadi. Adanya pemahaman tersebut disampaikan oleh salah satu pihak perusahaan dalam wawancara sebagai berikut:

“saya tahu adanya penyelesaian mediasi dalam UU PPHI dan teknis bagaimana pelaksanaannya.” (Wawancara dengan Ridho sebagai HRD PT YEC pada 10 Agustus 2024).

Hal senada juga disampaikan oleh pekerja dalam wawancara sebagai berikut:

“dulu waktu saya bekerja di perusahaan lama ada dapat training tentang penyelesaian perselisihan, jadi ketika saya melaporkan perselisihan yang saya alami, saya udah ada pemahaman tentang alurnya” (Wawancara dengan Edward sebagai salah satu Mantan Pekerja PT Prozo Farmasi Industri di Kota Padang pada 20 Agustus 2024).

Namun di sisi lainnya ketika terjadi perselisihan masih ada pekerja yang tidak tahu alur penyelesaian atau memiliki pemahaman sebagaimana disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“saya taunya dari teman, tapi ga paham-paham banget, untuk aturan itu dijelaskan oleh mediator waktu saya konsultasinya, sebelumnya saya ga tau aturan-aturannya”. (Wawancara dengan Hasan sebagai Mantan Pekerja di PT Benua Prima Kota Padang pada 20 Juni 2024).

Adanya ketidakpahaman dari pekerja juga disampaikan oleh salah satu Ketua SP IKA Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“Untuk pemahaman tentang mediasi dan aturan lain sebenarnya 50:50, masih ada yang belum paham. Pekerja harusnya memahami tentang apa yang jadi hak-haknya, baru mereka dapat mengetahui apakah haknya telah sesuai atau ga. Seringnya biarpun ada aturannya tapi pekerja banyak yang gatau dan baru cari tau kalo ada masalah ataupun nanya ke SP yang ada. Padahal sebenarnya harus tau dari awal.” (Wawancara dengan Zulham sebagai Ketua SP IKA Kota Padang pada 10 Oktober 2024)

Masih adanya kendala dalam pemahaman para pekerja juga disampaikan oleh Dosen Hukum Unand dalam wawancara sebagai berikut:

“kebanyakan tenaga kerja tidak tahu tentang isi perjanjian kerja dan pentingnya aturan tersebut, termasuk tentang prosedur PPHI. Jadi butuh peran dari Disnaker untuk meningkatkan sosialisasi pemahaman bagi pekerja dan pemberi kerja, di samping itu harus juga ada inisiatif dari pekerja dan pemberi kerja mencari tahu aturan-aturan yang berlaku.” (Wawancara dengan Syofiarti sebagai salah satu Dosen Hukum pada 4 Oktober 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat diketahui bahwa beragamnya pemahaman yang dimiliki oleh baik pekerja dan pengusaha. Ada pekerja dan perusahaan yang memiliki pemahaman baik terkait kebijakan penyelesaian perselisihan hubungan industrial, namun di sisi lain masih ada pekerja dan perusahaan yang kurang memahami tentang adanya mediasi dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Dalam hal ini, pemerintah perlu melakukan sosialisasi masalah ketenagakerjaan dan

aturan yang berlaku, di samping perlunya inisiatif dari pekerja dan pemberi kerja tentang aturan yang ada.

Berdasarkan observasi peneliti menemukan ada banyak pekerja yang masih belum memahami aturan terkait mediasi dan aturan-aturan lainnya dilihat dari banyak pekerja yang melakukan konsultasi terlebih dahulu. Beberapa pekerja lain tidak pula mengetahui adanya kewajiban untuk melakukan bipartit (penyelesaian di antara pihak yang berselisih) sebelum penyelesaian diselesaikan melalui mediasi. Selain itu, masih ada masyarakat yang bingung membedakan Mediator hubungan industrial dengan pengawas ketenagakerjaan dan masih terdapat opini atau tanggapan negatif yang berkembang di masyarakat dan juga masih kurangnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya sarana hubungan industrial, salah satunya mediasi penyelesaian hubungan industrial. Hal ini juga senada dengan apa yang disampaikan oleh pekerja melalui wawancara yang dilakukan peneliti sebagai berikut:

“Saya tau adanya upaya menyelesaikan perselisihan tapi kurang tau bagian mana disnaker yang ngurus dan apa persyaratan untuk mengurusnya ke disnaker. Teman saya juga gitu dia bahkan ga ingin coba untuk ngurus tentang uang kompensasinya karena takut ga dapet, makanya waktu itu saya aja yang ngajuin ini ke disnaker” (Wawancara dengan Tri sebagai salah satu mantan pekerja di PT YEC pada 14 Agustus 2024).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan terdapat tanggapan dan respon dari masyarakat yang dapat menghambat penerapan dari mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang. Hal ini dikarenakan masih adanya masyarakat yang

mengalami perselisihan hubungan industrial namun belum mengetahui dan memahami Mediasi PPHI serta tidak bisa membedakan fungsi dari pengawas ketenagakerjaan dan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang, dan masih banyak pandangan negatif atau isu yang berkembang terkait disnaker. Oleh karenanya ketika terjadi perselisihan dan tidak didaftarkan, maka hal tersebut dapat merugikan pekerja yang tidak sama sekali mengetahui apabila haknya tidak dipenuhi perusahaan tempatnya bekerja.

Kedua dalam tepat proses mengenai *policy adoption*, yaitu publik menerima kebijakan sebagai sebuah aturan main dan pemerintah menerima kebijakan sebagai tugas yang harus dilaksanakan dengan baik. Adanya surat panggilan mediasi yang diberikan kepada pihak yang berselisih mendapatkan tanggapan yang beragam. Salah satunya disampaikan oleh pegawai koperasi dalam wawancara sebagai berikut:

“waktu adanya panggilan mediasi kami mengusahakan untuk hadir supaya perselisihan yang terjadi dapat terselesaikan” (Wawancara dengan Mutia selaku pegawai Koperasi KRI Padang pada 15 Agustus 2024).

Hal senada juga disampaikan oleh pekerja yang melaporkan perselisihan dalam wawancara sebagai berikut:

“sebagai pihak yang melaporkan saya sangat menerima adanya peran mediator dalam menyelesaikan perselisihan” (Wawancara dengan Indah sebagai mantan supervisor Hotel Axo Kota Padang pada 23 Agustus 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa adanya respon baik dari pihak yang mencatatkan perselisihan dan pihak pengusaha dengan terlibat atau hadir dalam mediasi yang dijadwalkan. Namun,

terdapat pula pihak perusahaan yang tidak merespon terkait panggilan mediasi yang dilakukan mediator sehingga mediasi hanya dilakukan dengan mendengarkan pandangan dari sisi pekerja (sebagai pihak yang mencatatkan perselisihan hubungan industrial). Ada pula tanggapan dari Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang terkait penerimaan masyarakat sebagai berikut:

“masih ada masyarakat yang belum tau pentingnya membuat kontrak dengan perusahaan, jadi kalo tidak ada, dan ingin diadukan pun tidak ada bukti atau pedoman dalam mediasi. Sedangkan untuk masyarakat yang tau dan tidak melaporkan ya mau bagaimana lagi, itukan ga bisa diproses kalo ga dilaporkan terlebih dahulu. (Wawancara dengan Ferri Ervian Rinaldy sebagai Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang pada 29 Juli 2024).

Berdasarkan beberapa hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Padang dapat disimpulkan bahwasannya terdapat beberapa hambatan dalam menerapkan kebijakan penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang yang bersumber dari adanya keadaan sosial masyarakat yang masih belum mengetahui mediasi dalam PPHI dan terdapat masyarakat yang belum menerima dilihat dari keengganan untuk melaporkan kasus perselisihan yang dialami. Hal ini dapat dianalisis dari berbagai faktor yang menyebabkan semua hambatan tersebut seperti literasi masyarakat dalam mengetahui dan memahami kebijakan mediasi, serta adanya pengalaman serta pandangan negatif yang didapatkan masyarakat.



Berdasarkan observasi peneliti menemukan bahwa kenyataannya meskipun telah ada pemahaman dari pengusaha dan pekerja, belum tentu diiringi pula dengan penerimaan. Hal tersebut peneliti temukan pada laporan perselisihan yang masuk di Kota Padang salah satunya berkaitan dengan sebuah perusahaan W yang melakukan pemutusan kontrak kepada lebih dari 20 pekerja yang telah bekerja 5 tahun tanpa ada keinginan untuk membayarkan uang kompensasi yang menjadi hak pekerja. Dalam aturan, perusahaan memiliki hak untuk melakukan pemutusan kontrak dengan tidak melanggar hak salah satunya. Uang kompensasi merupakan hak yang mesti diberikan oleh perusahaan terutama ketika perusahaan tidak berada kondisi keuangan yang buruk. Kenyataannya beberapa oknum usaha tertentu tidak bersedia untuk memberikan hak pekerja, sehingga pekerja membuat laporan perselisihan kepada Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang.

Pada sisi penerimaan juga dilihat pada pemerintah, yaitu mediator menerima kebijakan sebagai tugas yang harus dijalankan telah berjalan dengan baik. Hal ini disampaikan oleh Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang dalam wawancara berikut:

“Penerimaan dari adanya kebijakan mediasi dilihat dari adanya kesediaan dari dinas tenaga kerja dalam menerima adanya kehadiran mediator dalam upaya menyelesaikan persoalan-persoalan perselisihan. Dinas tenaga kerja dibentuk juga dalam rangka menjalankan tugas Pemko Padang yang memang salah satu tujuannya menurunkan angka perselisihan dimana Disnaker Kota Padang sebagai penyelenggara dari mediasi ketika terjadi perselisihan hubungan industrial di Kota Padang.” (Wawancara dengan Ferri Ervian Rinaldy sebagai Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang pada 29 Juli 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa adanya penerimaan terkait adanya kebijakan mediasi di Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang. Hadirnya Mediator Hubungan Industrial untuk melakukan mediasi memiliki peran penting dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial yang ada di Kota Padang. Penerimaan terkait pelaksanaan mediasi dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial ditunjukkan dengan penerimaan terhadap seluruh aturan yang dapat menjadi pedoman dalam proses mediasi berlangsung. Hal ini disampaikan oleh Mediator Hubungan Industrial dalam wawancara sebagai berikut:

“.... terkait dengan aturan itu, sebagai aturan yang sudah sah tentu mau tidak mau ya kita ikuti. Sama halnya dengan aturan-aturan baru terkait teknis pelaksanaan mediasi karena udah aturan dari pusat, ditambah aturan-aturan baru ini juga mengisi kekosongan aturan dari yang sebelumnya tidak ada jadi ada. Kami mediator bertanggung jawab untuk mengikuti apa yang sudah ditetapkan, kalo ada kebijakan baru tentu kami pelajari, pahami, dan kami aplikasikan dalam mediasi”. (Wawancara dengan Reno Sari sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 8 Juli 2024).

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa adanya penerimaan dari Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang sebagai salah satu instansi yang memiliki Mediator dalam rangka menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Penerimaan dibuktikan dengan adanya kesediaan untuk mempelajari, memahami, dan mengaplikasikan aturan-aturan lain yang berguna dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Mediator memiliki pandangan dan sikap yang menunjukkan tanggungjawab mereka terhadap tugas dan

mroil pegawai dalam melindungi hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang dituangkan dalam UU No. 2 Tahun 2004, Permenaker No. 17 Tahun 2014, dan Penmenpanrb No. 83 Tahun 2020.

Ketiga, adanya *strategic readiness* yaitu publik siap menjadi bagian dari kebijakan, di sisi lain birokrat pelaksana siap menjadi pelaksana kebijakan. Pada hal ini implementasi kebijakan mediasi telah berjalan dengan baik karena pelaksana, yakni mediator telah siap untuk melakukan pembinaan, pengembangan, serta bagaimana upaya dalam mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Hal ini disampaikan oleh Mediator HI dalam wawancara berikut:

“kami rasa bisa dibilang siap dalam menjadi bagian dari Pelaksana kebijakan, secara kami mengikuti prosedur atau alur tahap-tahap menjadi mediator. Dari mulai ikut DJJ (Diklat Jarak Jauh) selama 6 bulan didampingi mentor, mengikuti ujian sebanyak 3 kali, selanjutnya ikut diklat Pemantapan di Jakarta selama 3 bulan, mendapatkan SK dari Kemenaker dan SK dari Walikota. Dengan kami mengikuti alur tentunya ini menunjukkan kami siap dan mampu melaksanakan mediasi PPHI di Kota Padang. Ketika laporan perselisihan masuk, kami berupaya sebisa mungkin untuk perselisihan itu dapat diselesaikan di mediasi.” (Wawancara dengan Reno Sari sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 8 Juli 2024).

Wawancara lain juga dilakukan pada mediator HI sebagai berikut:

“ibuk waktu jadi mediator itu ikut aturan PenmenpanRB, jadi ada beda dengan mediator-mediator sebelum ibuk. Untuk menjadi mediator ikut uji kompetensi, lalu dapat SK Walikota, ikut diklat online dan offline, dan mendapatkan SK Kementerian. Kalo secara proses sekarang lebih berurutan mulai dari ngurus di Walikota baru nanti ke Kementerian, sebelumnya ngga gitu. *Outputnya* tetap sama-sama menjadi mediator biarpun alurnya udah berubah

sekarang, kita ikut aturan aja”. (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa menjadi bagian dari mediator menunjukkan adanya kesiapan dari Bidang HI dan Jamsos untuk menjadi pelaksana mediasi dalam lingkup Kota Padang. Hal ini dilihat dari alur menjadi mediator yang mengalami perubahan pada tahun 2020. Mediator telah mengikuti tahap-tahap menjadi mediator sesuai dengan aturan yang berlaku dan mematuhi aturan-aturan dalam proses pelaksanaan mediasi yang ditunjukkan dengan mediator menerima adanya konsultasi terkait persoalan-persoalan hubungan industrial serta bersedia menjadi pelaksana dalam mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Selain sebagai pelaksana dalam mediasi PPHI, mediator dan SDM bidang HI dan Jamsos juga memiliki tugas dalam pembinaan dan pengembangan sarana Hubungan Industrial. Hal ini penting untuk dilakukan karena ini termasuk salah satu upaya agar adanya peningkatan wawasan dari pekerja dan pengusaha terkait sarana-sarana hubungan industrial. Seperti dapat dilihat melalui hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pegawai bidang HI (non mediator) di bawah ini:

“bidang HI tugasnya bukan hanya menyelesaikan mediasi PPHI yang masuk semata, tetapi juga bagaimana meningkatkan *awareness* para pihak, baik pekerja maupun pengusaha terkait pentingnya pemenuhan sarana hubungan industrial. Dengan adanya pembinaan yang kami lakukan terkait pentingnya ada kejelasan hak dan kewajiban perusahaan pekerja yang tertuang dalam PP/PKB, manfaat adanya PP/PKB tersebut, pentingnya kehadiran serikat pekerja, serta pembinaan terkait regulasi Undang-undang

dan aturan lainnya, apa itu mediator dan tupoksinya, masih banyak yang tidak tahu mediator HI itu apa dan kita mempelajari pertanyaan-pertanyaan apa yang akan sering dipertanyakan oleh pekerja dan pengusaha.” Wawancara dengan Erliza Desilianti sebagai Pelaksana Teknis Kebijakan Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Kota Padang pada 18 Juli 2024)

**Gambar 5.11 Pembinaan Terhadap Perusahaan dan Pekerja Tahun 2023**



Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2023

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwasannya bidang HI dan Jamsos juga bertindak sebagai jembatan terhadap pekerja dan pengusaha dimana pegawai-pegawai ini memahami dan memiliki pengetahuan yang cukup mengenai sarana hubungan industrial termasuk di dalamnya mediasi sehingga adanya pembinaan ini diharapkan dapat membantu dalam memperluas informasi terkait hak-kewajiban pekerja, sarana hubungan industrial, dan upaya penyelesaian perselisihan dalam PPHI.

Berdasarkan observasi peneliti menemukan bahwa masih adanya masyarakat yang belum mengetahui tentang hak dan kewajiban yang terjalin dikarenakan tidak semua perusahaan mempunyai kesadaran tinggi terkait pemberian *training* mengenai hal tersebut. Biasanya perusahaan yang tergolong besar memberikan sosialisasi kepada pekerja-

pekerja. Namun pada usaha kecil atau tergolong UMKM, pekerja tidak pernah mendapatkan pemahaman tersebut dari tempatnya bekerja. Selain itu, pihak Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang tidak lagi melakukan sosialisasi secara menyeluruh kepada pekerja dan perusahaan, melainkan pembinaan jemput bola dimana targetnya 25 perusahaan setiap tahunnya. Rendahnya target tersebut menyebabkan tidak meratanya informasi atau akses terhadap hal penting dalam hubungan kerja dan upaya penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Pada sisi publik adanya mediasi dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial sangat menyesuaikan permasalahan yang dihadapi pihak-pihak yang mencatatkan perselisihan. Salah satunya disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“saya rasa adanya mediasi sangat membantu menyelesaikan perselisihan yang terjadi. saya dapat pesangon yang udah sesuai aturan yang berlaku” (Wawancara dengan Jonny sebagai Mantan *accounting* PT. Gric Kota Padang pada 5 Juli 2024).

Hal senada juga disampaikan oleh salah satu legal hukum PT SP

dalam wawancara berikut:

“kalo ditanya sama saya pribadi, saya kebetulan orang yang kalau bisa menghindari untuk berperkara di pengadilan, karena kalau ke pengadilan pasti kita akan menghabiskan banyak waktu, biaya, dan tenaga, oleh karena itu menurut saya pelaksanaan mediasi mengacu pada UU PPHI itu efektif untuk mencegah para pihak untuk ke pengadilan namun tetap mendapatkan keadilan.” (Wawancara dengan Robi sebagai legal hukum PT SP pada 7 Agustus 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa terkait adanya kebijakan mediasi hubungan industrial, adanya respon baik dari pekerja dan pemberi kerja yang siap menjadi bagian dari kebijakan dengan turut serta dalam upaya menyelesaikan perselisihan yang terjadi dalam mediasi hubungan industrial.

Sesuai dengan indikator tepat proses yang dikemukakan oleh Riant Nugroho bahwasannya pelaksanaan mediasi dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang jika dilihat dari unsur memahami kebijakan dan kesiapan untuk menjadi pelaksana sudah dilakukan dengan baik dan konsisten dalam melaksanakan mediasi.. namun, pada sisi pekerja dan pengusaha masih ditemukan adanya kekurangpahaman terkait kebijakan penyelesaian perselisihan hubungan industrial atau kurangnya penerimaan terkait pemenuhan hak pekerja sehingga pada saat pelaksanaan mediasi masih ada pihak pengusaha yang tidak hadir dalam mediasi hubungan industrial yang diadakan meskipun telah diundang oleh mediator.

Berdasarkan uraian analisis yang peneliti lakukan, efektivitas kebijakan ketenagakerjaan dalam mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang jika dilihat melalui dimensi tepat menunjukkan bahwa adanya kebijakan mediasi yang dilaksanakan Mediator Hubungan Industrial di Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang sudah berjalan dengan baik. Hal tersebut dilihat dari 5 indikator pada dimensi ini. Pada tepat kebijakan, kebijakan mediasi dalam UU No. 2 Tahun 2024 Tentang PPHI dan Permenaker RI No. 17 Tahun 2024 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Mediator Hubungan

Industrial serta Tata Kerja Mediasi telah sesuai dengan permasalahan yang hendak dipecahkan dalam hal terjadinya perselisihan hubungan industrial secara tepat, cepat, dan murah dalam waktu 30 hari. Hal ini didukung oleh respon dari pekerja dan pengusaha yang sama-sama ingin agar perselisihan dapat terselesaikan. Adanya mediasi bertujuan untuk mencapai kesepakatan dengan menekankan pada *win-win solution* yang ditengahi oleh mediator. Adanya Penmenpanrb dalam hal pengangkatan mediator yang lebih jelas membantu pelaksanaan mediasi lebih maksimal. Namun, Perda Kota Padang No. 3 Tahun 2021 Tentang Pelayanan Ketenagakerjaan hanya memuat apa yang ada diundang-undang sehingga tidak dijadikan acuan dalam implementasi mediasi.

Selanjutnya pada tepat pelaksana, pelaksanaan mediasi hubungan industrial telah menunjukkan adanya kesesuaian tugas dan wewenang. Kemnaker RI sebagai perumus kebijakan, menetapkan mediator, dan memberikan pelatihan, sedangkan pada tingkat Provinsi, Kota/Kabupaten dilaksanakan oleh mediator yang berada di bawah Disnaker masing-masing. Implementor Kota Padang ialah Mediator Hubungan Industrial di Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang. Pada segi kuantitas menunjukkan masih sedikitnya jumlah mediator, yakni berjumlah 6 orang masih belum mencapai jumlah SDM yang dibutuhkan, yaitu 14 orang. jumlah yang sedikit tersebut dapat menghambat pelaksanaan mediasi seperti adanya pergantian jadwal mediasi karena mediator tidak bisa hadir. Pada segi kualitas mediator memiliki kemampuan dan kompetensi yang baik. Namun, dalam pelaksanaannya masih ada mediator yang menunjukkan sikap tidak netral dengan memihak terhadap salah satu pihak dan menimbulkan ketidakpercayaan terhadap mediator.



Kemudian, pada tepat target menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan mediasi PPHI dilihat dari tercapainya Perjanjian Bersama (PB) yang sudah mencapai target di Kota Padang. Pihak yang mengikuti mediasi perselisihan merupakan pekerja atau perusahaan yang menerima kebijakan mediasi serta hasil dari mediasi. Pada laporan-laporan yang tidak mencapai kesepakatan akan menghasilkan Anjuran dan dilanjutkan penyelesaian di PHI. Adanya laporan yang mencapai PB dan Anjuran memiliki faktor pendukung dan penghambat, salah satunya terkait pemahaman dan penerimaan masing-masing pihak yang berselisih. Mediator pada tahap tersebut tidak dapat memaksakan hasil mediasi sebab mediator dalam mediasi hanya berwenang untuk menengahi dan mengarahkan proses yang hasilnya ditentukan oleh masing-masing pihak.

Keempat, tepat lingkungan pada interaksi mediator hubungan industrial Kota Padang menunjukkan adanya interaksi secara vertikal dan horizontal baik terhadap internal, yaitu bidang hubungan industrial dan jaminan sosial Disnaker Kota Padang, Kemnaker dan Mediator Provinsi Sumatera Barat maupun eksternal, yaitu terhadap pihak pekerja dan pengusaha. Mediasi sebagai tugas dari 1 bidang, yakni hubungan industrial dan jaminan sosial sehingga komunikasi berjalan dengan baik dan jelas. Pekerja dan pengusaha merasa terbantu dengan adanya mediasi terlepas dari hasil hak yang diberikan lebih rendah karena hasil mediasi ditentukan langsung oleh para pihak yang berselisih dimana mediator hanya sebagai penengah. Namun, dalam pelaksanaan mediasi di Kota Padang masih menunjukkan rendahnya peran dari serikat pekerja karena masih sedikitnya serikat pekerja yang ada di Kota Padang sehingga laporan yang masuk berdasarkan inisiatif dari pekerja yang merasa haknya belum terpenuhi.

Terakhir, tepat proses menunjukkan bahwa kesiapan dalam adanya kebijakan mediasi masih belum baik dilihat dari masih rendahnya pemahaman pekerja dan pengusaha terkait hak dan kewajiban masing-masing dan pemenuhan sarana hubungan industrial dan prosedur PPHI, meskipun telah adanya kesiapan dari mediator sebagai implementor dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Mediator perlu melakukan sosialisasi menyeluruh guna meningkatkan pemahaman pekerja dan pengusaha terkait sarana hubungan industrial karena masih rendahnya target pembinaan yang dilakukan oleh Mediator.

## 5.2 Dukungan

Variabel terakhir yang dikemukakan oleh Riant Nugroho dalam proses implementasi kebijakan ialah melalui dukungan kondisi politik, strategik, dan sosial. Pada penerapan suatu kebijakan publik atau program tidak terlepas dari adanya pengaruh dukungan kebijakan yang mana pengaruh dukungan ini juga mempengaruhi keberhasilan atau capaian suatu kebijakan yang diterapkan. Dukungan politik, strategik, dan teknis yang tidak kondusif dan suportif dapat menjadi sumber masalah dan kegagalan penerapan suatu kebijakan.

Karena itu, harus ada upaya dalam implementasi kebijakan yang mensyaratkan kondisi dukungan yang kondusif. Dalam melihat kondisi-kondisi tersebut, Riant Nugroho memfokuskan kajian pada tiga dukungan, yaitu dukungan politik, strategik, dan sosial.

### 5.2.1. Dukungan Politik

Dukungan politik menurut Riant Nugroho menyatakan bahwa dalam implementasi kebijakan atau program nantinya akan dipengaruhi oleh elite politik seperti pejabat atau petinggi dalam memperlancar pelaksanaan dari suatu kebijakan. Dalam pelaksanaan mediasi di Kota Padang terdapat dukungan politik yang dapat dilihat dari adanya respon elite politik dalam mendukung proses penyelesaian hubungan industrial melalui mediasi sebagai bagian dari sarana hubungan industrial. Hal ini diungkapkan oleh Mediator Hubungan Industrial Kota Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“terkait dukungan politik dari pemerintah Kota Padang dalam pelaksanaan tugas mediasi PPHI sudah banyak kita terima, yaitu dari Perda Provinsi dan Perda Kota Padang No. 3 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Ketenagakerjaan. Pada perda ini ada pembahasan terkait tugas dari bidang hubungan industrial salah satunya dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial.”  
(Wawancara dengan Yeni Kasim sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan dukungan politik dalam mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial dilihat dari adanya aturan-aturan yang mendukung pelaksanaan mediasi hubungan industrial. Salah satu bentuk konkrit dari dukungan ini adalah adanya aturan-aturan yang telah ditetapkan pada tabel 5.6 Sebagai berikut:

Tabel 5.6 Aturan-aturan tentang Mediasi PPHI

No.	Peraturan	Sumber Data
1.	Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 17 Tahun 2014 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Mediator Hubungan Industrial serta Tata Kerja Mediasi	Unduhan Internet <a href="https://jdih.kemnaker.go.id/asset/data_puu/Permen_17_Tahun_2014.pdf">https://jdih.kemnaker.go.id/asset/data_puu/Permen_17_Tahun_2014.pdf</a>
2.	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 83 Tahun 2020 Tentang Jabatan Fungsional Mediator Hubungan Industrial	Unduhan Internet <a href="https://peraturan.bpk.go.id/Details/170654/permen-pan-rb-no-83-tahun-2020">https://peraturan.bpk.go.id/Details/170654/permen-pan-rb-no-83-tahun-2020</a>
3.	Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat No. 7 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ketenagakerjaan	Unduhan Internet (peraturan.bpk.go.id)
4.	Peraturan Daerah Kota Padang No. 2 Tahun 2021 Tentang Pelayanan Ketenagakerjaan	Unduhan Internet <a href="https://jdih.padang.go.id/po-content/uploads/perda_02_tahun_2021-dikompresi.pdf">https://jdih.padang.go.id/po-content/uploads/perda_02_tahun_2021-dikompresi.pdf</a>
5.	Surat Keputusan Wali Kota Padang No. 824.835/SK-BKPSDM/2021 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dari Jabatan Lain Dalam Ke Jabatan Fungsional Mediator Hubungan Industrial	Arsip Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 5.6 dapat disimpulkan dalam konteks dukungan politik terlihat bahwa implementasi kebijakan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang berkaitan erat dengan adanya keberadaan aturan-aturan yang dikeluarkan oleh pihak berwenang. Hal ini dilihat dari adanya Perwako Kota Padang terkait pengangkatan mediator hubungan industrial Kota Padang yang menunjukkan keterkaitan antara kebijakan mediasi PPHI di Kota Padang dengan regulasi yang ada.

Hanya saja berdasarkan observasi peneliti, meski telah ada Peraturan Daerah Kota Padang No. 2 Tahun 2021 Tentang Pelayanan Ketenagakerjaan dalam realisasinya perda ini tidak dijadikan pedoman bagi pelaksanaan tugas-tugas di Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang, termasuk pada Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial. Ini dibuktikan dengan banyaknya pihak yang tidak tahu terkait aturan tersebut, salah satunya pekerja dan pengusaha. Ada pula mediator yang tidak mengetahui peraturan ini.

Selain dukungan politik dapat juga dilihat dalam anggaran yang diberikan kepada Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Kota Padang sebagai berikut:

**Tabel 5.7 Anggaran Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Kota Padang Tahun 2023**

Uraian Program/Kegiatan	Anggaran		
	2021	2022	2023
<b>Program Hubungan Industrial</b>			
1. Pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial	Rp. 177.027.106	Rp. 85.244.680	Rp. 40.128.300
2. Penyelesaian perselisihan hubungan industrial	Rp. 182.160.202	Rp. 77.422.600	Rp. 5.042.600
3. Penyelenggaraan verifikasi dan rekapitulasi keanggotaan pada organisasi pengusaha, federasi dan konfederasi	Rp. 9.776.522	Rp. 21.401.397	Rp. 28.660.100

	serikat pekerja/buruh serta non afiliasi			
4.	Penyelesaian PP		Rp.65.756.500	
5.	Pendaftaran PKB		Rp.59.956.800	
<b>Jumlah</b>		<b>Rp 368.963.830</b>	<b>Rp 309.781.977</b>	<b>Rp 73.831.000</b>

Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2021-2023 adanya alokasi anggaran terhadap bidang industrial dan jaminan sosial terkait penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mediasi yang dilaksanakan oleh Mediator Hubungan Industrial Kota Padang di bawah naungan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang oleh Pemerintah Kota Padang. Namun dalam 3 tahun terakhir ada penurunan jumlah anggaran pada bidang hubungan industrial dan jaminan sosial. Secara keseluruhan anggaran tersebut terdiri dari anggaran dalam pencegahan perselisihan hubungan industrial, penyelesaian hubungan industrial, serta melakukan verifikasi dan rekapitulasi sarana hubungan industrial.

Peneliti melihat bahwa rendahnya pemahaman pekerja dan pengusaha salah satunya disebabkan target pembinaan oleh Mediator yang kurang maksimal menyesuaikan anggaran yang ada. Tidak adanya anggaran untuk sosialisasi menyeluruh perlu menjadi perhatian penting dalam meningkatkan pengetahuan dan pemahaman masyarakat sebab wawasan terkait sarana hubungan industrial sangat penting guna menjamin terpenuhinya hak dan kewajiban masing-masing pihak dalam hubungan kerja.

Oleh karenanya, sesuai dengan indikator dukungan politik menurut Riant Nugroho dalam penelitian efektivitas implementasi kebijakan ketenagakerjaan dalam mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang dapat disimpulkan telah menunjukkan adanya dukungan politik dilihat dari adanya aturan dan alokasi anggaran dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Namun dukungan tersebut masih belum maksimal dimana perda yang ada tidak dijadikan acuan oleh mediator dalam melaksanakan mediasi, di samping perda tersebut tidak diketahui oleh banyak pihak. Pada anggaran yang ada masih belum maksimal karena tidak adanya sosialisasi terhadap aturan ketenagakerjaan dan sarana hubungan industrial kepada pekerja dan pengusaha sehingga mediator berfokus pada pembinaan jempit bola dengan target yang rendah.

### 5.2.2. Dukungan Strategik

Strategik merupakan sebuah cara atau langkah bagaimana cara mencapai tujuan baik untuk jangka pendek maupun panjang.<sup>72</sup> Dukungan strategik menurut Nugroho melihat kebijakan harus bersifat strategis, yaitu bersiat mendasar, menyangkut banyak orang, dan tidak bisa diselesaikan oleh orang-orang dan memang harus diselesaikan serta menjadi agenda politik untuk diselesaikan. Oleh karenanya, dukungan strategik pada kebijakan publik mengacu pada lembaga-lembaga yang berada di bawah kendali dilihat dari ada atau tidaknya mandat kepada

<sup>72</sup> Jabulani Dhlamini. (2022). Strategy: An understanding of strategy for business and public policy settings. *Journal of Contemporary Management*, 19(2), 108-134.

organisasi pelaksana. Selain itu, dukungan strategik juga dapat dilihat pada adanya cara dalam melaksanakan mediasi.

Pentingnya kebijakan penyelesaian perselisihan hubungan industrial membantu para pihak yang berselisih agar dapat menyelesaikan perselisihan dengan cara yang lebih mudah dalam waktu yang ditetapkan dalam aturan yang ditengahi oleh mediator. Perselisihan dalam ranah ketenagakerjaan dapat mengakibatkan terjadinya penurunan produktivitas, menurunnya lapangan pekerjaan, memicu terjadi pemogokan hingga kekerasan. Oleh karenanya perselisihan hubungan industrial melalui mediasi perlu diselesaikan oleh implementor yang sesuai dan teknik yang tepat pula.

Pada indikator pertama terkait adanya pemberian mandat yang jelas dilihat dari adanya pemberian mandat terhadap pelaksana mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial disampaikan oleh Mediator Hubungan Industrial Kota Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“dalam aturan udah cukup jelas aktor-aktor dalam mediasi PPHI di Kota Padang itu masuk ranah mediator Hubungan Industrial Kota Padang sesuai Permenaker No. 17 Tahun 2014 dibuktikan dengan adanya SK dari Kementerian Ketenagakerjaan dan SK Walikota Padang.” (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksana mediasi PPHI di Kota Padang dilakukan oleh Mediator Hubungan Industrial Kota Padang sebagaimana tertuang dalam peraturan yang berlaku. Pelaksana mediasi dari pusat hingga ke kota/kabupaten



dijelaskan atau termuat dalam peraturan Kementerian Ketenagakerjaan. Kejelasan mandat ini juga terlihat pada kejelasan proses pengangkatan mediator yang menyesuaikan dengan aturan yang berlaku, mulai dari tata cara pengangkatan oleh kementerian dan Walikota Padang.

Pada saat sebelum dilaksanakan mediasi, untuk menunjang pelaksanaan mediasi mediator dapat melakukan klarifikasi terlebih dahulu untuk memastikan bahwa pihak yang berselisih telah melakukan perundingan sebelum dilanjutkan ke mediasi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu mediator hubungan industrial dalam wawancara sebagai berikut:

“Adanya klarifikasi bertujuan untuk memastikan bahwa memang benar ada perselisihan yang terjadi dan sudah diupayakan penyelesaiannya oleh pihak-pihak yang berselisih. Kadang ada ketidakjujuran salah satu pihak mengatakan sudah dilakukan bipartit, padahal belum.”  
(Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan klarifikasi memudahkan kejelasan pemenuhan persyaratan. Hal ini dikarenakan ditemukan ketidakjujuran salah satu pihak yang mengatakan penyelesaian perselisihan yang telah diupayakan secara bipartit namun gagal. Faktanya pihak pelapor belum melakukan perundingan tersebut. Selain itu apabila perselisihan dilanjutkan ke mediasi, maka mediator juga berperan untuk memahami permasalahan perselisihan yang dilaporkan. Hal ini disampaikan oleh salah satu mediator Hubungan Industrial dalam wawancara sebagai berikut:

“ketika laporan perselisihan masuk, kami pelajari dari sudut pandang pekerja apa yang diminta atau diperselisihkan. Kalo dari perusahaan kita lihat apakah ini perusahaan besar, menengah, atau kecil biar nanti ketika kita menyelesaikan kasus tersebut dapat membawanya ke satu titik yang bisa disepakati. Kadang ada perusahaan yang sedang terseok-seok, atau juga terkenal bandel atau mendzolimi pekerja, kadang juga kesalahan ada pada pekerja, jadi perlu membangun *trust* agar mudah menerima apa yang kita sampaikan, jadi kita ga dituduh memihak.” (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat dilihat bahwa pada pelaksanaan mediasi, mediator perlu memiliki interpretasi yang netral terkait keinginan masing-masing pihak. Selain itu, mediator juga perlu memahami bagaimana kondisi perusahaan yang sedang berselisih karena beberapa laporan perselisihan yang masuk dikarenakan adanya efisiensi struktur, adapula yang bertindak tidak baik. Begitu juga dengan pekerja, mediator perlu mengetahui alasan dari adanya perselisihan, apakah ada kesalahan yang pernah dilakukan pekerja atau tidak. Sikap netral mediator bertujuan agar mediator dapat membangun kepercayaan di antara seluruh pihak.

Selain itu, pada mediasi cukup sering terjadi ketegangan karena masing-masing pihak tidak mau mengalah, sehingga perlu ditengahi oleh mediator agar perselisihan tidak melebar ke hal-hal yang seharusnya tidak perlu dibahas. Salah satunya melalui teknik setengah kamar yang dijelaskan oleh salah satu mediator hubungan industrial dalam wawancara sebagai berikut:

“Pada mediasi, mediator dapat menggunakan salah satunya teknis setengah kamar (kakus) dengan cara yang tidak

menimbulkan perselisihan dan dapat diterima kedua belah pihak untuk menengahi keadaan yang tegang. Teknik setengah kamar tidak termuat dalam uu, namun dapat dilakukan untuk melayani dan menjembatani kepentingan para pihak dengan mendengar keterangan masing-masing pihak secara terpisah. (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa teknik setengah kamar dapat digunakan oleh mediator ketika para pihak bersitegang. Adanya teknik setengah kamar dimana mediator mendengarkan keterangan pihak yang terlibat tanpa harus memberikan keterangan tersebut dihadapan lawan bertujuan agar para pihak yang berselisih lebih terbuka mengeluarkan keterangan dan keinginannya. Hal tersebut dapat pula membantu mediator dalam mencari solusi terbaik yang dapat menciptakan kesepakatan antara pihak yang berselisih. Ini dapat juga diberlakukan apabila terjadi *deadlock* (jalan buntu) dalam suatu mediasi. Teknik setengah kamar dinilai cukup membantu dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang sehingga menghasilkan kesepakatan tanpa adanya unsur paksaan. Kenyataannya, meskipun telah dilakukan teknis setengah kamar ketika terjadi mediasi yang tidak kondusif dan *deadlock*, hasil mediasi tidak juga mencapai kesepakatan. Pada tahap ini mediator tidak dapat memaksa hasil mediasi tersebut sehingga mediator akan mengeluarkan Anjuran dalam waktu 10 hari.

Berdasarkan uraian di atas, dukungan strategik merupakan salah satu dukungan penting yang dilihat dari pemberian mandat dan cara yang digunakan dalam mediasi. Dari pemaparan yang peneliti tuliskan di atas,

dapat disimpulkan bahwasannya dukungan strategik terkait pemberian mandat telah dilaksanakan dengan jelas didukung dengan adanya klarifikasi dan teknik setengah kamar. Namun hasil akhir dikembalikan kepada masing-masing pihak yang berselisih. Apabila kasus tidak mencapai kesepakatan maka pekerja harus melanjutkan penyelesaian secara hukum di PHI dalam arti perusahaan tidak dapat memenuhi keinginan pekerja dan pekerja tidak dapat memenuhi keinginan perusahaan.

### 5.2.3. Dukungan Teknis

Dukungan teknis merupakan dukungan yang dilihat dari kejelasan Standar Operasional Prosedur (SOP), nilai dan sarana prasarana yang berada di Disnaker Kota Padang. Teknis berkaitan dengan pedoman atau petunjuk teknis atau pelaksanaan suatu program atau kebijakan. Terkait dengan pelaksanaan mediasi di Kota Padang, pekerja atau perusahaan dapat melakukan konsultasi dengan Mediator Hubungan Industrial. Hal ini juga diungkapkan oleh Kepala Bidang Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial dalam wawancara sebagai berikut:

“disnaker kota padang punya SOP terkait pelaksanaan mediasi pelaksanaan mediasi dimulai dari konsultasi hingga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.”  
(Wawancara dengan Yose Rizal sebagai Kepala Bidang Hubungan Industrial Kota Padang pada 5 Agustus 2024)

Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang mempunyai SOP (terkait Pelayanan Pengaduan Perselisihan Hubungan Industrial (PHI) dan PHK dengan Nomor SOP 36/SOP-HI/DTKP/2024. Adapun SOP Pengaduan sebagai berikut:

**Tabel 5.8 SOP Pengaduan Hubungan Industrial dan Pemutusan Hubungan Kerja di Kota Padang Tahun 2024**

No.	Urusan Prosedur	Waktu	Output
1.	Petugas Penerima tamu menerima pemohon dan memasukan identitas ke dalam buku tamu dan mengarahkan ke Bidang HI dan Jamsotek	10 menit	Identitas pemohon
2.	Kabid Hi dan Jamsostek menerima pekerja/pengusaha yang melakukan pengaduan ke Bidang Hi/Jamsostek	5 menit	Daftar piket pelayanan harian
3.	Kabid Hi dan Jamsostek menunjuk pegawai fungsional mediator yang ada untuk memberikan pelayanan yang dibutuhkan	5 menit	Pegawai fungsional yang melayani
4.	Mediator yang ditunjuk memberikan pengarah, keterangan, penjelasan dan pembinaan sesuai dengan aturan UU Ketenagakerjaan yang berlaku	Sampai selesai	Terlayannya para pihak yang melakukan Pengaduan PHI/PHK
5.	Setelah mendapatkan penjelasan, pihak yang mengadu bisa melanjutkan penyelesaian masalahnya secara bipartit di Perusahaan atau ingin meminta bantuan mediator untuk penyelesaian PHI/PHK dengan membuat surat pengaduan ke Dinas Nakerin	Sampai selesai	Terlayannya para pihak yang melakukan Pengaduan PHI/PHK
6.	Proses pengaduan selesai		Terlayannya para pihak yang melakukan Pengaduan PHI/PHK

Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024

Apabila telah melakukan konsultasi terkait dengan permasalahan perselisihan hubungan industrial dan melanjutkan penyelesaian melalui

mediasi, Disnaker juga memiliki SOP yang tertuang dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PHI) dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) No 37/SOP-HI/DTKP/2024. Berikut SOP Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial dan PHK di Kota Padang:

**Tabel 5.9 SOP Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial dan Pemutusan Hubungan Kerja di Kota Padang Tahun 2024**

No.	Uraian Prosedur	Persyaratan	Waktu
1.	Pemohon mengajukan permohonan penyelesaian perselisihan hubungan industrial dan pemutusan hubungan kerja melalui sespri Kepala Dinas		
2.	Petugas penerima surat menerima berkas permohonan penyelesaian perselisihan hubungan industrial dan pemutusan hubungan kerja, dan berkas diberikan lembar disposisi untuk kemudian di input dalam aplikasi srikandi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat masuk</li> <li>• tanda terima surat</li> </ul>	10 menit
3.	Sekretaris memberikan saran tindak lanjut kepada Kepala Dinas supaya Bidang HI dan Jamsostek untuk menindaklanjuti, Kepala Dinas menerima saran dan mendisposisikan ke Kepala Bidang HI dan Jamsostek melalui Aplikasi Skrikandi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposisi di aplikasi srikandi</li> </ul>	30 menit
4.	Kepala Bidang HI dan Jamsostek menerima disposisi di Aplikasi Srikandi dan menerima berkas surat permohonan pencatatan yang masuk dari Bagian Umum (sespri Kadis) disertai tanda terima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat masuk</li> <li>• Bukti risalah penyelesaian bipartit</li> <li>• Tanda terima surat</li> </ul>	5 menit
5.	Kepala Bidang HI dan Jamsostek menunjuk mediator HI dan mendistribusikan berkas surat tersebut ke Mediator yang ditunjuk disertai tanda terima dan untuk proses selanjutnya, sesuai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat masuk</li> <li>• Bukti risalah penyelesaian bipartit</li> <li>• Tanda terima surat</li> </ul>	20 menit

	dengan aturan UU Ketenagakerjaan yang berlaku		
6.	Mediator HI melakukan penyelesaian kasus PHI/PHK sesuai dengan aturan UU Ketenagakerjaan yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanda terima surat</li> <li>• Surat permohonan pencatatan perselisihan HI</li> <li>• Bukti risalah penyelesaian bipartit</li> <li>• Surat panggilan</li> <li>• Daftar hadir</li> <li>• Berkas/dokumen yang berkaitan dengan kasus (jika diperlukan)</li> <li>• Risalah perundingan (bisa diketik/tulisan tangan)</li> </ul>	30 hari kerja
7.	Kasus selesai dengan penandatanganan Perjanjian Bersama (PB), Apabila tidak terjadi PB, maka mediator hubungan industrial akan mengeluarkan surat anjuran. Pihak yang menolak anjuran tersebut dapat melanjutkan kasusnya ke Pengadilan Hubungan Industrial (PHI)	Surat perjanjian bersama	30 menit
8.	Penandatanganan anjuran oleh Kepala dinas	Surat perjanjian bersama	30 menit
9.	Anjuran diserahkan	Surat anjuran ke Pengadilan Hubungan Industrial	30 menit

Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024

Berdasarkan 2 (dua) SOP di atas dapat disimpulkan bahwa Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang telah memiliki teknis dalam pelaksanaan mediasi (Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial). SOP ini dibagi ke dalam SOP dalam konsultasi pengaduan perselisihan

hubungan industrial dan penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Adanya SOP sangat berperan penting dalam kejelasan melaksanakan tugas mediator terkait dengan pelaksanaan mediasi di Kota Padang.

Terdapat pula sarana hubungan industrial dalam mendukung pelaksanaan mediasi yang lebih optimal. Salah satunya sarana hubungan industrial yang ada di Kota Padang. Berikut adalah data sarana hubungan industrial yang ada di Kota Padang:

**Tabel 5.10 Data Sarana Hubungan Industrial Kota Padang Tahun 2021-2023**

Sarana HI	2021	2022	2023
PP	24	31	17
PKB	3	1	4
SP (Serikat Pekerja)	8	7	14
Perjanjian PKWT	54	32	40

*Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang 2024*

Berdasarkan penjabaran di atas dapat dilihat bahwa masih rendahnya pemenuhan sarana hubungan industrial di Kota Padang. Total perusahaan yang ada di Kota Padang mencapai 3.512, namun masih sedikit perusahaan yang memiliki PP atau PKB, dan Serikat Pekerja (SP)/ Serikat Buruh (SB). Ini menunjukkan bahwa masih kurangnya kesadaran pengusaha dan pekerja dalam pemenuhan sarana hubungan industrial.

Adanya PP dan PKB sangat penting dalam hubungan kerja sebab memiliki kekuatan yang lebih mengikat dibandingkan aturan yang dibuat oleh pemerintah. Hal tersebut disampaikan oleh Dosen Hukum Unand dalam wawancara sebagai berikut:



“PP/PKB itu aturan yang dibuat pemberi kerja dan pekerja yang sifatnya lebih mengikat. Ketika ada aturan yang dibuat oleh pemerintah, namun pemberi kerja memiliki PP/PKB, maka aturan tersebut yang dijadikan acuan. Salah satunya dalam mediasi, PP/PKB ini dijadikan rujukan terkait perselisihan yang ingin diselesaikan.” (Wawancara dengan Syofiarti sebagai salah satu Dosen Hukum Unand pada 4 Oktober 2024)

Hal senada juga disampaikan oleh Ketua SP IKA Kota Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“kalo PP dibuat pemberi kerja dan dikomunikasikan kepada seluruh pekerja, sedangkan PKB dibuat mendapatkan *win-win solution* karena dibuat berdasarkan keinginan pemberi kerja dan serikat pekerja. Keduanya sama-sama penting sebagai pedoman dalam hubungan kerja.” (Wawancara dengan Zulham sebagai Ketua SP IKA Kota Padang pada 10 Oktober 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa sarana hubungan industrial, yakni PP dan PKB memiliki peran penting dalam mengatur hubungan kerja antara pemberi kerja dan pekerja. Meskipun PKB dinilai jauh lebih menyahterakan pekerja karena dibuat berdasarkan kepentingan pemberi kerja dan serikat pekerja, pembentukan PP juga sama pentingnya karena menyesuaikan dengan UU yang berlaku. Salah satunya ketika terjadi mediasi, maka PP/PKB yang ada akan dijadikan rujukan dalam menyelesaikan perselisihan yang terjadi.

PP merupakan peraturan tertulis yang mencakup syarat kerja dan berisi hak dan kewajiban masing-masing pihak yang berlaku 2 tahun sebagai kewajiban bagi perusahaan yang memiliki 10 pekerja. Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, jumlah perusahaan yang telah membuat PP sebanyak 72 perusahaan. Ada pula peraturan lain yang dinamakan

PKB atau Perjanjian Kerja Bersama yang hampir sama dengan PP, yaitu kesepakatan antara perusahaan dan serikat pekerja atau perwakilan karyawan yang mengatur berbagai aspek hubungan kerja. Dalam PKB terdapat negosiasi antara kedua belah pihak dengan tujuan melindungi hak dan kepentingan karyawan. Total jumlah PKB yang ada di Kota Padang yaitu 12 PKB.

Hampir sama dengan PP dan PKB, jumlah SP/SB di Kota Padang berjumlah sedikit, dimana dalam 3 tahun terakhir pencatatan Serikat Pekerja baru hanya bertambah 29 SP/SB. Banyak perusahaan dan pekerja yang belum memahami pentingnya kehadiran SP/SB. Kehadiran serikat pekerja dapat membantu pekerja dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang tidak jarang melibatkan serikat pekerja atau buruh dalam mediasi, baik untuk pelaporan satu atau lebih pekerja.

Upaya meningkatkan jumlah perusahaan dalam membuat PP dilakukan mediator melalui pembinaan pada 25 perusahaan yang belum mengesahkan PP dan yang sudah habis masa berlakunya pada tahun 2023. Ini menunjukkan masih sedikit target dari Dinas Tenaga Kerja Kota Padang. Oleh karenanya perlu ada pembinaan atau sosialisasi yang lebih maksimal guna dapat membina pekerja dan pengusaha dalam rangka pemenuhan sarana hubungan industrial.

Selain itu dalam mewujudkan pelayanan mediasi yang maksimal perlu didukung sarana dan prasarana oleh Disnaker. Berikut adalah

sarana prasarana yang dimiliki Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian

Kota Padang:

**Tabel 5.11 Sarana Prasarana Umum Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024**

No.	Sarana prasarana	Jumlah	Ketersediaan
1.	Ruang rapat	1	Memadai
2.	Ruang tunggu	1	Memadai
3.	Toilet	2	Memadai
4.	Mushalla	1	Memadai
5.	Meja kerja	13	Memadai
6.	Kursi kerja	15	Memadai
7.	Kursi pelayanan	25	Memadai
8.	Area parkir	1	Memadai
9.	PC unit	5	Memadai
10.	Laptop	7	Memadai
11.	Printer	7	Memadai

Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa Dinas Tenaga Kerja Kota Padang secara umum telah memiliki sarana prasarana yang baik dalam menunjang seluruh pelayanan yang ada di instansinya. Adanya ruang rapat, ruang tunggu, toilet, mushalla, dsb sangat penting dalam memberikan kenyamanan kepada masyarakat yang datang ke kantor dinasker. Selain itu, didukung dari adanya komputer, laptop, dan printer, dilengkapi perlengkapan-perengkapan lain. Namun pada sarana ini dinilai masih belum maksimal sebagaimana disampaikan oleh Mediator Hubungan Industrial sebagai berikut:

Untuk bidang HI sendiri yang masih belum memadai itu dari komputer. Kebanyakan komputer-komputernya keluaran lama jadi lumayan lama (ngelag), cukup sering diperbaiki, kadang *keyboard*-nya juga ga berfungsi” (Wawancara dengan Leni Marlina sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 4 Juli 2024)

Selain itu, dalam pelaksanaan mediasi Dinas Tenaga Kerja memiliki Ruang Mediasi dengan perlengkapan sebagai berikut:

**Tabel 5.12 Sarana Dan Prasarana Ruang Mediasi Hubungan Industrial Tahun 2024**

No.	Sarana/Prasarana	Jenis	Jumlah
1.	Kursi rapat	Besi/metal	9
2.	AC Window	Besi/plat	1
3.	Meja rapat	Kayu	1
4.	Speaker loteng	Fiber	1
5.	CCTV	Besi metal	1
6.	Kursi kerja	Besi	1

Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa disnaker memiliki ruangan yang digunakan semata-mata untuk pelaksanaan mediasi yang dilengkapi dengan cctv, kursi, *Air Conditioner*, dsb. Namun ruang mediasi ini dinilai masih belum ideal sebagaimana diungkapkan oleh Mediator Hubungan Industrial Kota Padang dalam wawancara sebagai berikut:

“Memang disini ada ruang mediasi, tapi itu bukan ruangan yang khusus. Mediator harus bertindak netral jadi harusnya mediator berada di tengah-tengah pihak yang berselisih. Ruang mediasi disini juga terlalu kecil, pihak-pihak yang melaporkan dalam 1 laporan itu bisa ada banyak pekerja, jadi ga muat di 1 ruangan itu, makanya kadang yang dipakai ruang bidang lain atau ruang rapat” (Wawancara dengan Reno Sari sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 8 Juli 2024).

Hal senada juga disampaikan oleh Mediator Hubungan Industrial lainnya dalam wawancara sebagai berikut:

“sebenarnya untuk ruang mediasi kita ini masih kurang, karena mediasi itu butuh ruang yang nyaman yang tidak bisa dimasuki sembarang orang, sejuk, dan kedap suara karena sedapat mungkin tidak didengar orang. Kalo ruang yang sekarang agak kecil, jadi kalo ramai pihak yang

berselisih tentu perlu ruangan yang bisa menampung banyak orang” (Wawancara dengan Yusmalinda sebagai salah satu Mediator Hubungan Industrial Kota Padang pada 9 Juli 2024).

**Gambar 5.12 Ruang Mediasi Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang Tahun 2024**



*Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang 2024*

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang telah menyediakan sarana prasarana umum yang dapat digunakan bagi masyarakat yang hendak mendapatkan pelayanan di kantor. Begitu juga ruang mediasi bidang hubungan industrial dan jaminan sosial dalam melaksanakan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Namun, masih ada kekurangan dari segi komputer dan ruang mediasi yang kurang memadai sehingga dapat mempengaruhi pelaksanaan mediasi hubungan industrial.

Berdasarkan observasi peneliti ruang mediasi tersebut sudah cukup apabila sedikitnya jumlah pekerja dalam suatu mediasi, namun ketika ada banyak pekerja yang terlibat, ruang tersebut menjadi tidak cukup dan kurang kondusif karenanya saat mediasi terkadang menggunakan

ruangan lain apabila ada banyak yang berselisih. Namun, ketika ruangan lain dipakai, maka mediator menggunakan ruang mediasi yang ada.

Oleh karena itu berdasarkan hasil wawancara dan data yang didapatkan peneliti di atas dapat disimpulkan bahwasannya pada indikator dukungan teknis dalam pelaksanaan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial telah berjalan baik dari segi SOP, norma-norma, dan sarana prasarana yang mana ini dijalankan oleh seluruh pegawai atau mediator dalam bidang hubungan industrial dan jaminan sosial. Namun pada pemenuhan sarana hubungan industrial di Kota Padang masih rendah dilihat dari masih sedikitnya partisipasi perusahaan dan pekerja dalam memenuhi sarana hubungan industrial. Selain itu, pada sarana prasarana di Disnaker Kota Padang masih ditemukan permasalahan pada komputer yang kurang berfungsi dengan baik serta ruang mediasi yang agak kecil sehingga ketika ada mediasi yang melibatkan banyak pihak baik pekerja maupun pengusaha, mediator akan melaksanakan mediasi di ruang lain yang tersedia.

Penjabaran-penjabaran yang telah peneliti lakukan untuk menganalisis dan mendeskripsikan efektivitas implementasi kebijakan ketenagakerjaan dalam mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial berdasarkan dimensi dukungan yang terdiri dari 3 indikator, yakni dukungan politik, dukungan strategik, dan dukungan teknis. Pada pelaksanaan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial ditemukan bahwa dimensi dukungan masih belum optimal.

Pada dukungan politik menunjukkan bahwa adanya dukungan dalam pelaksanaan mediasi penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Kota Padang melalui aturan dan anggaran yang jelas. Dukungan tersebut dari adanya keberadaan Perda No. 3 Tahun 2021 Tentang Pelayanan Ketenagakerjaan dan anggaran. Namun dukungan tersebut masih belum maksimal dimana perda yang ada tidak dijadikan acuan oleh mediator dalam melaksanakan mediasi. Pada anggaran yang ada masih belum maksimal karena anggaran tersebut tidak cukup untuk dilakukannya sosialisasi menyeluruh kepada pekerja dan pengusaha sehingga mediator berfokus pada pembinaan jemput bola dengan target yang rendah.

Selanjutnya pada dukungan strategik dalam pelaksanaan mediasi menunjukkan adanya kejelasan mandat (tugas dan fungsi) mediator dibuktikan dengan adanya surat keputusan dari Kementerian Ketenagakerjaan dan Wali Kota Padang. Mediator dalam melaksanakan tugas juga menerapkan strategi atau cara agar tercapainya kesepakatan melalui adanya klarifikasi dan teknik setengah kamar. Namun dalam pelaksanaannya masih ada proses mediasi tidak mencapai kesepakatan.

Terakhir, pada dukungan teknis menunjukkan adanya kejelasan teknis pelaksanaan mediasi yang dimulai dengan proses pelaporan terjadinya perselisihan hingga alur pelaksanaan mediasi yang harus mencapai hasil dalam waktu 30 hari. Hanya saja dalam dukungan tersebut, belum didukung maksimal dengan ruangan mediasi yang lebih baik sehingga mediator menggunakan ruangan lain dikarenakan ada beberapa mediasi yang melibatkan lebih dari 10 pekerja dalam 1 pelaporan. Selain itu, pemahaman pekerja dan pengusaha dalam hubungan industrial masih rendah sesuai dengan data masih sedikitnya partisipasi pengusaha dan pekerja

dalam pemenuhan sarana hubungan industrial. Hal tersebut salah satunya dikarenakan masih rendahnya target pembinaan yang dilakukan oleh mediator hubungan industrial Kota Padang

