

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, interaksi antara manajemen Perusahaan dan serikat pekerja mengalami perubahan yang rumit seiring dengan pergeseran struktur industri, globalisasi, dan transformasi model operasional di berbagai bidang. Tekanan dari persaingan global mendorong Perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, memberikan fleksibilitas kepada tenaga kerja, dan memanfaatkan teknologi dalam manajemen sumber daya manusia, yang dalam beberapa situasi dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam posisi tawar antara Perusahaan dan karyawan.

Persaingan industri yang semakin ketat, membuat perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kerja guna mencapai keunggulan kompetitif. Kesejahteraan karyawan dan hubungan interpersonal dilingkungan kerja merupakan dua faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja. kesejahteraan karyawan mencakup aspek mulai dari tunjangan, gaji, hingga lingkungan kerja yang mendukung. Sementara itu hubungan interpersonal yang baik antara karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif meningkatkan kolaborasi meminimalisir konflik (Hafifa et al., 2025).

Sebuah perusahaan perlu menjaga hubungan baik dengan semua pihak yang terkait, baik itu pemangku kepentingan maupun pemegang saham. Hubungan yang harmonis antara perusahaan dan karyawan dapat

meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan, di tengah era modern yang terus berkembang, tidak hanya menjadi faktor penting, tetapi juga krusial dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi (Alfiana, Wenny Desty Febrian, Suwarsito, Herawati, dalam Igama et al., 2025).

Gangguan dalam industri menyebabkan semakin meningkatnya perbedaan kepentingan, di mana Perusahaan berorientasi pada produktivitas dan keuntungan, sementara serikat pekerja berfokus pada perlindungan hak buruh, jaminan kesejahteraan, dan keamanan pekerjaan jangka panjang. Ketegangan ini sering kali diperparah oleh kurangnya mekanisme komunikasi internal, rendahnya transparansi informasi, serta terbatasnya ruang dialog konstruktif antara kedua pihak.

Hubungan industrial merupakan salah satu elemen penting dalam dunia kerja yang berfungsi untuk menciptakan kesejahteraan karyawan. Di Indonesia, hubungan ini melibatkan interaksi antara pengusaha, pekerja, dan pemerintah dengan tujuan mencapai keseimbangan kepentingan masing-masing pihak. Kesejahteraan karyawan, yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan psikologis, menjadi prioritas utama dalam hubungan industrial, karena karyawan yang sejahtera akan memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap produktivitas perusahaan (Luluk Tri Harinie dalam Igama et al., 2025).

Penerapan hubungan industrial dalam suatu Perusahaan sudah diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

(Ketenagakerjaan, 2003) yang menjelaskan bahwa hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Tujuan dari hubungan industrial yaitu untuk memperoleh terciptanya suatu keadaan yang sejahtera antara karyawan dan perusahaan. Didorongnya sebuah perusahaan untuk memperlakukan karyawannya secara manusiawi dan dengan menekankan kemitraan yang sejajar, selama karyawan didorong untuk menumbuhkan rasa ikut memiliki dan mendukung kelangsungan hidup perusahaan. Dalam hubungan industrial perusahaan, karyawan, dan pemerintah bekerja sama dalam menjelaskan hak-hak maupun kewajiban yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan dan karyawan. Dalam hal ini pemerintah menjadi regulator yang menyediakan payung serta landasan hukum dengan Undang-Undang dan regulasi (Prabowo et al., 2024).

Hubungan kerja yang baik dan harmonis sangatlah penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi suatu Perusahaan. Hubungan kerja yang positif bertujuan untuk mencegah atau mengurangi berbagai perselisihan di dalam Perusahaan, sehingga diperlukan manajemen Perusahaan yang profesional, regulasi yang jelas, serta komunikasi yang sehat dan baik (Sari, 2025).

Hubungan yang harmonis antara serikat pekerja dan manajemen memberikan dampak positif terhadap lingkungan Perusahaan. Kolaborasi

yang efektif dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan implementasi perjanjian kerja bersama merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja. Keterlibatan yang saling mendukung antara serikat pekerja dan manajemen terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas tinggi. Sinergi dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan pelaksanaan perjanjian kerja bersama menjadi kunci utama Dalam Meningkatkan kinerja industri (Prastya dan Widyastuti dalam Wiguna, 2024).

Di sektor manufaktur, kesejahteraan karyawan sering kali menghadapi kendala akibat pekerjaan yang berat dan monoton. Pemeliharaan hubungan industrial berpengaruh positif yang signifikan terhadap kesejahteraan para karyawan. Upaya dalam menjaga hubungan industrial yang mencakup kebijakan Perusahaan, serikat pekerja, dan perjanjian kerja sama sangat penting untuk dilaksanakan. Langkah-langkah perawatan ini akan lebih meningkatkan kesejahteraan karyawan (Nafisa, n.d., 2022).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa hubungan industrial yang baik memiliki pengaruh positif pada kesejahteraan karyawan. Menurut Irwandi dalam Igama et al., (2025) menemukan adanya hubungan signifikan antara hubungan industrial dan kesejahteraan para pekerja. Hasil ini diperkuat oleh Indi Dwi Astuti dalam Igama et al., (2025) yang menekankan pentingnya kontrak kerja dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sedangkan menurut Savitri dalam Igama et al., (2025) menambahkan bahwa pemenuhan hak-hak karyawan, kepatuhan terhadap perjanjian kerja, serta komunikasi

efektif antara pekerja, serikat pekerja, dan majikan adalah faktor-faktor kunci dalam menciptakan hubungan industrial yang sehat.

Pandangan mengenai hubungan industrial menegaskan bahwa hubungan kerja yang baik bergantung pada komunikasi yang efisien dan adanya struktur formal yang kokoh. Hasil penelitian ini memperkuat teori tersebut, di mana penerapan hubungan industrial yang menitikberatkan pada dialog antara serikat pekerja dan manajemen telah meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi sengketa buruh di Perusahaan-Perusahaan manufaktur (Luis Marnisah dan Listiarini dalam Igama et al., 2025).

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan bahwa hubungan industrial yang baik berpengaruh positif terhadap kesejahteraan, produktivitas, dan kinerja karyawan, kajian yang secara khusus membahas proses implementasi antara manajemen dan serikat pekerja dalam membangun hubungan industrial yang harmonis masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada pengaruh hubungan industrial terhadap variabel-variabel tertentu, seperti kesejahteraan karyawan, produktivitas kerja, kinerja organisasi, maupun loyalitas karyawan. Sementara itu, implementasi yang dilakukan melalui mekanisme hubungan industrial, seperti forum bipartit, implementasi Perjanjian Kerja Bersama (PKB), dan penyelesaian konflik atau perselisihan hubungan industrial, belum banyak dikaji secara mendalam. Padahal, ketiga mekanisme tersebut merupakan sarana utama dalam membangun dialog, menyelaraskan kepentingan, dan menciptakan kepercayaan antara manajemen dan serikat pekerja. Oleh karena

itu, diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan bagaimana komunikasi hubungan industrial dijalankan oleh kedua pihak dalam upaya mewujudkan hubungan industrial yang harmonis di lingkungan perusahaan.

Perusahaan PT Petrokimia Gresik yang merupakan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) juga menghadapi tantangan dalam menjaga hubungan industrial yang harmonis, terutama terkait keseimbangan antara kebijakan Manajemen Perusahaan dan aspirasi Serikat Karyawan. Tantangan ini mencakup proses komunikasi dua arah, transparansi dalam penyampaian kebijakan, serta kebutuhan untuk membangun rasa saling percaya antara pihak manajemen dan karyawan. Selain itu, dinamika perubahan lingkungan bisnis, tuntutan peningkatan produktivitas, serta perkembangan regulasi ketenagakerjaan nasional maupun kebijakan PT Pupuk Indonesia (Persero) selaku Perusahaan *holding* juga turut mempengaruhi pola interaksi dan komunikasi antara kedua belah pihak. Dengan demikian, diperlukan komunikasi yang efektif, konsisten, dan inklusif agar hubungan industrial tetap harmonis dan mampu meningkatkan produktivitas sekaligus kesejahteraan karyawan.

Hubungan industrial merupakan salah satu faktor krusial yang memengaruhi stabilitas, produktivitas, dan kesejahteraan di dalam sebuah Perusahaan. Dalam konteks Perusahaan besar seperti PT Petrokimia Gresik, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Serikat Karyawan Petrokimia Gresik (SKPG) menjadi sangat penting dalam menciptakan komunikasi yang efektif untuk membangun hubungan industrial yang

harmonis. Kerja sama yang baik antara pihak manajemen dan serikat pekerja tidak hanya berfungsi untuk menghindari terjadinya konflik, tetapi juga berperan sebagai sarana strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Wiguna, 2024).

Tren di Perusahaan masa kini menunjukkan pergeseran dari manajemen yang bersifat *top-down* ke arah pola komunikasi yang lebih partisipatif dan dua arah dengan beberapa pihak. PT Petrokimia Gresik, sebagai Perusahaan milik negara yang beroperasi di sektor industri pupuk, memiliki kompleksitas operasional dan dinamika tenaga kerja yang cukup tinggi. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang efektif antara manajemen dan SKPG demi menjaga hubungan industrial tetap stabil. Di sisi lain, serikat pekerja berfungsi sebagai wakil suara karyawan dan sekaligus menjadi mitra strategis bagi Perusahaan dalam menciptakan iklim kerja yang adil, kondusif, dan produktif. Komunikasi ini sangat penting karena hubungan industrial yang harmonis berpengaruh langsung pada produktivitas dan kesejahteraan karyawan, sehingga membuat Karyawan lebih loyal, termotivasi, dan merasa memiliki Perusahaan.

Berdasarkan laporan hasil survei *Internal Customer Satisfaction Index* (ICSI) yang dilakukan oleh Manajemen SDM PT Petrokimia Gresik dalam kurun waktu 3 tahun terakhir yakni tahun 2023-2025, menunjukkan hasil rata-rata skor ICSI belum mengalami kenaikan secara signifikan. Pada tahun 2023 hasil rata-rata skor ICSI seluruh unit kerja adalah 5,35. Sedangkan pada tahun

2024 menunjukkan hasil rata-rata skor ICSI adalah 5,48 dan pada tahun 2025 adalah 5,49 dari skala 6.

Tabel 1.1 Hasil Survei ICSI

Hasil Survei <i>Internal Customer Satisfaction Index</i> (ICSI)		
2023	2024	2025
5,35	5,48	5,49

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Tujuan dari survey *Internal Customer Satisfaction Index* (ICSI) ini adalah untuk peningkatan kualitas dan produktivitas layanan masing-masing unit kerja, serta mengukur sejauh mana kualitas pelayanan mempengaruhi kepuasan konsumen.

Selain itu, berdasarkan laporan survei *Employee Experience* dari tahun 2023-2025 menunjukkan skor hasil yang masih belum stabil. Pada tahun 2023 skor hasil survei *Employee Experience* sebesar 89,37%, sedangkan tahun 2024 mengalami penurunan dengan skor sebesar 89,16% dan tahun 2025 naik sebesar 90,28%.

Tabel 1.2 Hasil Survei *Employee Experience*

Hasil Survei <i>Employee Experience</i>		
2023	2024	2025
89,37%	89,16%	90,28%

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Tujuan dari survei *Employee Experience* adalah untuk mempertahankan dan melibatkan Karyawan dengan kualitas terbaik, memaksimalkan kinerja Perusahaan, bertanggung jawab secara sosial dan mendukung kesejahteraan Karyawan di tempat kerja, serta sebagai referensi bagi Perusahaan dalam

mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan pengalaman Karyawan sehingga dapat memberikan dampak positif bagi Perusahaan.

Kondisi stagnansi dan belum menunjukkan kenaikan secara signifikan pada skor ICSI maupun fluktuasi hasil survei *Employee Experience* tersebut mengindikasikan bahwa berbagai upaya peningkatan layanan internal dan pengelolaan pengalaman karyawan belum sepenuhnya menghasilkan perbaikan yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan adanya faktor struktural dan relasional yang belum dioptimalkan, khususnya dalam implementasi hubungan industrial antara manajemen dan karyawan. Hubungan industrial yang belum berjalan secara efektif berpotensi memengaruhi kepuasan internal, keterlibatan kerja, serta persepsi keadilan dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, penelitian mengenai implementasi hubungan industrial menjadi penting dan relevan untuk mengidentifikasi peran dan kontribusinya dalam meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji secara mendalam bagaimana implementasi hubungan industrial berperan Dalam Meningkatkan produktivitas kerja dan kesejahteraan karyawan. Maka penelitian ini diberi judul **“Implementasi Hubungan Industrial Dalam Meningkatkan Produktivitas dan Kesejahteraan Karyawan di PT Petrokimia Gresik.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disajikan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi hubungan industrial di PT Petrokimia Gresik?
2. Bagaimana peran hubungan industrial dalam meningkatkan produktivitas karyawan di PT Petrokimia Gresik?
3. Bagaimana peran hubungan industrial dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan di PT Petrokimia Gresik?

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, agar mendapatkan hasil penelitian yang fokus dan mendalami permasalahan yang diteliti, serta adanya keterbatasan dari peneliti, maka penelitian ini dibatasi pada implementasi hubungan industrial yang melibatkan hubungan antara Manajemen Perusahaan yang diwakili oleh Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Serikat Karyawan Petrokimia Gresik (SKPG), tanpa melibatkan pihak eksternal Perusahaan. Kajian difokuskan pada aspek komunikasi atau mediasi seperti, Lembaga Kerja Sama (LKS) bipartit, pelaksanaan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), serta penyelesaian perselisihan hubungan industrial, dengan melihat kontribusinya terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan berdasarkan persepsi dan pengalaman para pihak. Penelitian ini tidak mengukur produktivitas dan kesejahteraan secara kuantitatif serta dilakukan dalam periode waktu tertentu sesuai dengan pelaksanaan penelitian.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan memahami implementasi hubungan industrial di PT Petrokimia Gresik.
2. Mengetahui dan memahami peran hubungan industrial dalam meningkatkan produktivitas karyawan di PT Petrokimia Gresik.
3. Mengetahui dan memahami peran hubungan industrial dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan di PT Petrokimia Gresik.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini antara lain:

1.5.1. Manfaat Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan kajian akademik di bidang komunikasi organisasi dan hubungan industrial, khususnya mengenai implementasinya dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan serikat karyawan di lingkungan BUMN. Temuan dari penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang memiliki fokus kajian serupa.

1.5.2. Manfaat Secara Praktis

a) Bagi Manajemen PT Petrokimia Gresik:

Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis terkait model komunikasi yang lebih efektif, konstruktif, dan inklusif dalam mengelola hubungan industrial.

b) Bagi Serikat Karyawan Petrokimia Gresik:

Penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai pendekatan komunikasi yang dapat digunakan dalam menyampaikan aspirasi secara efektif serta memperkuat kolaborasi dengan pihak manajemen.

c) Bagi Universitas Gresik:

Penelitian ini dapat menjadi kontribusi akademik dalam pengembangan ilmu komunikasi organisasi dan hubungan industrial, serta menjadi sumber referensi bagi mahasiswa dan peneliti di lingkungan Universitas Gresik.

d) Bagi Pembaca dan Peneliti Selanjutnya:

Penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk memahami pentingnya implementasi hubungan industrial di Perusahaan, sekaligus menjadi landasan bagi studi lanjutan yang membahas komunikasi internal, hubungan kerja, maupun kebijakan ketenagakerjaan di sektor industri.