

Manajemen Konflik Dalam Proses Mediasi Hubungan Industrial Oleh Mediator Fungsional Pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan

Wulandari Natalia Sipayung¹, Victor Lumbanraja²

^{1,2} Universitas Sumatera Utara

Email: wulandarinataliasipayung@gmail.com¹, victor.lumbanraja@usu.ac.id²

Article Info

Article history:

Received December 27, 2025

Revised January 01, 2025

Accepted January 12, 2026

Keywords:

*conflict management,
mediation, industrial relations*

ABSTRACT

Industrial relations harmony is an essential prerequisite for maintaining labor stability and protecting the rights of both workers and employers. However, the high number of industrial relations disputes indicates that conflict remains a complex issue requiring effective resolution mechanisms. Mediation, as a non-litigation dispute resolution method, places functional mediators in a strategic position to manage conflicts between the parties. This study aims to analyze conflict management in the industrial relations mediation process conducted by functional mediators at the Manpower Office of Medan City. The research method used is a qualitative approach with a descriptive research design. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving functional mediators and relevant stakeholders in the settlement of industrial relations disputes. The results show that functional mediators have implemented conflict management through mediation stages that emphasize communication, neutrality, and joint problem-solving. Nevertheless, the effectiveness of mediation is still constrained by several obstacles, including the limited number of mediators, high case workloads, inadequate supporting facilities, and the lack of understanding and good faith from some disputing parties. In conclusion, strengthening mediator capacity, enhancing institutional support, and increasing socialization of mediation mechanisms are necessary to improve the effectiveness of dispute resolution and to achieve harmonious and sustainable industrial relations.

This is an open access article under the CC BY-SA license.



Article Info

Article history:

Received December 27, 2025

Revised January 01, 2025

Accepted January 12, 2026

Keywords:

*manajemen konflik, mediasi,
hubungan industrial*

ABSTRACT

Hubungan industrial yang harmonis merupakan prasyarat penting dalam menjaga stabilitas ketenagakerjaan dan perlindungan hak-hak pekerja maupun pengusaha. Namun, tingginya perselisihan hubungan industrial menunjukkan bahwa konflik masih menjadi permasalahan yang kompleks dan memerlukan mekanisme penyelesaian yang efektif. Mediasi sebagai salah satu upaya penyelesaian non-litigasi menempatkan mediator fungsional pada posisi strategis dalam mengelola konflik para pihak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen konflik dalam proses mediasi hubungan industrial yang dilakukan oleh mediator fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan mediator fungsional serta pihak terkait dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mediator fungsional telah menerapkan manajemen konflik melalui tahapan mediasi yang mengedepankan komunikasi, netralitas, dan



pencarian solusi bersama. Meskipun demikian, efektivitas mediasi masih menghadapi kendala berupa keterbatasan jumlah mediator, tingginya beban perkara, keterbatasan sarana pendukung, serta rendahnya pemahaman dan itikad baik sebagian pihak yang berselisih. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas mediator, dukungan kelembagaan, serta peningkatan sosialisasi mekanisme mediasi sangat diperlukan guna meningkatkan efektivitas penyelesaian perselisihan dan mewujudkan hubungan industrial yang harmonis dan berkelanjutan.

This is an open access article under the [CC BY-SA license](#).



Corresponding Author:

Wulandari Natalia Sipayung
Universitas Sumatera Utara
Email: wulandarinataliasipayung@gmail.com

PENDAHULUAN

Hubungan industrial merupakan suatu sistem yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa, yaitu pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah, yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila serta UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (Dhulhijjahyani dkk., 2020b). Sistem ini bukan sekadar hubungan mekanis antara pekerja dan pengusaha, melainkan mencerminkan suatu kesatuan yang berlandaskan rasa keadilan, musyawarah, dan gotong royong sesuai dengan falsafah bangsa Indonesia. Dalam praktiknya, pemerintah berperan aktif melalui mekanisme Tripartit, yakni forum komunikasi yang melibatkan ketiga unsur tersebut untuk melakukan konsultasi dan musyawarah demi terciptanya hubungan industrial yang harmonis dan seimbang (Adawiyah dkk, 2024).

Pemerintah Republik Indonesia telah menetapkan berbagai kebijakan untuk menangani permasalahan hubungan industrial, salah satunya melalui Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Mekanisme yang diatur dalam kebijakan tersebut dirancang untuk memberikan solusi yang adil bagi pekerja maupun pengusaha, serta menjaga stabilitas hubungan kerja. Dengan landasan kebijakan ini, pemerintah berupaya menyediakan sistem penyelesaian perselisihan yang efektif agar hubungan industrial dapat berlangsung secara dinamis dan berkeadilan. Permasalahan hubungan industrial idealnya diselesaikan oleh mediator yang netral serta berpedoman pada prinsip *win-win solution* (Rumesten, 2012).

Peran pemerintah dalam mekanisme tripartit bersifat strategis dalam menciptakan hubungan industrial yang adil dan seimbang. Pemerintah berfungsi menetapkan kebijakan ketenagakerjaan yang berkeadilan sosial, memberikan pelayanan publik, melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan hubungan industrial, serta menindak pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan (Wahyuningsih, 2025).

Ketenagakerjaan merupakan aspek penting dalam pembangunan masyarakat karena bertujuan mewujudkan kesejahteraan sekaligus memajukan bangsa secara menyeluruh. Tenaga kerja berperan sekaligus menjadi tujuan pembangunan nasional, sehingga pembangunan ketenagakerjaan perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas, memperkuat partisipasi dalam



pembangunan, serta menjamin perlindungan hak-hak pekerja sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan (Indriani, 2016).

Salah satu wujud nyata peran pemerintah adalah melalui Dinas Ketenagakerjaan yang berfungsi sebagai mediator dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial (Dermawan & Sarnawa, 2021). Kebijakan ketenagakerjaan telah dirancang untuk menciptakan keadilan dan kesetaraan dalam hubungan kerja. Akan tetapi, pada kenyataannya tantangan dalam hubungan industrial masih terus bermunculan. Perselisihan antara pekerja dan pengusaha kerap terjadi akibat ketidakseimbangan hak dan kewajiban, pemutusan hubungan kerja, serta perbedaan penafsiran peraturan perusahaan.

Dinas Ketenagakerjaan berupaya menyelesaikan sengketa secara damai agar tidak berkembang menjadi konflik yang merugikan kedua belah pihak. Data Kementerian Ketenagakerjaan (Kemenaker) tahun 2024 mencatat sebanyak 7.540 kasus perselisihan hubungan industrial yang dilaporkan (Iswenda, 2025). Angka tersebut menunjukkan bahwa persoalan ketenagakerjaan masih menjadi tantangan serius dalam dinamika hubungan industrial di Indonesia.

Pada tingkat daerah, Kota Medan juga menghadapi persoalan serupa dalam menjaga hubungan industrial yang harmonis. Seiring dengan perkembangan ekonomi dan industri di kota ini, konflik antara pekerja dan pengusaha semakin sering terjadi. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 Pasal 1 ayat (1), perselisihan hubungan industrial diartikan sebagai perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja-serikat buruh.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Medan Tahun 2021–2026 menempatkan Dinas Ketenagakerjaan sebagai instansi yang berperan penting dalam mendukung visi pembangunan daerah, khususnya dalam mewujudkan hubungan industrial yang harmonis. Fokus utama Dinas mencakup peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja, penyelesaian perselisihan hubungan industrial, serta perlindungan hak-hak pekerja. Secara khusus, Rencana Strategis (Renstra) Dinas Ketenagakerjaan 2021–2026 menekankan dua aspek utama: (1) peningkatan layanan penyelesaian sengketa melalui mediasi dan konsiliasi untuk menyelesaikan konflik secara adil tanpa melalui litigasi, dan (2) penguatan kelembagaan melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyediaan infrastruktur memadai, serta pengembangan sistem informasi yang mendukung transparansi dan efisiensi dalam penanganan perselisihan.

Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan memiliki fungsi strategis dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui peran mediator fungsional. Peran ini sangat krusial mengingat tingginya potensi konflik antara pekerja dan pengusaha yang dapat memengaruhi stabilitas ekonomi daerah. Konflik-konflik tersebut mencakup berbagai jenis perselisihan, seperti perselisihan hak dan kewajiban, perselisihan kepentingan, serta pemutusan hubungan kerja yang seringkali menimbulkan dampak sosial dan ekonomi. Kondisi ini menegaskan pentingnya manajemen konflik yang efektif oleh mediator fungsional agar proses mediasi dapat menghasilkan penyelesaian yang adil dan harmonis bagi kedua belah pihak.

Tabel 1. Jumlah Mediator Fungsional dan Kasus Perselisihan Hubungan Industrial di Kota Medan

Kategori	Jumlah
Jabatan Mediator Fungsional	15 Orang
Kasus Perselisihan Hubungan Industrial	400–500 kasus (Rata-rata Per tahun)
Rata-rata per Mediator Fungsional	29-36 Kasus

Sumber: Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 2024

Jumlah mediator fungsional di Kota Medan tercatat sebanyak 15 orang dengan total kasus perselisihan hubungan industrial mencapai 400–500 kasus per tahun, atau sekitar 29–36 kasus yang ditangani setiap mediator. Perselisihan hubungan industrial menimbulkan berbagai dampak negatif bagi pekerja, pengusaha, maupun pemerintah. Bagi pekerja, konflik dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, stres psikologis, penurunan motivasi, bahkan berpotensi menyebabkan kehilangan pekerjaan sehingga berdampak pada kesejahteraan keluarga. Bagi pengusaha, perselisihan dapat menghambat kelancaran operasional, menurunkan produktivitas, menambah beban biaya perusahaan, serta merusak citra lembaga di mata publik. Sementara bagi pemerintah, tingginya kasus perselisihan dapat memicu ketidakstabilan sosial dan menimbulkan persepsi negatif terhadap kinerja pemerintah dalam mengelola hubungan industrial. Dampak tersebut menunjukkan pentingnya penerapan manajemen konflik yang efektif dalam proses mediasi agar permasalahan tidak berkembang menjadi sengketa yang lebih besar dan merugikan semua pihak.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya data konkret untuk menggambarkan dinamika hubungan industrial di Kota Medan. Data terbaru dari Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan mencatat bahwa pada periode Triwulan I Tahun 2025 (Januari–Maret) terdapat 285 kasus perselisihan hubungan industrial. Kasus-kasus tersebut terbagi dalam tiga jenis utama, yaitu perselisihan pemutusan hubungan kerja (PHK), perselisihan hak dan kewajiban, serta perselisihan kepentingan. Rincian kasus disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Rekapitulasi Jenis Konflik Perselisihan Hubungan Industrial Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan TW I 2025 (Januari–Maret)

Jenis Konflik	Jumlah Kasus	Kasus Diselesaikan	Kasus Dicegah
Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja	238	152	86
Perselisihan Hak dan Kewajiban	43	16	27
Perselisihan Kepentingan	4	1	3
Total	285	169	116

Sumber: Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 2025

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa perselisihan pemutusan hubungan kerja merupakan kasus yang paling dominan dengan jumlah 238 kasus, atau lebih dari 80% dari total kasus yang masuk. Dari angka ini, 152 kasus berhasil diselesaikan melalui mediasi formal, sementara 86 kasus lainnya dapat dicegah sejak tahap awal sebelum berkembang menjadi

sengketa terbuka. Perselisihan hak dan kewajiban tercatat sebanyak 43 kasus, terdiri atas 16 kasus yang berhasil diselesaikan melalui mediasi dan 27 kasus yang dicegah. Adapun perselisihan kepentingan relatif sedikit, hanya 4 kasus, dengan rincian 1 kasus diselesaikan melalui mediasi dan 3 kasus dicegah.

Kasus yang diselesaikan merujuk pada perselisihan yang telah masuk ke tahap mediasi resmi dan menghasilkan kesepakatan melalui perjanjian bersama. Sementara itu, kasus yang dicegah merupakan konflik yang berhasil ditangani sejak tahap konsultasi atau pengaduan awal, sehingga tidak perlu dilanjutkan ke proses mediasi formal. Hal ini menunjukkan bahwa peran mediator tidak hanya terbatas pada penyelesaian sengketa melalui mediasi formal, tetapi juga mencakup upaya pencegahan konflik sejak dini.

Sebagaimana data sebelumnya menunjukkan, jumlah perselisihan hubungan industrial di Kota Medan pada periode 2021–2024 rata-rata berada pada kisaran 400–500 kasus per tahun. Jika dibandingkan dengan data Triwulan I Tahun 2025 yang sudah mencapai 285 kasus, maka dapat diproyeksikan bahwa jumlah kasus di tahun 2025 berpotensi melampaui angka rata-rata tahunan sebelumnya. Fakta ini mengindikasikan adanya tren peningkatan kasus, khususnya yang berkaitan dengan PHK, yang mendominasi hampir seluruh perselisihan.

Rincian data Triwulan I Tahun 2025 tidak hanya memberikan gambaran kuantitatif mengenai jumlah kasus, tetapi juga memperlihatkan pola dominasi jenis konflik yang terjadi. Perselisihan PHK menempati posisi tertinggi, diikuti oleh perselisihan hak dan kepentingan. Hal ini menegaskan bahwa isu pemutusan hubungan kerja masih menjadi tantangan terbesar dalam menjaga stabilitas hubungan industrial di Kota Medan, sekaligus memperkuat pentingnya peran mediator dalam menciptakan penyelesaian yang adil, cepat, dan mencegah eskalasi konflik.

Permasalahan yang muncul dalam proses mediasi hubungan industrial di Kota Medan tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian kasus pemutusan hubungan kerja, tetapi juga mencakup dinamika konflik antara para pihak yang berselisih. Konflik sering kali muncul karena perbedaan pandangan mengenai hak dan kewajiban, serta kepentingan ekonomi dan sosial yang tidak seimbang. Selain itu, efektivitas manajemen konflik oleh mediator fungsional juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan komunikasi, netralitas mediator, serta dukungan kelembagaan dari Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam menentukan keberhasilan proses mediasi, karena mediator yang mampu berkomunikasi dengan baik dan bersikap netral akan lebih mudah membangun kepercayaan antara para pihak yang berselisih. Sementara itu, dukungan kelembagaan yang kuat, seperti pelatihan berkelanjutan, fasilitas mediasi yang memadai, serta kebijakan yang mendukung independensi mediator, akan memperkuat efektivitas penyelesaian konflik secara adil dan konstruktif. Keberhasilan proses mediasi juga sangat bergantung pada itikad baik dari para pihak yang berselisih. Apabila kedua belah pihak memiliki niat untuk bekerja sama dan terbuka dalam berkomunikasi, maka proses mediasi cenderung berjalan lebih lancar dan menghasilkan kesepakatan tanpa adanya sikap keras kepala atau penolakan untuk berdialog.

Perselisihan hubungan industrial di Kota Medan mencakup berbagai isu, mulai dari pemenuhan hak-hak pekerja hingga kepentingan perusahaan. Kondisi ini menegaskan perlunya penanganan yang lebih efektif dari pemerintah daerah. Menurut Awaluddin, “hubungan industrial ketenagakerjaan di Kota Medan sedang tidak baik-baik saja.” Ia juga menyebutkan



bahwa angka perselisihan terus meningkat dari tahun ke tahun. Selain itu, tingkat pemahaman pekerja/buruh terhadap hukum ketenagakerjaan di tingkat perusahaan masih rendah. Bahkan, ironisnya, banyak pekerja/buruh tidak mengetahui lokasi Kantor Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan (Gusrit, 2025).

Hubungan industrial idealnya berlangsung dengan saling menghormati hak dan kewajiban, namun potensi konflik tetap tidak dapat dihindari karena adanya ketidakseimbangan kepentingan yang memengaruhi dinamika kerja. Data kasus perselisihan hubungan industrial di Kota Medan menunjukkan bahwa mediator pada Dinas Ketenagakerjaan berupaya menerapkan berbagai langkah manajemen konflik dalam proses mediasi. Langkah-langkah tersebut dilakukan untuk menengahi perbedaan pandangan antara pekerja dan pengusaha serta mencegah agar perselisihan tidak berkembang menjadi sengketa yang lebih kompleks. Manajemen konflik oleh mediator fungsional diperlukan untuk mengelola perbedaan kepentingan secara efektif, meredakan ketegangan, serta menciptakan iklim kerja yang harmonis, kondusif, dan produktif.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji peran mediator dan institusi ketenagakerjaan dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Penelitian Andi Sunrah (2022) menekankan pentingnya strategi knowledge management dan pengembangan sumber daya manusia mediator dalam menyelesaikan konflik hubungan industrial di Kota Makassar. Hasilnya menunjukkan bahwa keberhasilan mediasi dipengaruhi faktor politik, ekonomi, dan sosial, dengan kendala utama berupa keterbatasan jumlah mediator, minimnya pelatihan, dan sumber daya yang terbatas. Penelitian M. Faisal Putra Alamsyah (2022) di Provinsi Jawa Timur menunjukkan bahwa Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi telah menjalankan fungsi pemerintahan sebagai mediator dengan cukup baik, meskipun masih menghadapi kendala pada aspek inovasi dan modernisasi, terutama terkait keterbatasan SDM dan pemanfaatan teknologi. Penelitian Efriyanti Simanjuntak (2018) menyoroti peran mediator Dinas Tenaga Kerja Kota Medan dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial melalui prosedur normatif yang wajib ditempuh ketika perundingan bipartit gagal, dengan mediator berfungsi membantu para pihak tanpa memaksakan keputusan. Sementara itu, penelitian Yola Afia Masdar dan Nurmasari (2019) menemukan bahwa pelaksanaan mediasi di Kecamatan Tembilahan tergolong cukup, namun belum optimal akibat keterbatasan mediator, fasilitas, sosialisasi, dan anggaran. Dari keempat penelitian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian karena belum ada kajian yang secara khusus menelaah strategi teknis dan manajemen konflik yang dijalankan langsung oleh mediator fungsional sebagai aktor utama, khususnya dengan pendekatan strategi mediasi Christopher W. Moore. Penelitian sebelumnya lebih berfokus pada aspek kelembagaan, fungsi pemerintahan, dan pengembangan SDM, bukan pada praktik manajemen konflik mediator secara mendalam. Kekosongan ini menjadi semakin relevan di Kota Medan yang memiliki dinamika hubungan industrial kompleks dengan jumlah perselisihan yang tinggi, mencapai 400-500 kasus per tahun. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji Manajemen Konflik dalam Proses Mediasi Hubungan Industrial oleh Mediator Fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah cara ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data dengan tujuan tertentu guna menjawab permasalahan penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik manajemen konflik yang dilakukan oleh mediator fungsional dalam proses mediasi hubungan industrial, termasuk strategi, hambatan, serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penyelesaian perselisihan. Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan secara sistematis dan faktual. Dalam penelitian ini, deskripsi difokuskan pada peran mediator fungsional Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan dalam mengelola konflik antara pekerja dan pengusaha melalui mekanisme mediasi hubungan industrial. Lokasi penelitian ditetapkan di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada tingginya frekuensi perselisihan hubungan industrial yang ditangani setiap tahun, serta peran strategis mediator fungsional sebagai pelaksana utama penyelesaian sengketa hubungan industrial di wilayah tersebut. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang dipilih secara purposive, yaitu mediator fungsional, pejabat Dinas Ketenagakerjaan, serta pihak terkait yang terlibat langsung dalam proses mediasi. Data sekunder diperoleh dari peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, dokumen resmi Dinas Ketenagakerjaan, laporan penyelesaian perselisihan, serta literatur ilmiah yang berkaitan dengan manajemen konflik dan hubungan industrial. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai strategi manajemen konflik yang diterapkan mediator, tahapan mediasi, serta kendala yang dihadapi. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung proses mediasi dan interaksi antar pihak yang berselisih. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa arsip, laporan, dan regulasi terkait. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang telah dikumpulkan diseleksi dan dikelompokkan sesuai fokus penelitian, kemudian dianalisis secara mendalam untuk memperoleh gambaran utuh mengenai manajemen konflik dalam proses mediasi hubungan industrial oleh mediator fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara dan observasi di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan. Data disusun secara sistematis berdasarkan variabel penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih jelas.

a. Manajemen Konflik oleh Mediator Fungsional

Hasil wawancara dan observasi mengidentifikasi lima strategi utama yang diterapkan mediator fungsional, sesuai dengan teori Christopher W. Moore (2014):



1. Membangun Hubungan yang Efektif

Salah satu pendekatan dalam manajemen konflik yang digunakan oleh fungsional mediator di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan adalah membangun hubungan yang efektif dengan kedua belah pihak yang berselisih. Hal ini sesuai dengan fungsi pertama dalam teori Christopher W. Moore (2014), yaitu membangun hubungan yang efektif (*establishing effective relationships*) antara mediator dan para pihak yang bersengketa. Membangun hubungan yang efektif merupakan langkah awal yang krusial dalam proses mediasi. Mediator dituntut untuk mampu menciptakan suasana yang hangat, saling percaya, dan komunikatif agar para pihak bersedia terbuka dan bekerja sama dalam mencari solusi.

Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas, Ramaddan, SKM, yang menegaskan bahwa suasana nyaman dan terbuka penting agar para pihak bersedia menyampaikan pendapat secara jujur. Dalam wawancaranya, beliau menyatakan:

“Kemampuan mediator dalam membangun hubungan yang efektif dengan pihak yang berselisih sangat penting. Hal ini diperlukan agar kedua belah pihak merasa nyaman dan terbuka selama proses mediasi. Dengan hubungan yang baik, mediator dapat membantu para pihak lebih memahami aturan yang berlaku dan mendorong mereka untuk fokus pada penyelesaian masalah secara objektif dan damai.” (Wawancara dengan Bapak Ramadhan, SKM sebagai Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh mediator Jones Parapat, yang selalu memulai mediasi dengan pendekatan personal untuk mencairkan suasana.

“Di awal proses mediasi, saya memperkenalkan diri dan melakukan pendekatan secara personal kepada para pihak. Tujuannya adalah membangun suasana yang lebih santai dan terbuka agar masing-masing pihak merasa nyaman untuk menyampaikan permasalahannya.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Pendekatan ini diakui positif oleh pihak pekerja, seperti Felly Yurindi dan Juan Fallo Filipi, yang merasa dihargai dan nyaman menyampaikan masalahnya. Felly Yurindi, salah satu pekerja yang pernah menjadi peserta mediasi, menyampaikan:

“Saya merasa dihargai. Mediator bersikap sopan dan memperlakukan saya dengan adil selama proses mediasi berlangsung.” (Wawancara dengan pekerja Felly Yurindi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Hal yang senada diungkapkan oleh Juan Fallo Filipi:

“Mediator memulai mediasi dengan pendekatan yang baik. Beliau memperkenalkan diri, menjelaskan tujuan mediasi, dan memberikan ruang bagi kedua pihak untuk menyampaikan pendapat dengan bebas.” (Wawancara dengan Pekerja Juan Fallo Filipi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Kedua pekerja ini mengakui bahwa sikap mediator yang netral, sopan, dan terbuka mampu menciptakan suasana yang kondusif, sehingga mereka merasa dihargai dan nyaman mengikuti proses mediasi. Lebih lanjut, Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan juga memberikan dukungan terhadap pengembangan kemampuan mediator dalam membangun hubungan yang baik.

Menurut Kepala Bidang Hubungan Industrial, bentuk dukungan tersebut antara lain berupa pelatihan yang tidak hanya menekankan aspek hukum, tetapi juga aspek psikologis dan komunikasi.

“Pelatihannya itu bisa berlangsung sekitar enam bulan, mereka dibekali bukan hanya soal pendekatan hukum, tapi juga aspek psikologi, emosional, dan etika komunikasi seperti kesopanan dan kesantunan.” (Wawancara dengan Bapak Marisi Sumantri Parlindungan Sinaga selaku Kepala Bidang Perselisihan Syarat Kerja dan Pengupahan Sekretaris Dewan Pengupahan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Mediator tetap menjaga sikap profesional dan menunjukkan empati ketika menghadapi pihak yang bersikap tidak kooperatif, sembari menekankan pentingnya berbicara berdasarkan fakta dan aturan yang berlaku. Pendekatan ini dinilai mampu menurunkan ketegangan, bahkan pada kondisi yang cukup emosional. Jones juga menambahkan bahwa menghadapi pihak yang tidak kooperatif membutuhkan kesabaran dan penerapan pendekatan profesional :

“Saya tetap mengikuti standar prosedur yang berlaku dan menjaga sikap profesional. Saya berusaha tetap bersikap baik dan menekankan pentingnya berbicara secara jujur dan terbuka agar kepercayaan tetap terjaga.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Mediator, menurut Bapak Jones Parapat, harus menjaga sikap profesional dan menunjukkan empati dalam menghadapi pihak yang tidak kooperatif. Bapak Jones Parapat juga mengaku pernah menghadapi situasi di mana hubungan antara pihak pekerja dan pengusaha sudah sangat retak. Kasus seperti ini sering ditemukan, ketika hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha berada dalam kondisi tidak harmonis atau bahkan memburuk. Pada situasi seperti itu, mediator berupaya mengingatkan bahwa pada awalnya kedua pihak memiliki hubungan kerja yang baik, sehingga penting untuk menjaga profesionalitas dan saling menghormati, meskipun sedang menghadapi konflik.

“Pernah mengingatkan bahwa pada awalnya semua hubungan itu baik-baik saja. Jadi ketika terjadi perselisihan, penting bagi para pihak untuk mengingat kembali kebaikan awal itu dan tetap berusaha menjaga hubungan agar tidak semakin rusak. Karena kalau sikap dan niat tetap dijaga baik, maka hasil akhirnya pun akan membawa kebaikan juga.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Pendekatan manajemen konflik yang menekankan pada pembangunan hubungan yang efektif dalam kebijakan ketenagakerjaan di Kota Medan mendukung visi Dinas Ketenagakerjaan untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis berdasarkan Pancasila. Pendekatan ini berkontribusi langsung terhadap keberhasilan penyelesaian 152 kasus melalui mediasi pada Triwulan I Tahun 2025, sehingga dapat mengurangi potensi eskalasi ke Pengadilan Hubungan Industrial.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa membangun hubungan yang efektif bukan hanya menjadi bagian dari pendekatan personal mediator, tetapi juga merupakan perhatian kelembagaan dari Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan. Dengan demikian, pendekatan membangun hubungan yang efektif terbukti berdampak signifikan terhadap keberhasilan mediasi. Selain meningkatkan kepercayaan para pihak, pendekatan ini juga mendukung

kebijakan ketenagakerjaan daerah untuk menjaga stabilitas hubungan industrial dan mencegah eskalasi konflik ke ranah litigasi.

2. Menciptakan Kondisi yang Terbuka

Teori Christopher W. Moore (2014) menjelaskan bahwa menciptakan kondisi yang terbuka merupakan kunci agar mediasi berjalan secara efektif. Kondisi terbuka berarti suasana aman, kondusif, dan mendukung keterbukaan emosional maupun informasi dari kedua belah pihak. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Hubungan Industrial, menunjukkan bahwa salah satu prinsip penting yang dijaga dalam proses mediasi adalah kerahasiaan. Hal ini merupakan dasar agar para pihak merasa aman untuk berbicara terbuka:

“Yang pertama, proses mediasi itu bersifat rahasia. Ini penting agar para pihak merasa aman dan nyaman menyampaikan pendapatnya.”

(Wawancara dengan Bapak Marisi Sumantri Parlindungan Sinaga selaku Kepala Bidang Perselisihan Syarat Kerja dan Pengupahan Sekretaris Dewan Pengupahan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Mediator tidak hanya menjamin kerahasiaan, tetapi juga dituntut untuk membangun suasana yang formal namun tetap hangat dengan menyampaikan sambutan pembuka dan memperkenalkan diri secara sopan. Tujuan dari upaya ini adalah untuk mencairkan suasana dan menumbuhkan rasa saling percaya di awal proses mediasi. Pernyataan ini diperkuat oleh Mediator Fungsional, Bapak Jones Parapat, yang menyebutkan bahwa:

“Langkah-langkah awal ini penting untuk mencairkan suasana, menciptakan rasa saling hormat, dan memberi kesan bahwa proses ini resmi namun tetap terbuka dan komunikatif.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Kesaksian dari pekerja, Felly Yurindi dan Juan Fallo Filipi, juga membuktikan bahwa mediator berhasil menciptakan suasana yang membuat mereka merasa tenang untuk menyampaikan pendapat. Felly Yurindi, pekerja yang dimediasi dalam kasus PHK, menyampaikan:

“Saya sempat merasa ragu untuk terbuka karena situasi yang cukup sensitif. Namun, mediator menegaskan bahwa mereka bersikap netral, sehingga saya merasa lebih tenang untuk bicara.” (Wawancara dengan pekerja Felly Yurindi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Juan Fallo Filipi Dolok Saribu, pekerja lain yang juga mengalami PHK, memberikan kesaksian serupa. Ia mengakui bahwa:

“Mediator biasanya memberikan dorongan dengan mengatakan bahwa forum ini bersifat netral dan aman, dan beliau ada untuk membantu.” (Wawancara dengan Pekerja Juan Fallo Filipi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa membangun rasa aman dan kepercayaan merupakan fondasi awal dalam menciptakan keterbukaan. Upaya menciptakan ruang mediasi yang netral dan menjaga kerahasiaan menjadi aspek penting yang sangat diperhatikan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Yuliani (2020) yang menemukan bahwa keterbukaan dalam proses mediasi menurunkan ketegangan emosional dan mempercepat



tercapainya kesepakatan. Namun, berbeda dengan penelitian Nurhadi (2019) yang menunjukkan bahwa di beberapa daerah, proses mediasi justru sering terhambat karena pihak merasa kurang percaya pada netralitas mediator. Dengan demikian, penciptaan kondisi terbuka di Medan dapat dikatakan relatif berhasil berkat kombinasi komunikasi empatik dan dukungan kelembagaan.

Mediator memiliki kewenangan untuk menjaga suasana tetap terkendali pada kondisi mediasi yang bersifat emosional. Jika situasi memanas dan para pihak tidak menunjukkan itikad baik, maka proses mediasi dapat dihentikan untuk menjaga integritas ruang mediasi:

“Kalau ternyata para pihak tidak menunjukkan itikad baik. ya saya hentikan saja proses mediasi dan minta mereka keluar.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Pendekatan yang serupa disampaikan oleh Jones Parapat, Fungsional Mediator, yang menjelaskan bahwa suasana kondusif dibangun dengan mengikuti standar perilaku profesional, mengendalikan diskusi, serta menciptakan batas yang jelas selama proses berlangsung:

“Saya mengikuti aturan serta standar sikap yang baik, seperti memberikan batasan yang jelas dan mengontrol jalannya pembicaraan selama proses mediasi.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Untuk mendorong keterbukaan dari kedua belah pihak, terutama jika salah satu pihak terlihat tertekan, mediator menggunakan pendekatan empatik dan komunikatif:

“Saya biasanya mengajak mereka untuk bercerita terlebih dahulu, kemudian mendengarkan secara empatik.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Jones juga menerapkan teknik komunikasi yang menekankan kesamaan tujuan untuk menciptakan suasana damai, sekaligus menjelaskan kembali pernyataan para pihak untuk menghindari kesalahanpahaman:

“Saya mengulangi kembali apa yang mereka sampaikan (parafrase) agar tidak terjadi salah tafsir dan supaya semua pihak memiliki pemahaman yang sama.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa membangun rasa aman dan kepercayaan merupakan fondasi awal dalam menciptakan keterbukaan. Upaya menciptakan ruang mediasi yang netral dan menjaga kerahasiaan menjadi aspek penting yang sangat diperhatikan. Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ramadhan, SKM, selaku Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan. Ia menjelaskan bahwa

“Untuk memastikan mediasi berlangsung dalam suasana yang terbuka dan netral, kami memiliki beberapa pedoman internal. Pertama, kami menugaskan mediator yang sudah bersertifikat dan memiliki integritas tinggi. Mereka telah dilatih untuk bersikap objektif dan tidak memihak kepada pihak manapun. Kami juga mengawasi proses administrasi dari awal hingga akhir agar tidak ada intervensi dari pihak luar yang bisa memengaruhi hasil mediasi. Iya, kami menyediakan ruang khusus untuk mediasi yang tertutup dan tenang, jauh dari aktivitas kantor lainnya. Ruangan ini dirancang agar

para pihak merasa aman dan tidak tertekan.” (Wawancara dengan Bapak Ramadhan, SKM sebagai Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)



Gambar 1 Ruang Mediasi

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025

Keterbukaan yang terbangun selama proses mediasi, menurut kedua informan tersebut, sangat membantu dalam mempercepat penyelesaian konflik secara damai:

“Iya, keterbukaan sangat membantu kami mencapai titik temu dan menyelesaikan perselisihan dengan damai.” (Wawancara dengan Pekerja Juan Fallo Filipi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Data penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan menciptakan kondisi terbuka dalam proses mediasi tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga sangat ditentukan oleh kemampuan interpersonal serta pendekatan empatik dari mediator. Kondisi yang terbuka mendorong komunikasi yang jujur, memperkuat kepercayaan, dan meningkatkan peluang tercapainya kesepakatan bersama secara damai dan adil.

3. Mengelola Proses Negosiasi

Christopher W. Moore (2014) menjelaskan bahwa keberhasilan mediasi sangat bergantung pada kemampuan mediator dalam mengelola proses negosiasi, baik dari segi teknis maupun dinamika psikologis yang terjadi antara para pihak. Proses ini mencakup upaya mengarahkan diskusi, mendorong partisipasi aktif, menjaga netralitas, serta membimbing pihak-pihak untuk merumuskan kesepakatan yang adil dan realistik. Kemampuan mediator dalam mengelola proses negosiasi menjadi elemen penting dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial, agar diskusi tetap terarah dan mampu menghasilkan kesepakatan.

Wawancara dengan Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, Bapak Ramaddan, SKM., menjelaskan bahwa dinas memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) sebagai dasar dalam mengelola mediasi. Proses ini diawali dari pengajuan permohonan mediasi, penunjukan mediator, pemanggilan para pihak, pelaksanaan mediasi, hingga pembuatan Perjanjian Bersama atau anjuran tertulis. SOP ini menjadi acuan agar negosiasi berjalan tertib dan terarah:

“Kami memiliki pedoman, aturan, dan SOP yang mengatur pelaksanaan mediasi, mulai dari jenis kasus hingga waktu penanganan maksimal 30 hari kerja.” (Wawancara

dengan Bapak Ramadhan, SKM sebagai Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Pengawasan terhadap mediator dilakukan secara administratif, tidak secara langsung masuk ke dalam proses mediasi, demi menjaga independensi mediator. Namun, jika terdapat keterlambatan atau keluhan, Dinas tetap melakukan pemantauan:

“Kalau kelamaan, ya kita ingatkan juga. Tapi ya bentuknya lebih ke administratif, bukan ikut masuk ke dalam prosesnya.” (Wawancara dengan Bapak Marisi Sumantri Parlindungan Sinaga selaku Kepala Bidang Perselisihan Syarat Kerja dan Pengupahan Sekretaris Dewan Pengupahan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Sementara itu, Jones Parapat, selaku Fungsional Mediator, mengungkapkan bahwa proses negosiasi dijaga ketat agar tetap fokus dan tertib. Ia menerapkan aturan bicara bergiliran agar diskusi tidak berubah menjadi adu argumen:

“Saya mengacu pada prosedur, hanya pihak yang diberi giliran berbicara yang dapat menyampaikan pendapatnya.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Dalam situasi negosiasi yang mengalami kebuntuan, mediator menggunakan pendekatan perundingan tertutup atau caucus, yaitu bertemu secara terpisah dengan masing-masing pihak untuk mengidentifikasi kepentingan yang tersembunyi dan mengurangi ketegangan:

“Saya biasanya meminta waktu untuk melakukan perundingan setengah kamar (caucus) untuk menggali lebih dalam kepentingan serta harapan dari masing-masing pihak.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Jones juga menyampaikan bahwa hambatan terbesar dalam proses negosiasi adalah sikap tertutup dan keras kepala dari pihak yang berselisih, yang enggan membuka diri terhadap kompromi.

“Hambatan yang paling menyulitkan adalah ketika para pihak tidak membuka diri untuk berdamai.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Untuk menghadapi hal tersebut, pendekatan edukatif dan inspiratif dilakukan, seperti memberikan contoh kasus lain yang berhasil diselesaikan:

“Saya biasanya menyampaikan pengalaman dari kasus serupa agar mereka melihat bahwa penyelesaian damai itu mungkin terjadi.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Meskipun pelatihan peningkatan kapasitas belum secara rutin difasilitasi oleh Dinas di tingkat kota, para mediator tetap berupaya mengikuti pelatihan dari pemerintah pusat, seperti Kementerian Ketenagakerjaan. Hal ini penting agar mereka mampu memfasilitasi kesepakatan secara objektif dan sesuai hukum.

Dari sisi pihak pekerja, mereka merasakan bahwa mediator mampu menjelaskan proses negosiasi dan penyelesaian konflik dengan jelas. Felly Yurindi, pekerja yang mengikuti mediasi, menyatakan:



“Iya, mediator menjelaskan proses dalam mediasi dan alur penyelesaian secara jelas.”
(Wawancara dengan pekerja Felly Yurindi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Sementara Juan Fallo Filipi Dolok Saribu menambahkan bahwa mediator juga menjelaskan konsekuensi dari setiap pilihan, termasuk kemungkinan apabila tidak tercapai kesepakatan:

“Mediator menjelaskan proses dan konsekuensi dari setiap pilihan dengan rinci.”
(Wawancara dengan Pekerja Juan Fallo Filipi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan proses negosiasi dalam mediasi hubungan industrial di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan dilakukan secara terstruktur dengan mengikuti SOP, menjaga netralitas, dan menerapkan pendekatan dialogis yang empatik. Peran mediator tidak hanya sebagai fasilitator, tetapi juga sebagai pengarah dan penyeimbang untuk menjaga dinamika negosiasi tetap sehat dan produktif. Strategi ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan mediasi tidak hanya ditentukan oleh aturan formal, tetapi juga oleh kemampuan mediator mengelola emosi, membangun kepercayaan, dan menggunakan teknik adaptif seperti *caucus* ketika diperlukan.

4. Menjaga Netralitas

Christopher W. Moore (2014) menegaskan bahwa menjaga netralitas merupakan salah satu prinsip utama yang harus dimiliki oleh mediator dalam proses mediasi. Mediator wajib bersikap netral dan tidak memihak kepada pihak mana pun atas dasar kepentingan politik, golongan, atau individu tertentu dalam menjalankan tugas dan fungsi, khususnya dalam pelayanan publik. Sikap netral tersebut membuat mediator lebih mudah diterima oleh kedua belah pihak serta meningkatkan kepercayaan dalam penyelesaian konflik hubungan industrial.

Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan menyadari pentingnya prinsip netralitas dalam proses mediasi hubungan industrial. Sekretaris Dinas, Ramaddan, SKM, menjelaskan bahwa dinas menerapkan evaluasi berkala melalui kotak saran, pengawasan terhadap proses penyelesaian, serta mekanisme pengaduan masyarakat untuk memastikan bahwa mediator tetap bersikap profesional dan tidak memihak:

“Dinas melakukan evaluasi melalui kotak saran dan sistem monitoring untuk memastikan proses mediasi berjalan sesuai ketentuan.” (Wawancara dengan Bapak Ramadhan, SKM sebagai Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Kepala Bidang Hubungan Industrial juga mengakui bahwa ada kalanya muncul persepsi ketidaknetralan dari pihak yang berselisih. Namun, hal itu ditanggapi secara serius melalui klarifikasi dan evaluasi terhadap sikap mediator:

“Pernah ada yang merasa mediator tidak netral. Tapi kami klarifikasi dan evaluasi supaya proses tetap adil dan dipercaya semua pihak.” (Wawancara dengan Bapak Marisi Sumantri Parlindungan Sinaga selaku Kepala Bidang Perselisihan Syarat Kerja dan Pengupahan Sekretaris Dewan Pengupahan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Lebih lanjut, pengawasan terhadap netralitas dilakukan melalui laporan berkala dan penelusuran kasus jika muncul keluhan:

“Kalau ada keluhan, kami lakukan penelusuran terhadap proses mediasi.” (Wawancara dengan Bapak Marisi Sumantri Parlindungan Sinaga selaku Kepala Bidang Perselisihan Syarat Kerja dan Pengupahan Sekretaris Dewan Pengupahan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Dari sisi Jones Parapat, selaku Fungsional Mediator, menjelaskan bahwa ia selalu menegaskan kepada para pihak bahwa perannya netral dan bertujuan untuk membantu mencapai kesepakatan damai. Saat menghadapi tekanan atau intervensi, ia berpegang teguh pada prosedur:

“Saya berpegang pada prosedur yang ditetapkan. Itu cara saya menjaga netralitas dan tidak terpengaruh tekanan.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Dalam situasi di mana pihak merasa dirinya berat sebelah, mediator tetap bersikap profesional dengan melakukan klarifikasi atas perannya:

“Saya tetap bersikap profesional dan menjelaskan kembali bahwa saya tidak memihak siapa pun.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Tantangan dalam menjaga netralitas juga datang dari intervensi pihak luar, namun mediator dituntut untuk tetap fokus dan menjaga integritas:

“Tantangan terbesar adalah intervensi dari luar yang bisa mengganggu netralitas, tapi saya tetap berpegang pada prinsip profesionalisme.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Sikap netral yang diterapkan mediator juga diakui oleh kedua pihak yang berselisih. Felly Yurindi, salah satu pekerja yang mengikuti mediasi, menyatakan bahwa mediator bersikap adil dan memperlakukan semua pihak secara seimbang:

“Selama mediasi, sikap mediator tetap konsisten menjaga posisi di tengah dan memperlakukan semua pihak dengan perlakuan yang sama.” (Wawancara dengan pekerja Felly Yurindi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Juan Fallo Filipi Dolok Saribu, pekerja lainnya, juga menyampaikan pandangan serupa: *“Saya melihat langsung bahwa mediator bersikap netral dan adil kepada kedua pihak.”* (Wawancara dengan Pekerja Juan Fallo Filipi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Kedua informan pekerja menegaskan bahwa netralitas adalah faktor penting dalam membangun kepercayaan, serta mendorong proses penyelesaian berjalan lebih terbuka dan lancar:

“Kalau mediator tidak netral, salah satu pihak bisa merasa dirugikan. Tapi karena netral, kami jadi percaya dan mau terbuka.” (Wawancara dengan pekerja Felly Yurindi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi menjaga netralitas oleh Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan dilakukan melalui pendekatan sistematis dan etis, baik dari sisi pengawasan administratif maupun komitmen moral dari mediator itu sendiri. Netralitas tidak hanya menjadi kewajiban, tetapi juga fondasi utama dalam membangun kepercayaan dan efektivitas mediasi hubungan industrial.

5. Membantu Merumuskan Kesepakatan

Menurut Christopher W. Moore, salah satu peran penting mediator dalam proses mediasi adalah membantu para pihak yang bersengketa untuk merumuskan kesepakatan yang dapat diterima bersama. Proses ini bukan hanya soal menemukan solusi, tetapi juga memastikan kesepakatan tersebut layak, realistik, dan dapat diimplementasikan oleh semua pihak agar dapat menyusun dan menyepakati suatu kesepakatan perdamaian secara tertulis. Dalam hal ini, Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan berperan penting sebagai fasilitator dan pengawas yang memastikan bahwa proses tersebut berlangsung sesuai prinsip keadilan dan profesionalisme. Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, Ramaddan, SKM, menjelaskan bahwa mediator dibekali kemampuan teknis melalui pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat serta pedoman kerja berupa Standar Operasional Prosedur (SOP). Dalam merumuskan kesepakatan, mediator wajib memberikan ruang bagi kedua belah pihak untuk menyampaikan pendapat dan menilai kondisi secara objektif:

“Kami pastikan kedua belah pihak diberi ruang terbuka untuk menyampaikan pendapat. Kesepakatan harus realistik dan tidak memberatkan salah satu pihak.”

(Wawancara dengan Bapak Ramadhan, SKM sebagai Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Kepala Bidang Hubungan Industrial menambahkan bahwa dukungan konkret kepada mediator mencakup pelatihan yang tidak hanya menekankan pada aspek teknis, tetapi juga pembinaan integritas dan komunikasi:

“Kami tekankan pentingnya integritas dan komunikasi dalam merumuskan kesepakatan agar tidak merugikan salah satu pihak.” (Wawancara dengan Bapak Marisi Sumantri Parlindungan Sinaga selaku Kepala Bidang Perselisihan Syarat Kerja dan Pengupahan Sekretaris Dewan Pengupahan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Namun, perlu dicatat bahwa pemantauan pelaksanaan kesepakatan terbatas, karena mediasi bersifat sukarela. Jika ada pelanggaran, penyelesaian dilanjutkan ke Pengadilan Hubungan Industrial (PHI).

Mediator, dalam hal ini Jones Parapat, menjelaskan bahwa perumusan kesepakatan difasilitasi melalui musyawarah mufakat. Ia mengarahkan para pihak untuk mendiskusikan solusi yang saling menguntungkan, dengan tetap mengacu pada regulasi yang berlaku:

“Saya mendorong diskusi terbuka agar tercapai titik temu. Tapi hambatannya sering kali dari kepentingan yang sulit dikompromikan.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Kesepakatan yang dirumuskan umumnya berbentuk Perjanjian Bersama, dengan struktur dan prinsip yang mengacu pada regulasi Kementerian Ketenagakerjaan. Isi kesepakatan bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan pihak-pihak yang berselisih, selama tidak bertentangan dengan hukum yang berlaku.

Mediator juga menegaskan bahwa keberhasilan mediasi diukur dari tercapainya perdamaian tanpa perlu melanjutkan sengketa ke pengadilan:

“Kalau kedua belah pihak bersedia berdamai, itulah indikator bahwa mediasi berhasil.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat sebagai Mediator Fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)



Dari sisi pekerja, Felly Yurindi mengakui bahwa mediator memiliki peran aktif dalam mengarahkan mereka untuk mempertimbangkan konsekuensi dan menawarkan solusi yang realistik. Ia menyampaikan bahwa meskipun awalnya belum tercapai kesepakatan, mediator memberikan anjuran tertulis yang kemudian dijadikan dasar dalam mencapai perdamaian:

“Awalnya dalam proses mediasi kami belum mencapai kesepakatan, sehingga mediator memberikan anjuran secara tertulis. Setelah mempertimbangkan isi anjuran tersebut, kami akhirnya sepakat untuk berdamai. Mediator sangat membantu dalam mengarahkan kami, hingga akhirnya kesepakatan dituangkan dalam bentuk surat perjanjian bersama.” (Wawancara dengan pekerja Felly Yurindi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)



Gambar 2 Surat Anjuran Tertulis Pekerja dan Pengusaha

Sumber: Data Peneliti Diperoleh dari Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 2025

Surat anjuran tertulis merupakan langkah lanjutan yang dilakukan mediator ketika mediasi tidak mencapai kesepakatan, agar para pihak tetap memiliki dasar dan arahan dalam mencari penyelesaian. Anjuran ini berisi saran penyelesaian berdasarkan hasil analisis dan komunikasi selama proses mediasi. Meskipun bersifat tidak mengikat secara hukum, anjuran ini memiliki pengaruh kuat karena disusun oleh pihak netral yang memahami substansi konflik. Setelah surat anjuran disampaikan, para pihak diberikan waktu untuk mempertimbangkan isinya. Dalam banyak kasus, termasuk kasus yang dialami oleh Felly Yurindi, isi anjuran tersebut menjadi dasar yang membantu kedua belah pihak menemukan titik temu. Ketika sudah tercapai kesepahaman, proses dilanjutkan dengan penyusunan surat perjanjian bersama.



Gambar 3. Surat Perjanjian Bersama

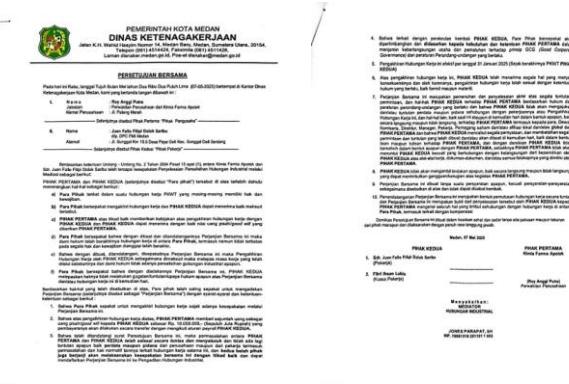
Sumber: Data Peneliti Diperoleh dari Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 2025



Surat perjanjian bersama adalah dokumen resmi yang menandai selesainya proses mediasi dengan keberhasilan. Dokumen ini memuat kesepakatan final antara pekerja dan pengusaha atas penyelesaian konflik yang telah dimediasi. Karena ditandatangani oleh kedua belah pihak, surat ini memiliki kekuatan hukum yang mengikat, serta menjadi bukti konkret bahwa penyelesaian dilakukan secara damai tanpa harus melalui proses litigasi di pengadilan hubungan industrial.

Juan Fallo Filipi Dolok Saribu, pekerja lainnya, juga mengungkapkan bahwa mediator memberikan pemahaman hukum, menawarkan opsi yang logis, dan mendorong penyelesaian damai:

“Mediator menjelaskan konsekuensi hukum dan menyarankan solusi realistik. Itu membuat kami akhirnya sepakat.” (Wawancara dengan Pekerja Juan Fallo Filipi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)



Gambar 4. Perjanjian Bersama Pekerja Juan Fallo

Sumber: Data Peneliti Diperoleh dari Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 2025

Pernyataan ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa kehadiran mediator tidak hanya sebagai fasilitator, tetapi juga sebagai sumber informasi hukum yang netral. Dengan pendekatan yang komunikatif dan rasional, mediator mampu membimbing para pihak untuk memahami hak dan kewajiban masing-masing serta dampak hukum jika konflik tidak diselesaikan secara damai. Sebagaimana pada kasus sebelumnya, penjelasan yang diberikan oleh mediator menjadi titik tolak bagi tercapainya kesepakatan. Hal ini kemudian dituangkan dalam bentuk perjanjian bersama, sebuah dokumen legal yang menunjukkan bahwa kedua belah pihak telah menyetujui solusi yang disepakati dalam proses mediasi. Perjanjian ini bersifat mengikat dan dapat dijadikan dasar dalam pelaksanaan penyelesaian konflik ke depannya.

Kedua pekerja sepakat bahwa strategi komunikasi, pendekatan terbuka, dan sikap profesional mediator sangat memengaruhi keberhasilan perumusan kesepakatan yang adil dan mencerminkan kepentingan kedua belah pihak.

Dengan demikian, proses perumusan kesepakatan yang dilakukan oleh mediator di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan berjalan dengan pendekatan partisipatif dan proporsional. Strategi ini tidak hanya menghasilkan perjanjian yang sah secara hukum, tetapi juga mendorong terciptanya hubungan kerja yang kondusif pasca-konflik.

b. Hambatan yang Dihadapi Mediator

Dalam bagian ini, peneliti akan menyajikan hasil penelitian berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan. Dalam proses mediasi hubungan industrial, keberhasilan penyelesaian konflik tidak hanya dipengaruhi oleh strategi yang diterapkan oleh mediator, tetapi juga oleh hambatan yang muncul dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Jones Parapat selaku fungsional mediator pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, diketahui bahwa hambatan terbesar yang sering dihadapi adalah sikap para pihak yang berselisih, baik pekerja maupun pengusaha, yang bersikukuh pada pendapat masing-masing dan enggan membuka ruang kompromi. Sikap ini menyebabkan proses mediasi berjalan lambat, bahkan kerap mengalami kebuntuan.

“Hambatan terbesar yang sering kami hadapi itu datang dari para pihak yang bersikeras dengan pendapatnya masing-masing. Mereka tidak mau mengalah, tidak membuka diri untuk berdamai, jadi proses mediasi sering kali menjadi buntu.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat, Fungsional Mediator Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Di sisi lain, rendahnya kesediaan untuk berdialog secara terbuka juga menjadi penghambat tersendiri. Ada pihak yang enggan berbicara karena rasa tidak percaya atau dominasi pihak lain. Dalam menghadapi situasi tersebut, mediator kerap menggunakan teknik caucus, yaitu mengadakan pertemuan terpisah dengan masing-masing pihak, untuk meredakan ketegangan dan membuka ruang komunikasi yang lebih tenang.

“Kalau para pihak sudah terlalu tegang atau tidak mau terbuka, mediator biasanya menggunakan caucus, yaitu bertemu terpisah dengan masing-masing pihak. Cara ini efektif untuk meredakan suasana dan membuat mereka lebih leluasa menyampaikan apa yang sebenarnya mereka inginkan.” (Wawancara dengan Bapak Marisi Sumantri Parlindungan Sinaga, Kepala Bidang Perselisihan Syarat Kerja dan Pengupahan sekaligus Sekretaris Dewan Pengupahan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Menurut wawancara lebih lanjut dengan Bapak Jones Parapat, hambatan berikutnya adalah kurangnya pemahaman hukum dan peraturan ketenagakerjaan dari sebagian pihak, khususnya pekerja. Ketidaktahuan ini sering menyebabkan tuntutan yang diajukan tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga memperumit proses penyelesaian.

“Banyak pekerja yang belum memahami aturan ketenagakerjaan, jadi kadang tuntutan mereka tidak sesuai dengan ketentuan hukum. Hal ini membuat proses mediasi jadi lebih sulit, karena mediator harus menjelaskan dulu aturan yang berlaku.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat, Fungsional Mediator Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Menurut Bapak Ramadhan, SKM, Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, hambatan juga muncul dari pihak yang masih sulit diajak berdialog secara terbuka meskipun dinas sudah berupaya melakukan pelatihan dan pembinaan.

“Sebenarnya kami dari dinas sudah sering melakukan pelatihan dan pembinaan, supaya para pihak, baik pekerja maupun pengusaha, bisa lebih terbuka dan memahami pentingnya menyelesaikan konflik dengan damai. Tapi memang, ada saja pihak yang sulit untuk diajak berdialog secara terbuka.” (Wawancara dengan Bapak Ramadhan, SKM sebagai Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)



Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa hambatan utama dalam proses mediasi adalah kurangnya keterbukaan, minimnya pemahaman hukum, serta sikap keras kepala dari para pihak. Walaupun mediator sudah berusaha dengan berbagai cara, seperti melakukan caucus dan memberikan penjelasan hukum, serta adanya dukungan dari dinas melalui pelatihan dan sosialisasi, hambatan tersebut masih sering muncul. Kondisi ini menunjukkan perlunya peningkatan kesadaran hukum dan kemauan untuk berkompromi dari para pihak agar proses mediasi bisa berjalan lebih lancar dan menghasilkan penyelesaian yang adil bagi semua pihak.

4.2.3 Efektifitas Penerapan Manajemen Konflik terhadap Keberhasilan Penyelesaian

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, strategi yang diterapkan oleh mediator di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan terbukti memberikan dampak positif terhadap keberhasilan penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Strategi tersebut mencakup beberapa aspek utama, antara lain menjaga netralitas, menciptakan ruang dialog yang nyaman, serta memberikan pemahaman hukum kepada para pihak.

Bapak Jones Parapat selaku mediator fungsional menjelaskan bahwa ukuran keberhasilan mediasi bukan hanya dilihat dari penyelesaian kasus, tetapi juga dari kesediaan para pihak untuk berdamai tanpa melanjutkan ke jalur hukum:

“Kalau para pihaknya udah mau berdamai, itu udah jadi ukuran keberhasilan buat kami. Berarti strategi pendekatan dan proses mediasi yang kita jalankan berhasil. Karena nggak semua kasus harus sampai ke pengadilan hubungan industrial, cukup diselesaikan di sini secara kekeluargaan.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat, Fungsional Mediator Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Lebih lanjut, Jones Parapat menekankan bahwa strategi seperti menjelaskan hak dan kewajiban pekerja, membantu penyampaian aspirasi dengan cara yang lebih tenang, serta mengarahkan komunikasi agar tidak emosional membuat para pihak merasa terbantu:

“Pekerja biasanya merasa terbantu karena kita jelaskan hak dan kewajiban mereka, kita juga bantu mereka menyampaikan pendapat tanpa harus emosional. Dari situ biasanya mereka jadi lebih tenang dan mau mencari solusi bersama.” (Wawancara dengan Bapak Jones Parapat, Fungsional Mediator Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, 24 Juni 2025)

Temuan ini diperkuat dengan pandangan dari salah satu pekerja yang pernah mengikuti proses mediasi. Menurutnya, kehadiran mediator mampu menjembatani komunikasi antara dirinya dan pihak perusahaan yang sebelumnya buntu:

“Waktu itu kami udah nggak tahu harus gimana lagi, soalnya dari pihak perusahaan juga kayaknya nggak mau dengar. Tapi pas masuk mediasi, suasannya beda. Mediatorya tenang, bantu kami ngomong, dan akhirnya bisa ketemu jalan tengah. Kami jadi lebih ngerti prosesnya dan merasa nggak sendirian.” (Wawancara dengan pekerja Felly Yurindi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Pekerja tersebut juga menilai bahwa strategi yang digunakan oleh mediator cukup efektif karena mampu menciptakan suasana yang tidak memihak dan membuat kedua belah pihak merasa didengar.

Pekerja lain juga menyatakan bahwa strategi mediator yang netral dan terbuka membuatnya merasa lebih percaya terhadap proses yang dijalankan:



“Awalnya saya pesimis sama mediasi, tapi setelah ikut langsung ternyata mediatornya adil. Kami didengar, perusahaan juga didengar, dan akhirnya bisa ada kesepakatan. Jadi saya merasa puas, karena masalah selesai tanpa ke pengadilan.” (Wawancara dengan Pekerja Juan Fallo Filipi yang pernah dimediasi oleh mediator Jones Parapat, 4 Juli 2025)

Berdasarkan keterangan para informan, terlihat bahwa strategi yang digunakan oleh mediator berdampak nyata terhadap terciptanya penyelesaian yang damai, adil, dan efisien. Mediasi tidak hanya mempercepat proses penyelesaian konflik dibandingkan jalur litigasi, tetapi juga mengurangi beban biaya serta memberikan rasa keadilan bagi para pihak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi fungsional yang dijalankan oleh mediator berhasil meningkatkan efektivitas mediasi di Kota Medan. Dampak positif tersebut meliputi tercapainya kesepakatan damai, meningkatnya rasa percaya para pihak terhadap mediator, serta adanya kepuasan dari pekerja sebagai pihak yang seringkali berada dalam posisi lemah. Hal ini menunjukkan bahwa strategi mediasi tidak hanya memecahkan masalah substantif, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap mekanisme penyelesaian perselisihan yang lebih humanis dan partisipatif.

B. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi kemudian dibandingkan dengan teori Christopher W. Moore (2014) mengenai strategi mediasi. Teori ini menekankan lima penerapan manajemen konflik dalam proses mediasi, yaitu membangun hubungan yang efektif, menciptakan kondisi keterbukaan, mengelola proses negosiasi, menjaga netralitas, dan membantu merumuskan kesepakatan.

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan manajemen konflik oleh mediator fungsional di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan sebagian besar sejalan dengan konsep Moore. Namun, efektivitasnya tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan individu mediator, tetapi juga oleh faktor kelembagaan seperti dukungan SOP, pelatihan, dan sistem evaluasi. Analisis ini akan membahas masing-masing strategi secara lebih rinci.

1. Membangun Hubungan yang Efektif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mediator memulai proses mediasi dengan perkenalan formal dan pendekatan personal. Hal ini menciptakan rasa aman dan dihargai bagi para pihak, baik pekerja maupun pengusaha. Dukungan kelembagaan berupa pelatihan komunikasi interpersonal juga memperkuat kemampuan mediator dalam membangun relasi.

Hal ini sesuai dengan teori Moore (2014), yang menyatakan bahwa hubungan awal yang baik akan meningkatkan keterbukaan dan mempercepat proses penyelesaian. Dalam konteks hubungan industrial yang penuh kepentingan, kemampuan membina hubungan ini juga menjadi strategi untuk menyeimbangkan kekuatan antara pihak pekerja dan pengusaha.

Dengan demikian, strategi ini tidak hanya berfungsi menciptakan komunikasi yang lancar, tetapi juga menjadi instrumen untuk meredam emosi, membangun kepercayaan, serta mempercepat tercapainya kesepakatan.

2. Menciptakan Kondisi yang Terbuka

Mediator menciptakan kondisi keterbukaan dengan menjaga suasana formal yang hangat, menjamin kerahasiaan, serta mengendalikan dinamika emosi. Teknik komunikasi aktif seperti empati, parafrase, dan netralitas digunakan untuk mendorong para pihak mengungkapkan kepentingannya.

Temuan ini sejalan dengan Moore (2014) yang menekankan pentingnya ruang aman (*safe space*) dalam proses mediasi. Dengan adanya jaminan kerahasiaan dan sikap netral mediator, para pihak lebih berani mengungkapkan kepentingan tersembunyi yang sebelumnya tidak diutarakan secara terbuka.

Analisis ini menunjukkan bahwa kondisi keterbukaan bukanlah sesuatu yang muncul secara alami, tetapi dibangun secara sistematis melalui keterampilan mediator dan desain kelembagaan, seperti pengaturan ruang mediasi yang kondusif.

3. Mengelola Proses Negosiasi

Mediator mengelola proses negosiasi dengan penerapan SOP, pengaturan giliran bicara, dan penggunaan caucus ketika terjadi kebuntuan. Langkah-langkah ini mencegah dominasi salah satu pihak dan menjaga agar diskusi tetap terarah.

Christopher W. Moore (2014) menekankan bahwa mediator berperan tidak hanya sebagai fasilitator, tetapi juga sebagai pengarah proses. Pendekatan tersebut sejalan dengan teori Moore yang menyoroti pentingnya struktur dan kendali dalam proses negosiasi agar hasilnya tidak bias atau didominasi oleh salah satu pihak.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mediator di Dinas Ketenagakerjaan telah menjalankan fungsi ini dengan baik, meski tantangan tetap muncul akibat beban kasus yang tinggi dan keterbatasan waktu. Artinya, keberhasilan negosiasi tidak hanya bergantung pada netralitas mediator, tetapi juga pada kemampuannya mengatur dinamika diskusi agar lebih efisien dan menghasilkan solusi yang realistik.

4. Menjaga Netralitas

Netralitas terbukti menjadi isu paling krusial. Mediator berusaha menjaga kepercayaan melalui evaluasi internal, klarifikasi ketika muncul persepsi keberpihakan, serta komitmen profesionalisme. Informan dari pihak pekerja maupun pejabat Dinas mengakui bahwa netralitas mediator umumnya terjaga, meski sesekali muncul persepsi bias.

Bahkan ketika muncul persepsi keberpihakan, proses evaluasi dilakukan untuk menjaga integritas. Ini sesuai dengan prinsip Moore yang menekankan bahwa mediator harus berada di tengah dan tidak memiliki konflik kepentingan. Netralitas bukan hanya sikap, tetapi juga strategi komunikasi yang perlu dikonstruksi dan ditunjukkan secara nyata.

Moore (2014) menekankan bahwa netralitas bukan hanya sikap, tetapi juga strategi komunikasi yang harus dikonstruksi secara nyata. Dalam konteks birokrasi publik, menjaga netralitas juga berarti menjaga marwah institusi dan menciptakan kepercayaan dari masyarakat.

Analisis ini menunjukkan bahwa netralitas yang dijaga dengan konsisten tidak hanya meningkatkan kepercayaan para pihak, tetapi juga memperkuat legitimasi Dinas Ketenagakerjaan sebagai lembaga mediasi yang dipercaya masyarakat.

5. Membantu Merumuskan Kesepakatan

Mediator berperan aktif dalam merumuskan kesepakatan dengan menjelaskan konsekuensi hukum, menawarkan opsi solusi, dan menuliskan perjanjian bersama. Dukungan kelembagaan berupa SOP dan pelatihan teknis membantu memperkuat peran ini, meskipun pemantauan pasca-kesepakatan masih terbatas. Kesepakatan yang dihasilkan umumnya berbentuk Perjanjian Bersama. Teknik yang digunakan mencakup: membangkitkan opsi solusi, mengkritisi tuntutan ekstrem, dan membantu para pihak memahami dampak dari setiap pilihan.

Moore (2014) menekankan pentingnya mediator sebagai jembatan antara kepentingan emosional dan logika hukum. Temuan penelitian menunjukkan bahwa mediator mampu memenuhi fungsi ini, sehingga banyak perselisihan dapat diselesaikan melalui perjanjian damai tanpa melanjutkan ke litigasi. Ketika kesepakatan berhasil dirumuskan, berarti fungsi strategis mediasi telah terpenuhi secara maksimal.

Analisis ini menegaskan bahwa keberhasilan merumuskan kesepakatan mencerminkan efektivitas strategi mediasi, sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap mekanisme penyelesaian konflik yang lebih humanis dibanding jalur pengadilan.

Namun, temuan juga mengindikasikan bahwa keberhasilan strategi tidak lepas dari hambatan-hambatan sikap para pihak yang berselisih, enggan berkompromi, serta minimnya keterbukaan dalam berdialog. Hambatan ini menandakan bahwa efektivitas strategi bukan hanya bergantung pada keterampilan mediator, tetapi juga pada sikap para pihak yang tidak kooperatif dan cenderung mempertahankan ego masing-masing. Hambatan ini memperlambat proses mediasi bahkan sering menimbulkan kebuntuan. Selain itu, kurangnya pemahaman hukum dari sebagian pihak, khususnya pekerja, membuat tuntutan yang diajukan sering tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Hal ini sesuai dengan pandangan Moore (2014), yang menyatakan bahwa resistensi para pihak dan ketidaksiapan membuka ruang kompromi merupakan salah satu tantangan terbesar dalam proses mediasi. Hambatan psikologis berupa rasa tidak percaya dan sikap defensif dapat mengurangi efektivitas strategi mediator, meskipun mediator telah berusaha menjaga netralitas dan menciptakan suasana terbuka.

Penggunaan teknik *caucus* yang dilakukan mediator ketika terjadi ketegangan merupakan strategi adaptif untuk meredakan konflik, sesuai dengan pendekatan Moore yang menekankan pentingnya fleksibilitas mediator dalam menghadapi dinamika emosional para pihak. Namun, keberhasilan strategi ini tetap terbatas apabila para pihak tidak memiliki kesadaran hukum maupun kemauan untuk berkompromi.

Dengan demikian, hambatan dalam proses mediasi bukan hanya berasal dari aspek teknis pelaksanaan, tetapi juga dari faktor psikologis dan struktural. Hambatan psikologis mencakup egoisme dan kurangnya keterbukaan, sedangkan hambatan struktural berupa minimnya pemahaman hukum dari para pihak. Artinya, efektivitas strategi mediator perlu ditopang dengan peningkatan kesadaran hukum, pembinaan berkelanjutan, serta pendekatan kultural untuk membangun kepercayaan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen konflik oleh fungsional mediator pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan berdampak positif terhadap keberhasilan penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Dampak tersebut ditunjukkan dengan meningkatnya kesediaan para pihak untuk berdamai tanpa melalui litigasi, tercapainya



kesepakatan damai, serta tumbuhnya rasa percaya dan kepuasan dari pekerja maupun pengusaha terhadap proses mediasi.

Dampak penerapan manajemen konflik oleh mediator fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan dapat dijelaskan melalui lima penerapan manajemen konflik dalam proses mediasi Moore (2014). Pertama, membangun hubungan efektif menciptakan rasa percaya sehingga para pihak lebih bersedia mencari solusi bersama. Kedua, menciptakan kondisi terbuka membuat pekerja dan pengusaha berani mengungkapkan aspirasi tanpa rasa takut. Ketiga, mengelola proses negosiasi memastikan jalannya diskusi yang terarah sehingga kesepakatan lebih mudah tercapai. Keempat, menjaga netralitas memperkuat legitimasi mediator di mata para pihak sehingga proses dianggap adil. Kelima, membantu merumuskan kesepakatan menghasilkan perjanjian damai yang mengikat serta memuaskan kedua belah pihak.

Dari perspektif manajemen konflik, temuan ini menunjukkan bahwa mediasi mampu menjadi alternatif penyelesaian sengketa yang lebih humanis dibandingkan jalur litigasi. Proses mediasi lebih efisien dari segi waktu dan biaya, sekaligus menjaga keharmonisan hubungan industrial. Namun demikian, efektivitas strategi ini tetap dipengaruhi oleh faktor eksternal, terutama kesiapan psikologis para pihak untuk membuka diri terhadap kompromi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik yang dilakukan oleh mediator terbukti efektif dalam menciptakan penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang damai, adil, dan efisien, baik melalui proses mediasi formal maupun upaya pencegahan sejak dulu. Dampak positif ini tidak hanya terlihat pada tercapainya kesepakatan damai, tetapi juga pada tumbuhnya kepercayaan dan kepuasan dari para pihak yang bersengketa. Hal ini menegaskan bahwa pendekatan manajemen konflik berbasis teori Christopher W. Moore dapat diterapkan secara efektif dalam konteks lokal, khususnya di Kota Medan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik dalam proses mediasi hubungan industrial oleh mediator fungsional pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan memiliki peran strategis dalam menyelesaikan perselisihan antara pekerja dan pengusaha. Mediator fungsional berperan sebagai pihak netral yang membantu para pihak mengelola konflik melalui tahapan mediasi yang mengedepankan komunikasi, klarifikasi kepentingan, serta pencarian solusi bersama tanpa memaksakan keputusan. Praktik mediasi menunjukkan bahwa kemampuan mediator dalam mengelola emosi, membangun kepercayaan, serta menciptakan ruang dialog yang kondusif menjadi faktor penting dalam keberhasilan penyelesaian sengketa. Namun demikian, efektivitas manajemen konflik belum sepenuhnya optimal karena masih dihadapkan pada berbagai kendala. Keterbatasan jumlah mediator fungsional, tingginya beban perkara, serta keterbatasan sarana dan prasarana pendukung menjadi hambatan struktural yang memengaruhi kinerja mediasi. Selain itu, perbedaan kepentingan yang tajam, rendahnya itikad baik para pihak, serta kurangnya pemahaman terhadap mekanisme mediasi turut menjadi tantangan dalam proses penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan upaya penguatan peran mediator fungsional melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi



secara berkelanjutan, baik melalui pelatihan manajemen konflik maupun penguasaan strategi mediasi yang lebih sistematis. Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan juga perlu memperkuat dukungan kelembagaan dengan menambah jumlah mediator, menyediakan sarana mediasi yang memadai, serta mengoptimalkan koordinasi antar pemangku kepentingan. Selain itu, peningkatan sosialisasi mengenai mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial kepada pekerja dan pengusaha menjadi langkah penting agar proses mediasi dapat berjalan lebih efektif, adil, dan berkelanjutan, serta mampu menciptakan hubungan industrial yang harmonis di Kota Medan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Soekanto, S. (2002). Teori peranan. *Jakarta: bumi aksara*, 441.
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Abdussamad, H. Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. syakir Media Press.
- Abubakar, H. R. (2021). *Pengantar Metodologi Penelitian*. SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga Jl.
- Adawiyah, R., Pakpahan, K., Tanjaya, W., & ... (2024). Buku Penyelesaian Hubungan Industrial. *Publish Buku* ...<http://jurnal.unprimdn.ac.id/index.php/ISBN/article/view/4704%0A><http://jurnal.unprimdn.ac.id/index.php/ISBN/article/download/4704/2884>
- Akay, R., Kaawoan, J. E., & Pangemanan, F. N. (2021). Strategi Camat Dalam Meningkatkan Perangkat Desa di Bidang Teknologi Informasi di Kecamatan Ratahan Timur Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Governance*, 1(2), 1–8.
- Akmal, S. I., Sarri, J., & Yunus, Y. (2022). Kewenangan Mediator Pegawai Negeri Sipil Dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. *Media Iuris*, 5(1), 135. <https://doi.org/10.20473/mi.v5i1.27358>
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Amanda, S. A. A., Hayati, N., Bahtiar, N. A., & Dani, W. (2024). *Strategi dan Pendekatan dalam Mengelola Konflik*. 2(6), 460–473.
- Batjo, S. N., Rachmat, E., & Rachmat, E. (2023). *Manajemen Konflik*. PT Mafy Media Literasi Indonesia.
- Creswell, JW. (2015). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. *Pustaka Pelajar*, 383.
- Dermawan, F. A., & Sarnawa, B. (2021). Peran Dinas Tenaga Kerja dalam Proses Mediasi Penyelesaian Permasalahan Hubungan Industrial. *Media of Law and Sharia*, 2(3), 272–287. <https://doi.org/10.18196/mls.v2i3.12076>
- Dhulhijjahyani, F., Sjamsuddin, S., & Nuh, M. (2020a). Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Permasalahan Hubungan Industrial. *Jurnal Profit*, 14(1), 32–41.
- Dhulhijjahyani, F., Sjamsuddin, S., & Nuh, M. (2020b). Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Permasalahan Hubungan Industrial (Studi Dalam Bidang Hubungan Industrial Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan). *Profit*, 14(01), 32–41.

<https://doi.org/10.21776/ub.profit.2020.014.01.4>

- Febriana, L. K. (2014). *Evektivitas Mediasi Sebagai Upaya Penyelesaian Perselisihan Pemutusan Kerja (Studi Di Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kota Malang)*.
- Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Mouw, E., Jonata, Mashudi, I., Maharani, A., Ambarwati, K., Noflidaputri, R., Nuryami, & Waris, L. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Global Eksekutif Teknologi. <https://scholar.google.com/citations?user=OB3eJYAAAAJ&hl=en>
- Fritjie Rumimpunu. (2014). Sistem Hubungan Industrial Pancasila Di Indonesia Dengan Tenaga Kerja, Perusahaan Dilihat Dari Aspek (Undang-Undang Tenaga Kerja No.13 Tahun 2003). *Jurnal Hukum*, 2(2), 117–126.
- Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, Ria Rahmatul Istiqomah, Roushandy Asri Fardani, Dhika Juliana Sukmana, N. H. A. (2020). Buku Metode Penelitian Kualitatif. In *Revista Brasileira de Linguística Aplicada* (Vol. 5, Issue 1).
- Harinie, L. T., Nurmayanti, S., Khairo, F., Istiningih, Wau, A., Kumagaya, J. P., Dewianawati, D., Rahmayanti, R., Hina, H. B., Julinaldi, Nuryanto, U. W., Razak, M., & Syaifudin, A. (2024). *Hubungan Industrial*. Intelektual Manifes Media.
- Indriani, M. (2016). Peran Tenaga Kerja Indonesia dalam Pembangunan Ekonomi Nasional. *Gema Keadilan Edisi Jurnal*.
- Kesuma, I. N. J. (2018). Mediasi Hubungan Industrial Sebagai Upaya Alternatif Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. *Jurnal Advokasi*, Vol 8 No 1, 59–71. <https://ejournal.unmas.ac.id/index.php/advokasi/article/view/86/81>
- Khovivah, W. V., Sholehah, M., Saleh, M. A., & Jamilah, A. U. (2024). *Definisi Konflik dan Pentingnya Manajemen Konflik dalam Pendidikan Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia*. 4.
- Manurung, M., Meliala, P. R., Lubis, S. S., R, S., & Padli. (2024). Mediasi Sebagai Alternatif Penyelesaian Sengketa Hubungan Industrial. *Humani (Hukum Dan Masyarakat Madani)*, 14(1), 123–132. <https://journals.usm.ac.id/index.php/humani/article/view/8272>
- Moleong, J. L. (2017). *Moleong - 2017 - Metologi Penelitian Kualitatif.pdf*. PT Remaja Rosdakarya.
- Putri, P. K. (2022). Manajemen Konflik dan Resolusi Konflik: Sebuah Pendekatan Terhadap Perdamaian. *Papua Journal of Diplomacy and International Relations*, 2(1), 16–34. <https://doi.org/10.31957/pjdir.v2i1.1945>
- Rahadi, D. R. (2021). *Hubungan Industrial: Konsep dan Teori* (Issue September).
- Rumesten, I. (2012). Penyelesaian Sengketa Hubungan Industrial Berbasis Win-Win Solution. In *Jurnal Simbur Cahaya: Vol. Volume 19* (Issue 49, pp. 3281–3290).
- Rusdiana. (2015). *Manajemen Konflik Rusdiana* (p. 329). <https://repository.uinsi.ac.id/handle/123456789/2970>
- Rusdiana, R. F., Rizal, M., & Natari, S. U. (2023). *Vol.+2+No.+3+Agustus+2023+Hal+42-47. 2(3)*.
- SH, U. (2021). *Efektivitas Mediasi Sebagai Upaya Dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial*. 1–

26. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng_8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbec0.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_Sistem_Pembetungan_Terpusat_Strategi_Melestari
- Supriyah. (2024). *Manajemen Konflik* Penerbit Cv. Eureka Media Aksara.
- Surokim. (2016). Riset Komunikasi : Buku Pendamping Bimbingan Skripsi. *Pusat Kajian Komunikasi Publik Prodi Ilmu Komunikasi FISIB-UTM & Aspikom Jawa Timur*, 285. http://komunikasi.trunojoyo.ac.id/wp_content/uploads/2016/01/Buku-Riset-Komunikasi-Jadi.pdf
- T, S. A. (2017). *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi*. Pustaka Cendekia. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbec0.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_Sistem_Pembetungan_Terpusat_Strategi_Melestari
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Sample Report. *Jane Sample*, 1–11. http://www.kilmanndiagnostics.com/sites/default/files/TKI_Sample_Report.pdf
- Wahyuningsih, D. S. (2025). *Peran Pemerintah Dalam Struktur Hubungan Industrial Di Indonesia Studi Kasus : Kebijakan Ketenagakerjaan*. 2(3), 195–201.

Jurnal/Skripsi

- Adolph, R. (2016). *Konsep Peran*. 2(2), 1–23.
- Shaifudin, A. (2021). Makna Perencanaan dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Moderasi : Journal of Islamic Studies*, 1(1), 2845. <https://doi.org/10.54471/moderasi.v1i1.4>
- Kurniawan, E. T. . S. (2005). *Pengantar Manajemen*. In *Pengantar Manajemen*. June, 1–6. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17567.48800>
- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Galtung, J. (2000). Conflict transformation by peaceful means:(the transcend method): Participants' manual: Trainers' manual. In *Conflict transformation by peaceful means:(the transcend method): Participants' manual: Trainers' manual* (pp. 65-65).
- Bedeian, A. G., & Zammuto, R. F. (1991). *Organizations: Theory and design*. (No Title).
- Pandit, I. G. S. (2018). Konsep Keadilan Dalam Persepsi Bioetika Administrasi Publik. *Public Inspiration*, 2–3.
- Karunia. (2016). *Tugas Dan Kewenangan Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Dalam Perlindungan Hukum Terhadap Pekerja Atas Pemutusan Hubungan Kerja Secara Sepihak* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Purba, B. (2017). Peranan dinas ketenagakerjaan dalam pengawasan pelaksanaan upah minimum di Kota Medan. *Publik Reform*, 3(2).
- Inofani, P. S., & Yuliana, Y. (2023). Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Secara Sepihak Ditinjau Dari Undang-undang No. 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja (UU CIPTA



- KERJA) Kajian Putusan Nomor 986 K/Pdt. Sus-PHI/2023. *Jurnal Ikamakum*, 3(1), 1-8.
- Gdodp, Q. (2016). Peran Tenaga Kerja Indonesia dalam Pembangunan Ekonomi Nasional. *Gema Keadilan Edisi Jurnal*, 67-77.
- Jasmine, K. (2014). Tripartit Ketenagakerjaan. *Penambahan Natrium Benzoat Dan Kalium Sorbat (Antiinversi) Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu*.
- Fahrner, R. (2014). Ishak. *Lyrische Dramen Nach Orientalischen Quellen*, 161–230. <https://doi.org/10.7788/boehlau.9783412217785.161>
- Ii, B. A. B., Teori, A. D., & Interpersonal, K. (n.d.). 21 . 20. 54(1987), 16–37.
- Decker, J. (2024). Interpersonal. *Ceo*, 207211. <https://doi.org/10.5040/9798400624261.ch-028>
- Adawiyah, R., Pakpahan, K., Tanjaya, W., & ... (2024). Buku Penyelesaian Hubungan Industrial. *Publish Buku...* <http://jurnal.unprimdn.ac.id/index.php/ISBN/article/view/4704%0Ahttp://jurnal.unprimdn.ac.id/index.php/ISBN/article/download/4704/2884>
- Shell, A. (2016). *Penegertian, Fungsi Dan Tujuan Koordinasi*. 1–23.

Internet/Regulasi

- justitiatraining. (2025, Februari 19). *Fokus Justitia Training Center: Kupas Tuntas Strategi Komunikasi Interpersonal Demi Keberhasilan Mediasi*. Dipetik Februari 25, 2025, dari Justitia Training Center : <https://justitiatraining.co.id/berita-terbaru/fokus-justitia-training-center-kupas-tuntas-strategi-komunikasi-interpersonal-demi-keberhasilan-mediasi/#:~:text=Wiwiek%20menyampaikan%20bahwasanya%20komunikasi%20tidak,sama%20dengan%20CIArb%20Indonesia%20Chap>
- JuwI, S. A. (2023, Agustus 24). *Lembaga Bantuan Hukum Pengayoman*. Dipetik Oktober 29, 2024, dari Bagaimana Proses Penyelesaian Sengketa Pemutusan Hubungan Kerja:<https://lbhpengayoman.unpar.ac.id/bagaimana-proses-penyelesaian-sengketa-pemutusan-hubungan-kerja/>
- Sakti, R. R. (2024, September 02). *Pengertian PHK: Aturan, Jenis, dan Cara Menghitung Pesangon*. Dipetik Oktober 29, 2024, dari detikBali: <https://www.detik.com/bali/berita/d-7519217/pengertian-phk-aturan-jenis-dan-cara-menghitung-pesangon>
- Wikipedia. (2024, 12 22). *Bebas Visi Indonesia Emas 2045*. Dipetik 12 23, 2024, dari Wikipedia Ensklopedia Bebas: https://id.wikipedia.org/wiki/Visi_Indonesia_Emas_2045
- Wikipedia. (2024, Februari 11). *Hubungan industrial*. Dipetik Januari 20, 2025, dari Wikipedia Ensklopedia Bebas: https://id.wikipedia.org/wiki/Hubungan_industrial
- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 6)
- Peraturan Wali Kota Medan Nomor 25 Tahun 2023 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.