

STRATEGI HUMAN CAPITAL UNTUK MENCEGAH KONFLIK TENAGA KERJA: STUDI KASUS MOGOK KERJA DI PT KARANGJUANG HIJAU LESTARI

Hilma Harmen¹, Ayu Primsa Br Tarigan², Nabila Kesya Azzahra Siregar³, Rahman⁴, Dira Febrina Br Sebayang⁵, Julius Kristianus Nainggolan⁶, Nurlila Azmi Hutapea⁷

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Negeri Medan, Emails : hilmaharmen@unimed.ac.id

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Negeri Medan, Emails : ayuprimsa0@gmail.com

³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Negeri Medan, Emails : nabilakesya1212@gmail.com

⁴ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Negeri Medan, Emails : rahman.ds@gmail.com

⁵ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Negeri Medan, Emails : dirasebayang21@gmail.com

⁶ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Negeri Medan, Emails : juliuskristianusnainggolan@gmail.com

⁷ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Negeri Medan, Emails : lilaazmihutapea@gmail.com

*Corresponding Author : Hilma Harmen

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Medan, Emails : hilmaharmen@unimed.ac.id

ARTICLE INFO

Article History :

Receive :

November 14, 2025

Accepted :

December 22, 2025

Available Online :

December 31, 2025

Keywords:

Pencegahan mogok kerja, Human capital management, Hubungan industrial, Kesejahteraan karyawan.



Copyright © 2025 by Author. Published by Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of human capital strategies in preventing labor conflicts, using a case study of a labor strike at PT Karangjuang Hijau Lestari. The research adopts a descriptive qualitative approach with a case study method, drawing on literature analysis, company documents, and secondary data from various credible sources. The findings indicate that the primary roots of the conflict stem from weak internal communication, non-transparent job transfer policies, and perceived unfairness in the wage and employee welfare system. The implementation of human capital strategies—encompassing the strengthening of internal communication, evaluation of transfer policies, review of compensation policies, regulatory compliance, and competency development—has proven effective in improving industrial relations and preventing recurring conflicts. The implications of this study emphasize that human capital management oriented toward humanistic values not only enhances organizational stability but also fosters a participatory, fair, and sustainable work environment.

1. PENDAHULUAN

Konflik tenaga kerja merupakan salah satu tantangan paling krusial dalam manajemen sumber daya

manusia (SDM), karena dapat memengaruhi stabilitas organisasi dan produktivitas kerja. Konflik sering kali muncul akibat ketidakadilan dalam

kebijakan perusahaan, sistem kompensasi yang tidak transparan, serta lemahnya komunikasi antara manajemen dan pekerja. Menurut (Amelia, 2023), konflik tenaga kerja di Indonesia umumnya berakar pada “ketimpangan posisi pekerja yang masih lemah dibanding pengusaha dalam hubungan industrial”. Hal ini menunjukkan pentingnya strategi manajemen SDM yang berorientasi pada pembangunan hubungan kerja yang harmonis dan berkeadilan.

Perspektif modern saat ini, pendekatan *human capital management* menempatkan tenaga kerja sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemberdayaan, penghargaan, serta partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi (Khoruzhy et al., 2023) menegaskan bahwa “*human capital management is a key factor in ensuring the sustainability and competitiveness of modern organisations,*” yang berarti bahwa pengelolaan modal manusia menjadi faktor utama dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing organisasi. Dengan demikian, manajemen modal manusia tidak hanya berfokus pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan kondusif untuk mencegah munculnya konflik.

Selain berperan dalam peningkatan kinerja, strategi *human capital* yang efektif juga berfungsi sebagai instrumen pencegahan konflik tenaga kerja. Peningkatan komunikasi internal, transparansi

kebijakan, serta perhatian terhadap kesejahteraan pekerja dapat memperkuat hubungan industrial yang harmonis.

Rismayadi, (2024) menyatakan bahwa “*the implementation of conflict management strategies in human resource management work teams has a significant positive impact in improving harmonious and productive working relationships.*” Artinya, penerapan strategi manajemen konflik dalam tim SDM dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap terciptanya hubungan kerja yang produktif dan selaras.

Kasus mogok kerja yang terjadi di PT Karangjuang Hijau Lestari, Nunukan, Kalimantan Utara, pada tahun 2024 menjadi contoh nyata dari lemahnya penerapan strategi *human capital* dalam mencegah konflik tenaga kerja. Aksi mogok yang dilakukan ratusan buruh dipicu oleh kebijakan mutasi sepihak, rendahnya tingkat upah, serta fasilitas kerja yang tidak memadai (Oktavian Balang, 2025). Kasus ini memperlihatkan bahwa keberadaan kebijakan SDM tidak menjamin terciptanya hubungan kerja yang harmonis apabila implementasinya tidak sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi *human capital* dalam mencegah konflik tenaga kerja, dengan fokus pada studi kasus mogok kerja di PT Karangjuang Hijau Lestari. Tujuan penelitian ini mencakup: (1) mengidentifikasi faktor-faktor penyebab utama konflik tenaga kerja di perusahaan; (2) mengevaluasi efektivitas penerapan strategi *human*

capital yang telah dijalankan; dan (3) merumuskan langkah-langkah strategis untuk memperkuat hubungan kerja yang adil, partisipatif, dan berkelanjutan. Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan sistem pengelolaan SDM yang humanis, berkeadilan, dan mendukung keberlanjutan organisasi.

2. KERANGKA TEORITIS

Konsep Dasar Manajemen Human Capital

Manajemen Human Capital (MHC) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa karyawan tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas, namun juga sebagai sumber nilai tambah yang dapat menentukan daya saing jangka panjang organisasi. Fokus MHC tidak sekadar pada kegiatan administratif seperti rekrutmen atau penggajian, melainkan pada investasi berkelanjutan terhadap pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas individu untuk mendukung penciptaan nilai organisasi.

Khoruzhy et al., (2023) menjelaskan bahwa “*human capital management is a key factor in ensuring the sustainability and competitiveness of modern organisations*”, yang berarti bahwa manajemen modal manusia merupakan faktor kunci bagi keberlanjutan dan daya saing organisasi. Dengan pandangan demikian, organisasi yang memposisikan karyawannya sebagai

capital assets akan membangun sistem manajemen yang berbasis pada nilai, partisipasi, serta kesejahteraan karyawan, bukan semata pada kontrol administratif.

Dimensi Strategis Manajemen Human Capital

MHC menitikberatkan pada tiga dimensi utama:

- Kapabilitas (Capabilities): pengetahuan dan keterampilan yang mendukung keunggulan kompetitif;
- Komitmen (Commitment): keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi;
- Konektivitas (Connectivity): kemampuan individu untuk bekerja sama dalam sistem sosial organisasi.

Kusumaningtyas et al., (2022) menegaskan bahwa pengelolaan human capital harus terarah pada “penciptaan sistem nilai yang mampu mengintegrasikan tujuan individu dengan visi organisasi”. Oleh karena itu, dalam konteks pencegahan konflik tenaga kerja, MHC berfungsi memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkembang, sehingga mengurangi potensi ketegangan dan ketidakpuasan.

Human Capital dan Pencegahan Konflik Tenaga Kerja

Konflik tenaga kerja umumnya muncul akibat perbedaan persepsi antara manajemen dan karyawan terhadap keadilan, transparansi, serta penghargaan di tempat kerja. Pendekatan human capital menjadi mekanisme penting dalam mencegah

konflik melalui pembentukan nilai kepercayaan, komunikasi terbuka, dan kolaborasi tim yang sehat. (Ahmad, 2024) menyatakan bahwa *“effective conflict resolution in the workplace depends on the organisation’s ability to utilise its human capital as a mediating force for communication and collaboration”*, yang berarti penyelesaian konflik yang efektif sangat bergantung pada kemampuan organisasi memanfaatkan modal manusianya sebagai kekuatan mediasi dalam membangun komunikasi dan kolaborasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, organisasi yang menanamkan nilai *trust* dan *mutual respect* ke dalam budaya kerja akan memiliki ketahanan sosial yang lebih kuat dalam menghadapi perbedaan atau ketegangan di tempat kerja. Human capital berfungsi tidak hanya sebagai sumber daya, tetapi juga sebagai jembatan yang menghubungkan kepentingan manajemen dengan aspirasi tenaga kerja secara konstruktif.

Pengembangan Kompetensi dan Nilai sebagai Mekanisme Pencegahan Konflik

Salah satu inti dari MHC adalah pengembangan kompetensi dan internalisasi nilai-nilai positif dalam diri karyawan. Investasi organisasi terhadap pelatihan, *coaching*, dan program pengembangan kepemimpinan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat karakter, etos kerja, dan kemampuan interpersonal yang mendukung keharmonisan hubungan kerja.

(Bensouda et al., 2025) menjelaskan bahwa *“proactive human capital development enhances employees’ innovation and reduces the negative impact of labour conflicts”*, atau pengembangan modal manusia secara proaktif mampu meningkatkan inovasi karyawan dan mengurangi dampak negatif dari konflik tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pembelajaran berkelanjutan akan membangun lingkungan kerja yang adaptif, inovatif, dan memiliki daya tahan tinggi terhadap tekanan sosial maupun struktural.

Integrasi Sistem Human Capital untuk Keberlanjutan Organisasi

Manajemen human capital yang efektif tidak dapat dipisahkan dari sistem organisasi yang terintegrasi. Pendekatan ini melibatkan perencanaan strategis, manajemen kinerja berbasis nilai, sistem penghargaan yang adil, serta penggunaan analitik talenta dalam proses pengambilan keputusan. Melalui sistem yang saling terhubung ini, organisasi mampu mengidentifikasi potensi konflik sejak dini dan meresponsnya secara kolaboratif.

Widiyastuti (2025) menegaskan bahwa *“collaborative conflict resolution strategies within human capital systems improve organisational efficiency and long-term stability”*, atau strategi penyelesaian konflik secara kolaboratif dalam sistem human capital dapat meningkatkan efisiensi dan stabilitas organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian,

manajemen *human capital* berperan sebagai instrumen integral untuk mencegah konflik tenaga kerja melalui pendekatan sistemik, partisipatif, dan berorientasi pada nilai

Kerangka Analitis Penelitian

Berdasarkan teori yang telah dibahas, penelitian ini menggunakan kerangka analitis yang menempatkan Manajemen Human Capital (MHC) sebagai variabel utama yang berperan dalam pencegahan konflik tenaga kerja. Pendekatan ini berasumsi bahwa pengelolaan modal manusia yang efektif mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan pekerja, sehingga menurunkan potensi konflik internal. Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Input:

Kebijakan pengelolaan human capital yang berfokus pada empat aspek utama, yaitu:

- a. Pengembangan Kompetensi (*Capability Development*)
Mencakup peningkatan kemampuan teknis dan soft skills karyawan melalui pelatihan, mentoring, dan program pengembangan karier berkelanjutan. Menurut (Syarifuddin, 2024), “*human capital management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi”. Dengan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, karyawan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja dan berkontribusi optimal bagi organisasi.

- b. Penguatan Nilai Kolaboratif (*Collaborative Values Strengthening*)

Nilai-nilai kolaboratif meliputi keterbukaan (*openness*), kepercayaan (*trust*), komunikasi dua arah (*two-way communication*), dan kerja sama tim (*teamwork*). Nilai-nilai ini berfungsi sebagai fondasi hubungan industrial yang sehat, di mana setiap individu merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Soeparan (2024), “kolaborasi dalam budaya kerja menuntut proses negosiasi, kepercayaan, dan kepemilikan bersama terhadap hasil kerja”. Hal ini menunjukkan bahwa kolaborasi yang sehat mampu mengurangi gesekan antarindividu maupun antarlevel manajerial.

- c. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Keadilan organisasi menekankan pentingnya kesetaraan dalam kompensasi, kesempatan karier, serta perlakuan manajerial terhadap seluruh karyawan. Sejalan dengan itu, (Gunasta Putra et al., 2024) menyatakan bahwa “praktik keadilan prosedural dan distributif secara positif mempengaruhi loyalitas dan komitmen karyawan”. Keadilan dalam sistem manajemen human capital tidak hanya memperkuat kepercayaan, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi.

- d. Sistem Penghargaan Berbasis Nilai (*Value-Based Reward System*)

Sistem penghargaan berbasis nilai menekankan apresiasi terhadap kontribusi individu dan tim berdasarkan nilai-nilai organisasi. Penghargaan tidak hanya diberikan pada pencapaian kinerja kuantitatif, tetapi juga pada perilaku kolaboratif dan inovatif yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Proses:

Tahap proses dalam manajemen human capital berfokus pada bagaimana organisasi membangun keterlibatan karyawan, memperkuat komunikasi antarlevel, serta menciptakan persepsi keadilan di lingkungan kerja. Melalui tahapan ini, perusahaan tidak hanya memastikan alur kerja berjalan efektif, tetapi juga menumbuhkan partisipasi aktif karyawan dalam berbagai pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang demikian mendorong tumbuhnya rasa memiliki serta komitmen terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan (Kurniawati, 2024) yang menyatakan bahwa “keterlibatan karyawan yang tinggi mencerminkan efektivitas manajemen human capital dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis”.

Output:

1. Penurunan Konflik Tenaga Kerja

Penerapan proses human capital yang tepat mampu memperkuat komunikasi dan menumbuhkan kepercayaan antara pekerja dan manajemen. Dengan demikian, potensi konflik dapat ditekan secara signifikan. (Suhartono & Wardayani, 2023) menegaskan bahwa “persepsi keadilan dan komunikasi yang efektif mampu

menekan potensi konflik di lingkungan kerja”.

2. Peningkatan Kepuasan Kerja

Ketika kontribusi karyawan diakui dan keadilan organisasi diterapkan secara konsisten, tingkat kepuasan kerja akan meningkat. (Kurniawati, 2024) juga menegaskan bahwa “karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan adil cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi”.

3. Stabilitas Organisasi

Manajemen human capital yang kuat menciptakan fondasi bagi hubungan industrial yang harmonis dan berkelanjutan. Stabilitas ini tercermin dari menurunnya tingkat turnover, meningkatnya loyalitas, serta terbangunnya kepercayaan jangka panjang antara organisasi dan karyawan. (Suhartono & Wardayani, 2023) menyatakan bahwa “manajemen *human capital* yang kuat mampu meningkatkan loyalitas serta menjaga keberlanjutan hubungan industrial dalam jangka panjang”.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif studi kasus untuk menganalisis penerapan strategi human capital management dalam mencegah konflik tenaga kerja. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual terhadap fenomena hubungan industrial, khususnya dinamika konflik antara pekerja dan manajemen dalam situasi nyata organisasi. Metode studi kasus dinilai relevan untuk mengeksplorasi secara komprehensif strategi

pengelolaan modal manusia dalam konteks spesifik perusahaan.

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus eksploratif, dengan fokus pada peristiwa mogok kerja karyawan PT Karangjuang Hijau Lestari di Nunukan, Kalimantan Utara, pada tahun 2024. Penelitian ini mengeksplorasi penerapan kebijakan human capital perusahaan, peran manajemen dalam menjaga keseimbangan hubungan industrial, serta mekanisme resolusi konflik berbasis pemberdayaan sumber daya manusia. Desain eksploratif ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik terbaik (best practices) yang berpotensi mencegah konflik serupa di masa mendatang.

Data penelitian diperoleh melalui studi literatur dan dokumentasi dari berbagai sumber kredibel. Sumber data meliputi dokumen resmi perusahaan, laporan berita daring terkait aksi mogok kerja, jurnal dan literatur akademik terkini yang membahas human capital management dan konflik ketenagakerjaan, serta data sekunder pendukung seperti regulasi ketenagakerjaan dan laporan kementerian terkait hubungan industrial di Indonesia. Literatur dipilih secara purposif dengan rentang publikasi lima tahun terakhir (2020–2025) guna memastikan relevansi dan kebaruan data.

Analisis data dilakukan secara deskriptif tematik dengan mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin

keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan pemeriksaan sejawat (peer debriefing). Analisis bertujuan untuk menggambarkan peran strategis human capital management dalam mencegah konflik tenaga kerja melalui penguatan komunikasi, transparansi kebijakan, dan pemberdayaan karyawan, serta memberikan kontribusi teoretis dan rekomendasi praktis bagi pengelolaan hubungan industrial di sektor industri lainnya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen human capital berperan signifikan dalam mencegah konflik mogok kerja, khususnya di PT Karangjuang Hijau Lestari. Analisis mengidentifikasi lima faktor strategis utama, yaitu peningkatan komunikasi dan transparansi organisasi, penataan sistem mutasi dan penempatan kerja berbasis kompetensi, peninjauan kebijakan upah dan kesejahteraan, penguatan hubungan industrial serta kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, dan pengembangan kompetensi serta kesiapan mental karyawan. Kelima strategi tersebut saling terintegrasi dan berorientasi pada nilai kemanusiaan, sehingga mampu memperkuat kepercayaan, meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan potensi konflik, serta menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan berkelanjutan.

Perbaikan Komunikasi Dan Transparansi Organisasi

Komunikasi yang efektif dan transparansi dalam organisasi

merupakan dasar utama sebagai bentuk antisipasi terhadap konflik industrial, misalnya mogok kerja (Farida, 2021). Terkait dengan kasus PT Karangjuang Hijau Lestari, salah satu penyebab utama yang menimbulkan mogok kerja adalah kurang terbangunnya komunikasi dua arah antara manajemen dan pekerja, serta minimnya partisipasi dan keterbukaan dalam proses penentuan kebijakan yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan.

Hubungan komunikasi yang solid di dalam organisasi menjadi penghubung dalam membangun pemahaman bersama antara manajemen dan karyawan, sehingga seluruh pihak memiliki pemahaman yang sama terhadap setiap kebijakan perusahaan. Apabila komunikasi terjalin dengan baik, karyawan akan merasa memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasinya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Astuti, 2021).

Keterpaduan komunikasi dalam organisasi memberikan pengaruh signifikan dalam mengendalikan potensi konflik di tempat kerja serta berdampak positif pada kepuasan karyawan. Komunikasi yang transparan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhan, aspirasi, dan umpan balik pada manajemen sebelum memuncak menjadi konflik yang lebih serius (Gustiana et al., 2022). Dalam konteks manajemen human capital, komunikasi tidak sekedar berperan sebagai media penyampaian informasi, namun juga sebagai cara untuk menciptakan interaksi yang

positif di lingkungan kerja. Ketika mekanisme komunikasi tidak berjalan lancar, maka kemungkinan terjadinya kesalahpahaman akan meningkat, sehingga pada akhirnya berpotensi memicu perselisihan industrial seperti peristiwa PT Karangjuang Hijau Lestari.

Pelaksanaan transparansi organisasi mencakup penyebaran informasi yang jujur dan terbuka mengenai kebijakan, rencana kerja, tata kelola penggajian, dan langkah strategis manajemen yang memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan (Zain & Sofia, 2025). Apabila organisasi mengimplementasikan prinsip transparansi, karyawan yang bekerja akan merasa terlindungi dan percaya bahwa perlakuan terhadap mereka adil. Sehubungan dengan PT Karangjuang Hijau Lestari, minimnya transparansi terkait perhitungan gaji, prosedur kerja, dan keputusan manajemen dapat menjadi pemicu ketidakpuasan karyawan, yang berakhir mogok kerja. Transparansi organisasi berimplikasi positif terhadap level kepercayaan karyawan dan dapat meminimalkan potensi konflik kerja.

Transparansi tidak sekedar menyediakan informasi, namun juga tentang bagaimana menjamin bahwa informasi dapat dengan mudah diakses, dipahami, dan digunakan oleh karyawan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Salah satu langkah nyata untuk meningkatkan komunikasi adalah dengan membentuk mekanisme komunikasi partisipatif, seperti rapat rutin antar manajemen dan perwakilan

karyawan, town hall meeting, atau saluran umpan balik yang diperiksa secara berkala (Abu, 2025). Melalui wadah komunikasi ini, karyawan memiliki akses untuk mengemukakan pandangan secara terbuka dan manajemen dapat menyampaikan penjelasan secara langsung terkait kebijakan perusahaan.

Organisasi yang rutin mengadakan forum interaksi internal mengalami kemerosotan menonjol dalam skala konflik kerja dan pertumbuhan dalam tingkat kepuasan karyawan. Lebih lanjut, ruang komunikasi ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi permasalahan sejak fase awal sebelum berkembangnya menjadi kondisi darurat. Dengan tersedianya ruang dialog terstruktur jelas, kedua pihak yang bersangkutan dapat saling menghargai perspektif masing-masing dan menemukan solusi kolaboratif yang memberikan keuntungan seluruh pihak terkait.

2. Evaluasi Sistem Mutasi Dan Penempatan Kerja

Sistem rotasi dan alokasi posisi merupakan salah satu faktor krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berdampak signifikan dalam hal kepuasan karyawan dan kestabilan hubungan kerja. Sistem rotasi jabatan yang kurang terbuka dan penyusunan jabatan yang tidak sesuai dengan kapabilitas karyawan menjadi salah satu penyebab kekecewaan yang mengakibatkan perselisihan kerja (Yakup et al., 2024). Tinjauan mendalam terhadap sistem ini menjadi aspek penting untuk menghindari terjadinya konflik di lingkungan kerja.

Rotasi karyawan adalah penempatan ulang karyawan dari satu posisi ke posisi lain, baik di lokasi yang sama maupun terpisah, yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan perkembangan kemampuan karir karyawan. Alokasi posisi yang tepat merupakan tahapan mengalokasikan posisi staf yang selaras dengan kriteria, kompetensi, dan ketertarikan mereka. Penempatan kerja yang tepat menjadi bagian pada optimalisasi hasil kerja dan pengendalian turnover karyawan secara signifikan. Di sisi lain, penempatan yang keliru dapat menimbulkan penurunan performa, stres kerja, dan kekecewaan sehingga berpotensi terjadinya konflik kerja (Wahana & Sutianingsih, 2023).

Dalam penerapan manajemen sumber daya manusia, terdiri beberapa persoalan utama dalam sistem mutasi dan pengaturan posisi kerja yang sering muncul. Pertama, kurang terbukanya dalam penentuan standar mutasi membuat karyawan menganggap keputusan mutasi dilakukan secara tidak adil. Ketiadaan transparansi dalam mekanisme mutasi menjadi salah satu penyebab utama penurunan kepercayaan karyawan bagi manajemen dan mengakibatkan konflik dalam kerja. Kedua, mutasi yang dilaksanakan tanpa adanya pertimbangan aspek kapabilitas dan kesesuaian dengan jabatan baru menimbulkan rasa ketidaksiapan pada karyawan dan gagal memenuhi tuntutan pekerjaan.

Karyawan yang dimutasi tanpa adanya perencanaan yang memadai kerap turunnya efektivitas kerja dalam fase awal setelah mutasi. Ketiga,

kurangnya sosialisasi dan komunikasi yang efektif sebelum implementasi mutasi membuat pekerja merasa diperlakukan secara pasif, bukan aktif dalam organisasi. Komunikasi yang efektif sebelum dilakukannya mutasi dapat mendukung penerimaan karyawan terhadap perubahan secara nyata (Cahayati et al., 2023).

Mekanisme mutasi yang kurang efektif memberikan pengaruh negatif yang luas, baik bagi individu pekerja maupun organisasi secara menyeluruh. Pada skala individu, mutasi yang kurang tepat dapat mengakibatkan penurunan antusiasme kerja, stres, bahkan burnout (Kania B. & Masman, 2022). Pekerja yang dimutasi tanpa adanya analisis mendalam memiliki tingkat kepuasan karyawan yang sangat rendah dibandingkan dengan karyawan yang tidak dimutasi atau dimutasi namun dengan adanya tahapan pelaksanaan yang tepat. Pada level organisasi, sistem mutasi yang tidak efektif dapat mengakibatkan kemerosotan produktivitas, kenaikan frekuensi absensi, dan bahkan konflik di tempat kerja.

Untuk menghindari perselisihan terkait sistem mutasi dan pemosisian karyawan, organisasi perlu mengaplikasikan prinsip-prinsip yang efektif. Implementasi sistem mutasi dan alokasi pekerjaan yang produktif membutuhkan adanya beberapa langkah nyata. Pertama, organisasi perlu membuat pedoman mutasi yang holistik dan terbuka, meliputi kriteria mutasi, panduan pengajuan keberatan, dan sistem monitoring pasca mutasi. Perusahaan dengan aturan mutasi tertulis dan jelas memiliki rendahnya

perselisihan terkait mutasi. Kedua, melaksanakan penilaian kompetensi secara periodik dan objektif sebagai basis pengambilan keputusan mutasi. Ketiga, menciptakan sistem komunikais yang produktif sebelum, selama, dan setelah mutasi dilakukan. Hal ini memuat sosialisasi aturan, konsultasi individual bagi pekerja yang akan dimutasi, dan ruang feedback setelah dilaksanakannya mutasi. Komunikasi yang tertata dalam proses mutasi dapat memperkuat penerimaan karyawan dan mempercepat penyesuaian di posisi baru (Suhada et al., 2023). Keempat, menawarkan program pendampingan (mentoring) bagi pekerja yang baru dilakukan mutasi untuk mendukung proses adaptasi mereka dengan lingkungan kerja dan persyaratan pekerjaan baru. Dengan diterapkannya langkah-langkah startegi tersebut, organisasi menekan potensi konflik yang bersumber dari sistem mutasi dan penempatan kerja, bersamaan dengan mengoptimalkan efektivitas dan kesejahteraan kerja karyawan secara keseluruhan.

3. Peninjauan Kembali Sistem Upah dan Kesejahteraan Pekerja

Salah satu faktor pemicu utama terjadinya mogok kerja di PT Karangjuang Hijau Lestari adalah ketidakpuasan terhadap sistem upah yang dinilai tidak sepadan dengan beban kerja dan tanggung jawab karyawan, sehingga menimbulkan kesenjangan persepsi antara manajemen dan tenaga kerja mengenai keadilan kompensasi (Oktavian Balang, 2025). Ketidakselarasan ini memperlihatkan bahwa struktur

remunerasi perusahaan belum sepenuhnya mengakomodasi prinsip *fairness* dan *equity*, yang menjadi dasar dalam menjaga motivasi serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Yao, 2019).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, sistem upah tidak hanya dipandang sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi pekerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk membangun hubungan psikologis yang sehat antara perusahaan dan karyawan (Rakic & Barjaktarovic, 2025). Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan peninjauan menyeluruh terhadap skema penggajian dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kinerja individual, masa kerja, kompetensi, serta kondisi pasar tenaga kerja agar tercipta keadilan internal maupun eksternal (G. P. Sari et al., 2023).

Selain itu, kesejahteraan pekerja tidak boleh dipersempit hanya pada aspek finansial, melainkan juga mencakup jaminan sosial, kesehatan, keselamatan kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (Risal et al., 2022). Peningkatan program kesejahteraan seperti tunjangan keluarga, fasilitas kesehatan, dan program pelatihan pengembangan diri dapat berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan potensi konflik industrial di masa mendatang (Sundari et al., 2023).

Dari sisi implementasi, perusahaan perlu menerapkan mekanisme evaluasi periodik terhadap sistem kompensasi melalui survei kepuasan karyawan dan benchmarking

industri, sehingga kebijakan pengupahan dapat terus disesuaikan dengan dinamika kebutuhan tenaga kerja (Mariah & Faisal, 2025). Dengan pendekatan berbasis data dan komunikasi terbuka, peninjauan sistem upah akan mendorong tumbuhnya kepercayaan serta rasa memiliki di antara pekerja terhadap organisasi (Setiawan et al., 2020).

Keterlibatan perwakilan karyawan dalam proses peninjauan sistem kompensasi merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil bersifat partisipatif dan berkeadilan (Lestari & Wibowo, 2023). Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi risiko kesalahpahaman yang sering kali menjadi pemicu konflik, sekaligus memperkuat citra organisasi sebagai institusi yang peduli terhadap kesejahteraan dan keberlanjutan hubungan kerja jangka panjang (Illu et al., 2023).

4. Penguatan Hubungan Industrial dan Kepatuhan Regulasi Ketenagakerjaan

Hubungan industrial, yaitu hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan yang diatur melalui komunikasi, hak, dan kewajiban kedua pihak, merupakan fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, stabil, dan produktif, khususnya bagi perusahaan seperti PT Karangjuang Hijau Lestari yang bergantung pada kolaborasi antara manajemen dan tenaga kerja lapangan (Sari, 2025). Konflik yang muncul akibat lemahnya komunikasi dan kurangnya kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan

menunjukkan bahwa sistem hubungan industrial perusahaan perlu diperkuat agar selaras dengan prinsip kemitraan yang adil dan saling menghargai (Yulianto & Hoesin, 2024).

Kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan atau ketaatan perusahaan pada aturan hukum yang mengatur hak dan kewajiban dalam hubungan kerja, tidak hanya sebatas memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab moral perusahaan dalam menjamin perlindungan dan keadilan bagi pekerjanya (Arifudin et al., 2024). Penerapan peraturan seperti UU Ketenagakerjaan, Peraturan Pemerintah tentang Pengupahan, dan mekanisme penyelesaian perselisihan harus dilakukan secara konsisten dan transparan agar setiap keputusan yang menyangkut hak tenaga kerja memiliki legitimasi yang kuat di mata hukum maupun karyawan (Tairas & Lie, 2024).

Dalam praktiknya, perusahaan dapat memperkuat hubungan industrial melalui pembentukan forum komunikasi antara perusahaan dan perwakilan pekerja seperti serikat pekerja yang aktif, di mana kedua pihak dapat berdialog secara terbuka untuk membahas isu-isu ketenagakerjaan (Zulkarnaen, 2023). Forum ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian aspirasi, tetapi juga sebagai media untuk membangun kesepahaman dan mencegah potensi konflik sebelum mencapai tahap eskalasi (Natanael, 2025).

Selain forum formal, perusahaan juga perlu memperkuat budaya organisasi yang berbasis pada nilai-

nilai keadilan, transparansi, dan rasa saling percaya (Permata Sari et al., 2024). Penguatan budaya ini dapat dilakukan melalui sosialisasi kebijakan ketenagakerjaan, pelatihan etika manajerial, serta penerapan mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) yang melindungi hak-hak pekerja tanpa menimbulkan rasa takut terhadap konsekuensi negatif (Y. A. Natanael & Jamaris, 2024).

Upaya penguatan hubungan industrial juga perlu diiringi dengan pembaruan kebijakan internal yang adaptif terhadap perubahan regulasi nasional dan kondisi sosial ekonomi (Pajero et al., 2025). Dengan menjaga keselarasan antara strategi human capital dan kepatuhan hukum, PT Karangjuang Hijau Lestari dapat membangun hubungan industrial yang kokoh, mencegah terulangnya konflik tenaga kerja, serta meningkatkan daya saing organisasi di tengah dinamika industri yang semakin kompleks.

5. Pengembangan Kompetensi dan Kesiapan Mental Karyawan

Strategi pengembangan kompetensi dan kesiapan mental karyawan merupakan upaya komprehensif untuk memperkuat kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan kemampuan kerja dan ketangguhan psikologis (Ningsih & Permana, 2023). Dalam konteks mogok kerja, akar persoalan sering kali bukan semata-mata karena ketidakpuasan terhadap sistem pengupahan atau kebijakan perusahaan, melainkan juga akibat rendahnya kesempatan pengembangan diri, keterbatasan komunikasi dua

arah, dan lemahnya rasa kepemilikan terhadap organisasi (Putri, 2022). Ketika karyawan tidak memiliki kejelasan arah karier, tidak mendapatkan pelatihan yang relevan, atau tidak memiliki dukungan emosional dari manajemen, mereka lebih mudah mengalami kejenuhan dan kehilangan motivasi kerja (Mulyono et al., 2024). Oleh sebab itu, perusahaan perlu membangun sistem pengembangan kompetensi yang terencana, berkelanjutan, dan adaptif terhadap kebutuhan individu maupun organisasi. Pelatihan yang berfokus pada keterampilan teknis dan interpersonal, serta pendampingan melalui coaching dan mentoring, akan membantu karyawan memahami peran strategis mereka dalam mencapai visi perusahaan sekaligus mengurangi risiko munculnya konflik internal (Ananda & Rizqi, 2024).

Kesiapan mental atau *psychological readiness* menjadi elemen penting yang menentukan sejauh mana karyawan mampu merespons tekanan, perubahan, dan tantangan kerja. Dalam situasi mogok kerja, tekanan psikologis yang dialami pekerja sering kali tinggi karena adanya ketidakpastian dan benturan kepentingan antara pihak manajemen dan tenaga kerja (Naharini et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu menghadirkan program penguatan mental seperti pelatihan manajemen stres, konseling kerja, dan kegiatan *employee well-being* yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Karyawan dengan kondisi mental yang sehat dan stabil akan lebih mampu beradaptasi terhadap kebijakan

perusahaan, berpikir jernih ketika menghadapi perbedaan pandangan, serta menunjukkan sikap profesional dalam menyelesaikan masalah. Pendekatan *human capital* yang mengutamakan kesejahteraan psikologis tidak hanya membantu menghindari tindakan mogok kerja, tetapi juga membangun hubungan industrial yang harmonis dan berkelanjutan (Panjaitan & Lestari, 2024).

Selain meningkatkan keterampilan dan kesehatan mental, strategi pengembangan ini juga berperan besar dalam membangun keterikatan emosional (*employee engagement*) dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Pandiang et al., 2023). Karyawan yang merasa diperhatikan dan diberi kesempatan untuk berkembang cenderung memiliki rasa bangga, percaya, dan komitmen yang tinggi terhadap tempat mereka bekerja. Rasa memiliki tersebut menjadi faktor pelindung utama yang mencegah munculnya konflik dan meningkatkan kerja sama antara pekerja dan manajemen. Perusahaan yang menanamkan nilai-nilai kemanusiaan dalam kebijakan *human capital* akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih hangat, terbuka, dan suportif. Dengan demikian, strategi pengembangan kompetensi dan kesiapan mental bukan hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas semata, tetapi juga menjadi bentuk investasi jangka panjang dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul, resilien, dan berkarakter humanis yang pada akhirnya akan memperkuat daya saing dan stabilitas organisasi di

tengah tantangan ketenagakerjaan modern (K. A. Ningsih et al., 2022).

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen human capital berperan strategis dalam mencegah konflik tenaga kerja dan menjaga stabilitas hubungan industrial. Studi kasus mogok kerja di PT Karangjuang Hijau Lestari menunjukkan bahwa konflik dipicu oleh lemahnya komunikasi dua arah, kurangnya transparansi kebijakan mutasi dan penempatan kerja, sistem pengupahan yang belum adil, serta terbatasnya perhatian terhadap pengembangan kompetensi dan kesejahteraan karyawan.

Penerapan strategi human capital yang berfokus pada penguatan komunikasi partisipatif, evaluasi kebijakan mutasi dan kompensasi, kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, serta pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan berkelanjutan. Strategi tersebut tidak hanya menurunkan potensi konflik, tetapi juga meningkatkan rasa keadilan, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, penguatan manajemen human capital menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan industrial yang harmonis, berorientasi pada nilai kemanusiaan, dan mendukung keberlanjutan organisasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk

memperkuat manajemen human capital melalui peningkatan komunikasi dua arah yang transparan, evaluasi kebijakan mutasi dan sistem pengupahan yang adil, serta kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Selain itu, pengembangan kompetensi dan kesejahteraan karyawan perlu menjadi prioritas guna mencegah konflik tenaga kerja dan meningkatkan loyalitas serta produktivitas.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran serta memperluas objek penelitian agar diperoleh temuan yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu, J. (2025). Exploring the relationship between effective communication and employee participation at NIMASA. *African Journal of Strategic Development*, 1(1), 25–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.53982/ajsd.2025.1701.25-j>
- Ahmad, R. , et al. (2024). The role of human resources in effective conflict resolution in the workplace. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-human-resources-in-effective-conflict-resolution-in-the-workplace-17115.html>
- Amelia, L. A. (2023). Legal protection for workers' rights in the Indonesian labor relations context. *Indonesian Journal of Occupational Safety and Risk*,

- 3(1), 45–56.
<https://ijobsor.pelnus.ac.id/index.php/ijopsor/article/download/156/151/1386>
- Ananda, M. A. D., & Rizqi, M. A. (2024). Pengembangan kompetensi karyawan pada PT. X. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(1), 642. <https://doi.org/https://doi.org/10.30640/digital.v2i1.642>
- Arifudin, N., Angel, D., Rahmawati, Y., Markus, J. S. A., & Azra, A. (2024). Dinamika Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia: Upaya Peningkatan Kesejahteraan Pekerja. *Kultura: Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, Dan Humaniora*, 2(5), 201–209. <https://jurnal.kolibi.org/index.php/kultura/article/view/1447>
- Astuti, et al. (2021). *Manajemen Kinerja*. CV. Nata Karya.
- Bensouda, A., El Aissaoui, H., & Ourdi, A. (2025). Impact of labour conflicts on employee innovation: The role of proactive HRM. *SA Journal of Human Resource Management*, 23. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2900>
- Cahayati, S. P., Wijayanto, A., & Widiartanto, W. (2023). Pengaruh mutasi, penempatan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Bank Perkreditan Rakyat Madiun). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(2), 548–560. DOI: <https://doi.org/10.14710/jiab.2023.38100>
- Farida, I. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Eureka Media Aksara. <https://repository.penerbiteureka.com/media/publications/568387-manajemen-sumber-daya-manusia-fcea3b19.pdf>
- Gunasta Putra, P. P. Y., Sumarwan, A., & Margaaret, T. (2024). Apakah praktik keadilan organisasional dalam usaha mikro, kecil dan menengah berpengaruh terhadap loyalitas kerja dan komitmen organisasi karyawan mereka. *JBK-Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 20(2), 77–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.31940/jbk.v20i2.77-91>
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia. *JEMSI: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Sistem Informasi*, 3(6), 657–670. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
- Illu, S. W., Gorang, A. F., & Luisa P., T. (2023). Analisis Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(22), 965–979. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.1021333>
- Indrayani, S., & Muzan, A. (2024). Kesenjangan upah dan keadilan sosial terhadap sistem pengupahan di Indonesia. *Al-*

- Muzdahir: *Jurnal Ekonomi Syariah*, 7(1), 1505.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55352/ekis.v7i1.1505>
- Kania B., & Masman, R. R. (2022). Pengaruh kompensasi, mutasi kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Danamon Cabang Abdul Muis di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(4).
<https://doi.org/https://doi.org/10.24912/jmk.v4i4.20573>
- Khoruzhy, L. I., Khorkina, E., & Shavkun, V. (n.d.). Comparative analysis of human capital management strategies in the context of digitalisation of the national economy. *Frontiers in Sociology*, 8.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1114301>
- Kurniawati, M. (2024). Implementasi employee engagement dalam memediasi hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Bisnis.*, 5(1).
<https://journal.lppmpelitabangsa.id/index.php/ekomabis/article/view/1449>
- Kusumaningtyas, E. A., Asegaf, M. M., & Dikuraisyin, B. (2022). Human capital sebagai strategi pengembangan sumber daya profesional di lembaga zakat Nurul Hayat [Human capital as strategy for professional resource development in a zakat institution]. *Filantropi: Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf*, 2(2), 155–174.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v2i2.4847>
- Lestari, Z. T., & Wibowo, A. (2023). Keterlibatan Serikat Pekerja Dalam Perubahan Kebijakan Pengupahan Melalui Advokasi Sosial. *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*, 24(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.7454/jurnalkessos.v24i2.1012>
- Mariah, S., & Faisal, M. (2025). Evaluasi Sistem Kompensasi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 304–314.
<https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i3.1324>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mulyono, A. A. T., Munir, M., & Ambarwati, D. (2024). Pengaruh resiliensi, dukungan sosial, dan kesejahteraan psikologis terhadap kinerja karyawan pada CV Duta Jaya Tehnic. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 2(3), 840.
<https://doi.org/https://doi.org/10.61132/jumaket.v2i3.840>
- Naharini, S., Rahman, A., & Azis, A. (2023). Manajemen Stres Kerja dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan. *Mabrur: Academic Journal of Hajj and Umra*, 1(2), 125–136.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15575/mjhu.v1i2.26448>
- Natanael, R. (2025). Pembentukan Lembaga Kerja Sama Bipartit (LKS Bipartit) Sebagai Upaya

- Pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial di Perusahaan dan Perbandingannya dengan Negara Singapura. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 5(4), 3020–3030. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jihhp.v5i4.4280>
- Natanael, Y. A., & Jamaris, E. (2024). Efek Deteren Mekanisme Whistleblowing, Budaya Tata Kelola Perusahaan, dan Machiavellianisme dalam Konteks Perusahaan Indonesia. *Mandiri: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 4(3). DOI: <https://doi.org/10.59086/jak.v4i3.1078>
- Ningsih, K. A., Sapta, I. K. S., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan pada PT Nikki Puri Medika Denpasar dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *EMAS*, 6(6), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.36733/emas.v6i6.8286>
- Ningsih, R. M., & Permana, I. (2023). Pengaruh self-efficacy, kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Cipta Orion Metal. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(5), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12149>
- Octavia, S. C., & Lie, G. (2024). Kedudukan perjanjian hubungan industrial dalam pelaksanaan mutasi pekerja. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 5(2), 901–906. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jihhp.v5i2.3345>
- Oktavian Balang. (2025, May 17). *Ratusan Buruh di Nunukan Mogok Kerja, Protes Mutasi Sepihak hingga Upah Minim*. DetikKalimantan. <https://www.detik.com/kalimantan/berita/d-7918418/ratusan-buruh-di-nunukan-mogok-kerja-protes-mutasi-sepihak-hingga-upah-minim>
- Pajero, R., Sari, M., Supriyanti, I. R., Pratiwi, A., & Affan, M. H. (2025). Implikasi Hukum Perburuhan terhadap Sistem Hubungan Industrial di Perusahaan Manufaktur. *Lentera Bisnis & Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.59422/lbm.v3i02.795>
- Pandiangan, N. R., Armansyah, A., Putri, A. S., & Friassantano, R. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan keterikatan karyawan (employee engagement) terhadap loyalitas karyawan pada PT Mujur Indo Performa Tanjungpinang. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.53625/juremi.v4i1.8127>
- Panjaitan, R., & Lestari, N. S. (2024). Strategi Manajemen Dalam Mendukung Kesejahteraan Mental Karyawan di Industri Pabrik. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(8), 232.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i8.232>
- Permata Sari, D., Ilmi, Z., & Irwansyah, I. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Organisasi serta Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Karyawan PT Petrosea Tbk. *Jurnal Ilmiah Indonesia: Syntax Literate*, 6(9). DOI : <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i9.4154>
- Putri, M. A. (2022). Pentingnya layanan psikologis bagi karyawan dalam menjaga kesehatan mental dan peningkatan kinerja. *Capacitarea: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(3), 15. <https://doi.org/https://doi.org/10.35814/capacitarea.2022.002.03.15>
- Rakic, N., & Barjaktarovic, R. S. (2025). The Effect of Leadership Styles and Relational Contracts on Compensation Effectiveness and Employee Performance. *Behavioural Sciences (Basel)*, 15(9), 1201. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs15091201>
- Risal, M., Haddade, A. W., & Syariati, A. (2022). Jaminan sosial ketenagakerjaan berbasis konsep al-‘adl dalam mewujudkan kesejahteraan pekerja di Kota Makassar. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 2(11), 1198–1210. <https://doi.org/https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v2i11.525>
- Rismayadi, B. (2024). Conflict management strategies in human resources management work teams. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 3(1), 58–63. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.56403/nejesh.v3i1.183>
- Sari, G. P., Rozikin, I., & Nababan, J. C. E. (2023). Konsep dan terapan sistem penggajian/kompensasi dalam peningkatan kinerja pegawai sektor publik. *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 11(1), 108–118. <https://doi.org/https://doi.org/10.36596/ekobis.v11i1.1043>
- Sari, I. (2025a). Peran hubungan industrial dalam mengurangi konflik tenaga kerja. *Jurnal Ilmiah M-PROGRESS*, 15(2), 295–308. <https://doi.org/https://doi.org/10.35968/mpu.v15i2.1472>
- Sari, I. (2025b). Peran Hubungan Industrial Dalam Mengurangi Konflik Tenaga Kerja. *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS*, 15(2), 295–308. <https://doi.org/https://doi.org/10.35968/mpu.v15i2.1472>
- Setiawan, A. B., Ayu, A., & Bela, A. (2020). Pengaruh kepercayaan karyawan terhadap atasan dan kepuasan kerja terhadap kepercayaan karyawan kepada organisasi. *Business and Entrepreneurship Journal*, 1(2), 138–145. DOI: <https://doi.org/10.57084/bej.v1i2.507>
- Suhada, S., Damayanti, R., & Juniarti, A. (2023). Pengaruh kemampuan adaptasi, komunikasi persuasif terhadap

- kualitas kerja karyawan pada PT KAI (Persero) DIVRE III Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 19(3), 198–210. DOI: <https://doi.org/10.31851/jmwe.v19i3.9472>
- Suhartono, A., & Wardayani, W. (2023). Strategi dan efektivitas komunikasi organisasi dalam mengatasi konflik kerja di lingkungan Humas Pemko Medan. *JAKA: Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Auditing*, 3(2), 223–231. <https://doi.org/https://doi.org/10.56696/jaka.v3i2.8836>
- Sundari, S., Rismansyah, R., & Hendri, E. (2023). Pengaruh fasilitas kerja dan tunjangan kesejahteraan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Belitang Panen Raya OKU Timur. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(5), 5556–5574. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/3238>
- Syarifuddin, S. (2024). Analisis penerapan human capital management terhadap pengembangan kompetensi dan kinerja ASN. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 7(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.35446/diklatreview.v7i2.1536>
- Tairas, H. D. F., & Lie, G. (2024). Penyelesaian Perselisihan Hak Upah Pekerja Berdasarkan Hukum di Indonesia. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 5(2), 837–844. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jihhp.v5i2.3190>
- Wahana, J. H., & Sutioningsih, S. (2023). Penempatan Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Unsur Penentu Peningkatan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 7(2). DOI: <https://doi.org/10.29040/jie.v7i2.8894>
- Widiyastuti, T. (2025). Conflict resolution strategies in human capital management: A literature review of its implications for organisational efficiency and financial stability. *Jurnal Ekonomi Dan Riset*, 14(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1474>
- Yakup, Y., Suyanto, M. A., Karundeng, D. R., & Basole, S. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. *Bisnis Net: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(2), 1–16. DOI: <https://doi.org/10.46576/bn.v7i2.4382>
- Yao, Y. (2019). Relevance between Equity of Compensation Management and Employee Performance. *The Frontiers of Society, Science and Technology*, 1(2), 125–131. <https://doi.org/https://francispress.com/papers/419?utm>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yulianto, A., & Hoesin, S. H. (2024). Hubungan Kerja Pada Pemindahan Pekerja Antar

Perusahaan yang Tergabung
Dalam Perusahaan Grup. *Jurnal
Ilmiah Global Education*, 5(3).
DOI :
<https://doi.org/10.55681/jige.v5i3.2983>

Zain, E. M., & Sofia, S. (2025).
*Manajemen Sumber Daya
Manusia*. Eureka Media Aksara.
<https://repository.penerbiteitureka.com/media/publications/618319-manajemen-sumber-daya-manusia-ad120234.pdf>

Zulkarnaen, A. H. (2023). Sosialisasi
asas dan tujuan lembaga kerja
sama bipartit serta pencegahan
perselisihan hubungan
industrial. *JE: Journal of
Empowerment*, 2(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.35194/je.v2i2.1709>