

## STRATEGI HUBUNGAN INDUSTRIAL DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT HITACHI ASTEMO BEKASI POWERTRAIN SYSTEMS INDONESIA

Zaffa Gaidatsur Jabbar Bilal Palestine<sup>1</sup>, Suwandi<sup>2</sup>

Universitas Pelita Bangsa

Email : [zaffagaidatsur@gmail.com](mailto:zaffagaidatsur@gmail.com), [suwandi@pelitabangsa.ac.id](mailto:suwandi@pelitabangsa.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi hubungan industrial yang diterapkan oleh PT Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems Indonesia dan dampaknya terhadap motivasi kerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus di perusahaan tersebut. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan karyawan dan perwakilan serikat pekerja, serta analisis dokumen kebijakan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Hitachi Astemo berhasil meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui tiga strategi utama: (1) dialog sosial yang terbuka antara manajemen dan karyawan, (2) perundingan kolektif yang efektif, dan (3) pengembangan keterampilan karyawan. Ketiga faktor ini berkontribusi pada peningkatan rasa keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan loyalitas terhadap perusahaan. Namun, tantangan seperti keterbatasan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan semua karyawan dan kebutuhan akan pembaruan materi pelatihan juga teridentifikasi dalam penelitian ini.

**Kata Kunci:** hubungan industrial, motivasi kerja, karyawan, strategi hubungan industrial

### Abstract

This study aims to analyze the industrial relations strategies implemented by PT Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems Indonesia and their impact on employee motivation. The research uses a qualitative approach with a case study design conducted at the company. Data were collected through interviews with employees and trade union representatives, as well as an analysis of corporate policy documents. The findings reveal that PT Hitachi Astemo successfully enhances employee motivation through three main strategies: (1) open social dialogue between management and employees, (2) effective collective bargaining, and (3) employee skill development. These factors contribute to increased employee engagement, job satisfaction, and loyalty to the company. However, challenges such as limited involvement of all employees in decision-making processes and the need for updated training materials were also identified in this study.

**Keywords:** industrial relations, employee motivation, workforce, industrial relations strategies.

### Article history

Received: Januari 2025

Reviewed: Januari 2025

Published: Januari 2025

Plagiarism checker no  
871.884.837

Doi : prefix doi :  
10.8734/musytari.v1i2.365

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under  
a [creative commons  
attribution-noncommercial  
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## PENDAHULUAN

Hubungan industrial merupakan salah satu aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan. Dalam konteks perusahaan manufaktur, seperti PT Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems Indonesia, hubungan industrial yang efektif berperan penting dalam menciptakan stabilitas organisasi, mendorong keterlibatan karyawan, serta meningkatkan motivasi kerja. Hubungan industrial yang baik tidak hanya membantu mengelola konflik internal tetapi juga berfungsi sebagai fondasi untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, didengar, dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Perusahaan manufaktur memiliki karakteristik unik yang ditandai dengan tingkat produktivitas yang tinggi, tuntutan waktu, serta persaingan yang semakin meningkat di pasar global. Dalam situasi ini, strategi hubungan industrial yang dirancang dengan baik dapat menjadi keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam strategi pengembangan hubungan industrial yang diterapkan oleh PT Hitachi Astemo dan menganalisis dampaknya terhadap motivasi kerja karyawan sebagai elemen utama keberhasilan perusahaan.

PT Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems Indonesia, sebagai bagian dari jaringan perusahaan multinasional, memiliki tujuan utama meningkatkan nilai bagi pemegang saham sekaligus memastikan kelangsungan operasionalnya di tengah dinamika industri manufaktur. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang unggul dan terlatih, yang performanya dapat dioptimalkan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang terintegrasi. Salah satu elemen kunci dalam proses ini adalah menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar karyawan melalui pengelolaan hubungan industrial yang strategis. Seperti yang dijelaskan oleh Ruslan (2002) dalam Penelitian (Muliyani et al., 2022), hubungan industrial adalah alat penting untuk menciptakan komunikasi yang efektif di semua tingkatan dalam perusahaan, sekaligus meningkatkan hubungan kerja yang saling mendukung.

Sebagian besar penelitian sebelumnya mengenai hubungan industrial berfokus pada aspek penyelesaian konflik atau negosiasi antara serikat pekerja dan manajemen. Pendekatan ini seringkali hanya berorientasi pada pemecahan masalah dan kurang memberikan perhatian pada aspek strategis yang lebih proaktif, seperti bagaimana hubungan industrial dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Selain itu, penelitian yang mengkaji hubungan industrial dalam konteks perusahaan multinasional, seperti PT Hitachi Astemo, yang beroperasi dengan pengaruh budaya kerja global dan lokal, masih sangat terbatas. Padahal, dalam situasi seperti ini, keberhasilan hubungan industrial sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan untuk memadukan nilai-nilai global dengan kearifan lokal guna menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Berdasarkan laporan tahunan PT Hitachi Astemo (2023), kebutuhan untuk memperbaiki sistem hubungan industrial semakin meningkat. Hasil survei internal perusahaan menunjukkan bahwa 40% karyawan merasa kurang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini mengindikasikan adanya celah dalam komunikasi dan hubungan kerja yang perlu segera diatasi. Selain itu, data dari Kementerian Ketenagakerjaan RI (2022) menyebutkan bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia saat ini menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan tingkat motivasi karyawan. Persaingan tenaga kerja yang semakin ketat, baik di tingkat nasional maupun internasional, memaksa perusahaan untuk mencari cara-cara inovatif guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan karyawan. Dengan latar belakang ini, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

strategi hubungan industrial yang diterapkan oleh PT Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems Indonesia dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Hubungan Industrial

Hubungan karyawan, yang sering juga disebut sebagai hubungan industrial atau hubungan antar karyawan, merujuk pada interaksi antara sekelompok individu yang bekerja dalam sebuah perusahaan. Interaksi ini mencakup berbagai aspek, seperti karakteristik fungsional, struktur organisasi, dan teknis, serta jenis pekerjaan atau tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing individu dalam perusahaan tersebut. Hubungan ini menjadi komponen penting dalam menciptakan keharmonisan dan produktivitas di tempat kerja.

Menurut Ruslan (Mulyani et al., 2022) hubungan industrial adalah bagian dari kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang dirancang untuk mendukung efektivitas organisasi. Pendapat ini diperkuat oleh (Werther & Davis, 1996) yang menyatakan bahwa hubungan industrial yang baik memberikan posisi strategis bagi organisasi dalam mengatasi tantangan yang muncul dari berbagai pihak, termasuk pemberi kerja, pekerja produktif, dan keterlibatan pemerintah dalam pengaturan ketenagakerjaan. Dengan kata lain, hubungan industrial memainkan peran vital dalam memastikan bahwa organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan sambil mempertahankan efisiensi operasionalnya.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, setiap perusahaan perlu memahami dan menerapkan strategi hubungan industrial secara menyeluruh. Strategi ini tidak hanya berfokus pada penyelesaian konflik, tetapi juga pada upaya proaktif untuk membangun dan memelihara hubungan yang harmonis di antara semua pihak dalam perusahaan. Salah satu cara paling efektif untuk mencapai hal ini adalah dengan memperkuat hubungan antara pimpinan dan karyawan. Hubungan yang baik antara kedua pihak tidak hanya menciptakan suasana kerja yang kondusif tetapi juga meningkatkan rasa saling percaya dan motivasi kerja di lingkungan perusahaan.

Sebagai bagian dari upaya tersebut, kegiatan komunikasi internal menjadi salah satu elemen penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen. Komunikasi yang dilakukan melalui kegiatan hubungan industrial memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, komunikasi ini dirancang untuk menciptakan dialog dua arah di dalam organisasi atau perusahaan. Dengan adanya komunikasi timbal balik, setiap pihak memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangan, ide, atau masukan yang konstruktif demi kemajuan bersama.

Kedua, komunikasi hubungan industrial bertujuan untuk mengurangi kesalahpahaman atau hambatan yang mungkin muncul dalam interaksi antara manajemen perusahaan dan karyawan. Hambatan komunikasi sering kali menjadi pemicu konflik atau ketidakpuasan di tempat kerja, sehingga mengatasinya melalui pendekatan yang tepat dapat menciptakan suasana kerja yang lebih baik. Ketiga, hubungan industrial berfungsi sebagai saluran komunikasi yang efektif untuk menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan. Transparansi informasi ini penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami keputusan, kebijakan, atau perubahan yang diterapkan oleh manajemen.

### 2. Motivasi

Konsep motivasi sering digunakan untuk menggambarkan kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berperilaku dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut (Ivancevich et al., 2011) motivasi dapat dipahami sebagai energi penggerak di balik perilaku individu, yang muncul dari kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan. Komponen-

komponen ini membentuk suatu proses yang kompleks, yang pada akhirnya menentukan tingkat motivasi seseorang.

Kebutuhan merupakan elemen dasar dari motivasi. Kebutuhan muncul ketika seseorang merasa ada kekurangan yang dirasakan pada waktu tertentu. Kekurangan ini dapat bersifat fisik, seperti kebutuhan akan makanan atau istirahat; psikologis, seperti kebutuhan akan pengakuan atau rasa aman; atau sosiologis, seperti kebutuhan untuk berinteraksi dan diterima dalam lingkungan sosial. Kebutuhan-kebutuhan ini memicu individu untuk mencari cara agar dapat memenuhi kekurangan tersebut.

Dorongan merupakan langkah selanjutnya dalam proses motivasi. Dorongan adalah energi internal yang muncul dari kebutuhan yang belum terpenuhi, yang mendorong seseorang untuk bertindak guna mengatasi kekurangan tersebut. Dorongan ini biasanya diarahkan oleh tujuan yang ingin dicapai. Misalnya, seseorang yang merasa lapar akan terdorong untuk mencari makanan sebagai cara memenuhi kebutuhan fisiknya.

Selain itu, tujuan berperan penting dalam memberi arah pada dorongan tersebut. Tujuan memberikan kejelasan mengenai apa yang ingin dicapai oleh individu dan menjadi panduan untuk tindakan yang dilakukan. Dengan adanya tujuan yang jelas, seseorang dapat memusatkan energi dan sumber daya mereka pada aktivitas yang relevan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Imbalan adalah komponen terakhir yang melengkapi proses motivasi. Imbalan, baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi bentuk penghargaan atas usaha yang telah dilakukan seseorang untuk mencapai tujuannya. Imbalan intrinsik mencakup perasaan puas, bangga, atau bahagia karena berhasil memenuhi kebutuhan atau mencapai tujuan. Sementara itu, imbalan ekstrinsik melibatkan penghargaan eksternal seperti gaji, promosi, atau pengakuan dari orang lain.

### 3. Strategi Hubungan Industrial

Strategi hubungan industrial yang efektif merupakan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Mohammed, 2024) pendekatan yang berhasil dalam hubungan industrial mencakup beberapa elemen penting, yaitu dialog sosial, perundingan kolektif, dan pengembangan keterampilan karyawan. Ketiga elemen ini saling melengkapi dan berkontribusi dalam membangun hubungan yang positif antara manajemen dan karyawan.

#### a. Dialog Sosial

Dialog sosial adalah komunikasi terbuka dan konstruktif antara manajemen dan karyawan, baik secara langsung maupun melalui perwakilan seperti serikat pekerja. Tujuannya adalah untuk menciptakan suasana kerja yang transparan, mengurangi potensi konflik, dan meningkatkan kepercayaan antara kedua belah pihak. Melalui dialog sosial, isu-isu yang muncul di tempat kerja dapat diidentifikasi dan diselesaikan dengan cara yang adil dan saling menguntungkan. Proses ini juga memungkinkan karyawan untuk merasa didengar dan dihargai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka.

#### b. Perundingan Kolektif

Perundingan kolektif adalah mekanisme formal yang digunakan untuk mencapai kesepakatan mengenai hak dan kewajiban antara manajemen dan karyawan. Proses ini biasanya mencakup diskusi tentang upah, kondisi kerja, jam kerja, dan kebijakan lainnya yang berdampak langsung pada kesejahteraan karyawan. Perundingan kolektif yang efektif tidak hanya memastikan bahwa hak-hak karyawan dilindungi, tetapi juga membantu manajemen dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan. Keberhasilan

perundingan kolektif sangat bergantung pada adanya itikad baik dari kedua belah pihak untuk mencapai kesepakatan yang adil dan berkelanjutan.

**c. Pengembangan Keterampilan Karyawan**

Strategi hubungan industrial yang baik juga melibatkan investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan. Pelatihan dan pengembangan profesional tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan perubahan teknologi dan dinamika pasar. Dengan memberikan akses kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif, produktif, dan berdaya saing. Selain itu, langkah ini menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, yang dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja mereka.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena dapat memberikan pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai strategi hubungan industrial yang diterapkan di PT Hitachi Astemo, serta dampaknya terhadap motivasi kerja karyawan dalam konteks yang spesifik. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk menggali informasi yang lebih detail mengenai dinamika hubungan kerja di perusahaan dan bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal memengaruhi motivasi karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan berbagai pihak di PT Hitachi Astemo, termasuk karyawan, manajemen, dan perwakilan serikat pekerja. Selain data primer, data sekunder juga digunakan dalam penelitian ini, yang diperoleh dari dokumen internal perusahaan seperti laporan tahunan, kebijakan hubungan industrial, dan hasil survei internal. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan dengan pendekatan deskriptif. Teknik analisis ini digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan temuan-temuan yang ada secara sistematis. Data yang diperoleh dari wawancara dan dokumen akan diproses dan disajikan dengan cara yang menggambarkan pola atau tema yang muncul terkait dengan strategi hubungan industrial dan dampaknya terhadap motivasi kerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan analisis yang dilakukan di PT Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems Indonesia, beberapa temuan utama terkait dengan strategi hubungan industrial yang diterapkan dan dampaknya terhadap motivasi kerja karyawan sebagai berikut:

1. Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah bahwa dialog sosial yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja. PT Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems Indonesia secara aktif berusaha menciptakan ruang komunikasi yang terbuka melalui berbagai saluran komunikasi, baik yang bersifat formal maupun informal. Manajemen perusahaan secara rutin mengadakan pertemuan dengan perwakilan serikat pekerja dan karyawan, dimana dalam pertemuan tersebut dibahas berbagai isu yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, pengambilan keputusan strategis perusahaan, serta kebijakan-kebijakan yang mempengaruhi mereka. Komunikasi yang terbuka ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengungkapkan pendapat, memberikan masukan, dan mengajukan pertanyaan terkait kebijakan perusahaan. Dengan adanya dialog yang terbuka, karyawan merasa lebih dihargai karena pendapat mereka dianggap penting dan diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu,

keterbukaan komunikasi ini juga membantu mengurangi kesalahpahaman yang mungkin terjadi antara manajemen dan karyawan, yang sering kali menjadi sumber ketegangan dalam hubungan industrial. Karyawan merasa lebih terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan perusahaan, yang meningkatkan rasa kepemilikan mereka terhadap perusahaan. Dengan keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan, karyawan tidak hanya merasa dihargai tetapi juga semakin termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaan mereka. Hal ini juga berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka, karena mereka merasa bahwa keberhasilan perusahaan adalah bagian dari keberhasilan pribadi mereka. Komunikasi yang terbuka, transparan, dan berbasis saling pengertian ini menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara manajemen dan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja secara keseluruhan. Penelitian oleh (Mohammed, 2024) mendukung temuan ini, dimana mereka mengungkapkan bahwa komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan dapat memperkuat keterlibatan karyawan dan meningkatkan motivasi kerja. Dalam penelitian mereka, ditemukan bahwa perusahaan yang memfasilitasi dialog sosial yang efektif antara manajemen dan karyawan tidak hanya berhasil mengurangi tingkat ketegangan dan konflik, tetapi juga menciptakan atmosfer kerja yang lebih positif dan produktif. Selain itu, penelitian tersebut menegaskan bahwa hubungan industrial yang sehat dan komunikasi yang efektif adalah faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, komunikasi terbuka menjadi salah satu strategi utama dalam membangun hubungan industrial yang kuat dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, PT Hitachi Astemo sudah berada di jalur yang tepat dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi melalui komunikasi yang terbuka dan dialog sosial yang berkelanjutan. Ke depannya, perusahaan dapat terus memperkuat saluran komunikasi ini agar lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan serta aspirasi karyawan, yang akan semakin meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

2. Perundingan kolektif yang efektif antara manajemen dan serikat pekerja di PT Hitachi Astemo terbukti memainkan peran kunci dalam menciptakan rasa keadilan di kalangan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja mereka. Dalam proses perundingan kolektif ini, manajemen dan perwakilan serikat pekerja secara terbuka mendiskusikan berbagai kebijakan yang menyangkut hak-hak karyawan, seperti upah, tunjangan, dan kondisi kerja. Hal ini tidak hanya mencakup peningkatan kompensasi tetapi juga mencakup isu-isu penting lainnya, seperti keselamatan dan kesehatan kerja yang menjadi prioritas utama bagi perusahaan. Hasil dari perundingan kolektif ini, yang mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih adil dan transparan, menunjukkan bahwa perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dengan adanya keputusan yang menguntungkan karyawan dalam hal kompensasi serta lingkungan kerja yang lebih aman dan sehat, karyawan merasa bahwa hak-hak mereka dihormati dan dilindungi oleh perusahaan. Hal ini mengarah pada peningkatan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih dihargai dan diperlakukan dengan adil. Ketika karyawan merasa dihargai, mereka cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan dan memiliki komitmen yang lebih besar untuk memberikan kinerja yang terbaik. Perundingan kolektif yang berhasil ini tidak hanya menciptakan rasa keadilan, tetapi juga membangun hubungan yang lebih

harmonis antara manajemen dan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan kepentingan mereka diperjuangkan, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan berkomitmen pada keberhasilan perusahaan. Hal ini memperkuat motivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan menjaga hubungan yang positif dengan perusahaan. Penelitian oleh (Sri Wardiningsih, 2011) mendukung temuan ini, dimana Ruslan menekankan bahwa perundingan kolektif yang efektif dapat meningkatkan kepuasan dan rasa keadilan karyawan. Ketika perundingan kolektif berhasil mengakomodasi kebutuhan dan harapan karyawan, hal ini akan berdampak positif terhadap motivasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Menurut Ruslan, keberhasilan dalam perundingan kolektif ini tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif. Dengan demikian, proses perundingan kolektif yang transparan dan adil di PT Hitachi Astemo berfungsi sebagai strategi penting dalam memperkuat hubungan industrial, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan loyalitas serta motivasi kerja karyawan. Perusahaan dapat terus memanfaatkan perundingan kolektif ini untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

3. Pengembangan keterampilan karyawan merupakan salah satu strategi kunci yang diterapkan oleh PT Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems Indonesia untuk meningkatkan kompetensi karyawan serta memotivasi mereka untuk terus berkembang, seperti yang terungkap dalam hasil wawancara. Perusahaan menyediakan berbagai pelatihan dan program pengembangan yang dirancang untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial mereka. Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis yang relevan langsung dengan pekerjaan mereka, tetapi juga mencakup pengembangan soft skills, seperti kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen waktu, yang esensial dalam menunjang peran karyawan dalam organisasi. Karyawan yang mengikuti program pengembangan keterampilan ini merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Kepercayaan diri yang meningkat ini berpengaruh positif terhadap tingkat motivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Dengan memiliki keterampilan yang lebih baik, karyawan merasa lebih kompeten dalam menjalankan tanggung jawabnya dan lebih siap menghadapi tantangan dalam pekerjaan mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pekerjaan mereka, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja karena mereka merasa lebih dihargai dan berkembang dalam lingkungan kerja yang mendukung. Pengembangan keterampilan ini menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan penuh motivasi. Penelitian oleh (Armstrong, 2014) dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa program pengembangan keterampilan yang terstruktur dapat secara signifikan meningkatkan kompetensi karyawan. Armstrong juga menekankan bahwa peningkatan kompetensi ini tidak hanya berpengaruh pada peningkatan kinerja, tetapi juga berdampak positif pada motivasi dan produktivitas karyawan. Program pengembangan keterampilan memberikan karyawan peluang untuk berkembang secara profesional, yang membuat mereka merasa lebih dihargai dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, pengembangan keterampilan menjadi salah satu strategi yang sangat efektif dalam meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Dalam hal PT

Hitachi Astemo, pengembangan keterampilan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kemampuan teknis karyawan tetapi juga untuk mempersiapkan mereka dalam menghadapi tanggung jawab manajerial di masa depan. Karyawan yang memiliki keterampilan yang lebih lengkap merasa lebih siap untuk berkontribusi lebih besar bagi perusahaan, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

4. Dampak positif dari strategi hubungan industrial yang diterapkan oleh PT Hitachi Astemo terhadap motivasi kerja karyawan dapat terlihat dengan jelas. Secara keseluruhan, karyawan yang merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan perusahaan, baik melalui dialog sosial yang terbuka maupun perundingan kolektif, menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh perusahaan, yang sangat berkontribusi terhadap peningkatan rasa kepemilikan mereka terhadap perusahaan. Selain itu, dengan adanya kesempatan untuk berkembang baik secara profesional maupun pribadi melalui program pengembangan keterampilan, karyawan merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk maju dalam karier mereka. Perasaan dihargai dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas mereka, dan berkontribusi secara lebih maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai dan diberi ruang untuk tumbuh, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap kesuksesan perusahaan. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Penelitian oleh (Bakker & Demerouti, 2008) dalam *Towards a Model of Work Engagement* mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan adanya kesempatan untuk berkembang dalam karier dapat meningkatkan tingkat motivasi dan keterlibatan kerja mereka. Dalam penelitian tersebut, Bakker & Demerouti menyarankan bahwa memberikan karyawan kontrol atas pekerjaan mereka serta kesempatan untuk berkembang dapat memperkuat ikatan mereka dengan organisasi dan meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Hal ini berujung pada peningkatan motivasi kerja dan kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, strategi hubungan industrial yang diterapkan oleh PT Hitachi Astemo terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan pengembangan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat kinerja perusahaan dan membawa hasil positif bagi kedua belah pihak, baik manajemen maupun karyawan.
5. Meskipun kebijakan hubungan industrial yang diterapkan oleh PT Hitachi Astemo telah terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan yang perlu diperhatikan untuk perbaikan lebih lanjut. Salah satu tantangan yang muncul adalah meskipun perusahaan telah menjaga komunikasi yang terbuka, beberapa karyawan mengungkapkan bahwa masih ada keputusan-keputusan penting yang diambil tanpa melibatkan mereka secara langsung. Hal ini terutama berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang berdampak langsung pada kesejahteraan mereka, seperti penetapan upah, tunjangan, dan jam kerja. Karyawan merasa bahwa keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan ini penting agar

mereka dapat merasa lebih dihargai dan diikutsertakan dalam setiap langkah yang diambil oleh perusahaan. Selain itu, meskipun perusahaan telah menyediakan berbagai program pengembangan keterampilan yang bermanfaat, beberapa karyawan merasa bahwa materi pelatihan yang diberikan perlu diperbarui agar lebih relevan dengan perkembangan teknologi terkini dan perubahan di industri manufaktur. Dengan adanya inovasi teknologi yang cepat, keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk dapat bertahan dan berkembang di lingkungan industri juga mengalami perubahan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus memperbarui kurikulum pelatihan agar dapat memenuhi tuntutan perkembangan teknologi dan memberikan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan industri masa depan. Beberapa karyawan juga menyarankan adanya peningkatan dalam pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam program pengembangan karier yang lebih terstruktur. Meskipun telah ada beberapa peluang pengembangan, karyawan merasa bahwa mereka perlu mendapatkan panduan yang lebih jelas dan sistematis mengenai jalur karier yang dapat mereka tempuh di perusahaan. Dengan memberikan kesempatan lebih banyak untuk pengembangan karier, perusahaan dapat menciptakan loyalitas yang lebih tinggi dari karyawan, sekaligus memaksimalkan potensi dan kinerja mereka. Penelitian oleh (Kaufman & Kaufman, 2004) dalam *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* menyarankan bahwa perusahaan perlu terus mengadaptasi kebijakan hubungan industrial mereka agar lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan, serta mampu mengikuti perkembangan teknologi yang cepat. Kaufman mengemukakan bahwa perusahaan yang mampu beradaptasi dengan kebutuhan karyawan dan perkembangan industri akan lebih sukses dalam menjaga motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dengan mengatasi tantangan ini, PT Hitachi Astemo dapat terus memperbaiki kebijakan hubungan industrialnya dan memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada motivasi kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems Indonesia, dapat disimpulkan bahwa strategi hubungan industrial yang diterapkan perusahaan berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dialog sosial yang terbuka, perundingan kolektif yang efektif, dan pengembangan keterampilan karyawan adalah elemen kunci yang membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Karyawan merasa lebih terlibat dalam keputusan perusahaan dan merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat motivasi kerja mereka. Meskipun strategi ini terbukti efektif, perusahaan perlu mengatasi tantangan terkait dengan keterlibatan penuh karyawan dalam setiap keputusan dan memperbarui materi pelatihan agar lebih relevan dengan perkembangan industri.

## Saran

1. PT Hitachi Astemo perlu terus memperkuat keterlibatan karyawan dalam setiap aspek pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka, terutama dalam kebijakan yang berkaitan langsung dengan kesejahteraan mereka.

2. Perusahaan sebaiknya memperbarui dan menyesuaikan materi pelatihan agar lebih relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan industri. Pelatihan yang sesuai akan semakin meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan.
3. Untuk lebih meningkatkan motivasi kerja, perusahaan dapat memperkenalkan program penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan yang berprestasi dalam menyelesaikan tugas atau berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan perusahaan.
4. Perusahaan sebaiknya terus memperhatikan kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan, dengan menyediakan fasilitas dan program yang mendukung kesehatan mental serta fisik, untuk memastikan mereka tetap termotivasi dan produktif dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE* (13th ed.). Kogan Page. [www.koganpage.com](http://www.koganpage.com)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Ivancevich, J. M., Gibson, J. L., & Robert, K. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill Education.
- Kaufman, B. E., & Kaufman, B. (2004). *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/books/16>
- Mohammed, A. I. (2024). The Role of Motivation and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance: Systematic Review. *Maret*, 13(1), 105–110. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v13i1>
- Muliyani, Zelfia, & Idris, M. (2022). *STRATEGI HUBUNGAN INDUSTRIAL DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT.ESAPUTLII PRAKARSA UTAMA KABUPATEN BARRU*.
- Sri Wardiningsih, S. (2011). STRATEGI PENGELOLAAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DALAM MEMINIMISASI KONFLIK INDUSTRI. In *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* (Vol. 11, Issue 1).
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill.