

## *Industrial Relations and Human Resource Management in the Digital Era at PT. Telkom Akses Bali*

### **Hubungan Industrial dan Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digitalisasi pada PT. Telkom Akses Bali**

**Kadek Christina Oktavia Dewi<sup>1</sup>, R. Tri Priyono Budi Santoso<sup>2\*</sup>**

<sup>1,2</sup> Program Studi Magister Manajemen, Universitas Dhyana Pura, Bali, Indonesia

(\*) Corresponding Author: [budisantoso@undhirabali.ac.id](mailto:budisantoso@undhirabali.ac.id)

#### Article info

<p><b>Keywords:</b> industrial relations, human resources, digital technology, Telkom Access</p>	<p><b>Abstract</b> <i>Industrial relations in the digitalization era have a significant influence on employee performance, especially human resources, based on digital technology. This situation has a significant impact on employee productivity in companies that implement digital technology models such as PT. Telkom Access in Bali. The interconnectedness of industrial relations tends to have a significant impact on companies in Human Resource Management (HRM), which is a strategic factor in maintaining company performance, productivity, and stability. The purpose of this study is to measure the influence of the correlation between industrial relations and human resource management at PT. Telkom Access Bali. This aims to identify the policies governing the relationship system formed among actors in the service production process, including workers, employers, and the government. The method in this research uses an exploratory qualitative interview approach supported by the experience of companies implementing policies in digital systems. Interviews with 30 employees revealed that industrial relations and human resource management at PT. Telkom Akses Bali found that the process of planning, organizing, directing, and controlling the workforce has been implemented well to achieve company goals effectively and efficiently in the digital era. The conclusion of this study shows that industrial relations with the state of human resources in the digital era are optimal, but have not had a significant impact on the company at PT. Telkom Access Bali. Therefore, it is necessary to seek alternative solutions to optimize and improve performance assessment in industrial relations.</i></p>
<p><b>Kata kunci:</b> hubungan industrial, sumber daya manusia, teknologi digital, telkom akses</p>	<p><b>Abstrak</b> Hubungan industrial di era digitalisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya sumber daya manusia berbasis teknologi digital. Situasi ini berdampak signifikan terhadap produktivitas karyawan di perusahaan yang menerapkan model teknologi digital seperti PT. Telkom Akses di Bali (PT. TA Bali). Keterkaitan hubungan industrial cenderung memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang merupakan faktor strategis dalam menjaga kinerja, produktivitas, dan stabilitas perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh korelasi antara hubungan industrial dengan manajemen sumber daya manusia pada PT. Telkom Akses Bali. Hal ini bertujuan untuk</p>

mengidentifikasi kebijakan dari sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi jasa yang terdiri dari pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan wawancara kualitatif eksploratif yang didukung oleh pengalaman perusahaan yang menerapkan kebijakan dalam sistem digital. Hasil wawancara terhadap 30 pegawai menunjukkan bahwa hubungan industrial dan manajemen sumber daya manusia di PT. Telkom Akses Bali didapat bahwa proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja sudah terlaksana dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien di era digital. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan industrial dengan keadaan SDM di era digital sudah optimal namun belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perusahaan pada PT. Telkom Akses Bali. Sehingga, perlu adanya upaya mencari solusi alternatif untuk mengoptimalkan dan meningkatkan penilaian kinerja dalam hubungan industrial.

## PENDAHULUAN

Studi sebelumnya telah menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan dalam penelitian tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berkelanjutan khususnya mengenai proses hubungan industrial pada era digital yang berkembang pesat saat ini (Alexandro, 2025). Kesenjangan ini fokus pada dua aspek penting seperti peran MSDM dalam mendukung keberlanjutan organisasi dan keberlanjutan dari SDM di perusahaan itu sendiri. Hasil penelitian terbaru juga mengungkapkan bahwa perlunya menggeser penelitian dari MSDM yang ramah lingkungan kerja dan bertanggung jawab secara sosial ke “SDM demi kebaikan bersama” (Mekonnin, 2025). Sasaran utamanya adalah untuk menciptakan suatu kerangka kerja atau tipologi menyeluruh yang membantu para akademisi maupun praktisi mendefinisikan dan membedakan berbagai pendekatan MSDM berkelanjutan dengan lebih baik untuk tujuan perusahaan. Dalam konteks ini, substansi penting untuk mempertimbangkan evolusi lingkungan bisnis dari hubungan industrial (HI) yang telah bergeser ke arah lingkungan yang tidak pasti, bias, rapuh, cemas, non linier, dan ambigu atau tidak dapat dipahami secara komprehensif (Berdykulova et al., 2024). Pergeseran ini menyoroti meningkatnya ketidakpastian dan risiko yang melekat dalam proses pengambilan keputusan dalam HI termasuk yang terkait dengan MSDM yang berkelanjutan pada perusahaan digital (Zhang et al., 2024).

Dalam ranah MSDM ditekankan bahwa keberhasilan dan keberlanjutan SDM dalam HI sangat bergantung pada keberlanjutan fungsi MSDM personal atau individu (Oktaviani et al., 2023). Sehingga, tepat untuk terlebih dahulu menganalisis proses SDM secara individual dalam konteks keberlanjutan HI. Pendekatan analitis ini akan memperjelas pentingnya setiap proses MSDM yang berdampak terhadap kinerja perusahaan berbasis digital. Salah satu studi kasus yang diangkat dalam penelitian secara empiris ini yaitu di PT. Telkom Akses Bali (PT. TA Bali). Studi ini akan memastikan perspektif yang lebih luas mengenai keberlanjutan HI dengan SDM. Selanjutnya, mensintesis hasil-hasil proses SDM yang memungkinkan membahas keberlanjutan HI yang berkaitan dengan SDM di PT. TA Bali. Hal ini juga didukung dengan masih kurangnya penelitian-penelitian mengenai MSDM yang berkelanjutan terkait HI dengan sistem SDM berbasis teknologi digital baru. Sehingga, hubungan ini menjadi fokus penting dari berbagai perspektif di era digital saat ini (Washillah et al., 2024).

Transformasi digital telah mengubah paradigma pengelolaan SDM di berbagai sektor industri, termasuk sektor telekomunikasi. Digitalisasi mendorong perubahan sistem kerja, komunikasi organisasi, serta pola hubungan antara manajemen dan karyawan (Sudiantini et al., 2023). Dalam konteks ini, hubungan industrial menjadi elemen penting untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan pekerja, khususnya di lingkungan yang berbasis teknologi digital. PT. TA Bali sebagai salah satu unit kerja PT. Telkom Indonesia berperan dalam pembangunan, instalasi, dan pemeliharaan jaringan akses *broadband*. Perusahaan ini menghadapi tantangan besar dalam mengintegrasikan HI dengan sistem manajemen SDM digital terkait praktik hubungan industrial yang harmonis (Tama et al., 2025). Dengan jumlah tenaga kerja teknis yang signifikan dan karakter pekerjaan lapangan yang dinamis, perusahaan memerlukan model HI yang adaptif terhadap perubahan teknologi berbasis digital. Dengan kata lain studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi peluang spesifik dalam menganalisis keterkaitan antara hubungan industrial dan MSDM di PT. TA Bali pada era digitalisasi kemudian menganalisa hambatan yang dihadapi perusahaan dalam penerapan sistem MSDM berbasis teknologi. Terdapat rekomendasi untuk mengukur HI di PT. TA Bali dalam proses MSDM namun tidak ada rincian lebih lanjut mengenai cara menemukan, memilih, dan mengevaluasi hasil individu yang terlibat didalamnya (Ihwanudin et al., 2025). Oleh karena itu, penulis berfokus pada identifikasi aktivitas spesifik dalam proses HI dengan sistem manajemen SDM digital terkait praktik hubungan industrial yang terintegrasi untuk mencapai keberlanjutan di PT. TA Bali.

## METODE

Metode yang dipergunakan dalam studi ini adalah metode kualitatif yang tertuju pada sebuah studi kasus dengan menggunakan pendekatan wawancara (Zhou et al., 2025). Teknik pendekatan dalam studi kasus ini dapat memberikan nilai dari hasil fenomena yang terjadi secara kompleks serta lebih detail yang terfokus dari sisi objektivitas. Metode dengan teknik ini juga mengukur sudut pandang dengan konteks status sosial serta mengevaluasi kasus - kasus yang benar terjadi dalam sebuah fenomena terkait HI dan MSDM (Zhao et al., 2025). Adapun subjek sampel dari studi ini adalah 30 pegawai teknis dan staf di PT. TA Bali yang telah mendapatkan pengaruh dari HI dengan sistem kerja digital dalam MSDM. Responden akan diwawancara dalam pengumpulan data kemudian pertanyaan dalam wawancara ini akan berada pada lingkup persepsi, pendapat, dan pengalaman tentang model HI yang berkaitan dengan SDM di PT. TA Bali dengan menggunakan komponen digital. Kemudian hasil dari wawancara tersebut akan dicatat dan diolah untuk dianalisis data dengan menggunakan pendekatan analisis konten. Hasil data kemudian dibagi menjadi kelompok - kelompok data sesuai konteks yang tertera berdasarkan kemiripan, perbedaan pengalaman kerja, dan identifikasi pola kerja dari sudut pandang pegawai. Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang mencakup tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil wawancara dari studi penelitian terhadap 30 pegawai ini menunjukkan keterkaitan antara HI dan MSDM pada era digital berpengaruh terhadap hasil produktivitas kinerja

anggota pegawai di PT. TA Bali. Hasil data ini membuktikan bahwa pentingnya HI terjalin dengan baik di PT. TA Bali diantaranya sebagai berikut :

**1. Terjalinnnya demokratisasi industri yang baik**

Demokratisasi industri berarti terciptanya hubungan kerja yang partisipatif antara perusahaan dan pekerja, di mana setiap pihak memiliki kesempatan menyampaikan aspirasi, ide, dan masukan secara terbuka. Di PT. TA Bali, hal ini terlihat dari adanya komunikasi dua arah antara manajemen dan pegawai melalui forum internal digital seperti *intranet discussion board* atau *employee feedback system*. Mekanisme ini memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) serta meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap manajemen (Faizah, 2025). Demokratisasi industri juga mencerminkan nilai Pancasila, khususnya sila keempat mengacu musyawarah untuk mufakat, yang mendorong keputusan bersama demi kepentingan bersama.

**2. Menjalankan peran perusahaan, pengusaha, pekerja atau pegawai dan pemerintah dalam HI**

Hubungan industrial yang sehat membutuhkan keterlibatan tiga unsur (tripartit):

- a) Pemerintah berperan sebagai regulator dan mediator.
- b) Pengusaha (manajemen) bertanggung jawab menciptakan kebijakan kerja yang adil dan berorientasi kinerja.
- c) Pekerja berperan aktif dalam menjaga produktivitas dan disiplin kerja.

Di PT. TA Bali, sinergi ini diwujudkan melalui kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, keikutsertaan dalam forum komunikasi dengan Dinas Tenaga Kerja (DISNAKER) serta pemberdayaan serikat pekerja (disingkat SEKAR) (Ariadi et al., 2025). Dengan peran ini berjalan baik, konflik kerja dapat diminimalkan, dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat.

**3. Memenuhi hak pegawai**

Pemenuhan hak pegawai mencakup hak atas gaji layak, jaminan sosial, keselamatan kerja, serta kesempatan pengembangan karier (Karsona, 2020). PT. TA Bali memastikan hak-hak ini terpenuhi dengan sistem digital *HR management* yang transparan, seperti pencatatan absensi otomatis, slip gaji digital, dan pengajuan cuti *online*. Selain itu, adanya kepesertaan dalam program BPJS Ketenagakerjaan dan pelatihan rutin menunjukkan bahwa perusahaan berorientasi pada kesejahteraan pegawai. Pemenuhan hak ini menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turnover intention*.

**4. Membuat suasana yang nyaman dan aman di lingkungan kerja.**

Suasana kerja yang nyaman dan aman meningkatkan motivasi serta loyalitas pegawai. PT. TA Bali menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui penerapan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), penyediaan ruang kerja ergonomis, serta penerapan sistem kerja *hybrid* pasca pandemi. Selain itu, penggunaan teknologi digital untuk komunikasi internal juga membantu mengurangi tekanan kerja dan mempercepat penyelesaian tugas (Safitri, 2025). Lingkungan kerja yang sehat mendorong keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work life balance*), yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dari perusahaan PT. TA Bali.

**5. Minim praktik kecurangan perusahaan**

Dengan penerapan sistem kerja berbasis digital, PT. TA Bali dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di semua lini kerja. Setiap transaksi, absensi, dan pelaporan kinerja terdokumentasi secara otomatis melalui sistem digital HR dan ERP (*Enterprise Resource Planning*). Sistem ini meminimalkan peluang terjadinya manipulasi data, penyalahgunaan jabatan, atau praktik diskriminatif (Putri et al.,

2025). Penerapan audit internal digital secara berkala juga memperkuat tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Dampaknya adalah kepercayaan pekerja terhadap perusahaan meningkat dan iklim hubungan industrial menjadi lebih sehat.

**6. Perusahaan kompetitif**

Kinerja hubungan industrial yang solid mendukung peningkatan daya saing perusahaan. Ketika pekerja merasa dihargai dan dilibatkan, mereka cenderung menunjukkan kinerja lebih tinggi dan inovatif. Melalui digitalisasi MSDM, PT. TA Bali mampu mengoptimalkan manajemen talenta, pelatihan berbasis *e-learning*, serta penilaian kinerja berbasis data (*performance analytics*). Karyawan yang termotivasi menjadi aset strategis perusahaan dalam menghadapi persaingan industri telekomunikasi yang sangat cepat dan dinamis (Sari, 2025).

**7. Efisiensi biaya perusahaan**

Hubungan industrial yang harmonis menurunkan risiko konflik kerja, mogok, atau *turnover* tinggi yang biasanya menyebabkan biaya tambahan (rekrutmen ulang, pelatihan, kompensasi sengketa). Dengan penerapan sistem digital dalam manajemen SDM, seperti rekrutmen online, presensi digital, dan evaluasi kinerja otomatis, PT. TA Bali dapat memangkas biaya administratif dan meningkatkan efisiensi operasional. Efisiensi ini memberi ruang bagi perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya ke inovasi dan pengembangan kompetensi pegawai, sehingga terjadi peningkatan produktivitas yang berkelanjutan di PT. TA Bali.

Adapun bentuk upaya yang dilakukan PT. TA Bali guna mewujudkan HI dalam mengurangi perselisihan antara pengusaha dan pekerja di dalam perusahaan antara lain sebagai berikut :

**1. Meningkatkan keharmonisan kerja antara perusahaan (pemberi kerja) dan pegawai (pekerja)**

Keharmonisan kerja dibangun melalui komunikasi terbuka, saling menghargai, dan kerja sama tim yang solid. PT. TA Bali menerapkan forum komunikasi rutin seperti employee meeting dan town hall discussion untuk menampung aspirasi karyawan. Selain itu, sistem komunikasi digital internal mempermudah penyampaian ide maupun keluhan tanpa rasa takut atau tekanan (Rajiani et al., 2024). Upaya ini memperkuat rasa kebersamaan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pekerja dan pengusaha sama-sama merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

**2. Meningkatkan kesejahteraan pegawai**

Kesejahteraan pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam mencegah konflik industrial. PT. TA Bali berupaya meningkatkan kesejahteraan melalui pemberian kompensasi yang adil, tunjangan kinerja, jaminan kesehatan (BPJS), serta program keseimbangan kerja dan kehidupan (*work life balance*) (Shahiduzzaman, 2025). Selain itu, perusahaan juga menyediakan fasilitas pelatihan digital, pengembangan karier, dan penghargaan bagi pegawai berprestasi. Ketika kesejahteraan terjamin, loyalitas dan motivasi kerja pegawai akan meningkat, sehingga menurunkan risiko perselisihan.

**3. Meningkatkan profit perusahaan**

Hubungan industrial yang baik secara langsung berdampak pada profitabilitas perusahaan. Pegawai yang puas dan termotivasi akan bekerja lebih produktif, efisien, dan inovatif. PT. TA Bali memahami bahwa kesejahteraan pekerja dan



keuntungan perusahaan saling berkaitan dan bukan bertentangan. Oleh karena itu, perusahaan membangun strategi mutual gain, di mana peningkatan produktivitas pegawai akan menghasilkan keuntungan yang pada akhirnya kembali mendukung peningkatan kesejahteraan mereka (Koman, 2024).

#### 4. Mendorong daya saing perusahaan

Dalam era digital, perusahaan harus memiliki tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan kompeten terhadap teknologi baru. PT. TA Bali mendorong daya saing melalui penerapan digital human resource management (HRM digital), pelatihan berbasis *e-learning*, dan sistem evaluasi kinerja berbasis data. Dengan SDM yang terampil dan lingkungan kerja harmonis, perusahaan mampu bersaing secara nasional maupun global. Daya saing yang tinggi juga menjadi faktor stabilitas hubungan industrial karena setiap pihak memiliki tujuan yang sama demi kemajuan PT. TA Bali.

#### 5. Mempercepat tujuan perusahaan

Hubungan industrial yang harmonis berperan penting dalam mempercepat pencapaian visi dan misi organisasi. Ketika komunikasi antar level berjalan lancar, tidak ada hambatan dalam pelaksanaan program kerja. PT. TA Bali menggunakan teknologi informasi dan manajemen digital untuk mempercepat koordinasi lintas divisi dan memastikan semua pegawai memahami target organisasi. Dengan begitu, konflik internal dapat diminimalkan dan seluruh sumber daya difokuskan untuk mencapai tujuan perusahaan (Salehzadeh, 2024).

#### 6. Mengelola manajemen HI secara profesional

Profesionalitas dalam pengelolaan hubungan kerja mencakup penerapan regulasi yang konsisten, administrasi ketenagakerjaan yang rapi, serta kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan (Oktaviani et al., 2023). PT. TA Bali mengimplementasikan sistem *Human Resources Information System* (HRIS) untuk mencatat data pegawai, kontrak kerja, absensi, hingga evaluasi kinerja secara transparan. Selain itu, bagian HR dilatih untuk memahami peraturan perundangan UU Cipta Kerja, PP No. 35 Tahun 2021 agar semua kebijakan hubungan kerja dijalankan secara etis dan sesuai hukum.

#### 7. Penyelesaian perselisihan antara pekerja dan pengusaha melalui jalur bipartit

PT. TA Bali mengutamakan penyelesaian masalah ketenagakerjaan secara bipartit, yaitu perundingan langsung antara pekerja dan pengusaha tanpa campur tangan pihak luar. Proses ini dilakukan secara musyawarah dan kekeluargaan sesuai dengan prinsip HI Pancasila. Jika perundingan bipartit menemui jalan buntu, barulah diserahkan ke mediator pemerintah (*tripartit*). Pendekatan ini efektif mencegah konflik meluas dan menjaga hubungan kerja tetap harmonis (Zervas, 2025).

#### 8. Meningkatkan peran pemerintah sebagai pengawas HI

Pemerintah berperan penting dalam menciptakan iklim hubungan industrial yang sehat melalui pengawasan dan mediasi. PT. TA Bali menjalin kerja sama dengan Dinas Tenaga Kerja dan lembaga pemerintah terkait untuk memastikan setiap kebijakan dan pelaksanaan hubungan kerja sesuai ketentuan. Pemerintah juga berperan sebagai pihak penengah bila terjadi perbedaan pandangan antara pekerja

dan perusahaan (Cahyadi et al., 2024). Dukungan aktif dari pemerintah menciptakan keadilan dan kepastian hukum bagi kedua belah pihak.

#### **9. Memaksimalkan fungsi Serikat Pekerja (SEKAR) PT. TA Bali sebagai sarana komunikasi antara pengusaha dan pekerja**

Serikat pekerja berperan sebagai jembatan komunikasi formal antara manajemen dan pegawai. PT. TA Bali mendukung keberadaan serikat pekerja dengan memberikan ruang dialog, konsultasi rutin, serta partisipasi dalam perumusan kebijakan internal yang berdampak pada tenaga kerja. Melalui serikat pekerja, aspirasi pegawai dapat disampaikan dengan cara yang terstruktur dan terwakili, sehingga potensi perselisihan dapat diminimalkan. Fungsi serikat pekerja ini juga memperkuat budaya demokratis dalam HI (Dima et al., 2024).

Bentuk upaya di atas menunjukkan bahwa PT. TA Bali telah membangun sistem HI berbasis nilai-nilai Pancasila dan profesionalisme modern. Pendekatan ini menempatkan pekerja sebagai mitra strategis perusahaan, bukan sekadar tenaga kerja. Dengan keharmonisan, keterbukaan, dan dukungan pemerintah serta serikat pekerja, konflik dapat dicegah, produktivitas meningkat, dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara berkelanjutan.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian terhadap 30 pegawai PT. Telkom Akses (TA) Bali menunjukkan bahwa implementasi hubungan industrial (HI) yang sehat berpengaruh positif terhadap motivasi dan produktivitas pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan studi sebelumnya yang menyatakan bahwa hubungan industrial yang partisipatif dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan di perusahaan telekomunikasi melalui komunikasi dua arah dan keterbukaan informasi (Sumual, 2023). Namun, hasil penelitian lain menyatakan sisi kontra yang menunjukkan bahwa digitalisasi justru dapat menimbulkan *social distance* antara manajemen dan karyawan (Zaka et al., 2025). Hal ini dikarenakan komunikasi banyak bergeser ke *platform* digital sehingga interaksi sosial dan emosional menurun. Dengan demikian, meskipun digitalisasi mempercepat koordinasi, faktor humanis dan dialog sosial tetap harus dijaga agar demokratisasi industri berjalan seimbang (Ihwanudin et al., 2025). Studi lain juga mengemukakan bahwa kesejahteraan pegawai yang dijamin melalui sistem kompensasi digital, jaminan sosial, dan pelatihan daring berkontribusi besar terhadap motivasi kerja (Gunawan et al., 2025). Temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa MSDM atau HRD (*Human Resource Digitalization*) mempermudah perusahaan dalam memastikan transparansi gaji, pengelolaan tunjangan, dan keadilan administratif. Disisi lain penelitian sebelumnya berpendapat sebaliknya yang menjelaskan bahwa otomatisasi HRD tanpa kebijakan perlindungan yang kuat dapat menimbulkan ketimpangan antara pekerja tetap dan pekerja kontrak digital (Afandy et al., 2025). Sehingga, PT. TA Bali dapat menjadi model praktik terbaik dengan mengintegrasikan sistem digital dengan prinsip keadilan sosial dan kemanusiaan dalam HI Pancasila.

Terjalannya hubungan tripartit antara pengusaha, pekerja, dan pemerintah merupakan elemen kunci dalam menciptakan iklim hubungan industrial yang harmonis (Martínez et al., 2020). Pemerintah berperan sebagai mediator dan regulator, sedangkan serikat pekerja berfungsi sebagai saluran komunikasi. Hal ini sejalan dengan teori *Tripartite Industrial Relations Model* yang menekankan pentingnya kolaborasi tiga pihak untuk stabilitas hubungan kerja (Ninomiya et al., 2020). Berbeda dari hasil studi

sebelumnya yang membahas dalam banyak kasus, fungsi tripartit belum berjalan efektif akibat keterbatasan kapasitas lembaga pengawas ketenagakerjaan di daerah. Kondisi ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara kebijakan nasional dan implementasi di lapangan (Ammirato et al., 2023). PT. TA Bali justru mampu mengurangi kesenjangan tersebut dengan menjalin hubungan aktif dengan Dinas Tenaga Kerja setempat dalam forum konsultatif. Data lapangan memperlihatkan bahwa PT. TA Bali lebih memilih penyelesaian konflik kerja secara bipartit, yaitu musyawarah langsung antara pekerja dan perusahaan. Hasil ini mendukung konsep *Industrial Peace Theory* yang menekankan bahwa dialog bipartit mampu menurunkan eskalasi konflik dan menciptakan hubungan kerja yang stabil (Oghazi et al., 2024). Sementara itu, penelitian hasil studi sejenis membuktikan bahwa di beberapa perusahaan manufaktur, mekanisme bipartit sering gagal karena ketidakseimbangan posisi tawar antara manajemen dan pekerja (Maley et al., 2023). Berbeda dengan kasus tersebut, PT. TA Bali berhasil memanfaatkan digitalisasi melalui sistem pelaporan dan komunikasi internal untuk menciptakan transparansi dan kepercayaan dalam setiap proses penyelesaian masalah. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi dapat memperkuat efektivitas jalur bipartit bila didukung dengan nilai-nilai etika dan keadilan (Baptiste et al., 2024). Profesionalisme dalam manajemen hubungan kerja di PT. TA Bali tercermin dari penggunaan *Human Resources Information System* (HRIS) dan kepatuhan terhadap regulasi nasional. Hasil penelitian ini mendukung pandangan bahwa data HRD meningkatkan efisiensi administrasi hubungan kerja sekaligus mengurangi potensi manipulasi data ketenagakerjaan (Hu, 2024). Namun, sebaliknya dari studi terdahulu mengatakan bahwa digitalisasi HRD dapat menimbulkan *job insecurity* jika perusahaan tidak melibatkan serikat pekerja dalam proses perubahan sistem. PT. TA Bali menanggapi tantangan ini dengan melibatkan perwakilan serikat pekerja dalam forum konsultasi kebijakan HR digital, sehingga fungsi serikat pekerja tidak hanya menjadi pengaduan, tetapi juga mitra strategis perusahaan. Hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa HI yang sehat berdampak langsung terhadap peningkatan daya saing dan profitabilitas perusahaan (Berdykulova et al., 2024). Kondisi ini didukung oleh hasil studi yang menemukan korelasi positif antara harmonisasi hubungan industrial dan peningkatan produktivitas tenaga kerja di sektor telekomunikasi (Washillah et al., 2024). Secara konseptual, ini menguatkan *teori Strategic Human Resource Partnership* di mana HRD tidak lagi hanya berperan administratif, tetapi sebagai mitra strategis dalam pencapaian tujuan bisnis. Namun, penelitian terdahulu tidak sejalan karena dinilai digitalisasi terkadang mendorong perusahaan fokus pada efisiensi biaya, sementara aspek kesejahteraan pekerja terpinggirkan (Rofi et al., 2024). Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan di PT. TA Bali untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi dan keadilan sosial agar nilai-nilai HI Pancasila tetap menjadi landasan etika kerja sehingga pekerja atau pegawai layak mendapatkan kesejahteraan.

Temuan dari studi penelitian empiris ini menegaskan bahwa keberhasilan HI di era digital sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan teknologi, etika, dan keadilan sosial. Secara teoritis, studi ini memperkaya literatur mengenai *Digital Industrial Relations* dan *Sustainable HRD* pada negara berkembang di mana nilai-nilai kearifan lokal seperti musyawarah dan gotong royong masih relevan untuk membangun keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan kesejahteraan pekerja. Secara praktis, hasil studi ini dapat dijadikan tolak ukur (*benchmark*) bagi perusahaan lain dalam menerapkan digitalisasi HI berbasis digital namun tetap memegang teguh nilai Pancasila terhadap pekerja. Sehingga, HI dan MSDM di era digital memiliki dua sisi utama yakni sebagai



pendorong efisiensi dan inovasi dan sekaligus tantangan dalam menjaga nilai-nilai kemanusiaan dan keadilan. PT. Telkom Akses Bali menunjukkan bahwa integrasi antara digitalisasi HI dan MSDM mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dengan pegawai sehingga mampu dijadikan pedoman perusahaan-perusahaan lain di masa mendatang.

## SIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa hubungan industrial (HI) dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era digitalisasi memiliki pengaruh cukup baik terhadap produktivitas dan daya saing kinerja pegawai dan mampu meningkatkan efektivitas sumber daya manusia (MSDM) berbasis digital di PT. TA Bali. Secara empiris, dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor utama seperti demokratisasi industri, pemenuhan hak dan kesejahteraan pegawai, profesionalisme pengelolaan hubungan kerja, serta efektivitas jalur bipartit bisa berkontribusi langsung terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, transparan, dan berkeadilan pada perusahaan. Ini terbukti PT. TA Bali mengintegrasikan teknologi digital dalam manajemen hubungan kerja yang dapat meningkatkan efisiensi dan kecepatan komunikasi selama tetap dijalankan berdasarkan prinsip etika, keadilan sosial, dan nilai-nilai HI Pancasila. Sehingga, HI di era digital bukan hanya sekadar adaptasi terhadap kemajuan teknologi, tetapi juga merupakan transformasi nilai dan budaya organisasi menuju sistem ketenagakerjaan yang lebih inklusif, transparan, dan berkeadilan sosial.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Dhyana Pura Bali atas segala dukungan yang telah diberikan. Semoga artikel ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan menjadi kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandy, A. R., Abidin, Z., Qudsi, Z., Arifin, S., & Anam, S. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi : Studi Kasus PT Telkom Indonesia.
- Alexandro, R., & Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era : an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., & Kumar, S. (2023). Journal of Innovation management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100403. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100403>
- Ariadi et al. (2025). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL : STUDI BIBLIOMETRIK, 831–854.
- Baptiste, J., Pea-assounga, B., Lafortune, J., & Sibassaha, B. (2024). Impact of technological change , employee competency , and law compliance on digital human

- resource practices : Evidence from congo telecom. *Sustainable Futures*, 7(November 2023), 100195. <https://doi.org/10.1016/j.sft.2024.100195>
- Berdykulova, G., Daineko, Y., Kamysbayev, M., Omarova, A., Auken, V., & Abidinova, M. (2024). Digitalization of human resource department: the experience of Digitalization of human resource department: the experience of Kazakhstan enterprise Kazakhstan enterprise. *Procedia Computer Science*, 231(2023), 359–364. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.217>
- Cahyadi, A., Marwa, T., Maulana, A., & Szab, K. (2024). High-Involvement Human Resource Management Practices and Employee Resilience : The Mediating Role of Employee Technology Adaptation — A Case Study of South Sumatra.
- Dima, J., Gilbert, M., Dextras-gauthier, J., & Giraud, L. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad : opportunities and challenges, (June), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360401>
- Faizah, S. N., & Agustina, T. S. (2025). Mapping the Gig Economy : A Systematic Review and Bibliometric Analysis of Gig Worker Research, 05(01). <https://doi.org/10.22219/jamanika.v5i1.39801>
- Gunawan, A., Rizki, A. S., Anindya, T. F., Amalia, A. P., & Setiani, W. F. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Digitalisasi.
- Hu, Y. (2024). Digital Analysis of Human Resources Archives Based on Network Information Security. *Procedia Computer Science*, 243, 680–689. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.082>
- Ihwanudin, C., Tri, D., Pangestu, U., Agustien, N., Oktara, M. F., Bangsa, U. P., & Teknologi, T. (2025). STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DIGITAL DI PT TELKOM INDONESIA DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI, 7(3), 1–8.
- Karsona, A. M. (2020). PERSPECTIVE OF EMPLOYMENT DISPUTE RESOLUTION THROUGH INDUSTRIAL RELATIONS COURT IN THE FACE OF ASEAN ECONOMIC COMMUNITY, 158–171.
- Koman, G., & Boršoš, P. (2024). Sustainable Human Resource Management with a Focus on Corporate Employee Recruitment.
- Maley, J. F., Svarc, J., & Po, J. (2023). Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management, 8. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100353>
- Martínez-sánchez, A., Vicente-oliva, S., & Pérez-pérez, M. (2020). The relationship between R & D , the absorptive capacity of knowledge , human resource fl exibility and innovation: Mediator e ff ects on industrial fi rms, 118(July), 431–440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.014>
- Md Shahiduzzaman. (2025). Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era : A Thematic Analysis.
- Mekonnin, R., & Ayenew, Z. (2025). Heliyon Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Heliyon*, 11(2), e41946. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41946>
- Ni Luh Gede Indah Pradnyani Putri1, K. A. S. (2025). Kedudukan Perjanjian Kerja Bersama dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, 653–664. <https://doi.org/10.24843/JMHU.2025.v14.i03.p06>
- Ninomiya, M. E. M., Burns, N., Pollock, N. J., Green, N. T. G., Martin, J., Linton, J., ... Brubacher, L. J. (2020). Review Indigenous communities and the mental health impacts of land dispossession related to industrial resource development: a systematic review. *The Lancet Planetary Health*, 7(6), e501–e517. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(23\)00079-7](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(23)00079-7)





<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1623702>