

ANALISIS EKONOMI KETENAGAKERJAAN

UPAH, PRODUKTIVITAS, DAN DAYA BELI: SEGITIGA KESEJAHTERAAN PEKERJA INDONESIA

“

Keseimbangan
Upah, Produktivitas,
dan Daya Beli adalah
fondasi Kesejahteraan
Pekerja dan Kemajuan
Bangsa.



Oleh:
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD



www.rudyc.com/cv.pdf



IBM-ASMI
(Institut Bisnis dan Multimedia)

KATA KUNCI



Kesejahteraan
Pekerja



Produktivitas
Nasional



Upah Riil



Biaya Hidup



Daya Saing



Keadilan Sosial

UPAH, PRODUKTIVITAS, DAN DAYA BELI: SEGITIGA KESEJAHTERAAN PEKERJA INDONESIA

Oleh

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudycet.com/cv.pdf

Institut Bisnis dan Multimedia (IBM ASMI)

Bogor, 2026

Abstrak

Kesejahteraan pekerja tidak dapat dinilai hanya dari besarnya upah nominal. Upah yang tampak meningkat dapat kehilangan makna ekonomi apabila harga kebutuhan pokok, perumahan, transportasi, pendidikan, dan layanan kesehatan meningkat lebih cepat. Sebaliknya, produktivitas yang naik tidak otomatis meningkatkan kesejahteraan apabila nilai tambah terutama mengalir kepada pemilik modal, pemegang saham, atau pemerintah tanpa mekanisme pembagian hasil yang memadai kepada pekerja. Artikel ini mengembangkan gagasan “segitiga kesejahteraan pekerja” yang menempatkan upah, produktivitas, dan daya beli sebagai tiga unsur yang saling mengunci. Kerangka ini digunakan untuk membaca kondisi Indonesia mutakhir, termasuk struktur pasar kerja, dominasi pekerjaan informal, perbedaan produktivitas sektoral, kebijakan upah minimum, inflasi, transformasi digital, dan tantangan peningkatan keterampilan. Data ketenagakerjaan BPS menunjukkan bahwa pada Februari 2026 terdapat 147,67 juta penduduk bekerja, dengan rata-rata upah buruh sekitar Rp3,29 juta per bulan dan tingkat pengangguran terbuka 4,68 persen. Di sisi harga, inflasi tahunan Juli 2026 sebesar 2,88 persen. Pada saat yang sama, kajian Bank Dunia menunjukkan sebagian besar tenaga kerja Indonesia masih terkonsentrasi pada kegiatan berproduktivitas rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa agenda kesejahteraan pekerja memerlukan lebih dari kenaikan upah minimum: Indonesia membutuhkan strategi simultan untuk menaikkan produktivitas perusahaan dan pekerja, memperkuat posisi tawar dan pembagian nilai tambah, menjaga stabilitas harga barang kebutuhan utama, memperluas perlindungan sosial, serta mempercepat perpindahan tenaga kerja ke sektor bernilai tambah lebih tinggi. Artikel ini menawarkan kerangka kebijakan terpadu yang menghubungkan kebijakan pengupahan, industrialisasi, peningkatan keterampilan, inovasi teknologi, perlindungan sosial, tata kelola perusahaan, dan stabilisasi harga. Kesimpulan utamanya adalah bahwa kesejahteraan pekerja berkelanjutan tercapai ketika pertumbuhan produktivitas diterjemahkan menjadi kenaikan upah riil dan peningkatan daya beli, bukan ketika salah satu dari ketiganya bergerak sendiri.

Kata Kunci: upah riil; produktivitas tenaga kerja; daya beli; upah minimum; kesejahteraan pekerja; pasar kerja Indonesia; inflasi; informalitas; human capital; transformasi digital.

1. Pendahuluan: Mengapa Segitiga Kesejahteraan Perlu Dibaca sebagai Satu Sistem

Perdebatan tentang kesejahteraan pekerja di Indonesia sering kali bergerak dalam tiga ruang yang terpisah. Ruang pertama adalah perdebatan mengenai upah: berapa besar upah minimum yang layak, bagaimana formula kenaikannya, apakah kenaikan tersebut memberatkan dunia usaha, dan apakah upah yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup. Ruang kedua adalah produktivitas: apakah pekerja Indonesia cukup produktif, apakah perusahaan telah melakukan investasi teknologi, apakah pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan industri, serta apakah peningkatan upah sejalan dengan kenaikan output per pekerja. Ruang ketiga adalah daya beli: bagaimana inflasi, harga pangan, biaya perumahan, transportasi, energi, pendidikan, dan kesehatan memengaruhi kemampuan rumah tangga pekerja mempertahankan standar hidupnya. Ketika ketiga ruang ini dibicarakan sendiri-sendiri, kebijakan mudah menjadi parsial.

Padahal secara ekonomi ketiganya saling berhubungan. Upah adalah harga tenaga kerja dan sumber utama pendapatan bagi mayoritas rumah tangga pekerja. Produktivitas menentukan kemampuan ekonomi perusahaan dan perekonomian menghasilkan nilai tambah yang dapat dibagikan dalam bentuk upah, laba, pajak, dan investasi. Daya beli menentukan berapa banyak barang dan jasa yang sesungguhnya dapat diperoleh dari pendapatan yang diterima. Upah nominal Rp4 juta, misalnya, tidak mempunyai arti yang sama di wilayah dengan biaya hidup rendah dan wilayah metropolitan dengan biaya perumahan dan transportasi tinggi. Demikian pula kenaikan produktivitas 8 persen tidak otomatis meningkatkan kesejahteraan apabila upah hanya naik 2 persen sementara biaya hidup naik 4 persen.

Karena itu artikel ini menggunakan istilah “segitiga kesejahteraan pekerja”. Pada sudut pertama terdapat **upah**, terutama upah riil dan bukan semata-mata upah nominal. Pada sudut kedua terdapat **produktivitas**, baik pada tingkat pekerja, perusahaan, sektor, maupun perekonomian. Pada sudut ketiga terdapat **daya beli**, yang dipengaruhi oleh harga, akses layanan publik, kualitas infrastruktur, struktur konsumsi rumah tangga, serta beban finansial lain seperti sewa rumah dan biaya mobilitas. Ketiga sudut tersebut membentuk sebuah sistem. Jika satu sudut rapuh, kesejahteraan keseluruhan ikut melemah.

Konteks Indonesia menjadikan kerangka ini semakin penting. BPS mencatat bahwa pada Februari 2026 angkatan kerja Indonesia mencapai 154,91 juta orang dan penduduk bekerja 147,67 juta orang. Tingkat pengangguran terbuka turun menjadi 4,68 persen, tetapi rata-rata upah buruh tercatat sekitar Rp3,29 juta per bulan. Penyerapan tenaga kerja terbesar masih terdapat pada pertanian, kehutanan, dan perikanan, yang menampung sekitar 42,49 juta orang atau 28,78 persen penduduk bekerja. Struktur ini penting karena besarnya jumlah pekerjaan tidak selalu sama dengan tingginya produktivitas atau pendapatan per pekerja. Bank Dunia juga menyoroti bahwa tenaga kerja Indonesia sangat terkonsentrasi pada sektor berproduktivitas rendah dan bahwa penciptaan pekerjaan banyak terjadi pada perdagangan serta pertanian, dua kelompok kegiatan yang pada umumnya memiliki produktivitas dan upah relatif lebih rendah daripada sektor modern bernilai tambah tinggi.

Dari sisi harga, inflasi tahunan Juli 2026 mencapai 2,88 persen, dengan inflasi inti 2,76 persen. Angka inflasi agregat yang relatif terkendali tidak berarti seluruh rumah tangga mengalami tekanan harga yang sama. Rumah tangga berpendapatan rendah memiliki proporsi pengeluaran pangan yang lebih besar; karena itu perubahan harga beras, minyak goreng, telur, transportasi, kontrakan, dan biaya sekolah dapat memengaruhi kesejahteraan mereka secara jauh lebih besar daripada yang tercermin dalam angka inflasi rata-rata. Daya beli harus dibaca melalui “inflasi yang dialami” oleh rumah tangga pekerja, bukan hanya inflasi nasional.

Artikel ini berangkat dari pertanyaan mendasar: bagaimana Indonesia dapat membangun mekanisme ekonomi sehingga produktivitas yang meningkat benar-benar diterjemahkan menjadi upah riil yang lebih tinggi dan daya beli yang lebih kuat? Pertanyaan ini tidak dapat dijawab hanya dengan menetapkan upah minimum lebih tinggi. Kenaikan upah tanpa produktivitas dapat mendorong tekanan biaya pada perusahaan yang sangat padat karya, terutama usaha kecil yang lemah produktivitasnya. Namun produktivitas tanpa pembagian hasil yang adil dapat memperbesar kesenjangan dan melemahkan permintaan domestik. Stabilitas harga tanpa pertumbuhan pendapatan juga tidak cukup, karena rumah tangga tetap dapat terjebak pada tingkat konsumsi yang rendah.

Dengan demikian, agenda kesejahteraan pekerja pada dasarnya adalah agenda transformasi ekonomi. Ia menyangkut kualitas pekerjaan, struktur industri, pendidikan vokasi, teknologi, manajemen perusahaan, kebijakan persaingan, perlindungan sosial, perumahan, transportasi publik, dan tata kelola pengupahan. Kesejahteraan pekerja bukan sekadar urusan kementerian ketenagakerjaan, melainkan hasil interaksi kebijakan fiskal, moneter, industri, pendidikan, perdagangan, investasi, perlindungan sosial, serta kebijakan daerah. Pendekatan lintas sektor inilah yang menjadi dasar analisis pada bagian-bagian selanjutnya.

2. Kerangka Konseptual: Tiga Sisi, Satu Tujuan

Secara sederhana, kesejahteraan material pekerja dapat dituliskan sebagai hubungan antara pendapatan dan biaya hidup. Jika W adalah upah nominal dan P adalah tingkat harga, maka upah riil dapat dipahami sebagai W/P . Rasio inilah yang lebih dekat dengan konsep daya beli. Tetapi rumus sederhana tersebut belum menjelaskan dari mana kenaikan W dapat berasal secara berkelanjutan. Di sinilah produktivitas masuk. Dalam jangka panjang, kemampuan perusahaan membayar upah yang lebih tinggi tanpa kehilangan daya saing sangat bergantung pada kenaikan nilai tambah per pekerja. Produktivitas dapat meningkat melalui modal yang lebih baik, teknologi, keterampilan, organisasi kerja, skala produksi, infrastruktur, akses pasar, dan kualitas manajemen.

Dalam teori ekonomi neoklasik, upah cenderung berkaitan dengan produktivitas marjinal tenaga kerja. Namun pasar kerja nyata tidak pernah sesederhana model tersebut. Kekuatan tawar pekerja dan perusahaan tidak seimbang; mobilitas tenaga kerja terbatas; informasi lowongan tidak sempurna; pekerja memiliki biaya untuk pindah pekerjaan; terdapat monopsoni lokal atau sektoral; perusahaan berbeda dalam produktivitas; dan institusi seperti upah minimum, serikat pekerja, kontrak kerja, jaminan sosial, serta norma sosial memengaruhi pembentukan upah. Karena itu hubungan antara produktivitas dan upah bukan hubungan mekanis satu banding satu.

Literatur monopsoni modern memperlihatkan bahwa perusahaan dapat memiliki kekuatan penetapan upah ketika pekerja tidak mudah berpindah. Dalam kondisi demikian, kenaikan upah minimum yang moderat dapat meningkatkan upah tanpa secara otomatis menurunkan pekerjaan sebesar yang diprediksi oleh model persaingan sempurna. Studi Dube, Lester, dan Reich (2010) serta Cengiz, Dube, Lindner, dan Zipperer (2019), walaupun berasal dari konteks Amerika Serikat, penting secara metodologis karena menunjukkan bahwa dampak upah minimum sangat bergantung pada struktur pasar kerja, tingkat awal upah, karakteristik sektor, dan skala perubahan kebijakan.

Konsep kedua adalah produktivitas. Produktivitas tenaga kerja biasanya diukur sebagai output atau nilai tambah dibagi jumlah pekerja atau jam kerja. Tetapi ukuran ini harus ditafsirkan hati-hati. Produktivitas tinggi di sektor pertambangan, misalnya, dapat muncul karena intensitas modal yang tinggi dan harga komoditas, bukan karena pekerja “bekerja lebih keras”. Sebaliknya, produktivitas rendah pada usaha mikro

dapat mencerminkan keterbatasan modal, teknologi, pasar, dan manajemen, bukan rendahnya etos kerja. Karena itu menyalahkan pekerja sebagai penyebab utama produktivitas rendah adalah kesalahan analitis.

Konsep ketiga adalah daya beli. Daya beli ditentukan bukan hanya oleh inflasi umum, tetapi juga struktur pengeluaran rumah tangga. Dua pekerja dengan pendapatan sama dapat memiliki daya beli efektif berbeda karena komposisi keluarga, lokasi tempat tinggal, akses transportasi publik, kepemilikan rumah, kebutuhan kesehatan, dan biaya pendidikan. Di kota besar, rumah tangga dapat menghadapi “inflasi biaya hidup” melalui kenaikan sewa dan perjalanan harian yang tidak sepenuhnya terasa dalam diskusi upah. Dengan demikian, kebijakan untuk memperkuat daya beli tidak harus selalu berbentuk kenaikan upah; penyediaan transportasi publik murah, perumahan terjangkau, sekolah berkualitas, layanan kesehatan efektif, dan stabilisasi harga pangan juga dapat menaikkan pendapatan riil yang dapat dibelanjakan.

Segitiga ini menghasilkan empat kemungkinan keadaan. Pertama, **upah dan produktivitas naik, daya beli naik**; ini kondisi ideal. Kedua, **upah nominal naik tetapi produktivitas stagnan dan harga naik**, sehingga kenaikan riil kecil atau hilang; kondisi ini rawan konflik distribusi dan tekanan biaya. Ketiga, **produktivitas naik tetapi upah tertinggal**, sehingga laba dan surplus meningkat tanpa peningkatan kesejahteraan pekerja yang sebanding; kondisi ini dapat memperbesar ketimpangan dan melemahkan konsumsi. Keempat, **harga stabil tetapi upah dan produktivitas stagnan**; kesejahteraan tidak memburuk cepat, tetapi mobilitas sosial dan peningkatan standar hidup juga mandek.

Tujuan kebijakan publik seharusnya bukan memaksimalkan satu variabel, melainkan menciptakan mekanisme yang membuat ketiganya bergerak searah. Produktivitas harus menjadi sumber pembiayaan ekonomi bagi kenaikan upah. Institusi pengupahan dan hubungan industrial harus memastikan pekerja menerima bagian yang wajar dari nilai tambah. Kebijakan makro dan penyediaan layanan dasar harus menjaga agar kenaikan pendapatan tidak terkikis biaya hidup. Dalam kerangka demikian, “upah layak” dan “produktivitas tinggi” bukan dua agenda yang saling bertentangan, melainkan dua sisi dari strategi pembangunan yang sama.

3. Memahami Upah: Nominal, Riil, Minimum, Median, dan Living Wage

Dalam diskusi publik, istilah “upah” sering dipakai seolah-olah hanya mempunyai satu arti. Padahal paling sedikit ada lima konsep yang perlu dibedakan. Pertama, upah nominal, yaitu jumlah rupiah yang diterima pekerja. Kedua, upah riil, yaitu upah nominal setelah disesuaikan dengan perubahan harga. Ketiga, upah minimum, yaitu batas minimum legal yang ditetapkan pemerintah pada wilayah atau kategori tertentu. Keempat, upah median, yaitu upah pekerja yang berada tepat di tengah distribusi. Kelima, living wage atau upah hidup layak, yaitu tingkat pendapatan yang memungkinkan pekerja dan keluarganya memenuhi standar hidup yang dianggap layak secara sosial.

Perbedaan konsep ini sangat penting. Rata-rata upah dapat meningkat karena kelompok berpendapatan tinggi mengalami kenaikan besar, sementara pekerja di bagian bawah distribusi hampir tidak mengalami perubahan. Karena itu median sering lebih representatif untuk menggambarkan pekerja “tipikal”. Upah minimum juga tidak sama dengan rata-rata upah. Ia berfungsi sebagai lantai perlindungan, bukan target upah seluruh pekerja. Perusahaan dengan produktivitas tinggi seharusnya membayar jauh di atas upah minimum apabila pasar tenaga kerja, sistem karier, dan mekanisme pembagian kinerja berfungsi baik.

Upah riil merupakan indikator penting karena pekerja mengonsumsi barang dan jasa, bukan angka rupiah. Misalkan upah nominal naik 5 persen tetapi harga barang dan jasa yang relevan bagi rumah tangga pekerja naik 4 persen. Secara kasar kenaikan upah riil hanya sekitar 1 persen. Apabila pada saat yang sama biaya sewa naik 10 persen dan transportasi 8 persen, keluarga yang tinggal di kota besar bahkan dapat merasakan

penurunan kesejahteraan meskipun inflasi nasional terlihat rendah. Inilah sebabnya kebijakan upah perlu disandingkan dengan kebijakan biaya hidup.

Konsep living wage memperluas diskusi. Upah minimum biasanya ditentukan melalui formula hukum, pertumbuhan ekonomi, inflasi, dan variabel tertentu yang dirumuskan pemerintah. Living wage berangkat dari kebutuhan rumah tangga: makanan bergizi, hunian layak, transportasi, pakaian, kesehatan, pendidikan, komunikasi, partisipasi sosial, serta cadangan untuk keadaan darurat. Living wage karena itu bersifat kontekstual dan dapat berbeda antarwilayah. Nilainya juga tidak identik dengan garis kemiskinan; hidup layak berarti lebih dari sekadar tidak miskin.

Namun living wage tidak boleh digunakan secara naif sebagai angka yang dapat langsung diwajibkan kepada semua perusahaan tanpa memperhatikan produktivitas. Jika sebagian besar usaha mikro memiliki nilai tambah yang sangat rendah, menetapkan kewajiban upah jauh di atas kemampuan usaha dapat mendorong informalitas, pengurangan jam kerja, atau penghindaran aturan. Solusi yang lebih fundamental adalah menaikkan produktivitas usaha sehingga kemampuan membayar upah layak meningkat. Kebijakan industri, kredit produktif, digitalisasi, logistik, akses pasar, standardisasi, dan peningkatan manajemen UMKM karena itu merupakan bagian dari kebijakan upah dalam arti luas.

Perbedaan antara upah kontraktual dan pendapatan efektif juga perlu diperhatikan. Pekerja dapat menerima upah pokok, tunjangan tetap, insentif, lembur, bonus, fasilitas makan, transportasi, jaminan kesehatan, pensiun, dan manfaat non-upah. Sebagian perusahaan menawarkan upah pokok relatif rendah tetapi manfaat besar; sebagian lain memberikan upah nominal lebih tinggi tetapi tanpa perlindungan sosial. Analisis kesejahteraan harus memperhitungkan total compensation, bukan hanya satu komponen.

Bagi pekerja informal, konsep upah bahkan lebih rumit karena banyak yang bukan buruh bergaji, melainkan pekerja mandiri atau pekerja bebas dengan pendapatan fluktuatif. Tukang ojek daring, pedagang kecil, pekerja proyek, petani kecil, pekerja rumah tangga, dan pekerja gig dapat memiliki pendapatan bruto yang tampak tinggi pada hari tertentu tetapi harus menanggung biaya alat kerja, bahan bakar, pemeliharaan, risiko permintaan, dan tidak memiliki cuti berbayar. Pendapatan bersih per jam setelah biaya dan risiko dapat jauh lebih rendah. Karena itu standar kesejahteraan tenaga kerja Indonesia harus bergerak dari perspektif “upah buruh formal” menuju perspektif “pendapatan kerja yang layak” untuk seluruh bentuk pekerjaan.

4. Produktivitas: Bukan Sekadar Bekerja Lebih Keras

Produktivitas sering disalahartikan sebagai intensitas kerja. Seorang pekerja dianggap produktif apabila bekerja lebih lama, lebih cepat, atau lebih keras. Padahal produktivitas ekonomi adalah kemampuan menghasilkan output bernilai dengan sejumlah input tertentu. Pekerja yang menggunakan mesin modern, data yang baik, proses kerja efisien, dan manajemen berkualitas dapat menghasilkan output jauh lebih besar dalam waktu lebih singkat daripada pekerja yang menggunakan teknologi usang. Dengan kata lain, produktivitas adalah hasil sistem, bukan semata-mata karakter individu.

Faktor pertama adalah modal fisik. Mesin, perangkat lunak, jaringan logistik, listrik yang andal, alat komunikasi, dan fasilitas produksi dapat meningkatkan output per pekerja. Faktor kedua adalah human capital: pendidikan, keterampilan teknis, kemampuan digital, literasi numerik, bahasa, pemecahan masalah, dan kemampuan sosial. Faktor ketiga adalah teknologi dan inovasi. Faktor keempat adalah kualitas manajemen: perencanaan produksi, pengendalian mutu, pengelolaan persediaan, penjadwalan, sistem insentif, desain pekerjaan, dan budaya perbaikan berkelanjutan. Faktor kelima adalah lingkungan bisnis: kepastian hukum, biaya logistik, persaingan, akses pembiayaan, infrastruktur, dan integrasi ke rantai nilai.

Dalam konteks Indonesia, masalah produktivitas bersifat struktural. Banyak tenaga kerja berada pada sektor yang secara teknologi, modal, dan skala usaha memiliki nilai tambah rendah. Bank Dunia dalam Indonesia Economic Prospects 2025 mencatat bahwa sekitar 69 persen pekerja pada 2024 berada dalam kegiatan yang menghasilkan kurang dari Rp8 juta nilai tambah per pekerja per bulan. Hanya sekitar 10 persen tenaga kerja berada dalam sektor berproduktivitas tinggi yang menghasilkan lebih dari Rp24 juta nilai tambah per pekerja per bulan. Ekstraktif berada pada lapisan produktivitas sangat tinggi, tetapi menyerap tenaga kerja relatif sedikit. Ini menjelaskan mengapa pertumbuhan ekonomi dapat berlangsung tanpa lonjakan pendapatan pekerja secara luas.

Struktur tersebut menimbulkan dua tantangan. Pertama, menaikkan produktivitas di dalam sektor tempat sebagian besar pekerja berada, misalnya pertanian, perdagangan, konstruksi, jasa personal, dan usaha mikro. Kedua, mempercepat perpindahan tenaga kerja ke sektor dan perusahaan dengan produktivitas lebih tinggi. Transformasi struktural yang berhasil memerlukan keduanya. Jika produktivitas pertanian meningkat tanpa penciptaan pekerjaan nonpertanian yang baik, tenaga kerja yang keluar dapat masuk ke informalitas perkotaan berproduktivitas rendah. Sebaliknya, jika industri modern tumbuh tetapi tidak memiliki keterkaitan dengan pemasok domestik dan tidak menyerap tenaga kerja, dampaknya terhadap kesejahteraan luas tetap terbatas.

Produktivitas juga berkaitan erat dengan ukuran perusahaan. Perusahaan besar biasanya memiliki akses lebih baik ke modal, teknologi, manajemen profesional, dan pasar ekspor. Usaha mikro sering menghadapi kendala pembiayaan dan teknologi, sehingga nilai tambah per pekerja rendah. Kebijakan yang hanya menekan UMKM untuk menaikkan upah tanpa meningkatkan kapasitas produktif dapat menghasilkan kepatuhan rendah. Karena itu formalisasi, digital bookkeeping, akses kredit, agregasi usaha, koperasi modern, kluster industri, dan peningkatan kemampuan manajerial menjadi instrumen penting dalam agenda pengupahan.

Teknologi digital dan AI membuka peluang produktivitas baru, tetapi dampaknya terhadap upah bergantung pada bagaimana teknologi digunakan. Jika AI digunakan untuk melengkapi kemampuan pekerja—misalnya membantu tenaga penjualan menganalisis pelanggan, membantu teknisi mendeteksi kerusakan, atau membantu tenaga kesehatan menyusun dokumentasi—produktivitas dapat naik sambil mempertahankan pekerjaan. Jika teknologi digunakan terutama untuk mengganti tugas rutin tanpa strategi reskilling, produktivitas perusahaan dapat naik sementara pekerja kehilangan pendapatan. Karena itu kebijakan produktivitas harus sekaligus menjadi kebijakan transisi tenaga kerja.

Pada akhirnya, produktivitas harus dipahami sebagai kapasitas menghasilkan nilai. Pertanyaan kebijakan yang lebih penting bukan “apakah pekerja Indonesia malas?”, melainkan “apakah sistem ekonomi menyediakan teknologi, modal, keterampilan, organisasi, dan insentif yang memungkinkan pekerja menghasilkan nilai tinggi?” Pergeseran pertanyaan ini penting karena mengubah fokus dari menyalahkan individu menuju membenahi struktur produktif.

5. Daya Beli: Jembatan antara Pendapatan dan Kehidupan Nyata

Daya beli adalah titik di mana angka ekonomi berubah menjadi pengalaman sehari-hari. Bagi pekerja, kesejahteraan tidak diukur dari persentase kenaikan upah yang diumumkan perusahaan, melainkan dari apakah pendapatan tersebut cukup untuk membeli pangan yang bergizi, membayar sewa rumah, membiayai transportasi, menyekolahkan anak, memperoleh layanan kesehatan, berkomunikasi, dan menyisihkan tabungan. Karena itu daya beli merupakan indikator yang paling dekat dengan kualitas hidup material.

Inflasi adalah penentu utama daya beli. Jika harga meningkat lebih cepat daripada upah, upah riil turun. Namun inflasi agregat memiliki keterbatasan. Indeks Harga Konsumen adalah keranjang rata-rata; rumah tangga pekerja berpendapatan rendah memiliki keranjang berbeda dari kelas menengah atas. Proporsi pengeluaran pangan mereka lebih besar, sehingga lonjakan harga beras atau minyak goreng lebih menyakitkan. Rumah tangga muda di kota mungkin menghabiskan porsi besar untuk kontrakan dan transportasi. Keluarga dengan anak sekolah menghadapi biaya pendidikan yang lebih tinggi. Karena itu kebijakan daya beli harus sensitif terhadap struktur konsumsi.

Pada Juli 2026, BPS mencatat inflasi tahunan Indonesia 2,88 persen, sedangkan inflasi inti 2,76 persen. Secara makro angka tersebut relatif terkendali. Tetapi stabilitas agregat tidak menghapus tekanan pada kelompok tertentu. Kenaikan harga beras di tingkat penggilingan pada periode yang sama, misalnya, dapat langsung memengaruhi beban rumah tangga karena beras memiliki bobot penting dalam konsumsi. Variasi inflasi antarwilayah juga cukup besar: ada provinsi dengan inflasi tahunan di atas 5 persen, sementara wilayah lain berada jauh di bawahnya. Artinya, daya beli pekerja harus dibaca secara spasial.

Biaya perumahan merupakan dimensi yang kerap kurang mendapat perhatian. Kenaikan upah minimum di kota besar dapat segera diserap oleh kenaikan sewa kamar, rumah, atau apartemen. Jika pekerja terpaksa tinggal jauh dari tempat kerja karena harga hunian, biaya transportasi dan waktu perjalanan meningkat. Dalam ekonomi kesejahteraan, waktu perjalanan adalah biaya nyata meskipun tidak selalu muncul sebagai transaksi moneter. Pekerja yang menghabiskan tiga jam sehari untuk perjalanan memiliki lebih sedikit waktu untuk keluarga, pendidikan, istirahat, dan aktivitas produktif lainnya.

Karena itu, kebijakan transportasi publik dan perumahan pekerja pada dasarnya adalah kebijakan upah riil. Bus atau kereta yang murah dan andal dapat meningkatkan pendapatan disposabel tanpa menaikkan upah nominal. Layanan kesehatan publik yang efektif mengurangi risiko pengeluaran besar. Sekolah negeri berkualitas mengurangi biaya pendidikan rumah tangga. Kebijakan pangan yang menurunkan volatilitas harga menjaga nilai rupiah yang diterima pekerja. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pemerintah dapat memperkuat daya beli melalui sisi biaya hidup, tidak hanya melalui transfer pendapatan.

Daya beli juga berkaitan dengan utang rumah tangga. Ketika pendapatan tidak cukup untuk memenuhi konsumsi atau menghadapi keadaan darurat, pekerja dapat bergantung pada pinjaman konsumtif, paylater, kartu kredit, atau pinjaman informal. Dalam jangka pendek utang mempertahankan konsumsi, tetapi cicilan kemudian mengurangi pendapatan disposabel. Karena itu indikator kesejahteraan perlu melihat bukan hanya pendapatan bruto tetapi pendapatan setelah cicilan dan biaya wajib. Literasi keuangan penting, tetapi akar persoalannya tetap harus dibedakan: perilaku konsumsi yang tidak prudent tidak sama dengan pendapatan struktural yang memang terlalu rendah.

Secara makro, daya beli pekerja juga penting bagi pertumbuhan ekonomi. Konsumsi rumah tangga merupakan komponen besar permintaan domestik Indonesia. Ketika upah riil melemah, konsumsi dapat melambat dan menekan penjualan perusahaan, terutama sektor yang bergantung pada pasar domestik. Dengan demikian, pembagian pendapatan kepada pekerja bukan semata isu keadilan; ia juga dapat mendukung stabilitas permintaan. Tetapi peningkatan konsumsi harus ditopang produktivitas agar tidak berubah menjadi tekanan inflasi atau defisit eksternal. Lagi-lagi, tiga sisi segitiga harus bergerak bersama.

6. Potret Indonesia 2025–2026: Pekerjaan Bertambah, Kualitas Menjadi Tantangan

Indonesia memasuki 2026 dengan indikator ketenagakerjaan yang pada satu sisi menunjukkan perbaikan, tetapi pada sisi lain memperlihatkan problem kualitas pekerjaan yang belum terselesaikan. Tingkat pengangguran terbuka Februari 2026 sebesar 4,68 persen, lebih rendah dibanding setahun sebelumnya. Jumlah penduduk bekerja meningkat menjadi 147,67 juta orang. Dari sudut kemampuan ekonomi menciptakan pekerjaan, perkembangan tersebut positif. Namun kualitas pekerjaan tidak dapat ditentukan hanya oleh status bekerja atau tidak bekerja. Pertanyaan berikutnya adalah: bekerja di sektor apa, dengan produktivitas berapa, memperoleh pendapatan berapa, memiliki perlindungan sosial atau tidak, dan apakah pekerjaan tersebut memberikan jalur mobilitas pendapatan.

Rata-rata upah buruh Februari 2026 sekitar Rp3,29 juta per bulan memberikan gambaran penting, tetapi angka rata-rata perlu dibaca bersama distribusi. Perbedaan antarprovinsi, jenis pekerjaan, pendidikan, jenis kelamin, dan sektor sangat lebar. Pekerja profesional, tenaga manajerial, dan pekerja di industri tertentu memperoleh pendapatan jauh lebih tinggi daripada pekerja jasa sederhana, perdagangan kecil, atau kegiatan pertanian. Karena itu “pekerja Indonesia” bukan kelompok homogen. Kebijakan nasional harus memiliki prinsip umum, tetapi instrumen implementasi perlu sensitif terhadap struktur wilayah dan sektor.

Dominasi sektor pertanian sebagai penyerap tenaga kerja terbesar menunjukkan satu paradoks pembangunan. Pertanian tetap strategis untuk pangan, ekonomi desa, dan ketahanan sosial, tetapi rata-rata produktivitasnya lebih rendah daripada sektor modern. Jika hampir tiga dari sepuluh pekerja berada di pertanian, peningkatan kesejahteraan nasional sulit tercapai tanpa transformasi produktivitas pertanian. Mekanisasi yang tepat, benih unggul, irigasi, digital agriculture, akses pasar, cold chain, pengolahan pascapanen, dan penguatan organisasi petani dapat meningkatkan nilai tambah. Namun kebijakan tersebut harus menghindari mekanisasi yang sekadar menggantikan tenaga kerja tanpa penciptaan kesempatan kerja alternatif.

Sektor perdagangan juga menyerap tenaga kerja sangat besar. Banyak usaha dagang merupakan mikro dan kecil dengan margin tipis dan produktivitas rendah. Digitalisasi e-commerce memberi peluang memperluas pasar tetapi juga memperketat persaingan harga. Pedagang kecil yang tidak memiliki data, logistik efisien, dan skala pembelian dapat tertinggal. Karena itu peningkatan produktivitas perdagangan memerlukan konsolidasi rantai pasok, akses pembiayaan, pembayaran digital, data pelanggan, dan penguatan kemampuan manajemen.

Industri manufaktur merupakan sektor penting karena secara historis mampu menciptakan pekerjaan formal dengan produktivitas lebih tinggi, transfer teknologi, dan keterkaitan rantai pasok. Tantangan Indonesia adalah memperkuat manufaktur bernilai tambah tinggi tanpa mengabaikan industri padat karya. Tekstil, alas kaki, makanan-minuman, elektronik, otomotif, dan furnitur memiliki karakter berbeda. Strategi upah yang terlalu seragam dapat menghasilkan tekanan berbeda pada masing-masing industri. Industri padat karya yang menghadapi kompetisi internasional memerlukan produktivitas, energi dan logistik efisien, kemudahan ekspor, serta kepastian regulasi agar kenaikan upah tidak hanya diterjemahkan sebagai kenaikan biaya.

Pada saat yang sama, sektor digital dan jasa modern menciptakan pekerjaan baru, tetapi polarisasi dapat meningkat. Profesional teknologi, keuangan, konsultasi, kesehatan, dan layanan bisnis dapat menikmati kenaikan pendapatan cepat, sementara pekerja gig berada dalam posisi yang lebih rentan. Platform digital dapat meningkatkan efisiensi pencocokan antara permintaan dan tenaga kerja, tetapi algoritma juga dapat

mengalihkan risiko bisnis kepada pekerja. Driver atau freelancer menanggung biaya kendaraan, perangkat, waktu tunggu, dan fluktuasi permintaan. Pendapatan per transaksi bukan ukuran yang cukup; yang relevan adalah pendapatan bersih per jam setelah biaya.

Komposisi pekerjaan formal dan informal juga menentukan kemampuan kebijakan upah menjangkau pekerja. Ketika bagian besar pekerja berada di luar hubungan kerja formal, upah minimum hanya melindungi sebagian populasi. Perluasan kesejahteraan karena itu harus mencakup strategi formalisasi dan perlindungan sosial portabel. Jaminan kesehatan, kecelakaan kerja, hari tua, dan perlindungan kehilangan pendapatan perlu dirancang agar dapat mengikuti pekerja ketika berpindah antara status formal, kontrak, mandiri, dan gig.

Dari sudut daya beli, inflasi 2026 masih berada dalam kisaran yang relatif moderat tetapi terdapat fluktuasi antarbulan dan antardayatempat. Pekerja tidak hidup dari inflasi rata-rata; mereka hidup dari harga nyata di pasar setempat. Karena itu penilaian kebijakan pengupahan harus menggabungkan data upah, indeks harga wilayah, dan struktur konsumsi. Pendekatan yang lebih canggih dapat membangun indeks biaya hidup pekerja menurut kota dan kelompok pendapatan. Dengan data tersebut, perumusan kebijakan dapat lebih tepat daripada sekadar menggunakan satu angka inflasi nasional.

Potret ini menunjukkan bahwa tantangan Indonesia bukan semata kekurangan pekerjaan, melainkan kekurangan pekerjaan yang produktif, terlindungi, dan memberikan pendapatan riil yang terus meningkat. Pembangunan pasar kerja harus bergerak dari paradigma “employment quantity” menuju “employment quality”. Keberhasilan ekonomi tidak cukup diukur dari penurunan pengangguran; ia juga perlu diukur dari kenaikan median upah riil, produktivitas per jam kerja, proporsi pekerjaan formal, cakupan jaminan sosial, dan mobilitas pekerja ke sektor bernilai tambah lebih tinggi.

7. Hubungan Upah dan Produktivitas: Siapa Menikmati Kenaikan Nilai Tambah?

Secara normatif, kenaikan produktivitas seharusnya membuka ruang bagi kenaikan upah. Jika seorang pekerja, dengan teknologi dan proses yang lebih baik, mampu menghasilkan nilai tambah lebih besar per jam, perusahaan memperoleh kapasitas ekonomi untuk membayar kompensasi lebih tinggi. Namun dalam praktik, hubungan ini dimediasi oleh pembagian pendapatan antara tenaga kerja dan modal. Produktivitas dapat naik sementara share pendapatan tenaga kerja menurun. Dalam keadaan demikian, nilai tambah bertambah tetapi pekerja tidak memperoleh proporsi kenaikan yang setara.

Pembagian nilai tambah dipengaruhi oleh kekuatan tawar. Pekerja dengan keterampilan langka dan mudah berpindah perusahaan biasanya memiliki posisi tawar lebih kuat. Pekerja dengan keterampilan yang mudah digantikan, tingkat pengangguran lokal tinggi, atau ketergantungan pada satu pemberi kerja memiliki posisi lebih lemah. Serikat pekerja, mekanisme perundingan bersama, transparansi upah, dan informasi pasar tenaga kerja dapat mengurangi ketimpangan informasi serta memperkuat posisi tawar yang sehat.

Faktor kedua adalah struktur pasar produk. Perusahaan yang memiliki margin laba tinggi karena inovasi atau diferensiasi produk memiliki ruang lebih besar untuk berbagi produktivitas dengan pekerja. Sebaliknya perusahaan yang berada pada rantai pasok dengan tekanan harga ekstrem mungkin memiliki ruang sempit. Pabrik pemasok yang menerima order dari merek global, misalnya, dapat menghadapi tuntutan kualitas tinggi tetapi harga kontrak rendah. Dalam situasi demikian, kebijakan upah domestik perlu disertai strategi upgrading rantai nilai agar perusahaan tidak terjebak sebagai pemasok ber-margin rendah.

Faktor ketiga adalah teknologi. Teknologi dapat bersifat labor-augmenting atau labor-replacing. Teknologi yang melengkapi pekerja meningkatkan produktivitas dan sering meningkatkan permintaan terhadap

keterampilan tertentu. Teknologi substitutif dapat mengurangi kebutuhan tugas rutin. Autor, Levy, dan Murnane (2003) menunjukkan pentingnya melihat teknologi pada tingkat tugas, bukan pekerjaan secara keseluruhan. Dalam era AI generatif, pendekatan ini semakin relevan. Sebagian tugas administrasi, penulisan rutin, pemrosesan dokumen, analisis standar, dan layanan pelanggan dapat diotomatisasi, sementara tugas yang membutuhkan penilaian, empati, negosiasi, kreativitas, dan tanggung jawab manusia tetap penting.

Faktor keempat adalah tata kelola perusahaan. Perusahaan dapat memilih mekanisme gainsharing, profit sharing, bonus kinerja, employee stock ownership, atau struktur upah berbasis kompetensi. Jika produktivitas meningkat karena kontribusi bersama pekerja dan investasi perusahaan, mekanisme pembagian hasil dapat mengurangi konflik mengenai siapa yang berhak menikmati nilai tambah. Gainsharing sangat relevan pada organisasi yang melakukan lean management atau continuous improvement karena pekerja sering menjadi sumber ide penghematan biaya dan peningkatan mutu.

Namun hubungan produktivitas-upah tidak boleh disederhanakan menjadi “upah harus naik sama persis dengan produktivitas”. Produktivitas diukur pada berbagai tingkat dan dipengaruhi harga output. Perusahaan juga perlu membiayai depresiasi modal, inovasi, ekspansi, dan risiko. Sebaliknya pekerja menanggung biaya hidup dan berkontribusi pada pengetahuan organisasi. Pendekatan yang lebih sehat adalah melihat tren jangka menengah: apakah produktivitas dan kompensasi riil bergerak dalam arah yang konsisten, apakah kesenjangan antara keduanya semakin melebar, dan bagaimana pembagian nilai tambah dibandingkan dengan profitabilitas perusahaan.

Pada tingkat nasional, indikator yang berguna adalah unit labor cost, yaitu biaya tenaga kerja per unit output. Jika upah meningkat sejalan dengan produktivitas, biaya tenaga kerja per unit dapat tetap stabil. Ini berarti kesejahteraan pekerja meningkat tanpa harus mengurangi daya saing. Jika upah tumbuh jauh lebih cepat daripada produktivitas dalam waktu lama, unit labor cost meningkat dan perusahaan dapat menaikkan harga, mengurangi margin, beralih ke otomatisasi, atau memindahkan produksi. Jika produktivitas tumbuh jauh lebih cepat daripada upah, perusahaan menjadi lebih kompetitif tetapi pekerja kehilangan sebagian potensi manfaat.

Karena itu kebijakan ideal bukan menahan upah agar murah, melainkan membuat tenaga kerja Indonesia bernilai tinggi. Strategi “low wage competitiveness” memiliki batas. Negara dapat menarik investasi padat karya dengan upah rendah, tetapi sulit menjadi ekonomi berpendapatan tinggi jika keunggulan utamanya adalah tenaga kerja murah. Jalur menuju Indonesia Emas 2045 memerlukan pergeseran dari cheap labor menuju skilled, productive, technology-enabled labor. Dalam paradigma ini, kenaikan upah bukan ancaman apabila ditopang upgrading produktivitas.

8. Upah Minimum: Perlindungan Sosial dan Instrumen Ekonomi

Upah minimum memiliki dua fungsi utama. Pertama, fungsi perlindungan: mencegah pekerja formal menerima upah yang terlalu rendah dibanding standar minimum yang ditetapkan masyarakat. Kedua, fungsi ekonomi: menetapkan lantai dalam proses tawar-menawar sehingga perusahaan tidak bersaing hanya dengan menekan upah. Akan tetapi desain upah minimum menghadapi trade-off karena kemampuan membayar perusahaan berbeda menurut sektor, ukuran, lokasi, teknologi, dan akses pasar.

Perdebatan klasik membandingkan dua pandangan. Dalam model persaingan sempurna, upah minimum yang ditetapkan di atas tingkat keseimbangan dapat mengurangi permintaan tenaga kerja. Dalam model monopsoni, perusahaan memiliki kekuatan menentukan upah di bawah produktivitas marjinal, sehingga upah minimum pada tingkat tertentu dapat menaikkan upah tanpa mengurangi pekerjaan dan bahkan dalam

kondisi tertentu meningkatkan employment. Bukti empiris internasional menunjukkan hasil beragam, tetapi semakin banyak penelitian menekankan bahwa dampak upah minimum bergantung pada besaran kenaikan, struktur pasar, dan respons perusahaan.

Respons perusahaan tidak hanya berupa pemutusan hubungan kerja. Perusahaan dapat menaikkan harga, mengurangi turnover, memperbaiki produktivitas, mengurangi jam kerja, menekan manfaat lain, mengubah komposisi pekerja, mempercepat otomatisasi, atau menerima margin laba lebih rendah. Oleh sebab itu evaluasi kebijakan upah minimum sebaiknya tidak hanya melihat jumlah pekerja, tetapi juga jam kerja, pendapatan bulanan, produktivitas, harga, kepatuhan, dan formalitas.

Indonesia memiliki kompleksitas tambahan berupa disparitas regional. Biaya hidup dan produktivitas perusahaan di Jakarta, Bekasi, Karawang, Semarang, Surabaya, Makassar, Medan, dan kabupaten agraris sangat berbeda. Penetapan upah yang terlalu rendah di wilayah produktif dapat menekan kesejahteraan, tetapi penetapan yang jauh melampaui produktivitas usaha di wilayah lemah dapat mendorong informalitas. Karena itu formula pengupahan membutuhkan keseimbangan antara perlindungan, prediktabilitas, dan kapasitas ekonomi.

Prediktabilitas penting bagi kedua pihak. Pekerja membutuhkan kepastian bahwa upah tidak tertinggal dari biaya hidup. Perusahaan membutuhkan kemampuan memperkirakan biaya tenaga kerja untuk investasi dan kontrak jangka panjang. Formula yang berubah terlalu sering meningkatkan ketidakpastian. Namun formula yang terlalu mekanis juga dapat mengabaikan guncangan luar biasa seperti krisis, lonjakan pangan, atau perubahan produktivitas sektoral. Sistem terbaik memerlukan aturan umum yang transparan disertai mekanisme penyesuaian luar biasa yang ketat.

Kepatuhan juga merupakan masalah fundamental. Upah minimum hanya efektif jika diterapkan. Di sektor informal atau usaha sangat kecil, penegakan dapat terbatas. Pendekatan murni represif sering tidak cukup karena sebagian pelanggaran berasal dari produktivitas usaha yang memang rendah. Pemerintah perlu membedakan perusahaan yang mampu tetapi sengaja tidak patuh dari usaha yang benar-benar berada pada kondisi produktivitas lemah. Kelompok pertama memerlukan penegakan; kelompok kedua memerlukan program peningkatan produktivitas dan transisi formalitas.

Untuk perusahaan menengah dan besar, upah minimum seharusnya menjadi lantai, bukan standar umum. Jika pekerja dengan masa kerja panjang dan keterampilan meningkat tetap berada di sekitar minimum, mekanisme karier dan remunerasi perusahaan patut dipertanyakan. Sistem wage ladder berbasis kompetensi dapat memberikan jalur kenaikan. Sertifikasi keterampilan, micro-credentials, dan pengakuan pengalaman kerja dapat membantu pekerja membuktikan peningkatan kompetensi dan bernegosiasi untuk upah lebih tinggi.

Kebijakan upah minimum juga harus dikaitkan dengan produktivitas daerah. Pemerintah daerah dapat mengembangkan productivity compact: jika upah meningkat, pemerintah memperbaiki transportasi industri, pelatihan, layanan perizinan, listrik, logistik, dan ekosistem supplier. Perusahaan berkomitmen melakukan investasi teknologi dan pelatihan. Pekerja dan serikat mendukung peningkatan mutu serta keselamatan. Dengan demikian perdebatan berubah dari “berapa persen kenaikan upah” menjadi “bagaimana semua pihak menaikkan nilai tambah sehingga kenaikan upah dapat dipertahankan”.

9. Informalitas dan Gig Economy: Segitiga yang Tidak Memiliki Lantai

Sebagian besar perdebatan pengupahan berangkat dari asumsi adanya hubungan kerja formal: pekerja, perusahaan, kontrak, upah bulanan, jam kerja, dan aturan minimum. Kenyataannya, pasar kerja Indonesia

memiliki informalitas yang besar. Banyak orang bekerja sebagai pemilik usaha mikro, pekerja bebas, pedagang, pekerja keluarga, pengemudi platform, kurir, freelancer, dan pekerja jasa yang tidak memiliki pemberi kerja tunggal. Bagi kelompok ini, “upah minimum” tidak selalu dapat diterapkan secara langsung.

Informalitas menciptakan kerentanan karena tiga hal. Pertama, pendapatan tidak stabil. Kedua, perlindungan sosial dan hak kerja lebih lemah. Ketiga, kemampuan meningkatkan produktivitas terbatas karena akses modal, teknologi, dan pelatihan rendah. Dalam kerangka segitiga, pekerja informal sering tidak memiliki “lantai” pada sisi upah dan tidak memiliki “penyangga” pada sisi daya beli. Ketika harga naik atau permintaan turun, pendapatan dapat langsung tertekan.

Gig economy memperumit kategori formal-informal. Platform digital dapat menyediakan akses pasar dan fleksibilitas, tetapi hubungan antara platform dan pekerja tidak selalu identik dengan hubungan kerja tradisional. Pengemudi atau kurir menggunakan aset sendiri, menanggung biaya operasional, dan pendapatan bergantung pada algoritma, insentif, serta permintaan. Ukuran kesejahteraan harus menggunakan net earnings per hour setelah bahan bakar, depresiasi kendaraan, pulsa, biaya platform, waktu menunggu, dan risiko kecelakaan.

Algoritma juga dapat menciptakan ketidakseimbangan informasi. Platform mengetahui permintaan, distribusi order, dan formula insentif, sedangkan pekerja sering hanya melihat hasil akhir. Transparansi algoritmik yang proporsional dapat menjadi bagian dari perlindungan pekerja. Ini tidak berarti membuka seluruh rahasia dagang, tetapi pekerja perlu memahami faktor utama yang menentukan alokasi pekerjaan, suspend, rating, dan pendapatan.

Solusi jangka panjang bukan memaksa semua pekerjaan masuk ke satu kategori hukum lama, melainkan membangun perlindungan sosial yang portable. Seorang pekerja dapat pagi bekerja paruh waktu formal, sore menjadi pengemudi platform, dan akhir pekan menjalankan usaha. Hak atas perlindungan kecelakaan, kesehatan, dan tabungan hari tua seharusnya dapat mengikuti individu. Kontribusi dapat berasal dari pekerja, perusahaan/platform, dan subsidi pemerintah sesuai kapasitas.

Formalisasi juga harus memberikan manfaat nyata. Jika usaha mikro melihat formalitas hanya sebagai pajak dan birokrasi, insentif untuk masuk sistem rendah. Formalitas harus membuka akses kredit, pengadaan pemerintah, pelatihan, perlindungan hukum, pasar digital, dan jaminan sosial. Dengan demikian formalisasi menjadi pertukaran manfaat, bukan sekadar kewajiban administratif.

Peningkatan produktivitas informal dapat dilakukan melalui shared services. Usaha kecil tidak harus membeli seluruh teknologi sendiri. Koperasi atau pusat layanan bersama dapat menyediakan mesin, cold storage, akuntansi, pemasaran, dan logistik. Pedagang pasar dapat menggunakan sistem pembelian bersama. Pekerja mandiri dapat memperoleh micro-credential dan akses platform jasa profesional. Pendekatan ini menurunkan biaya tetap dan menaikkan nilai tambah per pekerja.

Agenda kesejahteraan pekerja Indonesia akan gagal jika hanya berfokus pada pekerja formal di perusahaan besar. Segitiga kesejahteraan perlu diperluas menjadi kerangka seluruh penduduk bekerja. Sasaran akhirnya adalah pendapatan kerja bersih yang layak, produktivitas yang terus meningkat, dan daya beli yang terlindungi, apa pun bentuk hubungan kerjanya.

10. Disparitas Sektoral dan Regional: Satu Kebijakan, Banyak Realitas

Indonesia adalah negara kepulauan dengan perbedaan biaya logistik, struktur industri, kepadatan penduduk, harga tanah, dan produktivitas yang sangat besar. Karena itu hubungan upah, produktivitas, dan daya beli

berbeda antarwilayah. Upah nominal yang sama dapat menghasilkan tingkat kesejahteraan berbeda. Sebaliknya produktivitas sektor yang sama dapat berbeda karena kualitas infrastruktur dan akses pasar.

Wilayah metropolitan memiliki produktivitas tinggi karena aglomerasi. Perusahaan memperoleh manfaat dari kedekatan pemasok, konsumen, tenaga terampil, universitas, lembaga keuangan, dan infrastruktur. Tetapi aglomerasi juga menaikkan biaya rumah dan kemacetan. Sebagian keuntungan upah kota besar hilang melalui biaya sewa dan perjalanan. Kebijakan kesejahteraan perkotaan karena itu harus menggabungkan upah dengan perumahan dan transportasi.

Kawasan industri seperti Bekasi, Karawang, Batam, atau sebagian Jawa Tengah menghadapi dinamika berbeda. Mereka terhubung ke manufaktur dan ekspor, tetapi juga menghadapi kompetisi investasi antarwilayah dan antarnegara. Jika upah naik tanpa perbaikan logistik dan produktivitas, investor dapat mempertimbangkan lokasi lain. Namun jika strategi daerah hanya menekan upah, ekonomi dapat terjebak pada industri berteknologi rendah. Kebijakan daerah harus mendorong upgrading teknologi, supplier lokal, dan keterampilan.

Daerah berbasis sumber daya memiliki produktivitas statistik tinggi tetapi pekerjaan langsung terbatas. Tambang dapat menghasilkan nilai tambah per pekerja yang sangat besar, tetapi hanya menyerap sebagian kecil tenaga kerja. Tantangan kebijakannya adalah mengubah rente sumber daya menjadi infrastruktur, pendidikan, diversifikasi ekonomi, dan industri hilir yang menciptakan pekerjaan. Tanpa itu, angka PDRB per kapita tinggi tidak otomatis berarti kesejahteraan pekerja luas.

Daerah agraris menghadapi tantangan skala usaha, akses pasar, dan musim. Produktivitas tidak dapat dinaikkan hanya melalui upah. Jalan produksi, irigasi, gudang, pembiayaan, teknologi, dan organisasi petani lebih menentukan. Agroindustri lokal dapat menambah nilai melalui pengolahan sehingga pendapatan pekerja tidak bergantung pada komoditas mentah.

Disparitas ini menyiratkan perlunya dashboard kesejahteraan pekerja daerah. Indikatornya dapat mencakup median upah riil, produktivitas per pekerja, indeks biaya hidup, persentase informalitas, cakupan jaminan sosial, waktu perjalanan, harga perumahan terhadap pendapatan, serta proporsi pekerja yang memperoleh pelatihan. Pemerintah daerah dapat dibandingkan bukan hanya berdasarkan pertumbuhan PDRB, tetapi berdasarkan kemampuan mengubah pertumbuhan menjadi kualitas pekerjaan.

Koordinasi pusat-daerah penting karena sebagian instrumen berada di pusat dan sebagian di daerah. Kebijakan investasi dan perdagangan nasional memengaruhi sektor produktif, sedangkan transportasi lokal, perizinan, pendidikan vokasi daerah, dan perumahan menentukan biaya serta produktivitas. Tanpa koordinasi, kenaikan upah dapat menjadi sumber konflik tahunan yang tidak menyelesaikan akar masalah.

11. Pendidikan, Keterampilan, dan Mobilitas Upah

Kenaikan produktivitas jangka panjang sangat bergantung pada kemampuan pekerja belajar dan berpindah ke tugas bernilai lebih tinggi. Pendidikan formal memberikan fondasi, tetapi dunia kerja berubah lebih cepat daripada siklus kurikulum. Karena itu sistem pembelajaran sepanjang hayat menjadi elemen sentral segitiga kesejahteraan.

Keterampilan dapat dibagi menjadi empat kelompok. Pertama, keterampilan dasar: literasi, numerasi, komunikasi, dan digital literacy. Kedua, keterampilan teknis spesifik pekerjaan. Ketiga, keterampilan sosial-kognitif: pemecahan masalah, kolaborasi, kreativitas, negosiasi, dan kepemimpinan. Keempat, keterampilan adaptif untuk belajar teknologi baru. Di era AI, kelompok keempat semakin penting karena pekerja tidak cukup menguasai satu perangkat; mereka harus mampu belajar ulang.

Masalah utama pelatihan adalah hubungan antara sertifikat dan upah. Jika pekerja mengikuti pelatihan tetapi perusahaan tidak mengakui kompetensi baru, insentif belajar menurun. Sistem micro-credential yang dipercaya industri dapat membantu. Kompetensi harus dapat diverifikasi melalui asesmen, portofolio, atau performance task. Perusahaan dapat menghubungkan credential dengan wage ladder sehingga pekerja melihat jalur ekonomi dari proses belajar.

Pendidikan vokasi juga perlu lebih dekat dengan perusahaan tanpa menjadi terlalu sempit. Kurikulum yang hanya melatih satu mesin tertentu dapat cepat usang. Pendekatan terbaik menggabungkan fondasi umum dengan praktik industri. Program apprenticeship yang dirancang baik memungkinkan pekerja belajar sambil memperoleh pengalaman dan pendapatan.

Untuk pekerja dewasa, biaya pelatihan mencakup waktu. Pekerja dengan pendapatan rendah sulit mengikuti kursus jika harus kehilangan jam kerja. Kebijakan pelatihan perlu menyediakan fleksibilitas, subsidi, atau training account. Perusahaan juga perlu melihat pelatihan sebagai investasi, bukan biaya yang harus ditekan.

AI dapat menjadi alat demokratisasi pelatihan. Tutor digital, simulasi, penerjemahan, dan adaptive learning dapat menurunkan biaya. Namun akses perangkat, konektivitas, dan kemampuan mengevaluasi informasi tetap penting. Pelatihan AI yang paling berguna bukan hanya “cara memakai chatbot”, tetapi bagaimana mengintegrasikan AI ke workflow, memverifikasi keluaran, menjaga keamanan data, dan mempertahankan akuntabilitas manusia.

Mobilitas upah juga memerlukan pasar kerja yang transparan. Informasi mengenai kisaran upah, keterampilan yang dibutuhkan, dan lowongan harus mudah diakses. Ketika pekerja tidak tahu nilai pasar kompetensinya, perusahaan memiliki keuntungan informasi. Portal pasar kerja nasional yang menggabungkan data lowongan, skill, training, dan wage range dapat meningkatkan efisiensi pencocokan.

12. Transformasi Digital, Otomatisasi, dan AI: Produktivitas untuk Siapa?

Transformasi digital dapat menjadi mesin produktivitas terbesar dekade mendatang. Otomatisasi mengurangi tugas repetitif, cloud computing menurunkan biaya teknologi, data analytics meningkatkan keputusan, dan AI generatif mempercepat berbagai aktivitas kognitif. Tetapi pertanyaan distribusinya harus diletakkan sejak awal: siapa yang memperoleh keuntungan produktivitas?

Acemoglu dan Restrepo menekankan bahwa otomatisasi dapat menggeser tugas dari manusia ke mesin, sementara penciptaan tugas baru dapat mengembalikan permintaan tenaga kerja. Keseimbangan antara displacement effect dan reinstatement effect menentukan hasil. Jika ekonomi hanya mengotomatisasi tanpa menciptakan aktivitas baru, produktivitas dapat naik tetapi share tenaga kerja menurun. Jika teknologi menciptakan pekerjaan dan tugas baru yang lebih produktif, upah dapat ikut meningkat.

Perusahaan perlu mengembangkan prinsip “augment before replace”. Sebelum menghapus pekerjaan, manajemen sebaiknya memetakan tugas dan mencari kombinasi manusia-AI yang meningkatkan output. Customer service dapat menggunakan AI untuk merangkum percakapan, tetapi manusia menangani kasus emosional. Akuntan dapat menggunakan AI untuk ekstraksi data, tetapi tetap melakukan judgment. Dosen dapat menggunakan AI untuk materi awal, tetapi tetap membimbing pemikiran kritis.

Pengukuran produktivitas digital juga menantang. Output layanan pengetahuan tidak selalu mudah dihitung. Jika AI mempercepat penyusunan laporan dari empat jam menjadi satu jam, produktivitas meningkat, tetapi perusahaan mungkin tidak menaikkan jumlah laporan; waktu yang tersisa dapat dipakai untuk kualitas dan inovasi. Sistem KPI harus menyesuaikan agar tidak sekadar menambah beban kerja setelah teknologi meningkatkan efisiensi.

Dari perspektif pekerja, risiko terbesar adalah skill obsolescence dan wage polarization. Pekerjaan rutin menengah dapat tertekan, sementara pekerjaan berkeahlian tinggi mendapat premium dan pekerjaan layanan manual tetap bertahan dengan upah rendah. Untuk mencegah polarisasi, program reskilling harus mendahului displacement, bukan menunggu pekerja kehilangan pekerjaan.

Produktivitas AI juga bergantung pada kualitas manajemen. Membeli lisensi AI tidak otomatis meningkatkan kinerja. Organisasi perlu mendesain ulang proses, data governance, keamanan, dan tanggung jawab. Perusahaan dengan manajemen lemah dapat mengadopsi teknologi tanpa hasil. Karena itu peningkatan kemampuan manajerial harus menjadi bagian dari strategi produktivitas nasional.

Dalam pembagian manfaat, perusahaan dapat menghubungkan efisiensi teknologi dengan pengurangan jam kerja, bonus produktivitas, atau pelatihan. Jika pekerja melihat teknologi hanya sebagai ancaman, resistensi meningkat. Jika mereka melihat teknologi sebagai alat yang meningkatkan pendapatan, keselamatan, atau kualitas kerja, adopsi menjadi lebih mudah.

13. Inflasi, Harga Pangan, Perumahan, dan Transportasi sebagai Kebijakan Upah Riil

Kebijakan kesejahteraan pekerja sering terlalu fokus pada sisi pendapatan dan mengabaikan sisi harga. Padahal dua rumah tangga dengan upah sama dapat memiliki daya beli berbeda karena struktur biaya. Pemerintah dapat menaikkan kesejahteraan melalui kebijakan yang menurunkan biaya esensial.

Pangan merupakan komponen penting. Stabilitas harga tidak berarti harga harus ditekan di bawah biaya produksi petani. Tujuannya adalah mengurangi volatilitas dan margin rantai distribusi yang tidak efisien sambil memastikan produsen memperoleh insentif. Infrastruktur gudang, cold chain, informasi harga, transportasi, dan persaingan perdagangan dapat membantu. Kebijakan pangan yang terlalu menguntungkan konsumen dengan merugikan produsen pada akhirnya melemahkan produksi dan kembali menaikkan harga.

Perumahan adalah komponen kedua. Ketika rumah dekat pusat kerja terlalu mahal, pekerja pindah ke pinggiran dan membayar melalui waktu serta biaya transportasi. Transit-oriented development, rumah sewa pekerja, dan pengembangan kawasan campuran dapat menurunkan beban. Perumahan bukan hanya kebijakan sosial; ia memengaruhi produktivitas karena pekerja yang kelelahan oleh perjalanan panjang memiliki kualitas hidup dan performa lebih rendah.

Transportasi publik adalah bentuk subsidi produktivitas. Sistem yang cepat dan andal memperluas radius pasar kerja. Pekerja dapat mengakses lebih banyak perusahaan tanpa pindah rumah, sementara perusahaan memperoleh pool tenaga kerja lebih luas. Ini meningkatkan matching dan dapat menaikkan produktivitas aglomerasi.

Layanan kesehatan dan pendidikan juga merupakan bagian dari upah sosial. Jika negara menyediakan layanan berkualitas, rumah tangga tidak perlu membeli semuanya di pasar. Pendapatan disposable meningkat. Karena itu ukuran kesejahteraan yang hanya melihat upah tunai dapat meremehkan peran layanan publik.

Stabilisasi inflasi tetap penting. Inflasi yang tinggi dan tidak pasti merusak kontrak upah karena penyesuaian biasanya tertinggal. Pekerja berpendapatan rendah juga memiliki aset lindung nilai yang terbatas. Mereka menyimpan lebih sedikit kekayaan dalam instrumen yang mengimbangi inflasi. Stabilitas harga karena itu bersifat progresif.

Namun kebijakan moneter sendiri tidak dapat menyelesaikan inflasi yang berasal dari pasokan pangan, logistik, atau energi. Koordinasi fiskal, sektor riil, dan pemerintah daerah diperlukan. Di sinilah segitiga kesejahteraan menghubungkan bank sentral, kementerian ekonomi, pemerintah daerah, dan kebijakan tenaga kerja.

14. Kesejahteraan Pekerja dan Strategi Industrialisasi

Negara berpendapatan tinggi pada umumnya tidak mencapai kesejahteraan melalui redistribusi saja. Mereka membangun basis produktif yang memungkinkan pekerja menghasilkan nilai tinggi. Karena itu agenda upah harus terhubung dengan industrialisasi dan upgrading struktur ekonomi.

Indonesia memiliki peluang pada manufaktur, hilirisasi mineral, agroindustri, ekonomi digital, kesehatan, energi terbarukan, logistik, dan jasa bisnis. Namun kualitas pekerjaan bergantung pada kedalaman rantai nilai. Jika investasi hanya membangun tahap produksi yang padat modal dan sebagian besar input serta teknologi berasal dari luar, keterkaitan dengan tenaga kerja domestik terbatas. Local supplier development, transfer teknologi, engineering capability, dan penelitian terapan diperlukan.

Hilirisasi mineral, misalnya, dapat meningkatkan nilai tambah nasional, tetapi tidak otomatis meningkatkan median upah pekerja secara luas karena sektor ini padat modal. Manfaatnya harus disalurkan melalui pajak, infrastruktur, pengembangan industri turunan, dan keterampilan. Agroindustri lebih padat karya dan dapat menghubungkan petani dengan pasar bernilai tinggi. Industri makanan olahan, furnitur, tekstil teknis, dan produk berbasis sumber daya dapat menggabungkan keunggulan lokal dengan upgrading teknologi.

Kebijakan investasi sebaiknya menilai bukan hanya jumlah modal masuk, tetapi quality of investment: pekerjaan yang diciptakan, median upah, intensitas pelatihan, kandungan teknologi, emisi, dan hubungan dengan supplier lokal. Insentif fiskal dapat dikaitkan sebagian dengan indikator tersebut.

Strategi produktivitas juga memerlukan competition policy. Perusahaan yang terlindungi tanpa tekanan persaingan dapat mempertahankan produktivitas rendah dan membebankan biaya kepada konsumen. Persaingan sehat mendorong inovasi, tetapi harus diimbangi perlindungan pekerja dalam transisi. Kebijakan persaingan dan kebijakan sosial bukan lawan; keduanya dapat saling melengkapi.

Ekspor penting karena memperluas pasar. Perusahaan yang masuk pasar global sering terdorong memenuhi standar mutu dan produktivitas lebih tinggi. Namun manfaat upah tergantung upgrading. Jika perusahaan terjebak pada aktivitas assembly berupah rendah, ekspor besar belum tentu menghasilkan kesejahteraan tinggi. Kebijakan harus mendorong desain, engineering, branding, dan layanan bernilai tambah.

15. Perspektif Manajemen Perusahaan: Dari Payroll Cost menuju Human Capital Value

Pada tingkat perusahaan, upah sering dilihat sebagai cost center. Pendekatan ini masuk akal dalam akuntansi, tetapi berbahaya jika menjadi satu-satunya perspektif. Tenaga kerja juga merupakan sumber knowledge, innovation, customer relationship, dan kualitas. Penghematan upah yang menurunkan motivasi dan meningkatkan turnover dapat menaikkan biaya tersembunyi.

Perusahaan perlu mengukur total labor economics. Biaya pekerja mencakup upah, manfaat, rekrutmen, turnover, absensi, kecelakaan, kualitas, dan waktu belajar. Pekerja dengan upah sedikit lebih tinggi tetapi turnover rendah dapat lebih murah secara total. Konsep efficiency wage menunjukkan bahwa upah di atas minimum dapat meningkatkan retensi dan usaha dalam kondisi tertentu.

Sistem remunerasi sebaiknya memiliki tiga lapis: fairness floor, skill progression, dan performance sharing. Fairness floor menjamin standar minimum yang adil. Skill progression memberikan kenaikan berdasarkan kompetensi dan tanggung jawab. Performance sharing menghubungkan hasil perusahaan dengan bonus atau gainsharing. Struktur ini menghindari dua ekstrem: upah sepenuhnya tetap tanpa insentif, atau upah terlalu bergantung pada target jangka pendek.

Produktivitas harus diukur secara balanced. Jika KPI hanya mengukur volume, pekerja dapat mengorbankan kualitas dan keselamatan. Balanced Scorecard dapat menghubungkan output, kualitas, pelanggan, proses, pembelajaran, dan keuangan. Dalam era AI, indikator learning agility dan kemampuan menggunakan teknologi secara aman menjadi relevan.

Manajemen juga perlu melakukan job redesign. Ketika teknologi mengotomatisasi tugas rendah nilai, pekerja seharusnya diberi tugas analitik, koordinatif, dan customer-facing yang lebih tinggi nilainya. Tanpa redesign, teknologi hanya mengurangi jumlah pekerja, bukan menaikkan kualitas pekerjaan.

Transparansi remunerasi secara proporsional membantu kepercayaan. Pekerja tidak harus mengetahui gaji individu semua orang, tetapi perlu memahami struktur grade, kriteria kenaikan, dan rentang. Ketidakjelasan meningkatkan persepsi ketidakadilan, terutama ketika perusahaan mengklaim kenaikan upah tidak mungkin tetapi laba meningkat.

16. Serikat Pekerja, Dialog Sosial, dan Kontrak Produktivitas

Hubungan industrial sering dipandang sebagai arena konflik antara tuntutan upah dan kemampuan perusahaan. Konflik tidak selalu buruk; ia dapat menjadi mekanisme negosiasi kepentingan. Yang penting adalah institusi yang mengubah konflik menjadi dialog berbasis data.

Serikat pekerja dapat memainkan peran tidak hanya dalam tuntutan upah, tetapi juga produktivitas. Di banyak sistem hubungan industrial, perundingan mencakup pelatihan, keselamatan, perubahan teknologi, jadwal kerja, dan mekanisme bonus. Serikat yang memiliki akses data dapat berdiskusi lebih substantif tentang kondisi perusahaan.

Perusahaan juga harus menghindari penggunaan istilah produktivitas sebagai alasan sepihak menahan upah. Jika manajemen meminta pekerja meningkatkan output, perlu transparansi mengenai investasi, laba, dan pembagian hasil. Trust adalah modal produktivitas. Pekerja lebih bersedia menerima perubahan proses bila yakin manfaat tidak seluruhnya dialihkan kepada pihak lain.

Konsep productivity bargain dapat dikembangkan. Pekerja menyetujui perubahan proses dan upskilling; perusahaan berkomitmen berbagi sebagian peningkatan produktivitas melalui upah, bonus, atau pengurangan jam kerja. Pemerintah dapat memfasilitasi standar dan mediasi. Model ini mengubah hubungan dari zero-sum menjadi positive-sum.

Dialog tripartit pemerintah, pengusaha, dan pekerja juga perlu memperluas agenda. Pertemuan tidak hanya menjelang penetapan upah minimum, tetapi membahas strategi sektor: teknologi, ekspor, pelatihan, energi, logistik, dan skill. Jika seluruh percakapan hubungan industrial berkisar pada angka upah tahunan, persoalan struktural tidak terselesaikan.

17. Perlindungan Sosial sebagai Penyangga Daya Beli

Upah tidak dapat menanggung seluruh risiko kehidupan. Sakit berat, kecelakaan kerja, kehilangan pekerjaan, disabilitas, dan usia lanjut dapat menghancurkan daya beli. Karena itu perlindungan sosial merupakan sisi penyangga segitiga.

Jaminan kesehatan melindungi rumah tangga dari catastrophic expenditure. Jaminan kecelakaan kerja menginternalisasi risiko pekerjaan. Jaminan hari tua dan pensiun membantu konsumsi lintas siklus hidup. Perlindungan kehilangan pekerjaan memberikan waktu bagi pekerja mencari pekerjaan yang sesuai daripada menerima pekerjaan pertama dengan upah sangat rendah.

Desain perlindungan sosial perlu menjaga insentif kerja. Manfaat yang terlalu sulit diakses gagal melindungi; manfaat yang tidak terhubung dengan aktivasi dapat memperlambat kembali bekerja. Program terbaik menggabungkan income support dengan job search assistance, pelatihan, dan pencocokan kerja.

Bagi pekerja informal, subsidi kontribusi dapat dipertimbangkan secara terarah. Pemerintah dapat menanggung sebagian iuran kelompok berpendapatan rendah, sementara platform atau pemberi kontrak menyumbang sesuai transaksi. Teknologi pembayaran digital memudahkan kontribusi mikro secara berkala.

Perlindungan sosial juga stabilizer makroekonomi. Ketika resesi terjadi, transfer mempertahankan konsumsi sehingga penurunan permintaan tidak terlalu dalam. Dengan demikian perlindungan pekerja bukan sekadar biaya fiskal, tetapi bagian dari stabilitas ekonomi.

18. Gender, Generasi Muda, dan Kelompok Rentan

Rata-rata nasional dapat menyembunyikan kesenjangan kelompok. Perempuan sering menghadapi penalti upah, segregasi pekerjaan, beban pengasuhan, dan keterbatasan mobilitas. Kebijakan childcare dan transportasi aman dapat meningkatkan partisipasi serta produktivitas perempuan lebih efektif daripada sekadar kampanye.

Generasi muda menghadapi transisi sekolah-ke-kerja. Pengangguran muda biasanya lebih tinggi, dan pekerjaan pertama sangat menentukan trajectory upah. Internship tanpa struktur pembelajaran dapat menjadi pekerjaan murah; apprenticeship berkualitas dapat menjadi jembatan produktivitas. Informasi karier dan keterampilan harus diberikan sebelum kelulusan.

Pekerja berpendidikan rendah menghadapi risiko otomatisasi lebih tinggi pada tugas rutin. Reskilling perlu dirancang sederhana, modular, dan terhubung pekerjaan nyata. Program yang terlalu akademik dapat gagal menjangkau kelompok ini.

Pekerja disabilitas membutuhkan workplace accommodation dan akses teknologi. Banyak akomodasi berbiaya rendah tetapi meningkatkan produktivitas. Kebijakan inklusi dapat memperluas pasokan tenaga kerja di tengah perubahan demografi.

Pekerja migran domestik juga menghadapi biaya tempat tinggal dan jaringan sosial. Kawasan industri yang menyerap migran memerlukan layanan publik dan hunian. Jika tidak, upah nominal yang relatif tinggi dapat terkikis biaya sosial dan ekonomi.

19. Skenario Indonesia 2030–2045

Untuk memahami pilihan kebijakan, berguna membayangkan tiga skenario. Skenario pertama adalah **jebakan upah murah**. Indonesia mempertahankan daya saing melalui biaya tenaga kerja rendah. Investasi padat karya masuk, tetapi produktivitas tumbuh lambat. Otomatisasi mengurangi sebagian pekerjaan. Upah riil hanya naik tipis. Konsumsi tumbuh lambat dan kelas menengah rapuh.

Skenario kedua adalah **produktivitas tanpa inklusi**. Investasi besar dan teknologi meningkatkan output, terutama di sektor padat modal. PDB tumbuh baik, tetapi bagian tenaga kerja tidak meningkat. Pekerja

berkeahlian tinggi menikmati premium besar sementara kelompok rutin stagnan. Ketimpangan meningkat dan permintaan domestik menjadi tidak seimbang.

Skenario ketiga adalah **produktivitas inklusif**. Negara mendorong investasi teknologi sekaligus upgrading keterampilan dan supplier domestik. Upah riil tumbuh sejalan dengan produktivitas. Infrastruktur publik menahan biaya hidup. Perlindungan sosial portable. Pekerja dapat berpindah ke pekerjaan lebih baik. Dalam skenario ini, kenaikan upah tidak melemahkan daya saing karena output per pekerja juga meningkat.

Untuk menuju skenario ketiga, Indonesia perlu mengubah indikator keberhasilan. Pertumbuhan PDB dan jumlah investasi tetap penting, tetapi harus dilengkapi median wage growth, labor productivity, job formality, training intensity, dan cost-of-living adjusted income. Target 2045 seharusnya tidak hanya “pendapatan per kapita tinggi” tetapi pekerjaan yang memungkinkan rumah tangga membangun aset dan keamanan ekonomi.

20. Agenda Kebijakan Terpadu: Sepuluh Pilar Segitiga Kesejahteraan

Pilar pertama adalah **pengupahan berbasis perlindungan dan produktivitas**. Upah minimum perlu menjaga daya beli dasar dan tetap mempertimbangkan kondisi ekonomi. Di atas minimum, perusahaan perlu didorong membangun wage ladder dan gainsharing.

Pilar kedua adalah **revolusi produktivitas UMKM**. Fokus kebijakan beralih dari bantuan usaha generik menuju adopsi teknologi, akuntansi digital, kualitas, akses pasar, dan konsolidasi rantai pasok. Produktivitas UMKM menentukan kemampuan membayar pendapatan layak bagi jutaan orang.

Pilar ketiga adalah **industrialisasi bernilai tambah tinggi**. Investasi harus dinilai berdasarkan kualitas pekerjaan, supplier lokal, teknologi, dan pelatihan. Hilirisasi perlu diikuti diversifikasi dan engineering capability.

Pilar keempat adalah **lifelong learning account**. Setiap pekerja memiliki akses pelatihan sepanjang hidup, didukung pemerintah, perusahaan, dan individu. Credential harus portable dan diakui lintas perusahaan.

Pilar kelima adalah **AI and automation transition framework**. Perusahaan besar yang melakukan otomatisasi signifikan menyiapkan impact assessment tenaga kerja, rencana reskilling, dan mekanisme komunikasi.

Pilar keenam adalah **cost-of-living policy**. Pemerintah daerah memonitor biaya perumahan, transportasi, pangan, dan layanan dasar. Kebijakan upah dibaca bersama kebijakan biaya hidup.

Pilar ketujuh adalah **portable social protection** untuk pekerja formal, mandiri, dan gig. Hak mengikuti individu, bukan hanya kontrak kerja.

Pilar kedelapan adalah **labor market information system** yang menyediakan data skill, lowongan, wage range, dan training. Informasi mengurangi mismatch dan memperkuat mobilitas.

Pilar kesembilan adalah **dialog produktivitas tripartit**. Pemerintah, pengusaha, dan pekerja membahas agenda sektor, tidak hanya upah tahunan.

Pilar kesepuluh adalah **dashboard kesejahteraan pekerja**. Pemerintah mempublikasikan median upah riil, produktivitas, informalitas, biaya hidup, jam kerja, jaminan sosial, dan training. Apa yang diukur akan memengaruhi apa yang dikelola.

21. Kerangka Implementasi di Tingkat Perusahaan dan Pemerintah Daerah

Kerangka kebijakan akan gagal jika berhenti pada prinsip. Di tingkat perusahaan, langkah pertama adalah membangun baseline: produktivitas per pekerja/jam, median upah, turnover, absensi, biaya kualitas, dan engagement. Langkah kedua adalah memetakan pekerjaan dan skill. Langkah ketiga adalah memilih intervensi produktivitas—teknologi, lean process, pelatihan, atau redesign. Langkah keempat adalah menentukan mekanisme berbagi manfaat.

Contoh sebuah pabrik makanan dengan 500 pekerja. Manajemen menemukan 8 persen waktu kerja hilang karena perubahan setup mesin dan menunggu bahan. Alih-alih menekan pekerja bekerja lebih cepat, perusahaan memperbaiki scheduling dan layout. Output per jam naik 12 persen. Sebagian keuntungan digunakan untuk bonus produktivitas 4 persen dan pelatihan operator. Turnover turun. Kasus hipotetik ini menunjukkan bahwa produktivitas bukan hasil memaksa pekerja, tetapi membenahi sistem.

Contoh kedua adalah rumah sakit. Produktivitas perawat tidak boleh diukur sebagai jumlah pasien sebanyak mungkin karena dapat menurunkan mutu. Sistem digital dapat mengurangi waktu dokumentasi sehingga perawat memiliki waktu lebih banyak untuk pasien. Kenaikan produktivitas muncul sebagai kualitas dan efisiensi, bukan sekadar volume. Remunerasi harus mencerminkan skill dan tanggung jawab.

Di tingkat daerah, pemerintah dapat membangun council produktivitas. Data sektor digunakan untuk memilih tiga hambatan utama, misalnya logistik, skill, dan perizinan. Program APBD kemudian diarahkan pada hambatan tersebut. Hasilnya dievaluasi dengan indikator produktivitas dan upah riil.

Kawasan industri dapat memiliki training center bersama. Kurikulum disusun perusahaan, politeknik, dan serikat. Pekerja memperoleh credential yang berlaku lintas perusahaan. Ini mengurangi biaya training dan meningkatkan mobilitas. Perusahaan mungkin khawatir pekerja pindah, tetapi ekosistem skill yang lebih baik juga memperbesar pasokan tenaga terampil.

22. Kasus Naratif: Tiga Rumah Tangga Pekerja

Bayangkan tiga rumah tangga dengan konteks berbeda. Rumah tangga pertama tinggal di kawasan industri Jabodetabek. Kepala keluarga bekerja formal dengan upah sedikit di atas minimum. Upah naik 6 persen, tetapi sewa naik 8 persen dan biaya perjalanan naik. Secara nominal keluarga merasa “naik gaji”, tetapi tabungan tidak bertambah. Solusi kesejahteraannya bukan semata kenaikan berikutnya; akses hunian dekat transportasi publik dapat memberikan dampak lebih besar.

Rumah tangga kedua adalah keluarga pekerja mandiri di kota kecil. Mereka menjalankan usaha makanan dengan dua anggota keluarga. Tidak ada upah minimum yang berlaku terhadap pendapatan mereka. Masalah utama adalah produktivitas: pembelian bahan eceran mahal, peralatan sederhana, dan pasar terbatas. Melalui koperasi pembelian, digital ordering, dan peralatan bersama, margin meningkat. Pendapatan naik tanpa menaikkan harga secara besar. Di sini sisi produktivitas menjadi pintu masuk kesejahteraan.

Rumah tangga ketiga adalah pekerja muda lulusan diploma yang bekerja di administrasi. AI mengotomatisasi sebagian tugas. Jika perusahaan hanya mengurangi headcount, pekerja menghadapi risiko. Jika perusahaan melatihnya dalam data analysis dan customer operations, pekerja berpindah ke tugas bernilai lebih tinggi dengan upah lebih baik. Teknologi yang sama dapat menghasilkan dua masa depan berbeda tergantung desain manajemen.

Ketiga kasus menunjukkan bahwa kebijakan tunggal tidak cukup. Pekerja formal membutuhkan upah dan layanan kota. Usaha mandiri membutuhkan produktivitas dan akses pasar. Pekerja muda membutuhkan reskilling. Prinsip segitiga sama, tetapi titik intervensi berbeda.

23. Implikasi bagi Pendidikan Manajemen

Bagi pendidikan manajemen, topik upah, produktivitas, dan daya beli seharusnya tidak diajarkan dalam silo. Mahasiswa manajemen sumber daya manusia perlu memahami ekonomi makro dan produktivitas. Mahasiswa operasi perlu memahami dampak lean dan otomatisasi terhadap pekerja. Mahasiswa strategi perlu melihat kualitas pekerjaan sebagai bagian dari sustainability. Mahasiswa keuangan perlu memahami bahwa labor cost memiliki dimensi human capital.

Kasus pembelajaran dapat meminta mahasiswa menghitung unit labor cost, upah riil, dan dampak produktivitas. Misalnya produktivitas naik 7 persen, upah nominal 5 persen, inflasi 3 persen. Upah riil naik sekitar 2 persen, sementara unit labor cost turun secara relatif karena produktivitas lebih cepat. Situasi ini dapat menjadi win-win jika kualitas kerja tetap terjaga.

Mahasiswa juga perlu dilatih membedakan korelasi dan sebab-akibat. Kenaikan upah di daerah produktif tidak berarti upah menyebabkan produktivitas; bisa jadi perusahaan produktif mampu membayar lebih. Sebaliknya upah lebih tinggi dapat meningkatkan retensi dan effort. Analisis memerlukan desain empiris yang baik.

Di era AI, manajer masa depan harus mampu melakukan job redesign yang manusiawi. Pertanyaan bukan hanya “berapa orang dapat digantikan?”, tetapi “tugas apa yang dapat diotomatisasi, kompetensi apa yang harus dinaikkan, risiko apa yang muncul, dan bagaimana manfaat produktivitas dibagi?” Perspektif ini menghubungkan efisiensi dengan tanggung jawab sosial.

24. Kesimpulan

Upah, produktivitas, dan daya beli adalah tiga variabel yang tidak dapat dipisahkan apabila tujuan pembangunan adalah kesejahteraan pekerja yang berkelanjutan. Upah nominal penting, tetapi yang menentukan kehidupan adalah upah riil. Produktivitas penting karena menyediakan basis ekonomi bagi kenaikan pendapatan. Daya beli penting karena menghubungkan pendapatan dengan kemampuan memenuhi kebutuhan. Ketiganya harus bergerak searah.

Indonesia menghadapi tantangan khas: jumlah tenaga kerja besar, informalitas tinggi, konsentrasi pekerja pada sektor berproduktivitas rendah, disparitas wilayah, dan percepatan teknologi. Data 2026 memperlihatkan pengangguran yang relatif rendah tetapi rata-rata upah masih terbatas, sementara biaya hidup tetap menjadi perhatian. Agenda pembangunan karena itu harus beralih dari sekadar menciptakan pekerjaan menuju menciptakan pekerjaan produktif, terlindungi, dan memberikan mobilitas pendapatan.

Upah minimum tetap penting sebagai lantai perlindungan, tetapi tidak cukup. Tanpa peningkatan produktivitas, batas kemampuan membayar perusahaan akan cepat tercapai. Tanpa mekanisme pembagian nilai tambah, produktivitas dapat meningkat tanpa memperbaiki upah. Tanpa stabilitas harga dan layanan publik, kenaikan upah dapat terkikis. Kebijakan yang baik harus menyatukan ketiganya.

Jalur menuju kesejahteraan bukan mempertahankan tenaga kerja murah, melainkan membangun tenaga kerja bernilai tinggi. Indonesia perlu memperbesar investasi pada human capital, teknologi, manajemen, infrastruktur, industrial upgrading, dan perlindungan sosial. Perusahaan perlu melihat pekerja sebagai sumber nilai, bukan hanya biaya. Serikat pekerja perlu terlibat dalam agenda produktivitas. Pemerintah

daerah perlu mengelola biaya hidup dan ekosistem pekerjaan. Pendidikan tinggi perlu menyiapkan manajer yang mampu menyeimbangkan efisiensi, inovasi, dan keadilan.

Pada akhirnya, pertanyaan terpenting bukan “berapa persen upah naik tahun ini?”, melainkan “apakah seorang pekerja Indonesia lima atau sepuluh tahun dari sekarang dapat menghasilkan nilai lebih besar, memperoleh bagian yang adil dari nilai tersebut, dan menggunakan pendapatannya untuk hidup lebih aman, sehat, terdidik, dan bermartabat?” Jika jawabannya ya, maka segitiga upah–produktivitas–daya beli telah berfungsi sebagai fondasi pembangunan. Jika tidak, pertumbuhan ekonomi berisiko tetap menjadi angka makro yang jauh dari pengalaman sehari-hari pekerja.

25. Bagaimana Mengukur Segitiga Kesejahteraan secara Empiris

Gagasan segitiga kesejahteraan akan berguna bagi kebijakan hanya apabila dapat diukur secara konsisten. Tantangannya adalah setiap sisi memiliki lebih dari satu indikator. Upah dapat diukur dengan rata-rata, median, persentil, upah per jam, atau total kompensasi. Produktivitas dapat dihitung dari output per pekerja, nilai tambah per jam, total factor productivity, atau indikator proses. Daya beli dapat direpresentasikan oleh upah riil, pendapatan disposabel, indeks biaya hidup, atau konsumsi rumah tangga. Karena itu tidak ada satu angka tunggal yang mampu menangkap keseluruhan.

Untuk sisi upah, indikator pertama yang sebaiknya dipantau adalah median upah bulanan pekerja formal. Median lebih tahan terhadap pengaruh kelompok berupa sangat tinggi. Indikator kedua adalah upah per jam, karena pendapatan bulanan dapat meningkat hanya karena jam kerja bertambah. Seorang pekerja yang menerima 10 persen lebih banyak tetapi harus bekerja 15 persen lebih lama sebenarnya mengalami penurunan imbalan per jam. Indikator ketiga adalah distribusi upah, misalnya rasio persentil 90 terhadap persentil 10, untuk melihat ketimpangan. Indikator keempat adalah total compensation yang memasukkan jaminan sosial dan manfaat non-upah.

Untuk sisi produktivitas, pengukuran makro menggunakan PDB riil atau nilai tambah dibagi jumlah pekerja. Namun indikator ini perlu dilengkapi dengan produktivitas per jam karena komposisi jam kerja berbeda. Produktivitas sektoral penting untuk memahami transformasi struktural. Jika produktivitas nasional naik terutama karena sektor tambang yang sangat padat modal, dampaknya terhadap pekerja luas berbeda dari kenaikan produktivitas pada manufaktur dan jasa yang menyerap jutaan tenaga kerja.

Di tingkat perusahaan, produktivitas dapat diukur sebagai revenue per employee, value added per employee, output fisik per jam, defect-adjusted output, atau ukuran lain yang sesuai industri. Rumah sakit tidak cocok diukur dengan jumlah pasien per perawat tanpa kualitas klinis. Perguruan tinggi tidak cocok diukur dari jumlah lulusan saja tanpa mutu belajar. Bank tidak cukup diukur dari jumlah transaksi jika risiko dan kepuasan pelanggan diabaikan. Konsep produktivitas harus menyertakan kualitas.

Untuk daya beli, CPI nasional merupakan titik awal tetapi bukan akhir. Indonesia memerlukan cost-of-living index yang lebih terperinci menurut kota dan kelompok pendapatan. Pekerja pada desil bawah mengonsumsi keranjang berbeda dari kelompok atas. Pengeluaran pangan, sewa, dan transportasi memiliki bobot besar. Dengan data micro, dapat dihitung “worker-specific inflation” yang lebih dekat dengan pengalaman rumah tangga pekerja.

Indikator tambahan adalah disposable income after essential costs. Pendapatan dikurangi pengeluaran wajib—perumahan, transportasi kerja, utilitas, pendidikan dasar, kesehatan, dan cicilan esensial—memberikan gambaran ruang finansial rumah tangga. Dua kota dengan upah minimum berbeda dapat

dibandingkan berdasarkan sisa pendapatan setelah kebutuhan dasar. Pendekatan ini membantu menilai apakah kenaikan upah benar-benar meningkatkan keamanan ekonomi.

Selanjutnya diperlukan indikator linkage antara produktivitas dan upah. Salah satunya adalah indeks produktivitas riil dibanding indeks kompensasi riil dengan tahun dasar yang sama. Jika dalam satu dekade produktivitas naik 30 persen dan kompensasi riil hanya 10 persen, terdapat divergence yang perlu dijelaskan: apakah karena perubahan struktur sektor, keuntungan meningkat, harga relatif berubah, atau metode pengukuran berbeda. Indikator lain adalah labor income share, yaitu bagian pendapatan nasional atau nilai tambah perusahaan yang mengalir ke tenaga kerja.

Pemerintah dapat membangun Worker Prosperity Dashboard yang diperbarui semesteran. Dashboard tersebut tidak harus menciptakan data baru seluruhnya; banyak komponen sudah tersedia di BPS, BPJS, kementerian, dan sistem administrasi. Tantangan utamanya integrasi, definisi, dan keterbukaan. Dengan indikator yang konsisten, diskusi upah dapat bergerak dari retorika ke evidence-based policy.

26. Apakah Kenaikan Upah Menyebabkan Inflasi? Membaca Wage-Price Spiral dengan Hati-Hati

Salah satu kekhawatiran yang sering muncul adalah kenaikan upah akan langsung menaikkan harga dan memicu wage-price spiral. Mekanismenya masuk akal: apabila biaya tenaga kerja meningkat, perusahaan dapat menaikkan harga; pekerja kemudian menuntut upah lebih tinggi karena harga naik; siklus berulang. Namun kemungkinan tersebut bergantung pada kondisi ekonomi, bukan hukum mekanis.

Pertama, yang relevan adalah unit labor cost, bukan kenaikan upah nominal saja. Jika upah naik 6 persen tetapi produktivitas naik 6 persen, biaya tenaga kerja per unit output relatif tidak berubah. Perusahaan tidak memiliki tekanan biaya tenaga kerja tambahan per unit. Karena itu menghubungkan kebijakan upah dengan produktivitas merupakan kunci untuk mengurangi risiko inflasi biaya.

Kedua, bagian biaya tenaga kerja dalam total biaya berbeda antarindustri. Restoran, jasa kebersihan, dan industri padat karya memiliki labor share tinggi. Industri petrokimia atau pertambangan memiliki capital and input share lebih besar. Kenaikan upah yang sama memberikan efek harga berbeda. Kebijakan dan analisis perlu sektoral.

Ketiga, perusahaan tidak selalu meneruskan seluruh biaya ke harga. Mereka dapat menerima margin lebih rendah, meningkatkan efisiensi, mengurangi turnover, menegosiasikan harga input, atau mengubah proses. Kemampuan pass-through juga bergantung pada tingkat persaingan. Perusahaan dengan market power lebih besar mungkin lebih mudah menaikkan harga daripada perusahaan dalam pasar kompetitif.

Keempat, inflasi dapat berasal dari faktor yang sama sekali berbeda: pangan, energi, nilai tukar, gangguan rantai pasok, pajak, atau harga global. Menyalahkan upah untuk seluruh inflasi dapat mengalihkan perhatian dari sumber sebenarnya. Pada ekonomi dengan pertumbuhan upah riil rendah, inflasi tinggi justru sering menjadi penyebab turunya kesejahteraan pekerja, bukan akibat tuntutan upah berlebihan.

Wage-price spiral lebih mungkin terjadi ketika ekspektasi inflasi tidak terjangkau dan mekanisme indeksasi otomatis sangat kuat. Jika semua harga dan upah menyesuaikan masa lalu tanpa mempertimbangkan produktivitas dan target inflasi, inertia dapat terbentuk. Sebaliknya jika bank sentral kredibel, harga pasokan stabil, dan perundingan upah mempertimbangkan inflasi ke depan serta produktivitas, risiko spiral berkurang.

Bagi Indonesia, diskusi ini relevan karena pengupahan tahunan sering sensitif secara politik. Formula yang menggabungkan inflasi dan pertumbuhan perlu dibaca bersama produktivitas. Inflasi menjaga agar upah tidak kehilangan daya beli; produktivitas menyediakan ruang kenaikan riil. Kenaikan nominal yang hanya mengimbangi inflasi mempertahankan, bukan meningkatkan, standar hidup.

Kebijakan terbaik adalah memperkecil penyebab biaya yang tidak produktif. Jika logistik mahal, birokrasi menambah waktu, energi tidak efisien, dan tingkat scrap tinggi, perusahaan dapat merasa kenaikan upah menjadi beban terakhir yang tidak tertahankan. Perbaikan produktivitas sistemik memberi ruang bagi kenaikan kompensasi tanpa tekanan harga besar.

27. Kebijakan Fiskal, Pajak, dan Pendapatan Bersih Pekerja

Kesejahteraan pekerja ditentukan oleh pendapatan setelah pajak dan transfer, bukan upah kotor saja. Karena itu kebijakan fiskal merupakan bagian penting segitiga. Pemerintah memengaruhi daya beli melalui pajak penghasilan, PPN, subsidi, bantuan sosial, layanan publik, dan kontribusi jaminan sosial.

Sistem pajak yang progresif dapat menjaga agar beban relatif kelompok berpendapatan rendah tidak terlalu besar. Namun desain perlu mempertimbangkan formalitas. Jika pekerja formal menanggung pajak dan iuran sementara pekerja informal tidak, terdapat persepsi ketidakadilan. Solusi bukan mengurangi perlindungan pekerja formal, tetapi memperluas basis dan manfaat formalitas.

Pajak konsumsi seperti PPN memiliki basis luas tetapi dapat bersifat regresif terhadap pendapatan jika tidak diimbangi pengecualian barang penting atau transfer. Ketika pemerintah mengubah tarif pajak konsumsi, dampaknya terhadap daya beli pekerja perlu dianalisis menurut kelompok pendapatan. Average impact dapat menutupi tekanan pada rumah tangga bawah.

Subsidi juga harus dinilai berdasarkan insiden. Subsidi energi yang luas dapat membantu pekerja tetapi juga dinikmati kelompok kaya. Transfer yang lebih terarah sering lebih efisien, namun membutuhkan data sosial yang baik dan mekanisme penyaluran cepat. Dalam konteks pekerja informal dengan pendapatan fluktuatif, data administratif harus mampu menangkap perubahan kondisi.

Tax credit atau earned income support merupakan instrumen yang di beberapa negara digunakan untuk menambah pendapatan pekerja berupah rendah tanpa seluruh biaya dibebankan pada perusahaan. Penerapan di Indonesia memerlukan basis pajak dan data yang kuat, tetapi konsepnya menarik: pemerintah dapat berbagi biaya transisi menuju pendapatan kerja layak sambil mendorong formalitas.

Belanja publik pada transportasi, kesehatan, pendidikan, childcare, dan perumahan memiliki efek seperti “social wage”. Nilai manfaat dapat besar walaupun tidak masuk slip gaji. Karena itu evaluasi kesejahteraan antarwilayah seharusnya mempertimbangkan kualitas layanan publik. Upah Rp5 juta dengan transportasi publik murah dan sekolah baik bisa memberikan standar hidup lebih tinggi daripada upah Rp6 juta di wilayah dengan seluruh layanan harus dibeli privat.

Kebijakan fiskal juga dapat mendukung produktivitas melalui insentif investasi dan training. Namun insentif perlu berbasis additionality: apakah investasi atau pelatihan benar-benar terjadi karena insentif? Subsidi tanpa evaluasi dapat menjadi transfer ke perusahaan tanpa peningkatan produktivitas.

28. Produktivitas Manajerial: Faktor yang Sering Terlupakan

Diskusi produktivitas di negara berkembang sering fokus pada pendidikan pekerja dan teknologi. Padahal kualitas manajemen merupakan faktor besar. Dua perusahaan dengan mesin dan tenaga kerja serupa dapat

memiliki output berbeda karena planning, inventory, quality control, maintenance, performance management, dan leadership.

Manajemen yang lemah menciptakan pemborosan: mesin menunggu bahan, pekerja menunggu instruksi, persediaan berlebih, rework, konflik antarbagian, meeting tanpa keputusan, dan target yang tidak jelas. Dalam situasi ini, meminta pekerja “lebih produktif” tanpa memperbaiki sistem adalah tidak adil dan tidak efektif.

Peningkatan kualitas manajemen dapat dilakukan melalui program sederhana: standard operating procedures yang hidup, visual management, preventive maintenance, root-cause analysis, coaching supervisor, dan penggunaan data. Digitalisasi kemudian memperkuat sistem, bukan menggantikan sistem yang kacau.

Supervisor lini pertama sangat penting. Mereka menerjemahkan strategi menjadi pengalaman kerja sehari-hari. Supervisor yang buruk dapat meningkatkan turnover dan absensi. Program produktivitas nasional yang hanya melatih pemilik usaha tetapi mengabaikan middle management akan kehilangan leverage besar.

Budaya organisasi juga memengaruhi produktivitas. Psychological safety memungkinkan pekerja melaporkan masalah tanpa takut. Sistem suggestion yang memberi penghargaan dapat menghasilkan ribuan perbaikan kecil. Perusahaan Jepang terkenal dengan kaizen bukan karena satu teknologi spektakuler, melainkan disiplin perbaikan berkelanjutan.

Dari perspektif upah, manajemen berkualitas dapat menghasilkan surplus yang kemudian dibagi. Karena itu peningkatan kemampuan manajerial UMKM dan perusahaan menengah seharusnya menjadi kebijakan tenaga kerja tidak langsung. Business development services perlu fokus pada measurable productivity improvement, bukan seminar generik.

29. Kesehatan, Keselamatan, dan Produktivitas yang Berkelanjutan

Produktivitas tidak boleh dicapai dengan mengorbankan kesehatan. Output tinggi dalam jangka pendek yang menghasilkan burnout, kecelakaan, atau penyakit kerja bukan produktivitas berkelanjutan. Biaya akhirnya muncul sebagai absensi, turnover, klaim, dan kehilangan pengetahuan.

Jam kerja panjang juga memiliki diminishing returns. Setelah titik tertentu, kelelahan menurunkan akurasi dan meningkatkan risiko. Dalam pekerjaan keselamatan-kritis seperti transportasi, konstruksi, kesehatan, dan manufaktur berat, fatigue management adalah bagian dari produktivitas.

Kesehatan mental semakin relevan. Tekanan target, ketidakpastian kontrak, dan always-on digital culture dapat menurunkan kesejahteraan. Program wellbeing tidak boleh menjadi kosmetik sementara beban kerja tidak realistis. Job design, staffing, autonomy, dan kualitas supervisor lebih fundamental daripada aplikasi meditasi.

Keselamatan kerja juga berkaitan dengan upah. Pekerjaan berisiko tinggi secara teori memiliki compensating differential, tetapi pekerja dengan posisi tawar rendah mungkin tidak menerima kompensasi setimpal. Regulasi keselamatan mencegah perusahaan bersaing dengan menurunkan standar.

Investasi ergonomi dan otomatisasi dapat mengurangi cedera sekaligus meningkatkan output. Ini contoh nyata win-win antara produktivitas dan kesejahteraan. Exoskeleton, lift assist, desain meja, dan sensor keselamatan dapat memperpanjang usia kerja dan mengurangi biaya kesehatan.

30. Rumah Tangga, Tabungan, dan Mobilitas Ekonomi

Kesejahteraan bukan hanya konsumsi hari ini tetapi kemampuan membangun aset. Pekerja yang seluruh pendapatannya habis untuk kebutuhan dasar sangat rentan terhadap guncangan. Kenaikan upah riil yang sehat seharusnya meningkatkan saving capacity.

Tabungan berfungsi sebagai buffer terhadap kehilangan pekerjaan dan biaya darurat. Tanpa buffer, rumah tangga dapat masuk utang berbunga tinggi. Karena itu indikator financial resilience—misalnya kemampuan membiayai tiga bulan kebutuhan—dapat melengkapi indikator upah.

Kepemilikan aset seperti rumah, tabungan pensiun, dan investasi produktif menciptakan mobilitas antar-generasi. Pekerja dengan pendapatan yang cukup untuk pendidikan anak dan aset memiliki peluang keluar dari kerentanan. Dengan demikian tujuan segitiga bukan hanya konsumsi lebih tinggi, tetapi capital formation pada tingkat rumah tangga.

Literasi keuangan membantu, tetapi tidak boleh menjadi substitusi untuk pendapatan. Mengajarkan budgeting kepada pekerja yang pendapatannya jauh di bawah biaya hidup tidak menyelesaikan gap struktural. Program keuangan harus berjalan bersama kenaikan produktivitas dan pendapatan.

31. Tantangan Demografi dan Aging Workforce

Indonesia sedang menikmati bonus demografi, tetapi jendela tersebut tidak berlangsung selamanya. Ketika proporsi usia produktif tinggi, kesempatan terbesar adalah meningkatkan produktivitas dan tabungan. Jika sebagian besar tenaga kerja tetap di pekerjaan berproduktivitas rendah, bonus demografi dapat terlewat.

Pekerja muda memerlukan pekerjaan pertama yang berkualitas. Scarring effect dari pengangguran panjang atau pekerjaan buruk dapat memengaruhi upah bertahun-tahun. Program transisi sekolah-ke-kerja harus menjadi investasi prioritas.

Di sisi lain, populasi akan menua. Perusahaan perlu mendesain pekerjaan untuk older workers, termasuk fleksibilitas, ergonomi, dan reskilling. Produktivitas tidak identik dengan usia muda; pengalaman dan tacit knowledge memiliki nilai. Mentoring antar-generasi dapat mempertahankan pengetahuan.

Sistem pensiun juga perlu berkelanjutan. Jika upah formal rendah dan kontribusi kecil, manfaat masa tua terbatas. Kenaikan produktivitas dan formalitas membantu basis kontribusi. Karena itu reformasi pensiun dan produktivitas sebenarnya terhubung.

32. Roadmap Kebijakan 2027–2035

Tahap pertama, 2027–2028, berfokus pada data dan fondasi. Pemerintah membangun dashboard median upah riil, produktivitas sektoral, cost of living, dan informalitas. Sistem informasi pasar kerja mengintegrasikan lowongan, skill, dan pelatihan. Program pilot portable benefits diluncurkan pada pekerja platform.

Tahap kedua, 2029–2031, memperluas productivity compact di kawasan industri dan kluster UMKM. Insentif investasi mulai dikaitkan dengan training intensity dan supplier development. Pemerintah daerah menyusun cost-of-living strategy yang menghubungkan perumahan, transportasi, dan upah.

Tahap ketiga, 2032–2035, menargetkan wage-productivity convergence: pertumbuhan median kompensasi riil secara konsisten mengikuti pertumbuhan produktivitas. Cakupan jaminan sosial diperluas lintas status kerja. Credential nasional menjadi portable dan terhubung wage ladder.

Roadmap harus memiliki evaluasi independen. Kebijakan produktivitas sering menghasilkan banyak aktivitas tetapi sulit menunjukkan output. Setiap program harus memiliki baseline, kelompok pembanding jika mungkin, dan indikator nilai tambah per pekerja.

33. Matriks Kebijakan: Siapa Melakukan Apa?

Pemerintah pusat bertanggung jawab pada kerangka pengupahan, kebijakan industri, pajak, perdagangan, jaminan sosial, pendidikan nasional, dan data. Pemerintah daerah mengelola layanan kota, perizinan, training lokal, perumahan, transportasi, dan pengembangan klaster. Perusahaan bertanggung jawab pada investasi, job design, remunerasi, dan pelatihan. Serikat pekerja berperan dalam representasi, dialog, dan monitoring. Perguruan tinggi menyediakan riset, skill, dan evaluasi.

Koordinasi memerlukan institusi. National Productivity Council dapat menghubungkan kebijakan. Namun dewan baru hanya berguna jika memiliki data, mandate, dan akuntabilitas. Yang penting bukan nama institusi tetapi kemampuan menyelesaikan bottleneck lintas kementerian.

Setiap sektor dapat memiliki productivity agreement. Industri tekstil fokus pada energi, otomasi, desain, dan skill. Pertanian fokus pada yield, pascapanen, dan akses pasar. Pariwisata fokus pada service quality dan digital marketing. Rumah sakit fokus pada workflow, digital records, dan patient safety.

34. Agenda Penelitian untuk Indonesia

Banyak pertanyaan masih membutuhkan bukti Indonesia. Pertama, bagaimana elastisitas employment terhadap kenaikan upah minimum berbeda menurut sektor dan ukuran perusahaan? Kedua, seberapa besar pass-through upah ke harga? Ketiga, bagaimana pengaruh upah minimum terhadap formalitas? Keempat, apakah perusahaan yang membayar di atas pasar memiliki turnover lebih rendah dan produktivitas lebih tinggi?

Penelitian dapat menggunakan difference-in-differences antarwilayah, matched employer-employee data, panel perusahaan, dan administrative data. Variasi upah minimum antardaerah memberikan quasi-experiment tetapi perlu kehati-hatian karena daerah berbeda secara struktural.

Agenda lain adalah mengukur worker-specific inflation. Data Susenas dapat dikombinasikan dengan CPI untuk menghitung inflasi menurut desil. Ini akan memperkaya perdebatan daya beli. Penelitian perumahan dan commuting juga penting karena biaya tersebut membesar di kota.

Untuk AI, diperlukan studi tugas. Survei perusahaan dapat memetakan task exposure, adoption, productivity effect, dan wage effect. Jangan menunggu displacement besar baru mengumpulkan data. Early monitoring membantu kebijakan reskilling.

Perguruan tinggi dapat membangun labor productivity observatory yang menggabungkan ekonomi, manajemen, teknik industri, data science, dan kebijakan publik. Topik segitiga kesejahteraan sangat multidisipliner dan cocok untuk tesis serta disertasi.

35. Refleksi Akhir: Dari Pertumbuhan menuju Kemakmuran yang Dirasakan

Pertumbuhan ekonomi memiliki makna sosial ketika diterjemahkan menjadi kehidupan yang lebih baik. Pekerja menilai ekonomi bukan melalui grafik PDB, tetapi melalui slip gaji, harga di pasar, waktu perjalanan, kemampuan menabung, dan masa depan anak. Karena itu keberhasilan pembangunan harus diuji pada level rumah tangga.

Segitiga upah–produktivitas–daya beli menawarkan cara sederhana tetapi kuat untuk melakukan ujian tersebut. Upah tanpa produktivitas tidak kokoh. Produktivitas tanpa pembagian hasil tidak inklusif. Daya beli tanpa pertumbuhan pendapatan tidak progresif. Ketiganya harus diperkuat sekaligus.

Indonesia mempunyai modal besar: pasar domestik, populasi usia kerja, sumber daya, urbanisasi, dan adopsi digital. Tantangannya adalah mengubah modal tersebut menjadi high-productivity jobs. Itu membutuhkan perusahaan yang belajar, pekerja yang terus meningkatkan skill, pemerintah yang menjaga biaya hidup dan persaingan, serta institusi yang memastikan hasil produktivitas dibagi secara wajar.

Dalam kerangka ini, kenaikan upah bukan hadiah, dan produktivitas bukan hukuman. Keduanya adalah hasil kontrak pembangunan: pekerja meningkatkan kompetensi dan kontribusi; perusahaan berinvestasi dan berbagi nilai; pemerintah menyediakan ekosistem dan perlindungan. Ketika kontrak ini bekerja, daya beli meningkat dan konsumsi menjadi lebih sehat, tabungan bertambah, produktivitas berikutnya dapat dibiayai, dan siklus kemakmuran terbentuk.

Visi Indonesia 2045 seharusnya dapat diterjemahkan ke kalimat sederhana: pekerja Indonesia menghasilkan nilai tinggi, memperoleh penghasilan yang adil, dan mampu hidup layak dari hasil kerjanya. Itulah ukuran paling nyata dari ekonomi yang berhasil.

36. Produktivitas Pertanian dan Kesejahteraan Pekerja Desa

Pertanian tetap menjadi fondasi sosial-ekonomi bagi puluhan juta pekerja Indonesia. Karena sektor ini menyerap bagian sangat besar tenaga kerja, peningkatan kesejahteraan pekerja nasional tidak mungkin tercapai hanya melalui sektor modern perkotaan. Namun membicarakan upah di pertanian memerlukan pendekatan berbeda karena banyak pelaku adalah petani pemilik, penggarap, pekerja keluarga, atau buruh harian. Pendapatan mereka dipengaruhi hasil panen, harga komoditas, luas lahan, cuaca, biaya input, dan akses pasar.

Produktivitas pertanian dapat ditingkatkan melalui intensifikasi, mekanisasi yang tepat, varietas unggul, irigasi, pemupukan presisi, akses informasi cuaca, dan digital advisory. Tetapi ukuran produktivitas tidak cukup hanya ton per hektare. Jika peningkatan hasil membutuhkan input mahal sehingga margin petani tidak naik, kesejahteraan tidak membaik. Yang relevan adalah nilai tambah bersih per tenaga kerja dan per hektare.

Pascapanen merupakan sumber kehilangan besar. Pengeringan, penyimpanan, pengemasan, grading, dan cold chain dapat meningkatkan harga jual. Koperasi modern dapat memperkuat posisi tawar petani terhadap pedagang besar. Platform digital dapat memperpendek rantai, tetapi platform sendiri tidak otomatis menghapus asimetri; transparansi harga dan logistik tetap menentukan.

Kesejahteraan buruh tani juga terkait kalender musim. Pendapatan tidak merata sepanjang tahun. Diversifikasi sumber pendapatan desa—agroindustri, jasa, pariwisata, energi terbarukan, dan usaha digital—dapat mengurangi kerentanan. Transformasi desa yang sehat bukan sekadar memindahkan semua tenaga kerja ke kota, tetapi membangun aktivitas nonpertanian produktif di wilayah rural.

Produktivitas pertanian yang meningkat dapat menurunkan kebutuhan tenaga per unit output. Karena itu kebijakan mekanisasi harus disertai penciptaan pekerjaan baru. Sejarah transformasi struktural menunjukkan bahwa pekerja yang keluar dari pertanian perlu masuk ke manufaktur dan jasa yang lebih produktif. Jika mereka hanya pindah ke perdagangan informal berpendapatan rendah, produktivitas nasional tidak naik banyak.

Daya beli petani dan pekerja desa juga dipengaruhi harga pangan dari sisi ganda: mereka produsen sekaligus konsumen. Harga terlalu rendah merugikan produsen; harga terlalu tinggi membebani konsumen. Kebijakan stabilisasi harus mencari keseimbangan, memperkecil biaya distribusi dan volatilitas, bukan sekadar menekan harga di tingkat petani.

37. Produktivitas Industri Padat Karya: Antara Upah Layak dan Daya Saing

Industri padat karya merupakan arena paling nyata perdebatan upah dan produktivitas. Tekstil, garmen, alas kaki, furnitur, dan sebagian elektronik menyerap banyak pekerja, tetapi menghadapi kompetisi global ketat. Buyer internasional dapat berpindah negara jika harga dan lead time tidak kompetitif. Di sisi lain, pekerja membutuhkan upah layak dan keamanan kerja.

Daya saing tidak boleh direduksi menjadi upah murah. Total landed cost mencakup bahan baku, energi, logistik, bunga, reject, downtime, compliance, dan lead time. Negara dengan upah lebih tinggi dapat tetap kompetitif jika produktivitas, kualitas, dan logistik jauh lebih baik. Karena itu strategi industri padat karya Indonesia seharusnya menurunkan biaya non-upah yang tidak produktif sambil menaikkan skill.

Lean manufacturing menawarkan contoh. Pengurangan waste—waiting, transport, inventory, motion, defect, overprocessing—dapat menaikkan output tanpa menambah tekanan kerja. Worker involvement penting karena operator paling mengetahui masalah proses. Sistem suggestion yang efektif dapat meningkatkan produktivitas sambil memberi bonus.

Otomatisasi selektif perlu diarahkan pada tugas berbahaya, repetitif, atau presisi tinggi, sementara pekerja dilatih untuk maintenance, quality control, programming, dan supervision. Jika otomatisasi hanya mengurangi headcount, manfaat sosial terbatas. Jika ia meningkatkan skill mix, perusahaan dapat naik kelas.

Buyer global juga memiliki tanggung jawab. Tekanan harga ekstrem pada pemasok dapat membuat ruang upah sempit. ESG dan due diligence rantai pasok semakin menuntut kondisi kerja layak. Indonesia dapat menggunakan standar sosial sebagai bagian positioning kualitas, bukan hambatan.

38. Ekonomi Jasa dan Tantangan Mengukur Produktivitas

Ekonomi modern semakin didominasi jasa. Namun produktivitas jasa lebih sulit diukur daripada manufaktur. Output guru, dokter, konsultan, perawat, programmer, dan pekerja hospitality tidak selalu berbentuk unit fisik. Kualitas adalah bagian output.

Jika sebuah call center meningkatkan jumlah panggilan per agen tetapi kepuasan pelanggan turun, apakah produktivitas naik? Jika rumah sakit mempercepat turnover pasien tetapi readmission meningkat, jawabannya tidak sederhana. Karena itu indikator produktivitas jasa harus multidimensional.

Digitalisasi dapat meningkatkan productivity frontier. Appointment system mengurangi waktu tunggu, electronic records mengurangi duplikasi, self-service mengurangi transaksi rutin. Tetapi redesign proses harus memprioritaskan pengalaman pengguna dan pekerja.

Upah jasa juga dipengaruhi Baumol cost disease. Beberapa layanan human-intensive sulit meningkatkan output per jam tanpa menurunkan kualitas, misalnya musik live, pendidikan, dan caregiving. Namun upah pekerja di sektor tersebut tetap harus naik seiring ekonomi agar tenaga kerja tidak pindah semua ke sektor lain. Akibatnya biaya jasa dapat meningkat. Ini bukan selalu inefisiensi; sebagian merupakan konsekuensi ekonomi yang makin makmur.

Bagi kebijakan, penting membedakan jasa yang dapat didigitalisasi agresif dan jasa yang nilainya justru berasal dari interaksi manusia. AI sebaiknya mengurangi administrasi pada profesi care, bukan mengganti hubungan manusia yang menjadi inti kualitas.

39. UMKM, Koperasi, dan Skala Produktif

UMKM sering dipuji sebagai tulang punggung ekonomi karena jumlahnya besar dan menyerap tenaga kerja. Tetapi dari perspektif produktivitas, besarnya jumlah usaha mikro juga dapat mencerminkan fragmentasi. Terlalu banyak usaha skala sangat kecil beroperasi dengan modal minim, teknologi sederhana, dan margin tipis.

Kebijakan tidak boleh hanya mengejar jumlah UMKM baru. Yang lebih penting adalah pertumbuhan produktivitas dan graduation dari mikro ke kecil, kecil ke menengah. Indikator keberhasilan dapat mencakup revenue per worker, digital adoption, formalization, export readiness, dan jumlah pekerja bergaji.

Koperasi dapat menjadi alat mencapai skala tanpa menghilangkan kepemilikan kecil. Pembelian input bersama menurunkan harga; pemasaran bersama memperkuat posisi tawar; mesin bersama menurunkan biaya tetap; data bersama meningkatkan akses kredit. Namun koperasi memerlukan governance profesional agar tidak menjadi birokrasi baru.

Digital platforms menawarkan skala pasar tetapi dapat menciptakan ketergantungan. UMKM perlu menguasai data pelanggan dan multi-channel strategy agar tidak sepenuhnya tergantung satu marketplace. Kemampuan branding dan direct-to-consumer meningkatkan margin.

Produktivitas UMKM juga sangat terkait literasi keuangan manajerial. Banyak usaha tidak memisahkan uang rumah tangga dan usaha, sehingga tidak mengetahui margin sebenarnya. Digital bookkeeping sederhana dapat menjadi intervensi produktivitas penting.

40. Upah, Ketimpangan, dan Permintaan Domestik

Distribusi pendapatan memengaruhi makroekonomi karena propensi konsumsi berbeda. Rumah tangga berpendapatan rendah cenderung mengonsumsi porsi lebih besar dari tambahan pendapatan. Karena itu kenaikan upah riil di kelompok bawah dapat menghasilkan multiplier permintaan domestik lebih besar daripada kenaikan pendapatan setara pada kelompok sangat kaya.

Namun permintaan yang lebih kuat perlu diimbangi kapasitas produksi. Jika supply domestik tidak responsif, konsumsi tambahan dapat meningkatkan impor atau inflasi. Lagi-lagi produktivitas dan industrial capacity penting.

Ketimpangan yang terlalu tinggi juga dapat mengurangi mobilitas sosial. Anak dari rumah tangga pekerja berpendapatan rendah mungkin memiliki akses pendidikan dan kesehatan lebih buruk, sehingga produktivitas generasi berikutnya terhambat. Dengan demikian pembagian upah hari ini memengaruhi human capital besok.

Perusahaan dapat melihat inclusive wage policy bukan hanya sebagai tanggung jawab sosial tetapi strategi pasar. Jika jutaan pekerja memiliki daya beli lebih kuat, pasar domestik untuk barang dan jasa berkembang. Ini relevan bagi ekonomi sebesar Indonesia.

41. Perubahan Iklim, Green Jobs, dan Upah Masa Depan

Transisi hijau akan mengubah struktur pekerjaan. Industri batu bara dan kegiatan beremisi tinggi menghadapi tekanan jangka panjang, sementara energi terbarukan, efisiensi energi, kendaraan listrik, rehabilitasi ekosistem, dan circular economy menciptakan pekerjaan baru.

Green jobs tidak otomatis menjadi good jobs. Instalasi panel surya, recycling, atau pengelolaan limbah dapat memiliki kondisi kerja buruk jika regulasi lemah. Agenda transisi hijau perlu memasukkan standar upah, keselamatan, dan skill.

Just transition berarti pekerja di sektor yang menurun memperoleh kesempatan reskilling dan dukungan wilayah. Kota tambang tidak dapat dibiarkan kehilangan basis ekonomi secara tiba-tiba. Pendapatan sumber daya hari ini harus diinvestasikan dalam diversifikasi sebelum penurunan terjadi.

Produktivitas hijau juga mencakup resource efficiency. Mengurangi energi dan material per unit output menurunkan biaya dan emisi sekaligus. Sebagian penghematan dapat menjadi ruang kenaikan upah atau investasi.

42. Infrastruktur Digital dan Geografi Kesempatan Kerja

Kerja jarak jauh dan platform digital dapat mengurangi keterikatan pekerjaan pada lokasi. Pekerja di kota menengah dapat melayani klien nasional atau global. Ini berpotensi menyebarkan pekerjaan bernilai tinggi di luar metropolitan.

Namun kesempatan tersebut membutuhkan broadband, listrik, kemampuan bahasa, pembayaran digital, dan trust. Tanpa infrastruktur, digital divide memperlebar kesenjangan. Pemerintah dapat membangun digital work hubs dan program skill untuk daerah.

Remote work juga mengubah daya beli. Pekerja dapat tinggal di wilayah biaya hidup lebih rendah sambil menerima pendapatan pasar yang lebih tinggi. Tetapi perusahaan dapat melakukan geographic wage adjustment. Pasar akan mencari keseimbangan baru.

Bagi daerah, strategi menarik digital talent dapat meningkatkan ekonomi lokal, tetapi juga berpotensi menaikkan harga rumah. Perencanaan kota perlu mengantisipasi.

43. Etika dan Keadilan dalam Sistem Pengupahan Berbasis Data

Perusahaan semakin menggunakan analytics untuk menentukan kompensasi, performance, dan scheduling. Algoritma dapat meningkatkan konsistensi tetapi juga memperkuat bias jika data historis diskriminatif. Sistem pengupahan berbasis AI memerlukan audit fairness.

Pay transparency dapat mengurangi kesenjangan yang tidak dapat dijelaskan, tetapi implementasi harus memperhatikan privasi. Publikasi rentang upah per grade adalah kompromi yang sering efektif. Kriteria performance harus dapat dipahami pekerja.

Surveillance digital juga dapat meningkatkan produktivitas terukur tetapi merusak autonomy. Mengukur setiap klik atau menit aktif tidak sama dengan mengukur nilai. Knowledge work membutuhkan ruang berpikir. Manajemen berbasis kepercayaan dan output sering lebih tepat daripada micro-surveillance.

Etika produktivitas berarti efisiensi tidak menghilangkan martabat. Pekerja bukan mesin yang harus terus dioptimalkan. Sistem yang manusiawi justru dapat menghasilkan inovasi dan komitmen lebih tinggi.

44. Indikator Kinerja Nasional yang Disarankan

Untuk mengarahkan kebijakan, Indonesia dapat menetapkan sepuluh indikator utama: pertumbuhan median upah riil; produktivitas tenaga kerja per jam; labor income share; proporsi pekerja formal; proporsi pekerja tercover jaminan sosial; rata-rata waktu perjalanan kerja di kota besar; housing cost-to-income ratio; partisipasi pelatihan tahunan; youth NEET rate; dan persentase pekerja yang berpindah ke occupational wage band lebih tinggi dalam lima tahun.

Indikator tersebut perlu dipilah menurut gender, usia, pendidikan, wilayah, dan sektor. Average nasional dapat menyembunyikan kelompok tertinggal. Target tidak harus seragam; yang penting tren konvergensi.

Pertumbuhan median upah riil sebaiknya menjadi headline indicator bersama pengangguran. Jika pengangguran rendah tetapi median upah riil stagnan, pasar kerja belum sepenuhnya sehat. Jika produktivitas naik tetapi labor share turun terus, pembagian hasil perlu diperiksa.

Mobility indicator sangat penting. Ekonomi dinamis memungkinkan pekerja bergerak dari upah rendah ke tinggi melalui skill dan pengalaman. Jika pekerja terjebak bertahun-tahun di wage band yang sama, sistem pendidikan dan pasar kerja tidak menghasilkan mobilitas.

45. Penutup Kebijakan: Kontrak Baru bagi Pekerja Indonesia

Indonesia membutuhkan kontrak pembangunan baru yang tidak mempertentangkan pekerja dan perusahaan secara permanen. Perusahaan membutuhkan profit untuk investasi, pekerja membutuhkan pendapatan layak, pemerintah membutuhkan basis pajak, dan masyarakat membutuhkan harga terjangkau. Konflik terjadi ketika salah satu pihak mencoba memaksimalkan bagiannya tanpa meningkatkan total nilai.

Produktivitas memperbesar kue ekonomi. Institusi pengupahan menentukan bagaimana kue dibagi. Kebijakan harga dan layanan publik menentukan berapa besar kue tersebut bernilai bagi rumah tangga. Itulah inti segitiga.

Kontrak baru dapat dirumuskan dalam tiga komitmen. Pertama, **no wage suppression as development strategy**: Indonesia tidak mengejar daya saing terutama melalui upah murah. Kedua, **no productivity without sharing**: peningkatan produktivitas perlu menciptakan jalur manfaat bagi pekerja. Ketiga, **no nominal gains without cost-of-living protection**: pemerintah menjaga agar layanan dasar dan harga esensial tidak menghapus kenaikan pendapatan.

Bila tiga komitmen ini diterapkan, kebijakan tahunan upah minimum menjadi bagian kecil dari agenda yang lebih besar. Fokus bergeser ke penciptaan perusahaan produktif, pekerja terampil, kota efisien, dan perlindungan sosial yang kuat. Dengan demikian kesejahteraan bukan hasil satu keputusan administratif, tetapi hasil sistem ekonomi yang berfungsi.

46. Studi Kasus Hipotetik 1: Pabrik Alas Kaki dan Produktivitas Bersama

Sebuah pabrik alas kaki di Jawa mempekerjakan 1.200 pekerja. Selama tiga tahun, biaya tenaga kerja meningkat sementara margin ekspor menurun. Manajemen semula mempertimbangkan mengurangi tenaga kerja dan mempercepat otomatisasi. Serikat pekerja menolak karena khawatir PHK. Konflik ini menggambarkan pola klasik: perusahaan melihat upah sebagai biaya, pekerja melihat produktivitas sebagai alasan untuk menekan tenaga kerja.

Audit proses kemudian menemukan masalah yang berbeda. Tingkat cacat produk tinggi, waktu pergantian model panjang, bahan sering terlambat, dan operator berpengalaman sering keluar karena jenjang upah

datar. Dengan kata lain, masalah utama bukan semata besarnya upah, tetapi kualitas sistem produksi. Perusahaan membentuk tim bersama manajemen-operator untuk memetakan waste. Mereka menerapkan preventive maintenance, standard work, dan cross-training. Mesin otomatis baru dipakai pada tahap berisiko ergonomi tinggi, bukan sebagai pengganti massal.

Dalam dua belas bulan, output per jam meningkat 14 persen, defect turun 30 persen, dan overtime menurun. Perusahaan kemudian menerapkan productivity sharing: sebagian penghematan diberikan sebagai bonus kuartalan dan wage progression bagi pekerja yang memperoleh sertifikasi multi-skill. Turnover menurun sehingga biaya rekrutmen dan training ikut turun.

Kasus ini menunjukkan bahwa kenaikan upah dan daya saing dapat berdampingan ketika produktivitas dibangun melalui sistem. Jika perusahaan sejak awal memilih menekan upah, mungkin biaya jangka pendek turun tetapi masalah kualitas dan turnover tetap. Jika pekerja hanya menuntut kenaikan tanpa bersedia mengikuti redesign, ruang perbaikan juga terbatas. Kontrak produktivitas menciptakan hasil yang lebih baik.

Dari sisi daya beli, perusahaan juga bekerja sama dengan pemerintah daerah menyediakan shuttle bus dari stasiun terdekat. Biaya perjalanan pekerja turun. Secara ekonomi, manfaat tersebut setara dengan kenaikan pendapatan riil meskipun tidak seluruhnya dalam bentuk gaji. Ini contoh bagaimana tiga sisi segitiga dapat disentuh secara simultan.

47. Studi Kasus Hipotetik 2: Rumah Sakit dan Produktivitas Berbasis Kualitas

Sebuah rumah sakit swasta menghadapi biaya tenaga kesehatan yang meningkat dan keluhan pasien mengenai waktu tunggu. Manajemen sempat merencanakan target pasien per perawat dan dokter yang lebih tinggi. Namun pendekatan volume berisiko menurunkan mutu dan meningkatkan burnout.

Analisis workflow menunjukkan tenaga perawat menghabiskan banyak waktu untuk dokumentasi berulang, mencari alat, dan koordinasi manual. Rumah sakit kemudian mengintegrasikan electronic medical record, barcode medication, dan sistem inventory. AI digunakan untuk membantu merangkum catatan klinis, tetapi keputusan medis tetap pada tenaga profesional.

Hasilnya bukan sekadar lebih banyak pasien per jam. Waktu dokumentasi turun, medication error menurun, dan waktu interaksi langsung dengan pasien meningkat. Produktivitas didefinisikan sebagai outcome yang lebih baik dengan input waktu yang sama. Sistem remunerasi kemudian memberikan skill premium bagi perawat yang menguasai digital clinical workflow dan patient safety.

Kasus ini penting karena produktivitas sektor jasa sering salah ukur. Jika produktivitas didefinisikan hanya volume, manajemen dapat mendorong intensifikasi yang merusak kualitas. Dengan indikator balanced, teknologi dapat mengurangi waste dan menaikkan nilai kerja manusia.

Daya beli pekerja rumah sakit juga dipengaruhi jadwal. Predictable scheduling mengurangi biaya childcare dan transportasi. Kebijakan kerja yang tampak non-upah dapat meningkatkan kesejahteraan finansial. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia perlu memahami total worker economics.

48. Studi Kasus Hipotetik 3: UMKM Makanan dan Skala Kooperatif

Sepuluh usaha makanan rumahan di sebuah kota kecil memiliki masalah serupa: bahan baku dibeli eceran, kemasan mahal, pemasaran terbatas, dan pemilik bekerja sangat panjang. Pendapatan bruto terlihat lumayan tetapi laba bersih per jam rendah. Tidak ada konsep upah minimum karena mereka bekerja mandiri.

Melalui koperasi layanan, mereka melakukan pembelian bahan bersama, menyewa dapur produksi bersertifikat pada jam tertentu, dan menggunakan satu layanan desain serta digital marketing. Biaya bahan turun 8 persen, reject menurun, dan akses pasar meningkat. Sebagian usaha mulai memasok minimarket lokal.

Produktivitas naik karena skala, bukan karena individu bekerja lebih keras. Pemilik dapat mengurangi jam kerja sambil mempertahankan pendapatan. Mereka juga mulai membayar iuran jaminan sosial secara rutin karena cash flow lebih stabil.

Kasus ini menunjukkan mengapa kebijakan UMKM harus melampaui kredit. Modal penting, tetapi tanpa skala, manajemen, dan pasar, kredit dapat menambah utang tanpa menaikkan produktivitas. Shared infrastructure dan cooperative scale dapat menjadi strategi efektif.

Dari sudut daya beli, pendapatan yang lebih stabil memiliki nilai tinggi walaupun rata-rata tahunan naik moderat. Volatilitas yang lebih rendah memungkinkan rumah tangga merencanakan pendidikan dan menabung. Stabilitas pendapatan adalah dimensi kesejahteraan yang sering luput dari ukuran rata-rata.

49. Studi Kasus Hipotetik 4: Pekerja Platform dan Pendapatan Bersih per Jam

Seorang pengemudi platform di kota besar melaporkan pendapatan bruto Rp300.000 per hari. Angka tersebut tampak lebih tinggi daripada upah harian banyak pekerjaan formal. Namun setelah bensin, perawatan kendaraan, depresiasi, pulsa, parkir, dan waktu tunggu, pendapatan bersih jauh lebih rendah. Jika ia bekerja dua belas jam, pendapatan bersih per jam dapat mendekati atau bahkan di bawah benchmark upah formal.

Karena itu kebijakan pekerja platform memerlukan metrik baru. Platform dapat menyediakan dashboard pendapatan bersih estimatif yang memasukkan biaya standar. Pemerintah dapat menetapkan prinsip transparansi tarif dan mekanisme kontribusi jaminan sosial per transaksi. Pekerja tetap memiliki fleksibilitas, tetapi risiko tidak seluruhnya ditanggung individu.

Produktivitas dapat ditingkatkan melalui optimasi rute dan matching order, tetapi algoritma juga dapat meningkatkan intensitas kerja. Jika produktivitas platform naik karena mengurangi waktu kosong, manfaat dapat dibagi melalui tarif atau biaya layanan yang lebih adil. Jika hanya platform yang memperoleh surplus, kesejahteraan pekerja tidak ikut naik.

Kebijakan transportasi kota juga memengaruhi pendapatan pengemudi. Kemacetan menurunkan order per jam dan meningkatkan bahan bakar. Perbaikan mobilitas kota adalah kebijakan produktivitas bagi pekerja gig.

50. Studi Kasus Hipotetik 5: Pemerintah Daerah dan Cost-of-Living Compact

Sebuah kota industri mengalami kenaikan upah minimum cukup tinggi, tetapi survei menunjukkan pekerja tetap merasa tertekan. Pemerintah kota menemukan sewa hunian dan transportasi meningkat cepat. Alih-alih menyimpulkan kenaikan upah tidak efektif, pemerintah membangun cost-of-living compact.

Kota bekerja sama dengan kawasan industri mengembangkan bus pekerja terintegrasi, mempercepat pembangunan rumah sewa dekat koridor transportasi, dan mengatur pasar pangan grosir agar distribusi lebih efisien. Dalam dua tahun, biaya perjalanan rata-rata pekerja turun dan waktu commuting berkurang. Walaupun kenaikan upah nominal tahun berikutnya lebih moderat, disposable income meningkat lebih besar.

Kota juga mendirikan productivity center untuk UMKM supplier industri. Supplier yang naik kelas memperoleh kontrak lebih stabil dan mampu membayar upah lebih tinggi. Dengan demikian kebijakan kota menyerang sisi biaya hidup dan sisi produktivitas sekaligus.

Kasus ini memperlihatkan bahwa pemerintah daerah mempunyai peran besar yang sering diabaikan dalam diskusi upah. Mereka mungkin tidak mengendalikan kebijakan moneter atau perdagangan, tetapi mengendalikan banyak faktor biaya hidup dan ekosistem produktivitas.

51. Lampiran Analitis: Rumus dan Contoh Perhitungan Sederhana

Beberapa hubungan kuantitatif dapat membantu pembaca. Pertama, pertumbuhan upah riil secara pendekatan dapat dihitung sebagai pertumbuhan upah nominal dikurangi inflasi. Jika upah nominal naik 6 persen dan inflasi 3 persen, upah riil kira-kira naik 3 persen. Rumus tepat menggunakan rasio: $(1,06/1,03)-1$, yaitu sekitar 2,91 persen.

Kedua, unit labor cost dapat dipahami sebagai kompensasi per pekerja dibagi output per pekerja. Jika kompensasi naik 5 persen dan produktivitas naik 7 persen, unit labor cost turun sekitar 1,9 persen. Ini berarti perusahaan dapat membayar lebih tinggi sekaligus meningkatkan daya saing biaya per unit.

Ketiga, labor share adalah total kompensasi tenaga kerja dibagi nilai tambah. Jika nilai tambah perusahaan Rp100 miliar dan total kompensasi Rp40 miliar, labor share 40 persen. Jika nilai tambah naik menjadi Rp120 miliar sementara kompensasi hanya Rp42 miliar, labor share turun menjadi 35 persen. Produktivitas dan profit dapat meningkat tetapi pekerja menerima bagian yang relatif lebih kecil.

Keempat, disposable income dapat dihitung dari pendapatan setelah pajak dan kontribusi dikurangi biaya esensial. Misalkan rumah tangga menerima Rp7 juta bersih. Sewa Rp2 juta, transportasi Rp1 juta, pangan Rp2,2 juta, pendidikan dan kesehatan Rp800 ribu. Sisa hanya Rp1 juta untuk utilitas, komunikasi, pakaian, tabungan, dan kebutuhan lain. Jika transportasi publik menurunkan biaya perjalanan menjadi Rp600 ribu, daya beli efektif naik Rp400 ribu tanpa perubahan upah.

Kelima, productivity premium dapat digunakan dalam negosiasi. Misalkan produktivitas rata-rata tiga tahun tumbuh 4 persen dan inflasi yang diharapkan 2,5 persen. Kenaikan upah nominal 5 persen berarti kenaikan riil sekitar 2,4 persen, masih di bawah pertumbuhan produktivitas. Ada ruang bagi perusahaan mempertahankan sebagian surplus untuk investasi sambil pekerja menikmati peningkatan daya beli.

Contoh-contoh ini tidak menggantikan analisis lengkap, tetapi membantu menunjukkan bahwa konflik upah dapat dibahas dengan data. Transparansi indikator dapat mengubah negosiasi dari slogan menjadi problem-solving.

52. Checklist Evaluasi Kebijakan Segitiga Kesejahteraan

Sebelum menetapkan kebijakan, pembuat keputusan dapat menanyakan serangkaian pertanyaan. Apakah upah riil median meningkat? Apakah kenaikan upah lebih besar atau kecil daripada produktivitas? Apakah biaya hidup utama berubah? Apakah perusahaan kecil dan besar mengalami dampak berbeda? Apakah informalitas meningkat? Apakah jam kerja berubah? Apakah terjadi substitusi tenaga kerja atau otomatisasi? Apakah pekerja mendapatkan training? Apakah keuntungan produktivitas dibagi? Apakah perlindungan sosial bertambah?

Untuk perusahaan, pertanyaan serupa: apakah masalah biaya tenaga kerja sebenarnya berasal dari produktivitas rendah? Berapa biaya turnover? Apakah teknologi mengurangi waste atau hanya headcount?

Apakah struktur upah memberi insentif skill? Apakah pekerja memahami kriteria kenaikan? Apakah perubahan jadwal meningkatkan biaya rumah tangga? Apakah KPI mendorong kualitas?

Untuk serikat pekerja: apakah tuntutan upah didukung data biaya hidup dan kondisi perusahaan? Apakah agenda perundingan mencakup training, keselamatan, dan teknologi? Apakah anggota memiliki jalur skill progression? Apakah pekerja kontrak dan gig tercakup solidaritas yang memadai?

Untuk perguruan tinggi: apakah kurikulum mengajarkan produktivitas bersama etika dan kesejahteraan? Apakah lulusan memahami labor economics dasar? Apakah riset menggunakan data mikro dan metode kausal? Apakah universitas bekerja sama dengan industri tanpa kehilangan independensi akademik?

Checklist ini memperlihatkan bahwa segitiga kesejahteraan bukan hanya teori ekonomi, tetapi alat diagnosis bagi berbagai aktor.

53. Tinjauan Literatur: Dari Produktivitas Marjinal menuju Institusi Pasar Kerja

Pemikiran mengenai upah dan produktivitas berkembang dari tradisi teori produksi menuju pendekatan institusional yang lebih kaya. Dalam teori marginal productivity, perusahaan yang memaksimalkan laba akan menambah tenaga kerja sampai nilai produk marjinal tenaga kerja sebanding dengan biaya tenaga kerja. Kerangka ini menjelaskan mengapa dalam jangka panjang kemampuan membayar upah berkaitan dengan produktivitas. Namun asumsi persaingan sempurna, mobilitas tanpa biaya, dan informasi lengkap jarang sepenuhnya terpenuhi.

Solow (1957) mengembangkan kerangka pertumbuhan yang menekankan peran akumulasi modal dan perubahan teknologi. Implikasi bagi upah adalah bahwa pertumbuhan produktivitas jangka panjang tidak hanya berasal dari menambah jam kerja, tetapi dari teknologi dan efisiensi. Dalam ekonomi modern, technological progress menjadi sumber utama pertumbuhan per kapita. Tetapi teori pertumbuhan tidak dengan sendirinya menentukan pembagian hasil antara tenaga kerja dan modal.

Human capital theory menambahkan pendidikan dan keterampilan sebagai investasi yang meningkatkan produktivitas dan pendapatan. Namun return to education berbeda menurut kualitas pendidikan, bidang studi, lokasi, dan permintaan pasar. Credential inflation dapat terjadi ketika gelar meningkat tetapi pekerjaan bernilai tinggi tidak bertambah cukup. Karena itu hubungan pendidikan-upah perlu dilihat bersama struktur ekonomi.

Literatur monopsoni mengoreksi asumsi bahwa pekerja selalu dapat berpindah ke pemberi kerja lain dengan mudah. Manning menunjukkan bahwa friksi pencarian, preferensi lokasi, informasi, dan biaya berpindah memberikan perusahaan sebagian wage-setting power. Kerangka ini membantu menjelaskan mengapa upah dapat berada di bawah produktivitas marjinal dan mengapa upah minimum moderat tidak selalu menyebabkan kehilangan pekerjaan besar.

Studi empiris Card dan Krueger pada industri fast-food memicu perdebatan modern karena hasilnya tidak sesuai prediksi sederhana bahwa kenaikan upah minimum pasti mengurangi employment. Penelitian berikutnya menggunakan berbagai metode dan menemukan hasil yang heterogen. Dube, Lester, dan Reich menggunakan perbandingan county di perbatasan negara bagian untuk mengontrol tren lokal. Cengiz dan kolega menganalisis perubahan distribusi pekerjaan berupa rendah. Pelajaran utamanya bukan bahwa upah minimum “selalu aman”, melainkan bahwa dampaknya bersifat empiris dan institusional.

Literatur task-based technological change juga penting. Autor, Levy, dan Murnane menunjukkan komputer menggantikan tugas rutin tetapi melengkapi tugas nonrutin tertentu. Acemoglu dan Restrepo kemudian mengembangkan kerangka displacement dan reinstatement. Dalam era AI, unit analisis yang tepat semakin

bergeser dari pekerjaan ke tugas. Seorang akuntan, dosen, dokter, atau manajer tidak otomatis hilang karena AI; sebagian tugas berubah, dan komposisi kompetensi menjadi berbeda.

Literatur *efficiency wage* mengemukakan bahwa upah lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas melalui motivasi, kesehatan, retensi, dan seleksi pekerja. Ini mengingatkan bahwa kausalitas antara upah dan produktivitas dapat berjalan dua arah. Produktivitas memungkinkan upah tinggi, tetapi upah dan kondisi kerja yang baik juga dapat meningkatkan produktivitas. Dalam organisasi dengan turnover tinggi, kenaikan kompensasi dapat mengurangi biaya replacement dan learning loss.

Pendekatan *institutional economics* menekankan bahwa outcome pasar kerja dibentuk regulasi, serikat, bargaining, norma, dan perlindungan sosial. Negara-negara dengan produktivitas serupa dapat memiliki distribusi upah berbeda karena institusi. Karena itu tidak cukup menunggu “pasar” menerjemahkan produktivitas menjadi upah; desain institusi menentukan mekanisme transmisi.

Dari sudut makro, *wage-led* versus *profit-led growth* memperdebatkan dampak distribusi terhadap permintaan. Kenaikan labor share dapat meningkatkan konsumsi karena propensi konsumsi pekerja lebih tinggi, tetapi dapat memengaruhi investasi dan daya saing. Tidak ada hasil universal; struktur ekonomi dan keterbukaan menentukan. Bagi Indonesia dengan pasar domestik besar, daya beli pekerja mempunyai peran signifikan, tetapi industrial capacity dan produktivitas tetap diperlukan agar permintaan tambahan tidak bocor ke impor.

Keseluruhan literatur membawa kita pada kesimpulan bahwa segitiga kesejahteraan tidak dapat diselesaikan dengan satu teori. Teori produksi menjelaskan kapasitas ekonomi; teori monopsoni menjelaskan kekuatan pasar; human capital menjelaskan skill; teori institusi menjelaskan pembagian; teori makro menjelaskan efek permintaan; dan studi teknologi menjelaskan perubahan tugas. Integrasi antarpendekatan lebih sesuai untuk Indonesia yang heterogen.

54. Perspektif Perbandingan Internasional dan Pelajaran bagi Indonesia

Negara-negara berhasil menaikkan upah melalui jalur berbeda, tetapi hampir semuanya memiliki satu ciri: upah tinggi didukung produktivitas tinggi. Jerman mengandalkan manufaktur berteknologi tinggi, apprenticeship, dan koordinasi industri. Negara Nordik menggabungkan bargaining terkoordinasi, perlindungan sosial luas, dan perusahaan produktif. Korea Selatan mengalami transformasi dari manufaktur berupah rendah menuju industri teknologi, pendidikan tinggi, dan perusahaan global. Singapura menggabungkan investasi, skill upgrading, dan kebijakan upah yang terkoordinasi.

Pelajaran pertama adalah pentingnya structural upgrading. Negara tidak menjadi berupah tinggi hanya dengan menaikkan angka upah secara administratif. Mereka membangun perusahaan dan sektor yang mampu menghasilkan nilai tinggi. Upah tinggi merupakan output dari transformasi produktif sekaligus institusi pembagian.

Pelajaran kedua adalah koordinasi skill. Sistem pendidikan yang kuat tetapi tidak terhubung permintaan industri dapat menghasilkan mismatch. Apprenticeship dan vocational pathways membantu, tetapi harus menjaga transferable skills agar pekerja tidak terkunci satu perusahaan. Singapura mengembangkan pembelajaran sepanjang hayat melalui SkillsFuture; prinsip akun pelatihan individu relevan dipertimbangkan Indonesia dengan adaptasi lokal.

Pelajaran ketiga adalah social protection yang mendukung mobilitas, bukan mempertahankan status quo. Denmark sering dikaitkan dengan flexicurity: perusahaan memiliki fleksibilitas relatif tinggi, sementara pekerja memperoleh perlindungan pendapatan dan active labor market policy. Indonesia tidak dapat

menyalin model fiskal Denmark, tetapi prinsipnya berguna: fleksibilitas pasar kerja lebih dapat diterima jika pekerja memiliki jaring pengaman dan peluang reskilling.

Pelajaran keempat adalah bargaining institutions. Negara dengan koordinasi tinggi sering mampu menghindari wage race yang tidak produktif antarperusahaan. Namun institusi harus sesuai konteks. Indonesia memiliki heterogenitas besar dan informalitas tinggi, sehingga bargaining sektoral mungkin lebih cocok untuk industri tertentu daripada universal.

Pelajaran kelima adalah kebijakan perumahan dan transportasi. Singapura menunjukkan bagaimana perumahan publik dapat menjadi bagian sistem kesejahteraan pekerja, sementara kota-kota Eropa mengandalkan transportasi publik untuk menekan biaya mobilitas. Indonesia perlu melihat infrastruktur perkotaan sebagai bagian dari kebijakan daya beli.

Pelajaran keenam adalah disiplin kompetisi dan ekspor. Perusahaan yang terekspos pasar global dipaksa meningkatkan mutu. Namun negara juga sering membangun capability melalui kebijakan industri aktif. Kuncinya adalah dukungan bersyarat pada performance, bukan proteksi permanen. Perusahaan yang menerima insentif harus menunjukkan ekspor, produktivitas, pelatihan, atau inovasi.

Pelajaran ketujuh adalah data. Negara dengan labor market policy efektif memiliki informasi lowongan, skill, dan outcome training. Indonesia perlu memperkuat interoperabilitas data agar program tidak berjalan berdasarkan perkiraan. Tracking lulusan dan peserta pelatihan dapat menunjukkan program mana benar-benar menaikkan upah.

Namun perbandingan internasional harus menghindari transplantasi kebijakan. Indonesia memiliki skala populasi, kepulauan, informalitas, dan kapasitas fiskal berbeda. Prinsip harus diterjemahkan, bukan disalin. Yang paling relevan adalah kombinasi: produktivitas perusahaan, skill pekerja, institusi pembagian, dan layanan publik.

55. Sintesis Besar: Empat Mesin Kesejahteraan Pekerja

Dari seluruh pembahasan dapat disarikan empat “mesin” yang menggerakkan segitiga. Mesin pertama adalah **mesin penciptaan nilai**: teknologi, modal, skill, manajemen, dan infrastruktur meningkatkan produktivitas. Tanpa mesin ini, ruang kenaikan upah riil terbatas.

Mesin kedua adalah **mesin pembagian nilai**: pasar tenaga kerja, bargaining, upah minimum, wage ladder, gainsharing, dan tata kelola menentukan bagian nilai tambah yang diterima pekerja. Produktivitas yang tinggi tanpa mesin pembagian dapat menghasilkan ekonomi kaya dengan pekerja yang tetap rentan.

Mesin ketiga adalah **mesin perlindungan nilai**: stabilitas harga, perumahan, transportasi, kesehatan, pendidikan, dan perlindungan sosial menjaga agar pendapatan tidak terkikis. Ini sisi daya beli. Pemerintah memiliki peran dominan, tetapi perusahaan juga dapat membantu melalui benefit dan desain lokasi kerja.

Mesin keempat adalah **mesin mobilitas**: pendidikan, training, informasi pasar kerja, credential, dan jaminan transisi memungkinkan pekerja bergerak dari pekerjaan rendah ke tinggi. Tanpa mobilitas, ketimpangan menjadi persisten antar-generasi.

Empat mesin tersebut harus sinkron. Jika penciptaan nilai cepat tetapi pembagian lemah, ketimpangan meningkat. Jika pembagian agresif tetapi penciptaan nilai lambat, daya saing terganggu. Jika keduanya baik tetapi harga rumah melonjak, daya beli hilang. Jika semua baik tetapi mobilitas lemah, sebagian kelompok tetap tertinggal.

Bagi Indonesia, prioritas tidak harus memilih satu mesin. Kebijakan dapat didesain portofolio. Di kawasan industri, fokus mungkin productivity compact dan wage ladder. Di daerah agraris, fokus pada agro-processing dan akses pasar. Di kota besar, cost of living menjadi kritis. Bagi pekerja muda, mobility engine melalui skill dan informasi lebih penting.

Dengan cara ini, segitiga kesejahteraan menjadi alat manajemen pembangunan. Ia mengarahkan pemerintah untuk bertanya bukan hanya “berapa pertumbuhan?”, tetapi “nilai apa yang diciptakan, siapa yang menerima, berapa yang tersisa setelah biaya hidup, dan apakah pekerja dapat naik kelas?” Empat pertanyaan tersebut memberikan ukuran pembangunan yang lebih manusiawi sekaligus produktif.

56. Politik Ekonomi Pengupahan: Mengapa Kebijakan Sering Menjadi Kontestasi

Pengupahan bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga politik ekonomi. Besarnya upah minimum, formula penyesuaian, fleksibilitas hubungan kerja, dan cakupan perlindungan sosial menyangkut distribusi pendapatan antara pekerja, perusahaan, dan negara. Karena itu kebijakan pengupahan hampir selalu melibatkan kontestasi kepentingan.

Pekerja memandang upah sebagai sumber utama kehidupan. Bagi mereka, kesalahan penetapan terlalu rendah berdampak langsung pada pangan, perumahan, pendidikan, dan tabungan. Pengusaha melihat upah sebagai bagian biaya produksi yang memengaruhi harga, margin, investasi, dan keputusan lokasi. Pemerintah berada di tengah: ingin melindungi pekerja, menjaga iklim investasi, menekan pengangguran, dan mempertahankan stabilitas harga. Ketiga tujuan tidak selalu sejalan dalam jangka pendek.

Politik pengupahan menjadi lebih sulit ketika tingkat kepercayaan rendah. Jika pekerja tidak percaya pada laporan kemampuan perusahaan, mereka menganggap argumen produktivitas sebagai dalih menahan upah. Jika perusahaan tidak percaya pada proses kebijakan, mereka khawatir keputusan upah menjadi populis dan tidak terprediksi. Jika pemerintah tidak memiliki data mikro yang kuat, kebijakan mudah dipersepsikan memihak.

Transparansi data dapat mengurangi konflik. Informasi mengenai produktivitas, profitabilitas sektoral, median upah, biaya hidup, dan tingkat kepatuhan sebaiknya tersedia secara agregat. Mekanisme penetapan upah juga perlu menjelaskan tujuan: bagian mana untuk mempertahankan daya beli, bagian mana mencerminkan produktivitas, dan bagaimana kondisi luar biasa ditangani.

Desain institusi dialog sangat menentukan. Dewan pengupahan yang hanya aktif menjelang keputusan tahunan cenderung menghasilkan negosiasi distributif yang tegang. Jika dialog berlangsung sepanjang tahun dan mencakup produktivitas, skill, investasi, dan biaya hidup, para pihak memiliki lebih banyak ruang untuk membangun kepentingan bersama.

Politik ekonomi juga muncul dalam pilihan model pembangunan. Negara dapat memilih menarik investasi melalui upah rendah, atau melalui produktivitas, infrastruktur, dan kepastian. Strategi pertama lebih mudah dalam jangka pendek tetapi berisiko menciptakan race to the bottom. Strategi kedua memerlukan investasi besar dan reformasi institusi, tetapi lebih konsisten dengan tujuan ekonomi berpendapatan tinggi.

Dalam konteks demokrasi, kebijakan pengupahan yang berkelanjutan membutuhkan legitimasi. Legitimasi berasal bukan hanya dari aturan hukum, tetapi dari persepsi fairness. Pekerja perlu melihat bahwa perusahaan produktif berbagi hasil; perusahaan perlu melihat bahwa kebijakan mempertimbangkan kemampuan nyata; masyarakat perlu melihat bahwa harga dan kesempatan kerja tetap dijaga. Ketika fairness dirasakan, konflik tidak hilang, tetapi lebih mudah dikelola.

57. Peran Perguruan Tinggi dan Riset Manajemen dalam Membangun Produktivitas Inklusif

Perguruan tinggi memiliki posisi strategis karena berada di antara ilmu pengetahuan, dunia kerja, dan kebijakan. Mereka dapat membantu mengubah perdebatan upah dari opini menjadi analisis berbasis bukti. Fakultas ekonomi dan bisnis dapat mengkaji struktur upah, produktivitas perusahaan, dan strategi remunerasi. Teknik industri dapat menganalisis proses dan ergonomi. Ilmu data dapat mengembangkan labor market analytics. Kebijakan publik dapat menilai efektivitas program.

Riset manajemen perlu bergerak lebih dekat ke realitas organisasi. Banyak pembahasan produktivitas bersifat makro, padahal mekanisme terjadi di pabrik, rumah sakit, sekolah, bank, hotel, dan UMKM. Studi longitudinal perusahaan dapat melihat apakah training benar-benar meningkatkan output dan upah. Eksperimen lapangan dapat menguji coaching supervisor, digital tools, dan gainsharing.

Perguruan tinggi juga dapat menjadi intermediary dalam productivity compact. Tim akademik membantu baseline measurement, merancang intervensi, dan melakukan evaluasi independen. Dengan demikian universitas tidak hanya menghasilkan rekomendasi, tetapi ikut membangun capability.

Kurikulum manajemen perlu memperkenalkan konsep worker prosperity. Mahasiswa HR tidak cukup memahami recruitment dan performance appraisal; mereka perlu memahami labor economics, wage structure, dan social protection. Mahasiswa operasi perlu memahami bahwa produktivitas berkelanjutan memperhitungkan keselamatan dan human factors. Mahasiswa strategi perlu menghubungkan competitive advantage dengan quality of jobs.

Program executive education untuk UMKM dan supervisor lini dapat memiliki dampak besar. Materi harus praktis: menghitung productivity loss, menyusun workflow, membaca cash flow, merancang KPI, dan menggunakan AI dengan aman. Pelatihan sebaiknya dilengkapi mentoring implementasi agar tidak berhenti sebagai seminar.

Riset juga perlu memperhatikan etika. Penggunaan data pekerja dapat menimbulkan privasi. Eksperimen manajemen harus memastikan consent dan tidak merugikan peserta. AI untuk HR perlu diaudit terhadap bias. Dengan demikian produktivitas inklusif berarti cara mencapai efisiensi sama pentingnya dengan hasil.

Universitas juga dapat mengembangkan indeks produktivitas inklusif daerah atau sektor. Indeks menggabungkan produktivitas, upah riil, formalitas, training, keselamatan, dan labor share. Peringkat bukan tujuan utama; fungsi terpenting adalah diagnosis dan pembelajaran antarwilayah.

58. Epilog: Kesejahteraan sebagai Hasil Produktivitas yang Dirasakan

Pada akhirnya, konsep kesejahteraan pekerja harus kembali kepada pengalaman manusia. Produktivitas adalah konsep ekonomi, tetapi pekerja merasakannya melalui cara kerja yang lebih mudah, alat yang lebih baik, kesempatan belajar, dan kemungkinan memperoleh pendapatan lebih tinggi. Upah adalah angka kontraktual, tetapi maknanya terletak pada makanan, rumah, pendidikan, kesehatan, dan rasa aman. Daya beli adalah statistik, tetapi wujudnya adalah pilihan yang dimiliki keluarga.

Segitiga kesejahteraan membantu mencegah kebijakan menjadi satu dimensi. Bila hanya fokus pada upah, kita dapat mengabaikan kemampuan produksi. Bila hanya fokus pada produktivitas, kita dapat mengabaikan distribusi. Bila hanya fokus pada inflasi, kita dapat mengabaikan stagnasi pendapatan. Pendekatan sistemik memerlukan ketiganya.

Indonesia memiliki kesempatan besar untuk membangun model pembangunan yang tidak mengulangi jalur upah murah terlalu lama. Bonus demografi, digitalisasi, urbanisasi, hilirisasi, dan pasar domestik dapat menjadi basis. Tetapi transformasi memerlukan keberanian untuk menilai kualitas pekerjaan, bukan hanya jumlah pekerjaan; median upah riil, bukan hanya rata-rata; produktivitas per pekerja, bukan hanya pertumbuhan output; dan biaya hidup, bukan hanya inflasi agregat.

Bagi dunia usaha, pesan utamanya adalah bahwa human capital yang produktif membutuhkan investasi dan fairness. Bagi pekerja, peningkatan skill dan adaptabilitas menjadi semakin penting. Bagi pemerintah, tugasnya menciptakan ekosistem agar produktivitas meningkat, pembagian nilai lebih adil, dan biaya hidup terkelola. Bagi perguruan tinggi, tanggung jawabnya menghasilkan pengetahuan dan lulusan yang mampu menjembatani efisiensi dengan kemanusiaan.

Jika empat puluh tahun mendatang sejarah ekonomi Indonesia mencatat kenaikan besar produktivitas tetapi pekerja tetap kesulitan membangun rumah tangga yang aman, maka transformasi belum selesai. Sebaliknya, jika pekerja memiliki upah riil yang meningkat, akses layanan yang baik, kemampuan menabung, dan kesempatan naik kelas melalui keterampilan, maka produktivitas telah berubah menjadi kemakmuran yang dirasakan.

Itulah makna terdalam dari segitiga upah, produktivitas, dan daya beli: bukan tiga indikator yang berdiri sendiri, melainkan sebuah kontrak sosial-ekonomi agar kerja keras, inovasi, dan pertumbuhan benar-benar bermuara pada kesejahteraan manusia.

Glossarium

AI (Artificial Intelligence): Sistem komputasi yang menjalankan tugas yang memerlukan kemampuan seperti pengenalan pola, prediksi, generasi bahasa, atau pengambilan keputusan.

Daya beli: Kemampuan pendapatan untuk memperoleh barang dan jasa pada tingkat harga tertentu.

Employment quality: Kualitas pekerjaan ditinjau dari pendapatan, keamanan kerja, perlindungan, kondisi kerja, waktu kerja, serta peluang pengembangan.

Gainsharing: Mekanisme pembagian sebagian manfaat peningkatan produktivitas atau efisiensi kepada pekerja.

Human capital: Pengetahuan, keterampilan, kesehatan, pengalaman, dan kemampuan individu yang meningkatkan kapasitas produktif.

Inflasi: Kenaikan tingkat harga barang dan jasa secara umum dalam periode tertentu.

Informalitas: Bentuk kegiatan kerja atau usaha yang tidak sepenuhnya tercakup kontrak formal, regulasi ketenagakerjaan, pajak, dan perlindungan sosial.

Labor-augmenting technology: Teknologi yang melengkapi kemampuan pekerja sehingga output atau kualitas meningkat.

Labor productivity: Output atau nilai tambah yang dihasilkan per pekerja atau per jam kerja.

Living wage: Tingkat pendapatan yang diperkirakan cukup untuk memenuhi standar hidup layak pekerja dan keluarganya sesuai konteks wilayah.

Median wage: Upah pada titik tengah distribusi pekerja; separuh pekerja memperoleh kurang dan separuh memperoleh lebih.

Monopsoni: Struktur pasar tenaga kerja ketika pemberi kerja memiliki kekuatan dalam menentukan upah karena pekerja menghadapi keterbatasan pilihan atau biaya berpindah.

Nominal wage: Upah dalam nilai uang saat ini tanpa penyesuaian inflasi.

Portable social protection: Sistem perlindungan sosial yang melekat pada individu dan dapat dibawa ketika berpindah pekerjaan atau status kerja.

Productivity bargain: Kesepakatan pekerja dan perusahaan mengenai perubahan produktivitas serta mekanisme pembagian manfaatnya.

Real wage: Upah nominal yang telah disesuaikan dengan tingkat harga; mencerminkan daya beli.

Reskilling: Proses mempelajari keterampilan baru agar dapat berpindah ke tugas atau pekerjaan baru.

Skill-biased technological change: Perubahan teknologi yang meningkatkan permintaan relatif terhadap pekerja dengan keterampilan tertentu.

Unit labor cost: Biaya tenaga kerja yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit output.

Upah minimum: Batas minimum legal upah yang ditetapkan pemerintah untuk melindungi pekerja tertentu dalam hubungan kerja.

Upskilling: Peningkatan keterampilan untuk meningkatkan kemampuan pada pekerjaan atau bidang yang sama.

Wage ladder: Struktur kenaikan upah yang dikaitkan dengan jenjang kompetensi, pengalaman, atau tanggung jawab.

Daftar Pustaka

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. **Journal of Political Economy*, 128*(6), 2188–2244. <https://doi.org/10.1086/705716>

Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. **The Quarterly Journal of Economics*, 118*(4), 1279–1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>

Badan Pusat Statistik. (2025). **Keadaan ketenagakerjaan Indonesia Agustus 2025**. BPS-Statistics Indonesia.

Badan Pusat Statistik. (2025). **Keadaan pekerja di Indonesia Agustus 2025**. BPS-Statistics Indonesia.

Badan Pusat Statistik. (2026). **Keadaan angkatan kerja di Indonesia Februari 2026**. BPS-Statistics Indonesia.

Badan Pusat Statistik. (2026). **Keadaan pekerja di Indonesia Februari 2026**. BPS-Statistics Indonesia.

Badan Pusat Statistik. (2026, May 5). **Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 4,68 persen. Rata-rata upah buruh sebesar 3,29 juta rupiah**. BPS-Statistics Indonesia.

Badan Pusat Statistik. (2026, August 3). **Inflasi year-on-year (y-on-y) pada Juli 2026 sebesar 2,88 persen**. BPS-Statistics Indonesia.

Badan Pusat Statistik. (2026). **Indeks pembangunan manusia 2025**. BPS-Statistics Indonesia.

- Card, D., & Krueger, A. B. (1994). Minimum wages and employment: A case study of the fast-food industry in New Jersey and Pennsylvania. *American Economic Review, 84*(4), 772–793.
- Cengiz, D., Dube, A., Lindner, A., & Zipperer, B. (2019). The effect of minimum wages on low-wage jobs. *The Quarterly Journal of Economics, 134*(3), 1405–1454. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz014>
- Dube, A., Lester, T. W., & Reich, M. (2010). Minimum wage effects across state borders: Estimates using contiguous counties. *The Review of Economics and Statistics, 92*(4), 945–964. https://doi.org/10.1162/REST_a_00039
- International Labour Organization. (2024). *Global wage report 2024–25: Is wage inequality decreasing globally?* International Labour Office.
- Manning, A. (2003). *Monopsony in motion: Imperfect competition in labor markets*. Princeton University Press.
- Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics, 39*(3), 312–320. <https://doi.org/10.2307/1926047>
- World Bank. (2024). *Indonesia economic prospects: Unleashing Indonesia’s business potential*. World Bank.
- World Bank. (2025). *Indonesia economic prospects: People-first housing: A roadmap from homes to jobs to prosperity in Indonesia*. World Bank.