

Collaborative Governance Perlindungan Pekerja Perempuan: Studi Kasus RP3 di PT Evoluzione Tyres

Mailani Putri ^{1*}; Indra Aditya ²; Haura Atthahara ³

^{1,2,3}Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Singaperbangsa Karawang, Karawang, Indonesia

*Correspondence : mailaniputri07@gmail.com

Date of submission: 16 June 2026 | Date of acceptance: 30 July 2026

ABSTRAK

Kekerasan dan pelecehan berbasis gender di tempat kerja masih menjadi tantangan dalam perlindungan pekerja perempuan di Indonesia. Keterbatasan jangkauan layanan pemerintah mendorong perlunya kolaborasi multipihak untuk menghadirkan mekanisme perlindungan yang lebih dekat dengan pekerja. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi dinamika collaborative governance dalam penyelenggaraan RP3 di PT Evoluzione Tyres. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teori collaborative governance Ansell dan Gash (2008) digunakan sebagai pisau analisis. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan Kemen PPPA, Komite RP3, PUK SP KEP SPSI PT Evoluzione Tyres, dan pekerja perempuan, serta didukung studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi dibangun atas keterbatasan kapasitas pemerintah, adanya kepentingan bersama antar aktor, serta sejarah kerja sama yang harmonis. Desain kelembagaan yang jelas dan kepemimpinan fasilitatif dari aktor internal perusahaan mendukung terbentuknya mekanisme layanan yang inklusif dan dipercaya pekerja. Proses kolaborasi ditandai oleh dialog yang berkelanjutan, terbangunnya kepercayaan, komitmen, dan pemahaman bersama mengenai perlindungan pekerja perempuan. Kolaborasi tersebut menghasilkan berbagai capaian awal, antara lain meningkatnya keberanian pekerja perempuan untuk melapor, berkembangnya budaya kerja yang lebih responsif gender, berjalannya mekanisme penanganan kasus, serta meningkatnya keamanan dan kenyamanan bekerja. Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian collaborative governance pada isu perlindungan pekerja perempuan di tempat kerja. Secara praktis, RP3 dapat menjadi model kolaborasi multipihak yang direplikasi di perusahaan lain.

ABSTRACT

Gender-based violence and harassment in the workplace remain a challenge for the protection of female workers in Indonesia. The limited reach of government services necessitates multi-stakeholder collaboration to provide protection mechanisms closer to workers. This study aims to explore the dynamics of collaborative governance in implementing RP3 at PT Evoluzione Tyres. Employing a qualitative case study approach, this research utilizes Ansell and Gash's (2008) collaborative governance theory as the analytical framework. Data were collected through in-depth interviews with the Ministry of Women Empowerment and Child Protection (Kemen PPPA), the RP3 Committee, the labor union (PUK SP KEP SPSI), and female workers, supported by observation and document analysis. The findings reveal that collaboration is driven by limited government capacity, shared interests among actors, and a harmonious history of cooperation. A clear institutional design and facilitative leadership from internal company actors foster an inclusive service mechanism trusted by workers. The collaborative process is characterized by face to face dialogue, mutual trust, commitment, and a shared understanding of female worker protection. This collaboration yields several intermediate outcomes, including female workers' increased courage to report cases, a more gender-responsive work culture, operational case-handling mechanisms, and enhanced workplace safety. Theoretically, this research broadens collaborative governance studies on female workplace protection. Practically, RP3 serves as a replicable multi-stakeholder collaboration model for other companies.

Kata Kunci

Collaborative governance, Perlindungan pekerja perempuan, RP3

Keywords

collaborative governance, protection of female workers, RP3

Pendahuluan

Tenaga kerja merupakan pilar penting dalam pembangunan nasional yang berkontribusi langsung dalam kesejahteraan masyarakat. Namun, kontribusi vital pekerja seringkali dibayangi oleh berbagai bentuk kerentanan dan pelanggaran hak yang sistemik di dunia kerja, khususnya bagi pekerja perempuan (Azzahra et al., 2024; Basirulla & Tasnim, 2023; Nabbillah & Mariana, 2018; Zildjianda et al., 2025). Secara normatif, jaminan kesetaraan dan perlindungan pekerja perempuan telah tertuang dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 28D ayat (2) yang menjamin perlakuan yang adil bagi setiap pekerja tanpa diskriminasi dalam aspek apapun. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 hingga ratifikasi konvensi internasional seperti *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women* melalui Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1984 dan CEDAW dan konvensi ILO beserta turunannya.

Namun, realitas empiris memperlihatkan posisi dan kondisi perempuan dalam sektor ketenagakerjaan masih jauh dari ideal. Data Badan Pusat Statistik (2025) menunjukkan disparitas yang tajam pada Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) dan ketimpangan upah berbasis gender. Data BPS Tahun 2025 mencatat TPAK laki-laki mencapai 84,34%, sementara pada perempuan hanya sebesar 56,70% (BPS, 2025). Demikian pula, jika dilihat dari rata-rata upah/gaji bersih sebulan, buruh laki-laki selalu lebih tinggi daripada perempuan. Berdasarkan Indikator Pasar Tenaga Kerja Nasional Agustus 2025, rata-rata upah sebulan pada buruh laki-laki sebesar 3,37 juta rupiah, sedangkan perempuan hanya sebesar 2,61 juta rupiah (BPS, 2025a). Selain itu, kerentanan pekerja perempuan juga terkonfirmasi melalui Hasil Survei Pengalaman Hidup Perempuan Nasional 2024 yang menunjukkan bahwa perempuan dengan status bekerja justru memiliki risiko yang lebih tinggi mengalami kekerasan sebesar 25,6%, lebih tinggi dibandingkan perempuan yang tidak bekerja (Kemen PPPA, 2024). Hal ini diperkuat oleh Catatan Tahunan Komnas Perempuan yang mencatat kasus kekerasan berbasis gender terhadap perempuan pekerja melonjak tajam dibandingkan dari tahun ke tahun. Catatan Tahunan (CATAHU) Komnas kekerasan 2025 mencatat di tempat kerja menjadi bentuk kekerasan kedua yang dominan di ranah publik dengan total aduan 3.942 (Komnas Perempuan, 2026). Bentuk kekerasan tersebut beragam, kekerasan seksual tercatat paling dominan dengan 64%, kekerasan ekonomi 23% kekerasan psikologis 8%, dan kekerasan fisik 5%. Begitu pula dengan tahun sebelumnya, Catatan Tahunan (CATAHU) Komnas Perempuan 2024 mencapai 2060 kasus (Komnas Perempuan, 2025). CATAHU pada tahun 2023 tercatat sebanyak 234 kasus (Komnas Perempuan, 2024). Kenaikan jumlah kasus yang dilaporkan sebagian dipengaruhi oleh semakin luasnya keterlibatan berbagai lembaga dalam pencatatan dan dokumentasi kasus. Meskipun demikian, angka tersebut belum dapat dianggap sebagai gambaran utuh dari besarnya permasalahan yang terjadi. Banyak kasus yang masih tidak terungkap akibat adanya ketakutan korban, stigma yang melekat, ketidaksetaraan relasi kuasa,

serta keterbatasan akses terhadap mekanisme perlindungan dan keadilan. Oleh karena itu, fenomena gunung es masih menjadi tantangan yang perlu mendapat perhatian bersama.

Kondisi ini menegaskan bahwa kekerasan terhadap perempuan pekerja masih menjadi persoalan sistemik dan membutuhkan penyelesaian yang terintegrasi. Karena hal ini, respons pemerintah tidak bisa parsial dalam rangka memastikan pencegahan yang efektif, penanganan dan pemulihan yang komprehensif, pemerintah memerlukan tata kelola perlindungan yang lebih kolaboratif.

Merespons urgensi tersebut, pemerintah melalui Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak merumuskan kebijakan Rumah Perlindungan Pekerja Perempuan (RP3). Pada awalnya, tata kelola RP3 difokuskan pada tingkat kawasan industri melalui Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 1 Tahun 2020. Namun, evaluasi menunjukkan bahwa pendekatan yang menempatkan aktor pemerintah sebagai aktor dominan ini masih kerap menemui kegagalan akibat hambatan birokrasi, benturan yurisdiksi, dan rendahnya rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dari masing-masing manajemen perusahaan terhadap program pemerintah yang satu ini.

Menyadari keterbatasan jangkauan otoritas negara di ranah privat swasta, pemerintah memperbarui kerangka kebijakan melalui Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 1 Tahun 2023 atas perubahan Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 1 Tahun 2020 tentang Penyediaan RP3 di Tempat Kerja. RP3 dirancang sebagai mekanisme perlindungan berbasis koordinasi multipihak yang menyediakan layanan pencegahan, penerimaan pengaduan dan tindak lanjut, serta pendampingan bagi pekerja perempuan di tempat kerja, baik yang berkaitan dengan praktik diskriminasi, kekerasan, maupun pelanggaran hak asasi manusia di lingkungan kerja.

Regulasi baru ini mengubah arah tata kelola menjadi lebih spesifik dengan mendorong dunia usaha untuk mengintegrasikan RP3 langsung ke dalam struktur internal perusahaan, sebuah strategi yang mensyaratkan adanya sinergi kolaboratif antara aktor pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja. Momentum pergeseran paradigma tata kelola inilah yang terefleksikan kuat pada inisiasi pembentukan RP3 di PT Evoluzione Tyres, Kabupaten Subang pada tahun 2024. Di tengah tantangan keberlanjutan operasional RP3 di berbagai kawasan industri besar, keberadaan RP3 di perusahaan ini justru menawarkan potensi *best practice* tata kelola perlindungan pekerja perempuan yang didorong oleh penerapan upaya kerja kolaboratif yang produktif antar pemangku kepentingan.

Keberadaan RP3 di PT Evoluzione Tyres menjadi kasus yang menarik untuk dikaji karena berada dalam konteks kebijakan yang sebelumnya menghadapi persoalan keberlanjutan di berbagai daerah, namun dalam konteks ini justru

menunjukkan keterlibatan aktif sektor swasta dalam menginisiasi dan mengelola layanan perlindungan tersebut. Di tengah sejumlah hambatan yang dihadapi oleh RP3 di sejumlah kawasan industri, kasus ini membuka ruang analisis mengenai bagaimana dinamika kolaborasi antara pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja dapat terbentuk dan dipertahankan yang selanjutnya berpengaruh terhadap keberlanjutan program.

Meskipun penelitian mengenai RP3 telah berkembang, sebagian besar masih memandang RP3 dari perspektif yang berbeda. Penelitian Prasetyo dan Damayanti (2025) misalnya yang berfokus pada efektivitas RP3 melalui pendekatan yuridis normatif sehingga lebih menitikberatkan pada kecukupan regulasi dan belum menjelaskan bagaimana perlindungan tersebut diwujudkan melalui interaksi antaraktor. Sementara itu, Sa'diyah et al. (2024) menelaah potensi RP3 dalam pemberdayaan pekerja perempuan dengan menyoroti bahwa sosialisasi mengenai program masih kurang sehingga pemanfaatan layanan masih terbatas. Adapun Rahmi et al. (2025) mengkaji implementasi kebijakan RP3 di PT Evoluzione Tyres melalui *Policy Analysis Triangle Framework* dan menunjukkan adanya koordinasi berbagai aktor dalam implementasi RP3 secara bottom-up. Namun, penelitian tersebut lebih berfokus pada hasil implementasi sehingga belum menguraikan bagaimana mekanisme koordinasi antarpemangku kepentingan terbentuk dan dipertahankan dalam penyelenggaraan RP3.

Secara keseluruhan, kajian-kajian terdahulu lebih berorientasi pada aspek regulasi, implementasi kebijakan, maupun pemberdayaan, sehingga belum mampu menjelaskan bagaimana dinamika tata kelola kolaboratif dibangun dan dipertahankan oleh antar aktor yang melandasi keberlanjutan penyelenggaraan RP3. Padahal, perlindungan pekerja perempuan melalui RP3 tidak berlangsung dalam ruang hampa, melainkan berada dalam konteks hubungan industrial yang dinamis antara pemberi kerja dan pekerja. Oleh karena itu, penelitian ini memandang RP3 bukan semata sebagai suatu program perlindungan melainkan sebagai praktik tata kelola kolaboratif yang keberhasilannya ditentukan oleh bagaimana pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja membangun hubungan, menyelaraskan kepentingan, menjaga komitmen, serta menjalankan peran masing-masing dalam penyelenggaraannya. Sejalan dengan perkembangan paradigma *governance*, isu ketenagakerjaan tidak lagi dipahami sebagai ranah eksklusif pemerintah, melainkan menuntut keterlibatan berbagai pemangku kepentingan untuk mewujudkan tata kelola perlindungan pekerja perempuan yang efektif (ILO, 2023).

Berangkat dari kesenjangan tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis dinamika tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*) dalam pengelolaan Rumah Perlindungan Pekerja Perempuan di PT Evoluzione Tyres. Melalui kerangka analisis Ansell & Gash (2008), artikel ini secara spesifik akan mengeksplorasi empat dimensi utama kolaborasi: kondisi awal (*starting conditions*), desain kelembagaan

(*institutional design*), kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*), dan proses kolaboratif (*collaborative process*). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperluas penerapan kerangka *Collaborative Governance* Ansell dan Gash pada konteks perlindungan pekerja perempuan di tempat kerja yang hingga kini masih relatif terbatas dikaji sekaligus memperkaya literatur mengenai tata kelola kolaboratif dalam penyelenggaraan RP3 di Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja dalam mereplikasi program serupa di daerah lain.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksplanatoris untuk memahami dinamika *collaborative governance* dalam penyelenggaraan Rumah Perlindungan Pekerja Perempuan (RP3) di PT Evoluzione Tyres, Kabupaten Subang, Jawa Barat. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengkaji fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata serta menjawab pertanyaan mengenai bagaimana proses kolaborasi berlangsung di antara para pemangku kepentingan (Yin, 2014). PT Evoluzione Tyres dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik kasus yang unik sekaligus berpotensi menjadi *best practice* dalam model RP3 berbasis perusahaan pasca diterbitkannya Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 1 Tahun 2023. Sebelumnya, model RP3 berbasis pada kawasan industri, seperti yang ada di KIIC Karawang, Krakatau Steel Cilegon, dan KBN Cakung. Namun, model tersebut menghadapi berbagai kendala, terutama rendahnya *sense of ownership* perusahaan yang berdampak pada keberlanjutan program. Sebaliknya, RP3 di PT Evoluzione Tyres berhasil dibentuk melalui kolaborasi aktif pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja. Karakteristik tersebut menjadikan kasus ini relevan untuk dianalisis dalam memahami dinamika tata kelola kolaboratif pada RP3.

Penelitian dilaksanakan selama delapan bulan, yaitu November 2025 hingga Juni 2026. Informan ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria memiliki keterlibatan langsung dalam perumusan kebijakan dan pengelolaan operasional RP3 di PT Evoluzione Tyres, atau menjadi penerima manfaat program. Informan penelitian berjumlah empat orang yang terdiri atas Kepala Asisten Deputi Perlindungan Hak Perempuan Pekerja Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia, Ketua Komite RP3 PT Evoluzione Tyres, Ketua PUK SP KEP SPSI PT Evoluzione Tyres, serta pekerja perempuan PT Evoluzione Tyres.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan durasi rata-rata sekitar 45 menit untuk menggali wawasan, pengalaman, dan persepsi dari masing-masing aktor dalam program RP3. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan

terhadap peraturan perundang-undangan, dokumen organisasi, arsip program, laporan media, serta berbagai dokumen lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Analisis data menggunakan teknik *pattern matching* (Yin, 2014) dengan membandingkan pola empiris yang ditemukan di lapangan dengan pola teoretis dalam model Collaborative Governance Ansell dan Gash (2008), yang meliputi *starting conditions*, *institutional design*, *facilitative leadership*, *collaborative process*, dan *intermediate outcomes*. Kesesuaian antara pola empiris dan pola teoretis digunakan untuk menjelaskan dinamika tata kelola kolaboratif dalam penyelenggaraan RP3. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan triangulasi sumber dan *member checking* sebagaimana disarankan Yin (2014).

Hasil dan Pembahasan

1. *Starting Condition* (Kondisi Awal)

Dalam perspektif collaborative governance, kondisi awal menjadi faktor penting yang memengaruhi dinamika dan keberhasilan kolaborasi, terutama melalui aspek ketimpangan sumber daya, insentif partisipasi, dan sejarah hubungan antar aktor (Ansell & Gash, 2008). Ketiga aspek ini menentukan apakah kolaborasi akan berjalan setara atau justru didominasi oleh aktor tertentu. Dalam konteks RP3, temuan penelitian menunjukkan bahwa pembentukan program ini berangkat dari keterbatasan kapasitas pemerintah dalam menjangkau layanan perlindungan pekerja perempuan di lingkungan perusahaan, khususnya karena keterbatasan kewenangan untuk masuk ke ranah privat perusahaan. Hal ini ditegaskan oleh Kementerian PPPA yang menyatakan bahwa model RP3 berbasis kawasan industri menghadapi hambatan implementasi karena akses layanan tidak dapat langsung menjangkau pekerja di dalam perusahaan (P. Santoso, komunikasi pribadi, 5 Mei 2026).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa isu perlindungan pekerja perempuan tidak dapat diselesaikan melalui pendekatan *state-centric* semata, melainkan membutuhkan keterlibatan aktor lain dalam kerangka kolaboratif. Keterbatasan negara dalam hal kewenangan, sumber daya, dan jangkauan institusional mendorong pergeseran pendekatan menuju *collaborative governance* yang melibatkan perusahaan, serikat pekerja, dan pekerja perempuan. Hal ini sejalan dengan Noor et al. (2022) yang menekankan bahwa keterbatasan kapasitas pemerintah dalam pelayanan publik perlu diatasi melalui kolaborasi multi-aktor, serta diperkuat oleh mandat CEDAW yang telah diratifikasi melalui UU No. 7 Tahun 1984 yang menegaskan perlunya keterlibatan negara, dunia usaha, dan masyarakat sipil dalam penghapusan diskriminasi terhadap perempuan. Temuan ini juga mengonfirmasi Rahmi et al. (2025) bahwa pendekatan yang hanya bertumpu pada negara sering menghadapi hambatan birokratis dan sektoral, sehingga keterlibatan sektor swasta dan serikat pekerja menjadi elemen penting dalam memperluas akses perlindungan.

Selain ketimpangan sumber daya, kondisi awal kolaborasi juga ditentukan oleh adanya insentif partisipasi yang mendorong keterlibatan aktor. Ansell dan Gash (2008) menjelaskan bahwa kolaborasi akan terbentuk ketika para aktor menyadari bahwa tujuan masing-masing tidak dapat dicapai secara optimal tanpa keterlibatan pihak lain. Dalam kasus RP3, terdapat kesamaan kepentingan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan bebas dari kekerasan berbasis gender, meskipun masing-masing aktor memiliki orientasi yang berbeda. Bagi pemerintah, keterlibatan dalam RP3 merupakan bagian dari mandat konstitusional dan regulatif sebagaimana tertuang dalam UUD 1945 Pasal 28D ayat (2), UU No. 12 Tahun 2022 tentang Tindak Pidana Kekerasan Seksual, serta Kepmenaker No. 88 Tahun 2023 tentang pedoman pencegahan dan penanganan kekerasan seksual di tempat kerja (P. Santoso, komunikasi pribadi, 5 Mei 2026).

Dari sisi perusahaan, PT Evoluzione Tyres sebagai *join venture* antara Pirelli dan Astra Otoparts memandang RP3 sejalan dengan nilai-nilai korporasi global Pirelli yang menekankan kesetaraan gender dan non-diskriminasi, serta prinsip *good corporate governance*. Ketua Komite RP3 menyampaikan bahwa kebijakan ini merupakan bagian dari implementasi nilai perusahaan yang telah ada sebelumnya (K. Novedia, komunikasi pribadi, 6 Juni 2026). Hal ini diperkuat oleh Vice President PT Evoluzione Tyres yang menyatakan bahwa RP3 tidak hanya selaras dengan nilai perusahaan, tetapi juga menjadi bagian dari strategi keberlanjutan melalui peningkatan loyalitas pekerja dan penurunan turnover (Sigit Wibisono, 2025). Temuan ini menarik karena berbeda dengan kecenderungan umum perusahaan yang cenderung memprioritaskan efisiensi ekonomi dibanding isu perlindungan pekerja (Tjahjadi et al., 2021). Dalam konteks ini, RP3 justru diposisikan sebagai investasi sosial jangka panjang yang mendukung produktivitas perusahaan.

Sementara itu, bagi serikat pekerja (PUK SP KEP SPSI PT Evoluzione Tyres), keterlibatan dalam RP3 didorong oleh kebutuhan untuk memperkuat mekanisme perlindungan pekerja perempuan yang sebelumnya masih bersifat umum dan belum memiliki sistem penanganan yang jelas terhadap kekerasan dan pelecehan di tempat kerja (Sukir, komunikasi pribadi, 15 April 2026). Serikat pekerja melihat RP3 sebagai instrumen penting untuk menginstitutionalisasi perlindungan secara lebih konkret dan operasional. Temuan ini mengonfirmasi pandangan Ansell dan Gash (2008) bahwa insentif partisipasi menjadi faktor penting dalam membentuk kolaborasi, di mana setiap aktor memiliki kepentingan yang saling bergantung. Pemerintah membutuhkan dukungan perusahaan untuk memperluas jangkauan layanan, perusahaan membutuhkan legitimasi sosial dan kepercayaan pekerja, sementara serikat pekerja membutuhkan komitmen manajemen untuk memperkuat perlindungan anggotanya. Kondisi saling ketergantungan ini mempertegas bahwa kolaborasi merupakan pilihan rasional bagi seluruh aktor, sebagaimana juga ditegaskan oleh Ansell et al. (2020) bahwa organisasi cenderung berkolaborasi ketika menghadapi isu kompleks yang tidak dapat diselesaikan secara mandiri.

Aspek ketiga dari kondisi awal adalah sejarah hubungan antaraktor yang menjadi fondasi terbentuknya kepercayaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa RP3 tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan berakar pada proses kerja sama sebelumnya, khususnya melalui advokasi IndustriALL termasuk SP KEP SPSI di dalamnya, yang mendorong perusahaan mengadopsi komitmen Zero Tolerance terhadap kekerasan dan pelecehan seksual di tempat kerja pada tahun 2021. Proses ini membentuk hubungan industrial yang komunikatif serta memperkuat kepercayaan antara perusahaan dan serikat pekerja, sekaligus menciptakan modal sosial yang penting bagi kolaborasi lanjutan.

Modal sosial tersebut menjadi dasar penting ketika Kementerian PPPA mengembangkan RP3 berbasis perusahaan melalui Permen PPPA No. 1 Tahun 2023. Berdasarkan penjelasan Kementerian PPPA, PT Evoluzione Tyres dipilih sebagai salah satu perusahaan prioritas karena dinilai memiliki komitmen yang kuat terhadap perlindungan pekerja perempuan (P. Santoso, komunikasi pribadi, 5 Mei 2026). Dalam proses implementasi, serikat pekerja juga berperan sebagai penghubung antara pemerintah dan perusahaan dengan meyakinkan manajemen bahwa RP3 merupakan investasi jangka panjang yang tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga strategis bagi keberlanjutan hubungan industrial (Sukir, komunikasi pribadi, 15 April 2026).

Temuan ini sejalan dengan Ansell dan Gash (2008) yang menekankan bahwa pengalaman kerja sama sebelumnya dapat membentuk siklus kolaborasi yang berkelanjutan melalui penguatan kepercayaan dan modal sosial. Dalam konteks RP3, keberhasilan kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan baru, tetapi juga oleh sejarah hubungan yang telah terbangun antara aktor-aktor yang terlibat. Hal ini sekaligus memperluas temuan Cahyani et al. (2024), penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja sama sebelumnya dapat memperkuat kolaborasi dalam isu perlindungan perempuan. Studi ini menunjukkan bahwa pola tersebut juga berlaku dalam konteks hubungan industrial, di mana komitmen Zero Tolerance menjadi modal sosial yang mempercepat terbentuknya RP3 dan memperkuat legitimasi kolaborasi antar aktor.

2. *Facilitative Leadership* (Kepemimpinan Fasilitatif)

Berbeda dengan kepemimpinan yang bersifat hierarkis, pemimpin dalam kolaboratif berperan membangun kepercayaan, menjaga ruang dialog yang setara, mengelola perbedaan kepentingan, serta memastikan seluruh aktor dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan (Ansell & Gash, 2008). Peran tersebut menjadi semakin penting ketika kolaborasi melibatkan aktor dengan distribusi sumber daya dan kekuasaan yang tidak seimbang.

Dalam konteks RP3, fungsi tersebut dijalankan oleh Ketua Komite RP3, pekerja perempuan dari internal perusahaan yang dipersepsikan mampu menjaga netralitas serta membangun rasa aman bagi pekerja perempuan sebagai kelompok rentan. Peran kepemimpinan ini tercermin dalam kemampuannya menjembatani

komunikasi antara pekerja, manajemen perusahaan, serikat pekerja, dan pemerintah, sekaligus memastikan setiap laporan ditangani sesuai mekanisme yang berlaku. Kepemimpinan fasilitatif dalam RP3 juga terlihat dari kemampuannya menciptakan ruang dialog yang aman dan dipercaya oleh pekerja perempuan. Dalam isu kekerasan berbasis gender, kemampuan membangun rasa aman menjadi aspek penting karena korban sering kali menghadapi rasa takut, stigma, maupun kekhawatiran terhadap konsekuensi pekerjaan apabila melaporkan kasus yang dialaminya.

Orientasi kepemimpinan yang berperspektif korban juga terlihat dalam mekanisme penanganan kasus RP3. Ketua Komite RP3 menjelaskan bahwa setiap keputusan selalu mempertimbangkan kondisi dan kenyamanan korban sebagai prioritas utama.

"Biasanya kita akan tanyakan lagi kepada korban. Kalau korbannya tidak nyaman dan itu malah memperparah kondisi mentalnya, buat apa. Nomor satu justru dia harus merasa lebih baik kondisinya. Jadi concern kami yang utama adalah korban" (K. Novedia, 6 Juni 2026).

Pendekatan tersebut sejalan dengan prinsip penyelenggaraan RP3 dalam Peraturan Menteri PPPA Nomor 1 Tahun 2023 yang menekankan pentingnya pemberian rasa aman dan nyaman kepada pekerja perempuan melalui layanan yang bebas dari tekanan, penyalahgunaan wewenang, dan eksploitasi. Selain berorientasi pada pemulihan korban, kepemimpinan fasilitatif dalam RP3 juga menjaga objektivitas penyelesaian kasus melalui kepatuhan terhadap aturan yang telah disepakati bersama. Ketika terjadi perbedaan kepentingan, Ketua Komite menjadikan Peraturan Perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Temuan menarik lainnya adalah pemerintah tidak memosisikan diri sebagai pemimpin operasional program RP3. Berdasarkan keterangan dari Kementerian PPPA (P. Santoso, komunikasi pribadi, 5 Mei 2026), pemerintah berperan sebagai fasilitator dan pengawas, sedangkan kepemimpinan sehari-hari dijalankan oleh aktor internal perusahaan. Strategi ini dinilai lebih efektif dalam rangka meningkatkan akses pekerja perempuan terhadap layanan. Di sisi lain, perusahaan juga memiliki rasa kepemilikan (*sense of ownership*) yang lebih kuat terhadap keberlanjutan program.

Temuan penelitian ini mendukung pandangan Ansell dan Gash (2008) bahwa kepemimpinan fasilitatif berfungsi membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, menjaga aturan dasar, serta memberdayakan aktor yang memiliki posisi tawar lebih lemah. Dalam konteks RP3, fungsi tersebut tercermin pada kemampuan Ketua Komite RP3 menghadirkan ruang yang aman bagi pekerja perempuan, menjembatani berbagai kepentingan, serta memastikan penyelesaian kasus tetap berpedoman pada aturan yang telah disepakati bersama. Temuan ini juga sejalan dengan Ottens dan Edelenbos (2019) yang menekankan bahwa pemimpin kolaboratif perlu menjaga integritas proses kolaborasi dengan memastikan kepatuhan terhadap aturan dan partisipasi seluruh pemangku kepentingan, terutama kelompok yang rentan.

Lebih jauh, penelitian ini memperluas konsep *facilitative leadership* Ansell dan Gash melalui temuan bahwa kepemimpinan kolaboratif tidak selalu harus dijalankan oleh aktor pemerintah. Dalam kasus RP3 PT Evoluzione Tyres, fungsi kepemimpinan justru dijalankan secara efektif oleh aktor non-pemerintah dari internal perusahaan yang memiliki legitimasi dan kedekatan dengan kelompok sasaran. Sementara itu, pemerintah berperan sebagai inisiator, fasilitator, dan pengawas program. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam tata kelola kolaboratif, pendelegasian kepemimpinan kepada aktor yang paling dekat dengan permasalahan dapat memperkuat efektivitas implementasi kebijakan. Hasil penelitian ini sekaligus mendukung kajian tata kelola pemerintahan kontemporer yang menekankan pentingnya keterlibatan aktif aktor nonnegara dalam implementasi kebijakan publik dan penyelesaian masalah sosial yang kompleks (Riyanta & Kurnianti 2018; Malik et al., 2026; Pawan et al., 2026).

3. Institutional Design (Desain Institusional)

Menurut Ansell dan Gash (2008), desain institusional merupakan seperangkat aturan dasar yang mengatur relasi antaraktor dalam kolaborasi agar berjalan adil, transparan, dan tidak didominasi pihak yang lebih kuat. Dalam konteks RP3 di PT Evoluzione Tyres, desain institusional dibangun melalui kombinasi komitmen bersama antara perusahaan dan serikat pekerja melalui lembar Zero Tolerance terhadap kekerasan dan pelecehan seksual di tempat kerja serta Peraturan Menteri PPPA Nomor 1 Tahun 2023 yang menjadi acuan operasional (K. Novedia, komunikasi pribadi, 6 Juni 2026). Regulasi tersebut mengatur standar layanan, kapasitas petugas layanan, serta pembagian kewenangan antaraktor. Untuk mengurai lebih detail mengenai desain keterlibatan dan peran antar aktor dalam tata kelola RP3 ini, berikut merupakan tabel pemetaan pihak-pihak yang terlibat beserta perannya dalam proses kolaborasi.

Tabel 1. Pemetaan Stakeholders dalam Kolaborasi

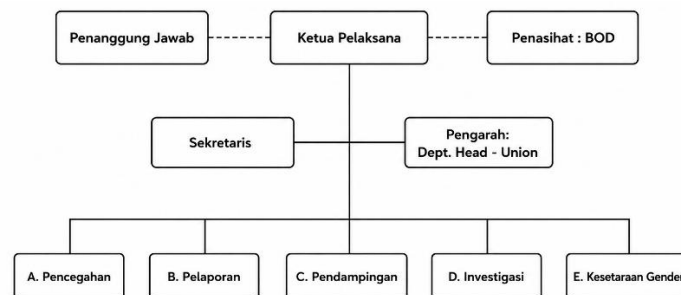
No.	Stakeholders	Peran
1.	Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	•Merumuskan dan menetapkan kebijakan RP3 •Memfasilitasi advokasi pada tahap awal kolaborasi •Menyediakan peningkatan kapasitas (Bimbingan Teknis/Bimtek) bagi SDM pengelola RP3 •Melakukan pemantauan untuk mengetahui perkembangan kegiatan dan pencapaian kinerja
2.	Manajemen PT Evoluzione Tyres	•Menandatangani komitmen <i>Zero Tolerance</i> terhadap kekerasan dan pelecehan seksual di tempat kerja •Bertanggung jawab dalam menyediakan sarana, prasarana, dan fasilitas RP3 sesuai standar kementerian PPPA •Bertanggung jawab dalam operasional program RP3

3.	PUK SP KEP SPSI PT Evoluzione Tyres	• Inisiator pendorong yang mengusulkan komitmen Zero Tolerance dan pembentukan RP3 kepada perusahaan • Terlibat aktif dalam struktur kepengurusan Komite RP3 sebagai dewan pengarah dan petugas layanan RP3
4.	Pekerja Perempuan	• Penerima manfaat dari program RP3 • Terlibat dalam kegiatan sosialisasi dalam upaya pencegahan kekerasan dan pelecehan di tempat kerja

Sumber: Olahan penulis, 2026.

Selain aturan dasar yang jelas, Ansell dan Gash (2008) menekankan bahwa desain institusional yang baik juga ditandai dengan adanya inklusivitas partisipasi. Seluruh pemangku kepentingan yang terdampak perlu dilibatkan agar berbagai kepentingan dan perspektif dapat terakomodasi dalam proses kolaborasi. Dari sisi struktur, RP3 menerapkan prinsip inklusivitas melalui keterlibatan berbagai aktor, mulai dari jajaran direksi sebagai penasihat, departemen HR sebagai penanggung jawab, serikat pekerja dan *manager* sebagai dewan pengarah, hingga pekerja perempuan dalam tim layanan. Keterlibatan serikat pekerja dalam struktur tersebut menciptakan mekanisme *checks and balances* yang lebih proporsional, sehingga mampu meminimalisasi potensi kooptasi forum. Inklusivitas juga diperluas dengan melibatkan pekerja laki-laki dalam pos-pos layanan seperti investigasi dan isu kesetaraan gender, yang menegaskan bahwa perlindungan pekerja perempuan merupakan tanggung jawab kolektif.

Gambar 2. Struktur Kepengurusan RP3 PT Evoluzione Tyres



Sumber: Ketua Komite RP3 PT Evoluzione Tyres, 2026.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Ansell dan Gash (2008) bahwa representasi yang inklusif akan meningkatkan legitimasi hasil kolaborasi. Kolaborasi yang efektif harus mampu melibatkan seluruh pemangku kepentingan yang relevan terhadap isu yang dihadapi. Hasil penelitian ini juga memperkuat kajian Ansell et al. (2020) yang menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola kolaboratif tidak hanya ditentukan oleh banyaknya pihak yang terlibat, tetapi juga oleh kemampuan menghadirkan aktor yang memiliki pengalaman, pengetahuan, dan kapasitas yang relevan.

Aspek penting lainnya dalam desain institusional adalah eksklusivitas forum kolaborasi (*forum exclusivity*). Menurut Ansell dan Gash (2008), forum kolaboratif perlu diakui sebagai arena utama bagi para aktor untuk berdialog, menyelesaikan masalah, dan mengambil keputusan terhadap isu yang menjadi perhatian bersama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip tersebut telah diterapkan dalam penyelenggaraan RP3 di PT Evoluzione Tyres. RP3 menjadi mekanisme tunggal dan resmi di lingkungan perusahaan untuk mencegah serta menangani kasus kekerasan dan pelecehan terhadap pekerja perempuan. Ketua Komite RP3 menjelaskan bahwa pekerja perempuan dapat mengakses layanan secara langsung tanpa harus melalui atasan atau pihak lain terlebih dahulu (K. Novedia, komunikasi pribadi, 6 Juni 2026).

Temuan ini mengonfirmasi konsep desain institusional Ansell dan Gash (2008) bahwa aturan dasar yang jelas, partisipasi yang inklusif, dan eksklusivitas forum merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan tata kelola kolaboratif. Dalam konteks RP3 PT Evoluzione Tyres, ketiga aspek tersebut saling memperkuat sehingga membentuk mekanisme perlindungan yang memiliki legitimasi, kepastian prosedur, serta mampu menjaga komitmen para pemangku kepentingan dalam melindungi pekerja perempuan secara berkelanjutan.

4. Collaborative Process (Proses Kolaborasi)

a. Dialog Tatap Muka

Dalam *collaborative governance* Ansell dan Gash (2008), dialog langsung berfungsi sebagai ruang untuk pertukaran informasi, penyamaan persepsi, pengurangan kesalahpahaman, serta pembentukan komitmen bersama. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dialog tatap muka dalam RP3 di PT Evoluzione Tyres telah dimulai sejak tahap pembentukan program. Inisiatif diawali oleh Kemen PPPA yang melakukan pertemuan dengan perusahaan berdasarkan rekomendasi IndustriALL, kemudian melakukan kurasi terhadap perusahaan yang dianggap siap mengimplementasikan RP3. Di PT Evoluzione Tyres, pertemuan awal pada April 2023 menjadi ruang untuk menyamakan persepsi mengenai urgensi perlindungan pekerja perempuan sekaligus membangun komitmen antara pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja. Proses ini dilanjutkan dengan bimbingan teknis pada Oktober 2023 untuk memperkuat kapasitas Komite RP3 sesuai Permen PPPA No. 1 Tahun 2023 sebelum program diresmikan pada 19 Maret 2024 yang dihadiri oleh Menteri PPPA, direksi perusahaan, serikat pekerja, Komite RP3, dan pemerintah daerah, yang menunjukkan legitimasi kolektif terhadap program.

Setelah program berjalan, intensitas dialog tatap muka menyesuaikan perkembangan kapasitas internal perusahaan. Kemen PPPA menjelaskan bahwa pendampingan yang semula intensif kemudian bergeser menjadi komunikasi dan penguatan sesuai kebutuhan (P. Santoso, komunikasi pribadi, 6 Mei 2026). Komunikasi juga berkembang melalui kombinasi tatap muka dan media daring, terutama melalui grup WhatsApp untuk konsultasi, penyampaian informasi, dan koordinasi penanganan kasus. Meskipun demikian, dialog langsung tetap

dipertahankan melalui forum berbagi praktik baik dan kunjungan tahunan Menteri PPPA sebagai sarana evaluasi sekaligus penguatan hubungan kelembagaan.

Pada tingkat perusahaan, dialog antara manajemen, serikat pekerja, dan Komite RP3 dilakukan secara insidental ketika terdapat kasus atau agenda yang perlu dibahas. Keberlangsungan komunikasi didukung oleh hubungan industrial yang telah terbangun sebelumnya sehingga koordinasi RP3 tidak hanya bergantung pada forum formal, tetapi juga pada interaksi sehari-hari antaraktor.

Temuan ini memperluas pandangan Ansell dan Gash (2008) yang menempatkan dialog langsung sebagai inti dari proses kolaboratif, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dialog tatap muka memang memiliki peran yang sangat penting pada tahap awal ada tahap awal untuk membangun visi, legitimasi, dan komitmen bersama. Setelah kolaborasi stabil, pola komunikasi berkembang menjadi lebih adaptif melalui kombinasi komunikasi daring, koordinasi insidental, dan hubungan informal yang telah terbangun. Temuan tersebut berbeda dengan Cahyani et al. (2024) yang menekankan pentingnya forum pertemuan rutin dalam mendukung kolaborasi. Pada RP3 di PT Evoluzione Tyres. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh karakteristik konteks kolaborasi. Dalam penelitian ini, RP3 berada di lingkungan perusahaan sehingga interaksi antar aktor telah menjadi bagian dari aktivitas organisasi sehari-hari. Dengan demikian, keberlangsungan kolaborasi tidak sepenuhnya bergantung pada forum formal yang rutin, tetapi juga ditopang oleh hubungan kerja yang komunikatif dan adaptif antar pemangku kepentingan.

b. Membangun Kepercayaan

Dalam model *collaborative governance*, Ansell dan Gash (2008) menjelaskan bahwa kepercayaan tidak terbentuk secara instan pada awal kolaborasi, melainkan berkembang melalui interaksi yang berulang dan pengalaman positif antar pemangku kepentingan. Dalam konteks hubungan industrial, proses membangun kepercayaan menjadi semakin penting mengingat adanya relasi kuasa yang tidak seimbang antara pemberi kerja dan pekerja. Ketimpangan tersebut berpotensi menimbulkan keraguan dari kelompok yang lebih rentan untuk berpartisipasi dalam mekanisme kolaboratif apabila tidak terdapat jaminan bahwa kepentingan mereka akan terlindungi secara adil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *trust building* dalam penyelenggaraan RP3 di PT Evoluzione Tyres berlangsung secara bertahap melalui peran pemerintah, perusahaan, serikat pekerja, dan Komite RP3. Pada tahap awal, pekerja perempuan masih meragukan objektivitas layanan, terutama terkait kerahasiaan identitas pelapor dan potensi dampak terhadap hubungan kerja apabila melaporkan kasus kekerasan atau pelecehan. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan utama bukanlah penolakan terhadap program, melainkan membangun legitimasi bahwa RP3 mampu menjadi mekanisme perlindungan yang aman. Ketimpangan relasi kuasa antara pekerja dan pemberi kerja menyebabkan pelaporan kasus kekerasan maupun pelecehan di tempat kerja berpotensi memunculkan berbagai risiko, seperti

victim blaming, hambatan promosi, mutasi sepihak, hingga ancaman pemutusan hubungan kerja (Arrafi & Andriasari, 2026).

Kepercayaan kemudian diperkuat melalui keterlibatan aktif serikat pekerja sejak tahap inisiasi hingga pengelolaan RP3. Ketua PUK SP KEP SPSI PT Evoluzione Tyres menjelaskan:

"Kebetulan kan kami dari serikat pekerja memang terlibat aktif dari mulai proses awal, dari mendorong, mengusulkan, mendorong sampai terbentuk. Kemudian kami juga menjadi bagian dari tim pengelola RP3 sehingga teman-teman pekerja perempuan merasa lebih percaya bahwa ada pihak atau ada orang yang akan benar-benar membela, dalam konteks ini bertindak lebih objektif." (Sukir, 15 April 2026).

Selain itu, perusahaan membangun kepercayaan melalui penerapan mekanisme perlindungan sesuai Permen PPPA Nomor 1 Tahun 2023 dengan menyediakan berbagai saluran pelaporan, seperti ruang RP3, kotak pengaduan, dan *hotline*, yang didukung sosialisasi berkala. Dari sisi eksternal, Kementerian PPPA mempertahankan pendampingan melalui komunikasi rutin dan kunjungan lapangan sehingga memberikan legitimasi bahwa penyelenggaraan RP3 berjalan sesuai standar pelayanan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan tumbuh melalui konsistensi tindakan para pemangku kepentingan, bukan semata-mata karena keberadaan regulasi atau struktur kelembagaan. Keterlibatan serikat pekerja, komitmen perusahaan menyediakan mekanisme perlindungan yang mudah diakses, serta pembinaan berkelanjutan dari Kementerian PPPA secara bertahap mengurangi keraguan pekerja perempuan sehingga RP3 dipersepsikan sebagai ruang perlindungan yang dapat diandalkan.

Temuan ini menguatkan pandangan Ansell dan Gash (2008) bahwa *trust building* merupakan proses jangka panjang yang bergantung pada interaksi dan komitmen berkelanjutan antaraktor. Dalam konteks RP3 di PT Evoluzione Tyres, kepercayaan dibangun melalui kombinasi desain kelembagaan yang inklusif dan konsistensi setiap aktor dalam menjalankan perannya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan Sa'diyah et al. (2024) pada RP3 Kota Cilegon yang menemukan rendahnya pemanfaatan layanan akibat terbatasnya sosialisasi, sehingga proses membangun kepercayaan belum optimal. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh karakteristik kelembagaan. Di Kota Cilegon, RP3 dikelola pada tingkat kawasan industri dengan pemerintah sebagai aktor utama sehingga hubungan dengan pekerja relatif berjarak. Sebaliknya, RP3 di PT Evoluzione Tyres dikelola langsung di lingkungan perusahaan dengan melibatkan serikat pekerja sebagai bagian dari struktur pengelola. Kedekatan ini memungkinkan hubungan yang lebih personal dan meningkatkan keyakinan pekerja perempuan bahwa kepentingan mereka akan dilindungi secara objektif. Temuan ini juga sejalan dengan rekomendasi ILO (2023) yang menekankan pentingnya keterlibatan organisasi pekerja dalam *breaking the silence* terhadap kekerasan dan pelecehan di dunia kerja. Dalam konteks RP3, peran aktif serikat pekerja terbukti tidak hanya memperkuat

legitimasi program, tetapi juga menjadi jembatan kepercayaan yang mendorong pekerja perempuan berani melaporkan kasus dan mencari perlindungan.

c. Komitmen Pada Proses

Komitmen terhadap proses (*commitment to process*) menentukan keberlanjutan interaksi antaraktor dalam mencapai tujuan Bersama sebagaimana dijelaskan Ansell dan Gash (2008). Dalam penyelenggaraan Rumah Perlindungan Pekerja Perempuan (RP3) di PT Evoluzione Tyres, komitmen tersebut tercermin dari konsistensi pemerintah, perusahaan, serikat pekerja, dan Komite RP3 dalam menjalankan peran masing-masing guna menjaga keberlanjutan program.

Komitmen terhadap proses (*commitment to process*) dalam penyelenggaraan RP3 di PT Evoluzione Tyres tidak hanya diwujudkan melalui kepatuhan terhadap ketentuan formal, tetapi juga melalui tindakan nyata yang dilakukan secara konsisten oleh para aktor. Pada tingkat operasional, hal ini terlihat dari dedikasi anggota Komite RP3 yang tetap menjalankan tugas perlindungan meskipun seluruhnya merupakan karyawan aktif dengan tanggung jawab pekerjaan masing-masing. Mereka bersedia meluangkan waktu di luar jam kerja untuk menangani aduan, bahkan dalam kondisi tertentu menyediakan rumah pribadi sebagai tempat perlindungan sementara (*safe house*) bagi korban. Di sisi lain, serikat pekerja (PUK SP KEP SPSI) berupaya memastikan keberlanjutan RP3 tidak boleh bergantung pada komitmen individu pimpinan perusahaan yang sewaktu-waktu dapat berubah akibat pergantian kepemimpinan. Upaya tersebut dilakukan dengan mendorong penandatanganan kembali komitmen *Zero Tolerance* saat terjadi pergantian manajemen serta mengusulkan agar keberadaan RP3 diakomodasi dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen dalam kolaborasi berkembang menjadi kesadaran bersama bahwa perlindungan pekerja perempuan hanya dapat diwujudkan melalui kontribusi setiap aktor sesuai perannya. Kesadaran tersebut kemudian membentuk rasa memiliki bersama (*shared ownership*) yang menjadi landasan keberlanjutan penyelenggaraan RP3.

Temuan ini memperkuat pandangan Ansell dan Gash (2008) bahwa komitmen merupakan kesediaan para pihak untuk terus berinvestasi dalam proses kolaboratif melalui kontribusi sesuai kapasitas masing-masing. Temuan ini juga sejalan dengan Febantari et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *commitment to process* tercermin dari kesediaan setiap pemangku kepentingan menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya demi tujuan bersama. Penelitian ini memperlihatkan bahwa komitmen tidak hanya lahir dari kesamaan tujuan, tetapi juga dari tingginya kesadaran akan interdependensi antaraktor. Kesadaran tersebut menjaga keberlanjutan kolaborasi sekaligus memperkuat tata kelola perlindungan pekerja perempuan di lingkungan perusahaan.

d. Pemahaman Bersama

Dalam kerangka *collaborative governance*, *shared understanding* tidak hanya berarti adanya kesepakatan mengenai tujuan yang ingin dicapai, tetapi juga

kesamaan cara pandang dalam memahami permasalahan yang menjadi dasar kolaborasi. Pada penyelenggaraan RP3 di PT Evoluzione Tyres, pemahaman bersama ini terlihat dari kesamaan perspektif pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja terhadap pentingnya perlindungan pekerja perempuan. Manajemen perusahaan tidak lagi memandang RP3 sebagai sekadar pemenuhan kewajiban regulasi atau tambahan beban operasional, tetapi sebagai bagian dari upaya menjaga produktivitas dan keberlanjutan perusahaan. Kementerian PPPA memandang RP3 sebagai fasilitas yang sama pentingnya dengan klinik kesehatan kerja, sedangkan serikat pekerja melihatnya sebagai instrumen untuk menciptakan hubungan industrial yang sehat sekaligus memenuhi standar ketenagakerjaan internasional yang menjadi perhatian pemegang saham. Kesamaan pemahaman tersebut menjadi dasar yang memperkuat arah kolaborasi dan meminimalkan perbedaan kepentingan antaraktor.

Pemahaman bersama tersebut tidak hanya berkembang di tingkat pengambil kebijakan, tetapi juga diinternalisasikan kepada seluruh pekerja. Mengingat sekitar 80% tenaga kerja PT Evoluzione Tyres merupakan laki-laki, Komite RP3 melibatkan mereka dalam kegiatan sosialisasi pencegahan serta menempatkan perwakilan pekerja laki-laki dalam struktur pelaksana, termasuk tim investigasi. Pendekatan ini secara bertahap membangun kesadaran bahwa pencegahan kekerasan dan pelecehan di tempat kerja merupakan tanggung jawab bersama. Perubahan tersebut tercermin dari meningkatnya kehati-hatian pekerja laki-laki dalam berinteraksi dengan rekan kerja perempuan serta berkembangnya budaya kerja yang lebih menghormati batasan dan martabat setiap pekerja. Isu perlindungan pekerja perempuan kini tidak lagi dipandang sebagai kepentingan kelompok tertentu, melainkan sebagai bagian dari tanggung jawab seluruh pemangku kepentingan yang terlibat.

Temuan ini sejalan dengan konsep *shared understanding* Ansell dan Gash (2008), yaitu kondisi ketika para pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang sama mengenai visi, tujuan, dan permasalahan yang mendasari kolaborasi. Dalam penyelenggaraan RP3 di PT Evoluzione Tyres, kesamaan pemahaman tersebut tercermin dari perubahan cara pandang para aktor terhadap perlindungan pekerja perempuan. Temuan ini sekaligus memperluas penelitian Cahyani et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *shared understanding* dalam penanganan kekerasan terhadap perempuan dan anak di Denpasar telah terbangun di antara pemerintah dan aktor nonpemerintah, tetapi belum sepenuhnya menjangkau masyarakat akibat terbatasnya edukasi dan sosialisasi. Berbeda dengan itu, penelitian ini menunjukkan bahwa penyamaan pemahaman tidak hanya dilakukan di antara para pemangku kepentingan, tetapi juga kepada kelompok penerima manfaat, yaitu seluruh pekerja. Melalui sosialisasi dan pelatihan yang melibatkan pekerja perempuan maupun laki-laki, RP3 berfungsi tidak hanya sebagai mekanisme pengaduan, tetapi juga sebagai

instrumen pencegahan yang membangun kesadaran kolektif terhadap pentingnya mencegah kekerasan dan pelecehan di tempat kerja.

5. *Intermediate Outcome*

Dalam kerangka collaborative governance, Ansell dan Gash (2008) menegaskan bahwa keberlanjutan kolaborasi sangat dipengaruhi oleh hasil sementara yang memberikan manfaat nyata bagi para aktor meskipun tujuan akhir belum sepenuhnya tercapai. Capaian awal tersebut memperkuat kepercayaan, komitmen, dan keberlanjutan kolaborasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penyelenggaraan RP3 di PT Evoluzione Tyres telah menghasilkan sejumlah *intermediate outcomes*. Hal ini terlihat dari meningkatnya keberanian pekerja perempuan untuk melaporkan atau menegur perilaku yang mengarah pada kekerasan berbasis gender, berkembangnya budaya kerja yang lebih responsif terhadap isu gender, berfungsinya mekanisme penanganan kasus, serta hubungan industrial yang berkelanjutan. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa manfaat kolaborasi telah dirasakan oleh pemerintah, perusahaan, serikat pekerja, maupun pekerja perempuan.

Keberadaan RP3 tidak hanya meningkatkan rasa aman pekerja, tetapi juga mendorong perubahan perilaku di lingkungan kerja. Interaksi antarkaryawan menjadi lebih berhati-hati, terutama dalam candaan maupun tindakan yang berpotensi melecehkan, sehingga RP3 berfungsi sebagai mekanisme penanganan sekaligus pencegahan kekerasan berbasis gender.

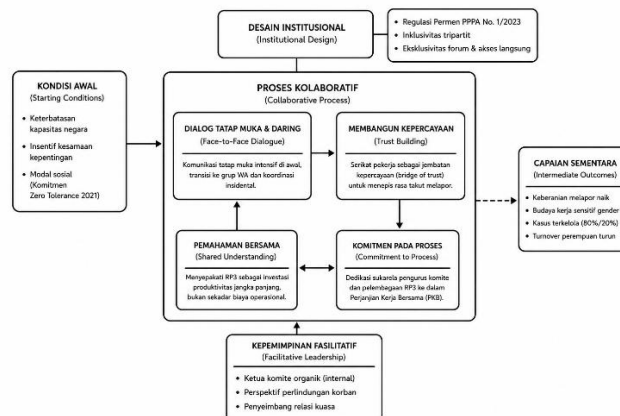
Dari aspek kelembagaan, RP3 menunjukkan efektivitas dalam penanganan pengaduan. Sejak dibentuk pada Maret 2024, sekitar sepuluh kasus telah ditangani, dengan 80% kasus ringan diselesaikan melalui mekanisme internal perusahaan dan 20% kasus sedang melalui asistensi UPTD PPPA. Selain itu, survei kepuasan kerja tahun 2025 menunjukkan meningkatnya rasa aman dan nyaman pekerja yang tercermin dari naiknya kepuasan kerja serta menurunnya *turnover* (Sigit Wibisono, 2025). Bagi perusahaan, kondisi ini mendukung stabilitas tenaga kerja, bagi serikat pekerja tentu memperkuat fungsi perlindungan anggota, sedangkan bagi pemerintah, RP3 menjadi praktik baik yang berpotensi direplikasi di perusahaan lain.

Temuan ini sejalan dengan konsep *intermediate outcomes* Ansell dan Gash (2008) yang menempatkan *small wins* sebagai faktor penting dalam menjaga keberlanjutan kolaborasi. Dalam konteks RP3, manfaat yang dirasakan setiap aktor memperkuat legitimasi program sekaligus mendorong keberlanjutan dukungan pemerintah, perusahaan, serikat pekerja, dan Komite RP3. Temuan ini juga memperluas penelitian Cahyani et al. (2024) di Kota Denpasar dan Febantari et al. (2025) di Kabupaten Tabanan. Jika kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa hasil sementara mampu menjaga kolaborasi dalam perlindungan perempuan di tingkat daerah, penelitian ini menemukan pola yang sama dalam konteks hubungan industrial. Meskipun melibatkan aktor dengan kepentingan yang lebih beragam,

mulai dari pemerintah, perusahaan, serikat pekerja, hingga pekerja perempuan, *intermediate outcomes* tetap menjadi faktor yang memperkuat keyakinan para pihak terhadap manfaat kolaborasi dan mendorong keberlanjutan keterlibatan mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi *intermediate outcomes* tidak hanya relevan dalam tata kelola perlindungan perempuan di tingkat daerah, tetapi juga pada kolaborasi di lingkungan perusahaan yang memiliki kompleksitas kepentingan lebih tinggi.

Sebagai sintesis temuan, Gambar 3. menunjukkan bahwa penyelenggaraan RP3 di PT Evoluzione Tyres tidak berlangsung secara linear, tetapi terbentuk melalui keterkaitan berbagai dimensi kolaborasi. Proses tersebut berawal dari kondisi awal (*starting conditions*) berupa keterbatasan kapasitas pemerintah dalam menjangkau perlindungan pekerja perempuan di lingkungan perusahaan. Kondisi ini kemudian dipertemukan dengan adanya kesamaan kepentingan antara pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja, serta didukung oleh hubungan industrial yang telah terbangun secara relatif harmonis sejak penandatanganan komitmen Zero Tolerance pada tahun 2021.

Gambar 3. Model Konseptual Penelitian



Sumber: Olahan Penulis, 2026.

Kondisi awal tersebut mendorong terbentuknya kepemimpinan fasilitatif dan desain kelembagaan yang inklusif, yang selanjutnya kombinasi faktor-faktor pendukung tersebut menjadi dasar yang memperkuat proses kolaboratif melalui dialog, pembangunan kepercayaan, komitmen bersama, dan pemahaman yang sama mengenai pentingnya perlindungan pekerja perempuan. Interaksi antardimensi tersebut menghasilkan pberbagai capaian awal (*intermediate outcomes*) yang kemudian berputar kembali sebagai siklus balikan (*feedback loop*) yang memperkuat rasa saling percaya dan komitmen berkelanjutan para aktor untuk terus menjaga simpul kolaborasi ini dalam jangka Panjang.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan menggunakan model *collaborative governance* Ansell dan Gash (2008), Program Rumah Perlindungan Pekerja Perempuan (RP3) di PT

Evoluzione Tyres menunjukkan praktik tata kelola kolaboratif yang melibatkan pemerintah, perusahaan, serikat pekerja, dan pekerja perempuan dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang aman dari kekerasan berbasis gender. Pada aspek kondisi awal, kolaborasi terbentuk karena keterbatasan kapasitas pemerintah dalam menjangkau perlindungan di tingkat perusahaan, adanya kesamaan tanggung jawab antar aktor, serta pengalaman kerja sama sebelumnya yang membangun kepercayaan. Kepemimpinan fasilitatif yang dijalankan oleh Ketua Komite RP3 dari internal perusahaan berperan penting dalam menjembatani komunikasi dan membangun kepercayaan antar pihak. Selain itu, desain institusional yang berbasis regulasi dan komitmen bersama membentuk struktur yang inklusif, serta memastikan mekanisme perlindungan berjalan secara jelas dan terarah. Pada proses kolaborasi, komunikasi, pembangunan kepercayaan, komitmen, dan kesamaan pemahaman berkembang secara bertahap sehingga memungkinkan transformasi dari koordinasi formal menuju kerja sama yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Pada tahap hasil sementara, RP3 menghasilkan berbagai *intermediate outcomes* yang nyata, seperti meningkatnya keberanian pekerja perempuan untuk melapor, perubahan budaya kerja yang lebih responsif gender, berfungsinya mekanisme penanganan kasus secara sistematis, serta meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya turnover karyawan. Capaian sementara ini menunjukkan bahwa kolaborasi menghasilkan dampak substantif yang dirasakan oleh seluruh aktor serta berperan penting dalam memperkuat legitimasi program dan keberlanjutan kolaborasi selanjutnya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada dinamika *collaborative governance* dalam program RP3 di satu perusahaan pada sektor manufaktur, sehingga hasil penelitian belum dapat menggambarkan program RP3 pada berbagai sektor usaha dengan karakteristik hubungan industrial yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi lanjutan pada perusahaan atau sektor usaha yang berbeda untuk melihat variasi pola kolaborasi, faktor pendukung dan penghambat kolaborasi, serta dampak program terhadap perlindungan pekerja perempuan secara lebih luas.

Referensi

- Ansell, C., Doberstein, C., Henderson, H., Siddiki, S., & 't Hart, P. (2020). Understanding inclusion in collaborative governance: A mixed methods approach. *Policy and Society*, 39(4), 570–591. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1785726>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

- Arrafi, S. G., & Andriasari, D. (2026). Tinjauan viktimologi terhadap pekerja korban kekerasan seksual dan upaya penegakan hukumnya di lingkungan kerja. *Bandung Conference Series: Law Studies*, 6(1). <https://doi.org/10.29313/bcsls.v6i1.21892>
- Azzahra, S. Z., Lestari, T. P., Angela, D., Komarudin, U., & Universitas Al Azhar Indonesia. (2024). Kebijakan diskriminasi buruh di Indonesia: Studi kasus buruh perempuan di PT AICE. *Community: Pengawas Dinamika Sosial*, 10(2), 319–330. <https://doi.org/10.35308/jcpds.v10i2.9902>
- Badan Pusat Statistik. (2025a). *Indikator pasar tenaga kerja Indonesia Agustus 2025*.
- Badan Pusat Statistik. (2025b). *Statistik Indonesia 2025*.
- Basirulla, M., & Tasnim, F. (2023). Nature of human rights violation on female garments workers in Bangladesh. *Khazanah Hukum*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.15575/kh.v5i1.22713>
- Cahyani, N. P. T., Yudartha, I. P. D., & Lukman, J. P. (2024). Collaborative governance dalam menanggulangi kekerasan perempuan dan anak di Kota Denpasar. *Ethics and Law Journal: Business and Notary*, 2(2), 72–84. <https://doi.org/10.61292/eljbn.164>
- Febantari, N. M. A., Wijaya, K. A. S., & Yudartha, I. P. D. (2025). Pemberdayaan dan perlindungan perempuan melalui LBH Bali Women Crisis Centre dalam perspektif collaborative governance di Kabupaten Tabanan. *Socio-Political Communication and Policy Review*, 2(2). <https://doi.org/10.61292/shkr.208>
- International Labour Organization. (2023). *Mengatasi kekerasan dan pelecehan di dunia kerja di Indonesia*.
- International Labour Organization. (2023). *Violence and harassment in the world of work: A global perspective (Convention No. 190)*.
- Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. (2024). *Kondisi perempuan Indonesia*.
- Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2023 tentang Pedoman Pencegahan dan Penanganan Kekerasan Seksual di Tempat Kerja.
- Komnas Perempuan. (2024). *CATAHU 2023: Peluang penguatan sistem penyikapan di tengah peningkatan kompleksitas kekerasan terhadap perempuan*. <https://komnasperempuan.go.id/catatan-tahunan-detail/catahu-2023-peluang-penguatan-sistem-penyikapan-di-tengah-peningkatan-kompleksitas-kekerasan-terhadap-perempuan>
- Komnas Perempuan. (2025). *CATAHU 2024: Menata data, menajamkan arah: Refleksi pendokumentasian dan tren kasus kekerasan terhadap perempuan*. <https://komnasperempuan.go.id/catatan-tahunan-detail/catahu-2024-menata-data-menajamkan-arah-refleksi-pendokumentasian-dan-tren-kasus-kekerasan-terhadap-perempuan>

- Komnas Perempuan. (2026). *Catatan tahunan (CATAHU) 2025: Kekerasan berbasis gender terhadap perempuan*.
- Malik, M. M. H. A., Irwan, I., & Zainuddin, A. H. (2026). Analisis kebijakan publik dalam perspektif tata kelola pemerintahan modern. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 6(2), 155–162. <https://doi.org/10.51577/ijipublication.v6i2.873>
- Nabbillah, C. M., & Mariana, M. (2018). Implementasi kewajiban perusahaan terhadap hak-hak pekerja perempuan berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. *Hukum Responsif*, 9(2), 69–79. <https://doi.org/10.33603/responsif.v9i2.5049>
- Prasetyo, N. H., & Damayanti, R. (2025). Efektivitas penerapan Rumah Perlindungan Pekerja Perempuan atas terjaminnya perlindungan hukum tenaga kerja wanita di Indonesia. *Law Research Review Quarterly*, 11(1), 116–147. <https://doi.org/10.15294/llrq.v11i1.25812>
- Pawan, A. P., Iva, M. I. N., Rahayu, R., & Herman, H. (2026). Kolaborasi lintas sektor dalam implementasi kebijakan publik di Indonesia: A systematic literature review. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5(1), 9404–9412. <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.7262>
- Rahmi, A. S., Widianingsih, I., & Herawati, E. (2025). Implementasi kebijakan penyediaan Rumah Perlindungan Pekerja Perempuan (RP3) di tempat kerja. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 11(3), 266–278. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2025.011.03>.
- Riyanta, S., & Purnama, N. K. (2018). Strategi tata kelola kolaboratif antara aktor pemerintah dan non-pemerintah dalam pengentasan kemiskinan. *Jurnal Analisis Kebijakan*, 2(2), 24–38.
- Sa'diyah, R., Nurfadhilah, & Achmad, N. (2024). Potensi Rumah Perlindungan Pekerja Perempuan (RP3) di Kawasan Industri Krakatau Steel Cilegon dalam pemberdayaan pekerja perempuan. *Jurnal Inada: Kajian Perempuan Indonesia di Daerah Tertinggal, Terdepan, dan Terluar*, 7(1), 44–57. <https://doi.org/10.33541/ji.v7i1.5472>
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1984 tentang Pengesahan Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW) (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1984 Nomor 29).
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39).
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2022 tentang Tindak Pidana Kekerasan Seksual (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 120).
- Zildjianda, R., Atika, B. N., & Santriana. (2025). Gender inequality in the workplace: An international law analysis of the protection of women workers' human rights. *LAWYER: Jurnal Hukum*, 3(2), 55–62. <https://doi.org/10.58738/lawyer.v3i2.943>