



## ***QUIET FIRING AS A FORM OF CONSTRUCTIVE DISMISSAL: ANALYSIS OF NORMATIVE VACUUM AND PROTECTION OF THE RIGHT TO DECENT WORK IN INDONESIAN LABOR LAW***

### ***QUIET FIRING SEBAGAI BENTUK CONSTRUCTIVE DISMISSAL: ANALISIS KEKOSONGAN NORMA DAN PERLINDUNGAN HAK ATAS PEKERJAAN YANG LAYAK DALAM HUKUM KETENAGAKERJAAN INDONESIA***

Nadhiva Rizky Budhyarto

[nadhivarizkybudhyarto@mail.ugm.ac.id](mailto:nadhivarizkybudhyarto@mail.ugm.ac.id), Universitas Gadjah Mada

#### **Abstract**

*Quiet firing has emerged as a salient development in modern employment relations. Unlike conventional termination, quiet firing operates through indirect managerial actions that pressure employees to resign, such as exclusion from work activities, restricted promotions, reduced responsibilities, and sustained psychological pressure. Indonesian labor law does not explicitly recognize or regulate this practice. This normative legal study examines whether quiet firing qualifies as constructive dismissal, explores the regulatory vacuum in Indonesian labor law, and assesses its implications for the right to decent work as a human right. Using statutory, conceptual, and comparative approaches, the study finds that quiet firing substantively meets the characteristics of constructive dismissal by creating objectively unacceptable working conditions that induce resignation. The absence of specific regulation generates legal uncertainty and weakens worker protection, including dignity, fair treatment, career development, and mental health. The article proposes recognizing constructive dismissal as a distinct termination category grounded in the ILO Decent Work Agenda (1999), with clear elements, calibrated burden of proof, and remedies (severance, compensation, reinstatement) within Indonesia's industrial dispute resolution framework.*

**Keywords:** *Constructive dismissal; Decent Work; Human Rights; Industrial relations; Labor Law; Quiet firing*

#### **Abstrak**

Fenomena *quiet firing* kian mengemuka dalam hubungan kerja modern. Berbeda dari pemutusan hubungan kerja (PHK) konvensional, *quiet firing* berlangsung melalui tindakan tidak langsung yang menekan pekerja untuk mengundurkan diri, seperti pengucilan dari aktivitas kerja, pembatasan promosi, pengurangan tanggung jawab, dan tekanan psikologis. Hukum ketenagakerjaan Indonesia belum mengakui maupun mengatur praktik ini secara eksplisit. Penelitian ini menganalisis apakah *quiet firing* dapat dikualifikasikan sebagai *constructive dismissal*, mengkaji kekosongan norma dalam pengaturan nasional, dan menilai implikasinya bagi pemenuhan hak atas pekerjaan yang layak sebagai bagian dari hak asasi manusia. Penelitian hukum normatif ini menggunakan pendekatan perundang-undangan, konseptual, dan perbandingan. Hasil menunjukkan *quiet firing* secara substantif memenuhi karakteristik *constructive dismissal* karena menciptakan kondisi kerja yang secara objektif tidak layak dan mendorong pengunduran diri. Kekosongan norma memunculkan ketidakpastian hukum serta melemahkan perlindungan pekerja, termasuk atas martabat, perlakuan adil, pengembangan karier, dan kesehatan mental. Artikel ini mengusulkan pengakuan *constructive dismissal* sebagai kategori PHK tersendiri yang berpijak pada empat pilar ILO *Decent Work Agenda* (1999), disertai parameter pembuktian, beban pembuktian terbalik terbatas, dan mekanisme pemulihan dalam sistem penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

**Kata Kunci:** *Constructive dismissal; Hak Asasi Manusia; Hubungan Industrial; Ketenagakerjaan; Pekerjaan yang Layak; Quiet firing*

#### **PENDAHULUAN**

Transformasi hubungan kerja akibat perkembangan teknologi digital telah mengubah pola interaksi antara pekerja dan pemberi kerja. Perubahan tersebut tidak hanya menghasilkan fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga melahirkan berbagai praktik ketenagakerjaan baru yang sebelumnya tidak dikenal dalam hubungan industrial tradisional. Salah satu fenomena yang berkembang secara global adalah *quiet firing*.

*Quiet firing* merupakan strategi yang dilakukan oleh pemberi kerja untuk mendorong



pekerja mengundurkan diri tanpa melakukan pemutusan hubungan kerja secara formal. Praktik tersebut umumnya dilakukan melalui pengurangan tanggung jawab pekerjaan, pembatasan akses terhadap promosi, pengucilan dari aktivitas organisasi, penilaian kinerja yang tidak objektif, hingga penciptaan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Nunes dan Pimenta (2024) menegaskan bahwa *quiet firing* merupakan fenomena nyata dalam hubungan kerja kontemporer yang berbeda dari sekadar tren media sosial dan memiliki dampak substantif terhadap kesejahteraan psikologis pekerja.

Dari perspektif perusahaan, *quiet firing* dianggap sebagai alternatif untuk mengurangi tenaga kerja tanpa menanggung konsekuensi hukum yang melekat pada pemutusan hubungan kerja. Namun dari perspektif pekerja, praktik tersebut dapat menimbulkan kerugian ekonomi maupun psikologis karena pekerja kehilangan kesempatan berkembang dan berada dalam kondisi kerja yang tidak sehat. Oquendo, Bell, dan Kitenge (2024) mengidentifikasi paradoks antara *constructive discharge* dan disengagement pekerja, di mana batas antara keduanya seringkali tidak jelas dan berpotensi menimbulkan sengketa hukum.

Permasalahan muncul ketika hukum ketenagakerjaan Indonesia belum mengenal konsep *quiet firing* maupun *constructive dismissal*. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagaimana telah diubah melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja hanya mengatur pemutusan hubungan kerja yang dilakukan secara eksplisit. Akibatnya pekerja yang terdorong mengundurkan diri akibat tekanan tidak langsung sering kali kehilangan akses terhadap perlindungan hukum dan hak-hak yang seharusnya diterima apabila terjadi pemutusan hubungan kerja.

Di sisi lain hak atas pekerjaan yang layak merupakan hak konstitusional yang dijamin dalam Pasal 27 ayat (2) dan Pasal 28D ayat (2) UUD NRI Tahun 1945. Hak tersebut juga diakui dalam berbagai instrumen HAM internasional, termasuk Pasal 23 Universal Declaration of Human Rights (1948) dan Konvensi ILO No. 158 Tahun 1982 tentang Pemutusan Hubungan Kerja atas Prakarsa Pemberi Kerja. Oleh karena itu praktik *quiet firing* tidak hanya menimbulkan persoalan ketenagakerjaan, tetapi juga persoalan perlindungan hak asasi manusia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengangkat tiga rumusan masalah, yaitu: (1) apakah *quiet firing* dapat dikualifikasikan sebagai bentuk *constructive dismissal*?; (2) bagaimana kekosongan norma dalam hukum ketenagakerjaan Indonesia terkait praktik ini?; dan (3) bagaimana model pengaturan *quiet firing* yang ideal dalam perspektif perlindungan hak atas pekerjaan yang layak?

## KAJIAN PUSTAKA

### Konsep Constructive Dismissal dalam Hukum Perburuhan

*Constructive dismissal* adalah doktrin hukum perburuhan yang mengakui bahwa suatu hubungan kerja dapat diakhiri secara hukum oleh pekerja apabila pemberi kerja telah secara fundamental melanggar syarat-syarat perjanjian kerja sehingga tidak ada pilihan wajar lain bagi pekerja selain mengundurkan diri. Dalam sistem *common law*, doktrin ini berakar dari prinsip *implied term of mutual trust and confidence*, yang diakui dalam putusan *Woods v W M Car Services [1981] ICR 666* dan diperkuat oleh House of Lords dalam *Malik v Bank of Credit and Commerce International SA [1997] 3 All ER 1*. Prinsip tersebut mewajibkan pemberi kerja untuk tidak bertindak dengan cara yang secara objektif dapat merusak atau menghancurkan kepercayaan dan keyakinan timbal balik dalam hubungan kerja.

Tan (2020) mengkaji doktrin ini dalam konteks Singapura dan menyimpulkan bahwa meskipun *implied term of mutual trust and confidence* memiliki kekuatan perlindungan yang signifikan, penerapannya perlu disesuaikan dengan kerangka hukum masing-masing yurisdiksi. Dalam sistem *common law* seperti Inggris dan Singapura, doktrin ini berfungsi sebagai dasar gugatan *constructive dismissal*, sehingga pekerja yang mengundurkan diri akibat pelanggaran



fundamental oleh pemberi kerja berhak memperoleh hak yang setara dengan pekerja yang di-PHK.

Di Amerika Serikat, *constructive discharge* berkembang dalam konteks hukum anti-diskriminasi. Kende (1995) menelaah kesalahan penerapan standar *constructive discharge* dalam kasus diskriminasi ketenagakerjaan dan mengusulkan standar yang lebih objektif berbasis kondisi kerja yang tidak tertahankan secara wajar. Norrick (2005) selanjutnya mengkritisi persyaratan *intent* pemberi kerja dan menyimpulkan bahwa standar yang benar seharusnya berfokus pada apakah kondisi kerja yang diciptakan secara objektif dapat dipandang memaksa seorang pekerja yang rasional untuk mengundurkan diri, tanpa harus membuktikan niat jahat pemberi kerja. Underwood (1997) menambahkan dimensi *state of mind* pemberi kerja dan menawarkan standar praktis untuk menilai konstruksi tersebut dalam lingkungan kerja nyata.

Kasih, Dananjaya, Sudiarawan, dan Wimuna (2021) melakukan studi perbandingan *constructive dismissal* yang relevan bagi konteks Indonesia, dan menyimpulkan bahwa Indonesia belum memiliki kerangka normatif yang memadai untuk mengakomodasi bentuk PHK terselubung ini, sehingga pekerja rentan kehilangan perlindungan hukum.

### **ILO Decent Work Agenda dan Kerangka Pekerjaan yang Layak**

Konsep pekerjaan yang layak (*decent work*) diperkenalkan secara formal oleh International Labour Organization (ILO) dalam laporan Direktur Jenderal ILO pada Konferensi Perburuhan Internasional 1999. ILO mendefinisikan *decent work* sebagai pekerjaan yang produktif dan memberikan penghasilan yang adil, keamanan di tempat kerja dan perlindungan sosial bagi keluarga, prospek yang lebih baik untuk pengembangan pribadi dan integrasi sosial, kebebasan bagi masyarakat untuk mengungkapkan kekhawatiran mereka, mengorganisasi dan berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi kehidupan mereka, dan persamaan kesempatan serta perlakuan bagi semua perempuan dan laki-laki.

*Decent Work Agenda* ILO (1999) berdiri di atas empat pilar yang saling berkaitan:

- ✓ Employment (Penciptaan Lapangan Kerja): menjamin tersedianya pekerjaan yang produktif dan berkelanjutan bagi semua orang yang menginginkan dan mencarinya.
- ✓ Social Protection (Perlindungan Sosial): memastikan pekerja memiliki jaminan keamanan berupa tunjangan, asuransi, dan perlindungan terhadap risiko-risiko yang berkaitan dengan pekerjaan dan kehidupan.
- ✓ Rights at Work (Hak di Tempat Kerja): menghormati dan melaksanakan standar ketenagakerjaan internasional, termasuk empat hak dasar yang tercantum dalam Deklarasi ILO tahun 1998 mengenai Prinsip dan Hak Dasar di Tempat Kerja.
- ✓ Social Dialogue (Dialog Sosial): mempromosikan konsultasi dan negosiasi tripartit antara pemerintah, organisasi pengusaha, dan serikat pekerja sebagai instrumen tata kelola hubungan industrial yang baik.

Keempat pilar tersebut relevan secara langsung terhadap analisis praktik *quiet firing*: pilar *rights at work* dilanggar melalui perlakuan tidak adil dan diskriminatif; pilar *social protection* terdampak karena pekerja kehilangan pesangon; pilar *social dialogue* diabaikan karena tidak ada mekanisme pengaduan yang efektif; dan pilar *employment* terganggu karena akses terhadap pengembangan karier dihambat secara sistematis.

### **Konvensi ILO No. 158 Tahun 1982**

Konvensi ILO No. 158 Tahun 1982 tentang Pemutusan Hubungan Kerja atas Prakarsa Pemberi Kerja merupakan instrumen hukum internasional yang secara langsung relevan bagi analisis *constructive dismissal*. Pasal 4 Konvensi ini menetapkan prinsip fundamental bahwa hubungan kerja tidak boleh diakhiri kecuali terdapat alasan yang valid (*valid reason*) yang berkaitan dengan kapasitas atau perilaku pekerja, atau kebutuhan operasional perusahaan. Pasal 5 menyebutkan sejumlah alasan yang tidak sah sebagai dasar pemutusan hubungan kerja,



termasuk keterlibatan dalam serikat pekerja, pengajuan keluhan terhadap pemberi kerja, dan ketidakhadiran sementara akibat sakit.

Pasal 11 Konvensi No. 158 secara khusus mengatur bahwa pekerja yang diputus hubungan kerjanya berhak atas pemberitahuan yang wajar atau pembayaran kompensasi sebagai gantinya. Meskipun Konvensi ini tidak secara eksplisit menggunakan istilah *constructive dismissal*, semangat perlingkungannya mencakup situasi di mana pekerja dipaksa mengundurkan diri melalui tindakan pemberi kerja yang menciptakan kondisi kerja yang tidak layak. Indonesia sampai saat ini belum meratifikasi Konvensi No. 158, namun sebagai anggota ILO, Indonesia terikat secara moral untuk mempertimbangkan standar minimum yang ditetapkan oleh konvensi tersebut dalam pembentukan hukum nasionalnya.

### **Perlindungan Hukum Pekerja dalam Sistem Hukum Indonesia**

Hadjon (1987) mendefinisikan perlindungan hukum sebagai upaya yang diberikan oleh hukum untuk melindungi kepentingan seseorang dengan cara mengalokasikan suatu kekuasaan kepadanya untuk bertindak dalam rangka kepentingan tersebut. Dalam konteks ketenagakerjaan, perlindungan hukum bagi pekerja merupakan bagian integral dari fungsi sosial hukum ketenagakerjaan yang diakui oleh Rahardjo (2009) sebagai manifestasi hukum progresif yang mengutamakan kesejahteraan manusia.

Khakim (2020) menegaskan bahwa hukum ketenagakerjaan Indonesia pada dasarnya bersifat otonom terbatas, di mana negara berperan aktif dalam menentukan syarat-syarat kerja minimum guna melindungi pihak yang secara ekonomi lebih lemah. Tjandra (2020) memperkuat pandangan ini dengan menyatakan bahwa perspektif perlindungan pekerja harus menjadi tolok ukur utama dalam penafsiran dan pembentukan hukum ketenagakerjaan. Djumadi (2015) menambahkan bahwa hubungan kerja yang seimbang dan berkeadilan merupakan prasyarat bagi terciptanya hubungan industrial yang harmonis dan produktif.

### **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif dengan tiga pendekatan yang saling melengkapi. Pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dilakukan melalui analisis terhadap UUD NRI Tahun 1945, UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, UU Nomor 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja, UU Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, PP Nomor 35 Tahun 2021, serta instrumen internasional termasuk Konvensi ILO No. 158 Tahun 1982 dan *ILO Decent Work Agenda* (1999).

Pendekatan konseptual (*conceptual approach*) digunakan untuk mengkaji konsep *quiet firing*, *constructive dismissal*, doktrin *implied term of mutual trust and confidence*, serta kerangka pekerjaan yang layak berdasarkan empat pilar *ILO Decent Work Agenda* (1999).

Pendekatan perbandingan (*comparative approach*) dilakukan secara sistematis dengan mengidentifikasi negara pembanding, yaitu Inggris, Singapura, dan Amerika Serikat, mendeskripsikan sistem pengaturan *constructive dismissal* di masing-masing negara, menganalisis persamaan dan perbedaannya dengan konteks Indonesia, serta mengekstraksi pelajaran yang dapat diadopsi. Bahan hukum primer dan sekunder dianalisis secara preskriptif melalui interpretasi sistematis dan teleologis untuk merumuskan pengaturan yang mampu memperkuat perlindungan pekerja sekaligus menjamin kepastian hukum dalam hubungan industrial.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Rekonstruksi Quiet Firing sebagai Constructive Dismissal**

Dalam sistem hubungan kerja konvensional, pemutusan hubungan kerja dilakukan secara langsung melalui pemberitahuan resmi dari pemberi kerja. Namun perkembangan



hubungan industrial modern menunjukkan munculnya bentuk pemutusan hubungan kerja tidak langsung yang dikenal sebagai *constructive dismissal*. Praktik *quiet firing* memiliki karakteristik yang substantif serupa, antara lain: (1) pengurangan tanggung jawab kerja; (2) pengucilan dari lingkungan kerja; (3) pembatasan kesempatan promosi; (4) pengabaian pengembangan karier; dan (5) tekanan psikologis yang berkelanjutan.

Oquendo, Bell, dan Kitenge (2024) mengurai paradoks antara *constructive discharge* dengan disengagement pekerja dan menegaskan bahwa *quiet firing* merupakan fenomena yang secara empiris berbeda dari ketidakpuasan kerja biasa karena bersumber dari tindakan sistematis pemberi kerja. Serenko (2024) menambahkan bahwa perspektif *human capital management* mengindikasikan bahwa *quiet firing* berdampak destruktif terhadap modal manusia individu dan organisasi. Kiçir (2024) juga mengidentifikasi fenomena *quiet hiring* sebagai respons manajemen yang berkaitan erat dengan dinamika *quiet firing*, menunjukkan bahwa fenomena ini merupakan bagian dari ekosistem hubungan kerja modern yang perlu direspons secara regulatif.

Dengan demikian *quiet firing* dapat dikategorikan sebagai bentuk modern dari *constructive dismissal* karena tujuan akhirnya adalah mengakhiri hubungan kerja tanpa melakukan PHK formal, dan kondisi kerja yang diciptakan secara objektif melampaui batas toleransi wajar pekerja.

#### **Analisis Perbandingan: Pengaturan Constructive Dismissal di Tiga Yurisdiksi**

Pertama, di Inggris, doktrin *constructive dismissal* diatur dalam Employment Rights Act 1996 (ERA 1996). Pasal 95(1)(c) ERA 1996 menyatakan bahwa pekerja dianggap di-PHK apabila ia berhenti bekerja—dengan atau tanpa pemberitahuan—dalam kondisi di mana pemberi kerja telah melakukan pelanggaran kontrak yang fundamental. Landasan doktrin ini adalah *implied term of mutual trust and confidence* yang dikukuhkan dalam *Woods v W M Car Services* [1981] dan *Malik v BCCI* [1997]. Sistem Inggris mensyaratkan: (a) adanya pelanggaran fundamental oleh pemberi kerja; (b) pengunduran diri pekerja sebagai respons terhadap pelanggaran tersebut; dan (c) tidak adanya keterlambatan yang berlebihan dalam mengundurkan diri. Mekanisme penyelesaiannya dilakukan melalui *Employment Tribunal* dengan beban pembuktian awal pada pekerja.

Kedua, di Singapura, Tan (2020) menelaah perkembangan doktrin *implied term of mutual trust and confidence* dan mengidentifikasi bahwa Singapura secara kritis mengevaluasi adopsi doktrin ini dari sistem Inggris. Singapura, meskipun berbasis *common law*, memilih pendekatan yang lebih hati-hati dalam mengadopsi doktrin ini, dengan tetap mempertahankan fleksibilitas kontrak kerja. Sistem Employment Act Singapura telah mengakomodasi beberapa elemen perlindungan terhadap *wrongful dismissal*, yang dalam praktiknya mencakup beberapa situasi yang di yurisdiksi lain dikategorikan sebagai *constructive dismissal*.

Ketiga, di Amerika Serikat, doktrin *constructive discharge* berkembang terutama dalam konteks hukum anti-diskriminasi, khususnya Title VII of the Civil Rights Act 1964. Kende (1995) mengidentifikasi bahwa standar yang diterapkan bervariasi antar yurisdiksi, namun secara umum mensyaratkan bahwa kondisi kerja yang diciptakan pemberi kerja harus sedemikian tidak tertahankan sehingga seorang pekerja yang rasional pun akan mengundurkan diri. Norrick (2005) berpendapat bahwa persyaratan *intent* pemberi kerja seharusnya dihilangkan karena memberatkan pekerja, sementara Underwood (1997) menawarkan standar praktis berbasis *state of mind* pemberi kerja.

Dari perbandingan ketiga sistem tersebut, terdapat beberapa pelajaran yang dapat diadopsi oleh Indonesia: (1) perlunya definisi normatif yang jelas mengenai *constructive dismissal*; (2) standar pembuktian yang berimbang dengan mekanisme *shifting burden of proof*; (3) pengakuan bahwa pengunduran diri yang dipaksa secara konstruktif berhak mendapat perlindungan yang setara dengan PHK formal; dan (4) tersedianya mekanisme penyelesaian



sengketa yang terjangkau dan efektif. Perbedaan mendasar dengan Indonesia terletak pada sistem hukum: Inggris dan Singapura berbasis civil law dengan pengaruh common law yang kuat, sementara Indonesia berbasis civil law kontinental. Hal ini menuntut pendekatan kodifikasi yang eksplisit dalam undang-undang, bukan pengendalian pada perkembangan yurisprudensi.

### **Kekosongan Norma dalam Hukum Ketenagakerjaan Indonesia**

Pengaturan ketenagakerjaan Indonesia belum mengakomodasi konsep *constructive dismissal*. Terdapat tiga bentuk kekosongan norma yang saling berkaitan. Pertama, *legal vacuum*: tidak terdapat ketentuan yang mendefinisikan *quiet firing* maupun *constructive dismissal* dalam undang-undang ataupun peraturan pelaksana. Kedua, *normative gap*: belum adanya parameter hukum untuk membedakan manajemen kinerja yang sah dari tekanan yang melanggar hak. Ketiga, *enforcement gap*: mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial berfokus pada tindakan formal (surat PHK, alasan PHK), sehingga kasus *quiet firing* sukar dibuktikan karena minimnya jejak dokumen eksplisit.

Kondisi kekosongan norma ini tercermin dalam minimnya putusan PHI dan Mahkamah Agung yang secara eksplisit mengakui *constructive dismissal* sebagai kategori tersendiri. Dalam praktik peradilan, kasus-kasus di mana pekerja mengundurkan diri akibat tekanan pemberi kerja umumnya ditangani melalui konstruksi hukum yang ada, yakni dengan menguji apakah pengunduran diri tersebut merupakan tindakan sukarela atau terdapat unsur paksaan. Mahkamah Agung dalam beberapa putusannya—meskipun belum secara konsisten—telah mengakui bahwa pengunduran diri yang dilatarbelakangi oleh kondisi kerja yang tidak layak dapat diperlakukan setara dengan PHK sepihak oleh pemberi kerja. Namun ketiadaan norma yang tegas menyebabkan putusan bersifat kasuistik dan tidak konsisten, sehingga menciptakan ketidakpastian hukum bagi pekerja.

Fauzi (2023) mengkritisi politik hukum UU Cipta Kerja yang dinilai lebih condong pada kepentingan investasi dan fleksibilitas pasar tenaga kerja, sehingga perlindungan pekerja dalam beberapa aspek justru melemah. Gunawan (2022) mencatat bahwa perubahan UU Nomor 13 Tahun 2003 melalui UU Cipta Kerja tidak secara substansial memperkuat mekanisme perlindungan terhadap praktik-praktik PHK terselubung. Kekosongan norma ini semakin problematik mengingat Konvensi ILO No. 158 Tahun 1982 yang menetapkan standar minimum perlindungan terhadap PHK sewenang-wenang belum diratifikasi oleh Indonesia.

### **Dampak terhadap Empat Pilar ILO Work Agenda**

Praktik *quiet firing* bertentangan secara sistemik dengan keempat pilar ILO *Decent Work Agenda* (1999). Pada pilar *rights at work*, marginalisasi yang dilakukan secara sistematis melanggar hak atas martabat dan perlakuan yang adil. Pembekuan promosi, pengabaian dalam penugasan strategis, atau pembatasan akses terhadap proyek inti tanpa dasar evaluasi kinerja yang objektif berpotensi menimbulkan perlakuan diskriminatif yang bertentangan dengan prinsip non-diskriminasi yang menjadi salah satu hak dasar dalam Deklarasi ILO 1998.

Pada pilar *social protection*, konsekuensi praktisnya adalah pekerja yang mengundurkan diri diposisikan sebagai resign sukarela sehingga kehilangan hak pesangon, uang penggantian hak, atau kompensasi—meskipun secara substantif pemutusan terjadi karena tindakan pemberi kerja. Pada pilar *social dialogue*, tindakan *quiet firing* menggerus ruang negosiasi dan pengaduan internal, karena pekerja yang ditarget seringkali tidak menyadari bahwa mereka sedang mengalami tekanan sistematis, dan tidak memiliki mekanisme yang efektif untuk mengungkapkan kekhawatiran mereka.

Pada pilar *employment*, *quiet firing* secara langsung menghambat pengembangan karier pekerja karena hilangnya kesempatan mengikuti pelatihan, memperoleh pendampingan (*mentoring*), serta mendapatkan pengalaman dalam tugas-tugas yang relevan. Tekanan psikologis yang berlangsung secara terus-menerus juga meningkatkan risiko stres kerja,



kecemasan, hingga *burnout*, yang berdampak tidak hanya pada produktivitas individu tetapi juga pada kualitas angkatan kerja secara agregat.

### **Parameter Distingsi antara Manajemen Kinerja yang Sah dan Praktik *Quiet firing* dalam Hubungan Kerja**

Untuk mencegah terjadinya *overreach* atau kesalahan dalam mengkualifikasikan tindakan perusahaan sebagai *quiet firing*, diperlukan parameter yang jelas untuk membedakannya dari praktik manajemen kinerja yang sah (*legitimate performance management*). Pertama, dari aspek tujuan dan transparansi: manajemen kinerja yang sah selalu didasarkan pada tujuan yang terukur, indikator kinerja yang jelas, serta mekanisme perbaikan yang terdokumentasi, seperti Performance Improvement Plan (PIP). Sebaliknya, *quiet firing* umumnya dilakukan secara tidak transparan, tanpa standar evaluasi yang jelas. Kedua, dari aspek konsistensi dan proporsionalitas: tindakan manajemen yang sah diterapkan secara konsisten terhadap seluruh pekerja dalam kondisi serupa. Ketiga, dari aspek dasar faktual: keputusan manajemen kinerja yang sah bertumpu pada data yang dapat diverifikasi dan diaudit.

Ketiga parameter tersebut dapat digunakan sebagai instrumen *prima facie test* dalam proses pembuktian untuk menilai apakah suatu tindakan perusahaan merupakan bentuk pengelolaan kinerja yang sah atau merupakan praktik *quiet firing* yang terselubung.

### **Ius Constituendum: Rancangan Pengaturan Constructive Dismissal**

Sebagai upaya mengatasi kekosongan hukum, diperlukan pembentukan norma baru yang secara eksplisit mengakui konsep *constructive dismissal* dalam hukum ketenagakerjaan Indonesia. *Constructive dismissal* dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja yang secara hukum dianggap dilakukan oleh pemberi kerja ketika, melalui tindakan maupun pembiaran yang bersifat material, berulang atau sistematis, dan tanpa alasan yang sah, pemberi kerja menciptakan kondisi kerja yang secara objektif tidak layak sehingga mendorong pekerja untuk mengundurkan diri.

Unsur-unsur yang harus dipenuhi meliputi: (a) adanya tindakan atau pembiaran oleh pemberi kerja; (b) dampak material terhadap status pekerjaan, remunerasi, tanggung jawab inti, maupun prospek karier pekerja; (c) adanya pola tindakan yang berulang atau tindakan tunggal yang sangat serius; (d) terpenuhinya standar objektif mengenai ketidaklayakan kondisi kerja; serta (e) hubungan kausal antara tindakan tersebut dengan keputusan pekerja untuk mengundurkan diri dalam jangka waktu yang wajar.

Dalam aspek pembuktian, perlu diterapkan mekanisme beban pembuktian berjenjang (*shifting burden of proof*): pekerja cukup menunjukkan bukti permulaan (*prima facie evidence*) yang mengindikasikan adanya pola perlakuan yang merugikan, selanjutnya pemberi kerja dibebani kewajiban untuk membuktikan bahwa tindakannya memiliki dasar yang sah dan proporsional. Apabila *constructive dismissal* terbukti, pekerja berhak atas perlindungan hukum yang setara dengan pekerja yang mengalami PHK secara langsung: pesangon, uang penghargaan masa kerja, penggantian hak, kompensasi kerugian immateriil, dan opsi reinstatement.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Merujuk pada tiga rumusan masalah yang diajukan, penelitian ini menghasilkan tiga simpulan yang saling berkaitan. Pertama, *quiet firing* secara substansial memenuhi karakteristik *constructive dismissal* karena melalui tindakan maupun pembiaran tertentu, pemberi kerja menciptakan kondisi kerja yang secara objektif tidak layak sehingga mendorong pekerja untuk mengundurkan diri. Berdasarkan doktrin *implied term of mutual trust and confidence* yang diakui dalam sistem *common law* (*Woods v WM Car Services* [1981]; *Malik v BCCI* [1997]) dan standar objektivitas yang dikembangkan dalam yurisprudensi Amerika Serikat, pengunduran diri yang



dipaksa melalui kondisi kerja yang tidak tertahankan secara rasional harus diperlakukan setara dengan PHK oleh pemberi kerja.

Kedua, hukum ketenagakerjaan Indonesia menghadapi tiga lapis kekosongan norma terkait *constructive dismissal*: *legal vacuum* (tidak ada definisi normatif), *normative gap* (tidak ada parameter pembeda dengan manajemen kinerja yang sah), dan *enforcement gap* (mekanisme pembuktian yang tidak mengakomodasi karakteristik PHK terselubung). Kekosongan ini diperparah oleh belum diratifikasinya Konvensi ILO No. 158 Tahun 1982 dan tidak terpenuhinya standar empat pilar *ILO Decent Work Agenda* (1999) akibat praktik tersebut.

Ketiga, model pengaturan *quiet firing* yang ideal dalam perspektif hak atas pekerjaan yang layak mensyaratkan: (a) pengakuan normatif terhadap *constructive dismissal* sebagai kategori PHK tersendiri dalam UU Ketenagakerjaan; (b) definisi yang jelas beserta unsur-unsur, indikator *prima facie*, dan mekanisme *shifting burden of proof*; (c) hak pemulihan yang setara dengan PHK formal; (d) kewajiban perusahaan menyediakan mekanisme pengaduan internal dan kebijakan anti-perundungan; dan (e) pedoman pembuktian khusus oleh Mahkamah Agung untuk perkara *constructive dismissal* di Pengadilan Hubungan Industrial.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Djumadi. (2015). Hukum perburuhan Indonesia. RajaGrafindo Persada. Hadjon, P. M. (1987). Perlindungan hukum bagi rakyat Indonesia. Bina Ilmu.
- Khakim, A. (2020). Dasar-dasar hukum ketenagakerjaan Indonesia. Citra Aditya Bakti.
- Rahardjo, S. (2009). Hukum progresif: Sebuah sintesa hukum Indonesia. Genta Publishing.
- Tjandra, W. R. (2020). Hukum ketenagakerjaan dalam perspektif perlindungan pekerja. Prenadamedia Group.
- Fauzi, A. F. (2023). Politik hukum Undang-Undang Cipta Kerja pada aspek hubungan industrial. *Lex Renaissance*, 8(1), 20–38. <https://doi.org/10.20885/JLR.vol8.iss1.art2>
- Gunawan, H. (2022). Analisis perubahan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. *Journal Justice*, 4(2), 1–18.
- Kasih, D. P. D., Dananjaya, N. S., Sudiarawan, K. A., & Wimuna, I. P. B. (2021). Constructive termination of employment by Indonesian companies: A comparative study. *Jurnal Hukum Prasada*, 8(2), 109–118.
- Kende, M. S. (1995). Deconstructing constructive discharge: The misapplication of constructive discharge standards in employment discrimination remedies. *Notre Dame Law Review*, 71, 39–78.
- Kiçir, G. K. (2024). The new silence trend for businesses: Quiet hiring. *İşletme Bilimi Dergisi*, 12(3), 359–369. <https://doi.org/10.22139/jobs.1454038>
- Norrick, C. L. (2005). Eliminating the intent requirement in constructive discharge cases: *Pennsylvania State Police v. Suders*. *William & Mary Law Review*, 47, 1813–1848.
- Nunes, A. R., & Pimenta, F. (2024). Quiet quitting, firing and hiring: Just a social media trend?
- Psicologia, Saúde & Doenças*, 25(1), 124–137. <https://doi.org/10.15309/24psd250111>
- Oquendo, S., Bell, R., & Kitenge, E. (2024). Which came first, quiet quitting or quiet firing? The paradox of constructive discharge versus employee disengagement. *Journal of Business Diversity*, 24(1), 43–59.
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0305>
- Tan, K. W. (2020). Dismantling the Trojan horse in Singapore: A critical evaluation of the



- implied term of mutual trust and confidence. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 36(3), 321–346.
- Underwood, S. D. (1997). Constructive discharge and the employer's state of mind: A practical standard. *University of Pennsylvania Journal of Labor and Employment Law*, 1, 343–372.
- International Labour Organization. (1982). Termination of Employment Convention, 1982 (No. 158). ILO.
- International Labour Organization. (1999). Decent work: Report of the Director-General. ILO.
- Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 45.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.
- Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 6.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41.
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39.
- Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 165.
- United Nations. (1948). Universal Declaration of Human Rights. United Nations.
- Malik v Bank of Credit and Commerce International SA* [1997] UKHL 23; [1997] 3 All ER 1.
- Woods v W M Car Services (Peterborough) Ltd* [1981] ICR 666 (EAT).