

POLA KERJA KEMITRAAN DI ERA EKONOMI BERBAGI (STUDI KASUS LOGISTIK E-COMMERCE DI PT.X)

Rut Gloria Anugrah

Politeknik Ketenagakerjaan

Korespondensi penulis: rut.gloria@politeknaker.ac.id

Cynthia Vanessa Djodjobo

Politeknik Ketenagakerjaan

E-mail: cynthiavanessa@politeknaker.ac.id

Faisal Rizza

Politeknik Ketenagakerjaan

E-mail: faisalrizza@politeknaker.ac.id

Abstract. *The development of the way industry works has led to a sharing economy system. Asset ownership is no longer centered on the ownership of one person. The system has turned into a peer-to-peer economy, making work patterns in industry linked to partnership work patterns. Partnerships that are included in the realm of civil law cause there is no legal protection related to employment that protects workers in partnership relationships in their rights and obligations. Currently, the partnerships that are implemented are established without a balance between the interested parties, which gives the impression that one party is being demanded more than the other, which often leads to disputes. The purpose of this study is to determine the pattern of partnership work in the era of the sharing economy that exists at PT.X. This research uses a normative juridical approach with a statutory and contextual approach. Primary data were obtained from interviews with company management, in this case the HR division and courier partners. The results of the study show that the partnership relationship between e-commerce companies and courier partners has not met the principles of partnership, namely equality or balance, transparent and mutually beneficial and there are elements of the working relationship that occur which is indicated by the treatment of partners as workers in the employment relationship.*

Keywords: *partnership relationship, partnership working patterns, sharing economy.*

Abstrak. *Perkembangan cara kerja industri telah mengarah kepada sistem sharing economy. Kepemilikan asset tidak lagi berpusat pada kepemilikan satu orang. Siste berubah menjadi peer-to-peer economy menjadikan pola kerja dalam industri dikaitkan dengan pola kerja kemitraan. Kemitraan yang termasuk dalam ranah hukum perdata menyebabkan tidak adanya perlindungan hukum terkait dengan ketenagakerjaan yang melindungi tenaga kerja dalam hubungan kemitraan dalam hak dan kewajibannya. Saat ini, kemitraan yang dilaksanakan terjalin tanpa keseimbangan antara pihak-pihak yang berkepentingan yang memberi kesan bahwa salah satu pihak dituntut lebih banyak dibanding pihak lainnya sehingga kerap kali menyebabkan perselisihan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pola kerja kemitraan di era ekonomi berbagi yang ada di PT.X. Penelitian ini menggunakan pendekatan yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan dan kontekstual. Data primer diperoleh dari wawancara dengan*

Received september 23, 2022; Revised oktober 18, 2022; November 16, 2022

** Rut Gloria Anugrah, rut.gloria@politeknaker.ac.id*

pihak manajemen perusahaan dalam hal ini divisi HR dan mitra kurir. Hasil penelitian menunjukkan hubungan kemitraan antara perusahaan e-commerce dengan mitra kurir belum memenuhi prinsip-prinsip kemitraan yaitu kesetaraan atau keseimbangan, transparan dan saling menguntungkan dan terdapat unsur-unsur dari hubungan kerja yang terjadi yang diindikasikan dari adanya perlakuan kepada mitra sebagai pekerja pada hubungan kerja.

Kata kunci: ekonomi berbagi, hubungan kemitraan, pola kerja kemitraan.

LATAR BELAKANG

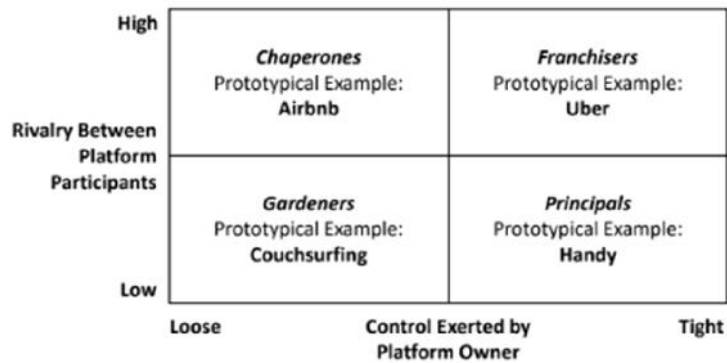
Dewasa ini, teknologi informasi dan dunia bisnis merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan karena teknologi informasi merupakan elemen yang memberi pengaruh besar terhadap perjalanan bisnis dari organisasi. Hal ini dapat dilihat dari salah satunya melalui perluasan fungsi dalam penggunaan gawai telepon genggam yang awalnya hanya untuk melakukan panggilan telepon dan pesan singkat menjadi telepon pintar yang dapat terhubung ke seluruh dunia dengan berbagai aplikasi pendukung.

Perkembangan teknologi informasi dan digital telah mengawali perkembangan cara kerja industri. Perkembangan teknologi komunikasi internet dan hadirnya smartphone menciptakan percepatan arus informasi. Disrupsi merupakan sebuah inovasi menggantikan teknologi lama yang serba fisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar efisien serta bermanfaat. Disrupsi mengubah secara drastis proses produksi, distribusi, konsumsi, akses serta model bisnis. Model bisnis tradisional yang biasanya dibangun dengan kepemilikan tunggal atau firma dengan sistem gaji atau upah, berubah menjadi model *sharing economy* (ekonomi berbagi).

Botsman dan Roger (2011) menyatakan model ekonomi berbagi muncul seiring dengan perkembangan sosial ekonomi yang lebih luas yaitu 1) perubahan sikap dan perilaku konsumen yang bergeser dari hiper-konsumerisme dengan kepemilikan barang menuju konsumsi berbasis akses atau sesuai permintaan, (2) perkembangan peran aplikasi atau platform digital dalam memediasi pihak-pihak yang bertransaksi berdasarkan atas asas kepercayaan dan reputasi (atau yang biasa disebut sebagai *peer-to-peer economy*) dan (3) alokasi sumber daya yang belum dimanfaatkan baik aset maupun karyawan (atau yang biasa disebut sebagai konsumsi kolaboratif. Hal ini menunjukkan ekonomi berbagi sebagai bentuk ekosistem sosio-ekonomi yang dibangun dari berbagi sumber daya baik manusia atau barang.

Difusi teknologi digital menyebabkan platform pendukung ekonomi berbagi mencapai skala yang lebih luas diiringi dengan peningkatan pengguna platform. Konsep ekonomi berbagi berbeda tergantung dari model yang dipakai oleh aplikasi atau platform digital berdasarkan tingkat kontrol pemilik platform dan persaingan yang muncul di antara peserta yang tergabung dalam platform yaitu (1) *Chaperones*, memiliki tingkat persaingan platform tinggi namun tingkat pengawasan rendah dari pemilik, (2) *Franchisers* memiliki tingkat persaingan tinggi diikuti pengawasan ketat dari pemilik, (3) *Gardeners* memiliki tingkat persaingan platform dan pengawasan pemilik yang rendah, (4) dan *Principals*, memiliki tingkat persaingan platform yang rendah namun tingkat pengawasan pemilik tinggi (Constantiou, dkk: 2007). Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Empat Model *Sharing Economy*



Sumber: Constantiou, dkk (2017)

Steward dan Stanford (2017) mengemukakan *sharing economy* sebagai salah satu faktor yang beririsan dengan *gig economy* yaitu menggunakan pekerja *gig* yang melakukan pekerjaan tanpa jadwal teratur berdasarkan fluktuasi permintaan layanan mereka. Perubahan sistem dalam industri yang mengarah kepada sistem *sharing economy* menyebabkan berbagai perubahan lain, salah satunya adalah pola kerja dalam industri. Kepemilikan aset yang tidak lagi berpusat pada kepemilikan satu orang serta perubahan sistem menjadi *peer to peer* ekonomi, menjadikan pola kerja dalam industri sering dikaitkan dengan pola kerja kemitraan dimana hubungan langsung antara pengusaha dengan tenaga kerja secara tatap muka (*face to face*) berubah menjadi hubungan berbasis aplikasi digital dan tanpa pertemuan langsung antara pemberi kerja dan penerima pekerjaan. Keberadaan penerima pekerjaan dan kegiatan keseharian terkait pekerjaan dikontrol lewat aplikasi digital.

Kemitraan merupakan bentuk kerjasama dari berbagai pihak baik secara individual maupun kelompok. Konsep mitra dalam skala yang sederhana berupa gotong royong, partisipasi, mitra masyarakat, dan lain-lain. Menurut Notoatmodjo (2003) kemitraan merupakan suatu kerjasama formal antara individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi untuk mencapai suatu tugas atau tujuan tertentu. Artinya, kemitraan bukan hanya merupakan wujud kerjasama tetapi memiliki pola dan nilai strategis untuk mewujudkan keberhasilan bersama.

Wujud nyata kemitraan dapat disepakati sebagai sebuah konsep kerja sama dimana dalam operasionalisasinya tidak terdapat hubungan yang bersifat subordinasi, sebaliknya hadir hubungan yang setara bagi semua pihak yang bermitra. Kekurangan dan kelebihan masing-masing pihak menjadi hal yang dimitrakan untuk dapat saling menguntungkan yang dapat berupa transfer teknologi, pengetahuan, keterampilan, sumber daya (manusia), transfer modal dan hal lainnya. Untuk itu, perlu dipenuhi unsur-unsur dalam hubungan kemitraan yaitu adanya hubungan kerjasama antara dua pihak atau lebih, adanya kesetaraan antara pihak-pihak yang terlibat, adanya keterbukaan antara pihak-pihak yang terlibat dan adanya hubungan timbal balik yang saling memberi manfaat.

Dalam kemitraan, pihak yang bermitra memiliki posisi tawar menawar yang setara berdasarkan peran masing-masing yang diwujudkan melalui penghargaan, kewajiban dan ikatan meskipun keduanya memiliki kemampuan dan kekuatan yang berbeda. Akan tetapi, fenomena yang terjadi saat ini kemitraan yang dilaksanakan terjalin tanpa keseimbangan

antara pihak-pihak yang berkepentingan yang memberi kesan bahwa salah satu pihak dituntut lebih banyak dibanding pihak lainnya sehingga kerap kali menyebabkan perselisihan. Perselisihan yang kerap terjadi merupakan perselisihan hak antara perusahaan *e-commerce* dengan mitra kurir. Kurir sebagai mitra dibayar berdasarkan paket yang dikirim dengan tetap menanggung resiko kerja, dan kebutuhan operasional lainnya seperti BBM, handphone, pulsa dan lainnya. Namun, perusahaan penyedia platform menjadi pihak yang berhak menentukan besaran insentif yang diterima mitra per paket tanpa melalui proses tawar menawar dengan mitra, termasuk apabila terdapat perubahan baru yang dilakukan. Salah satu kasus yang terjadi pada September 2022 lalu yaitu ratusan mitra kurir melakukan mogok kerja karena adanya kebijakan sepihak yang dinilai merugikan terkait dengan pengurangan pembayaran per paket yang diantar dan hilangnya insentif untuk target tertentu.

Perselisihan yang terjadi dapat disebabkan karena lemahnya penegakan hukum dan kejelasan klasifikasi kurir dalam hubungan dengan pihak perusahaan. Hingga saat ini belum ada regulasi yang mengatur secara khusus pola kerja kemitraan dengan sistem *sharing economy* pada industri digital yang menyebabkan konsep kerja bersama yang perlu disepakati dengan kesetaraan sulit terwujud. Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tidak mengakomodasi pola kerja kemitraan karena di dalamnya tidak ada hubungan kerja, sehingga kedua pihak terikat dengan perjanjian biasa yang dalam hal ini tunduk pada aturan KUH Perdata bagian Perjanjian.

Saat ini, kebijakan yang berlaku dalam kemitraan di platform digital ditentukan oleh perusahaan penyedia platform dengan mempertimbangkan sisi bisnis dari platform tersebut. Para kurir saat ini diklasifikasikan sebagai mitra tetapi hak-hak sebagai mitra tidak terpenuhi yaitu hak untuk berposisi setara dalam proses tawar menawar dan prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat dan menguntungkan. Padahal kemitraan memiliki tiga prinsip penting yaitu kesetaraan atau keseimbangan, transparansi yang mencakup pengelolaan informasi dan pengelolaan keuangan dan saling menguntungkan dimana kemitraan membawa manfaat bagi semua pihak yang terlibat (Wibisono: 2007). Dapat disimpulkan, terdapat prinsip yang tidak terpenuhi yang terjadi pada kemitraan antara perusahaan penyedia platform digital dengan mitra kurir dimana klasifikasi kurir sebagai mitra perlu diklasifikasi lebih mendalam agar tidak berpotensi adanya upaya perusahaan untuk tidak memberi upah minimum, jam kerja layak dan perlindungan sosial ke pekerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola kerja kemitraan yang terjadi antara perusahaan penyedia platform dalam hal ini *e-commerce* dengan kurir untuk mengkaji apakah kemitraan yang terjadi dapat diklasifikasikan dalam hubungan kemitraan atau tidak jika disandingkan dengan konsep hubungan kerja dalam Undang-Undang tentang Ketenagakerjaan yang selanjutnya dihasilkan suatu bentuk rekomendasi pola kerja kemitraan yang memenuhi prinsip kemitraan.

KAJIAN TEORITIS

1. Hubungan kerja

Dalam Undang-undang 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 angka 15, hubungan kerja merupakan hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah dan perintah. Hal ini berarti hubungan yang ada antara pengusaha dan pekerja dimulai pada saat disetujuinya perjanjian kerja oleh masing-masing pihak. Dalam perjanjian kerja tersebut, terdapat ikatan pekerjaan yang bersedia untuk dilaksanakan oleh pekerja sesuai dengan perintah yang diperoleh dari pengusaha dengan adanya upah bagi pekerja yang disanggupi untuk dibayarkan oleh pengusaha.

2. Hubungan kemitraan

Kemitraan merupakan wujud kerjasama yang saling menguntungkan dimana terjadi kesepahaman antara pihak yang bermitra dalam mencapai keberhasilan bersama. Berdasarkan Construction Institute Indonesia (1989), kemitraan merupakan bentuk komitmen jangka panjang antara dua atau lebih organisasi dengan maksud untuk mencapai tujuan bisnis tertentu dengan memaksimalkan keefektifan sumber daya dari setiap partisipan. Dengan demikian, untuk mencapai tujuan kemitraan diperlukan saling pemahaman, kepercayaan, komitmen dan kesepakatan terhadap sasaran dan tujuan bersama.

Haqiqi (2012) menyampaikan definisi kemitraan secara ekonomi bahwa esensi kemitraan terletak pada kontribusi bersama, baik berupa tenaga maupun benda atau keduanya, untuk tujuan ekonomi. Untuk itu diperlukan adanya pemenuhan prinsip-prinsip dalam pelaksanaan kemitraan. Wibisono (2007) merumuskan tiga prinsip penting kemitraan yaitu kesetaraan atau keseimbangan dimana terdapat hubungan yang saling menghormati, saling menghargai dan saling percaya. Prinsip berikutnya yaitu transparansi yang mencakup pengelolaan informasi dan pengelolaan keuangan untuk menghindari rasa saling curiga antar-mitra. Dan prinsip terakhir dari kemitraan yaitu saling menguntungkan dimana kemitraan dapat memberi manfaat kepada pihak-pihak yang bermitra. Oleh sebab itu, diperlukan adanya posisi tawar menawar yang setara berdasarkan peran masing-masing.

Pola kerja kemitraan belum diatur dalam dalam ranah ketenagakerjaan karena tidak ada hubungan kerja yang terbentuk dalam hubungan kemitraan. Oleh sebab itu, kemitraan diatur dalam KUH Perdata terkait dengan perjanjian. Pada Pasal 1338 jo Pasal 1320 KUH Perdata menyebutkan bahwa perjanjian dikatakan sah jika memenuhi empat aspek yaitu kata sepakat yang berarti terdapat titik temu di antara kepentingan para pihak, pihak-pihak yang terikat dalam perjanjian dianggap mampu melakukan perbuatan hukum, objek perjanjian jelas dan berdasarkan suatu sebab yang halal.

3. Ekonomi berbagi

Menurut Eckhardt & Bardhi (2015) berbagi merupakan bentuk pertukaran sosial secara cuma-cuma atau menggunakan sumber daya yang terbatas. Dengan adanya kemajuan teknologi, internet dan kemungkinan berjejaring maka tercipta inovasi untuk berbagi secara melalui media digital termasuk berbagi secara ekonomis.

Pada awal penggunaannya, ekonomi berbagi didefinisikan sebagai cara hidup yang baru dari masyarakat dimana semua yang berbagi mendapatkan akses berdasarkan

hubungan kepemilikan. Hal ini merupakan cara baru untuk berbagai bentuk pertukaran termasuk produk dan pengalaman untuk meraih keuntungan mutualisme termasuk keuntungan finansial. Menurut Zervas dkk(2017) ekonomi berbagi kemudian membentuk beberapa perspektif yaitu adanya interaksi dalam jaringan, pembentukan fitur perdagangan sosial dan sebagai pertimbangan ideologis. Selain itu, Vith dkk (2019) mengemukakan bahwa terdapat pandangan yang menganggap ekonomi berbagi menjadi ancaman terhadap profesionalisme, keamanan masyarakat, privasi dan kesehatan serta hak pekerja.

Peningkatan pemahaman mengenai ekonomi berbagi selanjutnya dipahami sebagai pengusulan model bisnis baru yang digunakan oleh organisasi untuk mengubah cara kerja dan cara memasuki pasar, dimana keberlanjutan hadir sebagai cara hidup baru yang menyediakan keunggulan kompetitif dan keuntungan organisasi dalam masyarakat yang terus mengalami perubahan. (Spalenza dan Rigo, 2020). Dilihat dari nilai yang diciptakan, disampaikan dan dipahami, ekonomi berbagi masih tergolong kategori baru meskipun model bisnis ini menjadi tren (Andreassen dkk, 2018).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan menggunakan metode yuridis normatif berupa pendekatan peraturan perundang-undangan dan pendekatan konseptual dimana fenomena implementasi kemitraan antara perusahaan penyedia platform *e-commerce* dengan kurir dikaji dari sisi hubungan kerja, upah, pekerjaan, perintah dan perlindungan tenaga kerja. Pengumpulan data primer diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan pihak perusahaan yang mengelola kerja sama dengan mitra dan pemilik aplikasi yang diwakilkan oleh HRD dan kurir pada PT.X. Adapun responden yang terlibat dibatasi pada lokasi di DKI Jakarta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Kerja Kemitraan Perusahaan Penyedia Platform E-Commerce dengan Kurir

Berdasarkan hasil wawancara dengan tim HRD dan mitra kurir dari perusahaan penyedia platform *e-commerce* yang merupakan objek penelitian diperoleh gambaran mengenai pola kerja kemitraan yang berlaku sebagai berikut:

1. Hubungan Para Pihak

Hubungan hukum yang terjalin antara perusahaan tersebut dengan kurir dibagi menjadi dua yaitu hubungan kerja dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan hubungan kemitraan. Kurir dengan status PKWT merupakan kurir yang sebelumnya berstatus sebagai mitra, namun setelah melalui evaluasi minimal tiga bulan atau maksimal satu tahun pada masa kemitraannya, mitra tersebut diajukan sebagai kurir dengan status PKWT. Pengangkatan mitra kurir menjadi PKWT ini tidak bersifat mutlak, namun berdasarkan kebutuhan perusahaan karena adanya slot karyawan sebagai kurir yang kosong. Statusnya sebagai karyawan PKWT berada di bawah anak perusahaan yang bergerak di bidang pengantaran atau logistik dan memperoleh hak dan kewajiban yang sama dengan karyawan di posisi lainnya serta tunduk pada UU Ketenagakerjaan. Oleh sebab itu, pada penelitian ini tidak akan dikaji lebih lanjut mengenai kurir yang berstatus PKWT.

Kurir dengan hubungan kemitraan dibagi menjadi dua jenis mitra kurir berdasarkan lama waktu kerja sebagai berikut:

a) *Temporary*

Kurir yang hanya bekerja saat event *e-commerce*, seperti event tanggal kembar (9.9, 10.10, dan seterusnya) dan Harbolnas (Hari Belanja Online Nasional) yang serempak dilakukan oleh *e-commerce* di Indonesia. Oleh sebab itu, perjanjian kemitraan yang terjadi hanya dalam periode waktu khusus tersebut saja.

b) *Reguler*

Kurir dengan jangka waktu perjanjian kemitraan selama satu tahun yang dapat diperpanjang ataupun diputus hubungan kemitraannya berdasarkan hasil evaluasi dari pihak manajemen.

Seleksi kurir sebagai mitra dilakukan dengan memverifikasi data dari berkas administrasi pendaftaran kemitraan yang diajukan calon mitra. Pertimbangan seleksi dilakukan berdasarkan pemahaman calon mitra terhadap lokasi yang menjadi lokus pengantaran paket, domisili calon mitra dan berdasarkan pertimbangan apakah calon mitra tersebut pernah menjadi kurir atau tidak. Setelah lolos seleksi berkas, calon mitra akan diwawancarai oleh HRD melalui telepon. Setelah itu, calon mitra dipanggil HRD untuk melakukan penandatanganan perjanjian kemitraan.

Selain itu, mitra diminta untuk menandatangani surat kesediaan deposit dimana deposit diperoleh berdasarkan pemotongan upah selama lima minggu. Besaran uang deposit untuk *rider* atau mitra dengan kendaraan sepeda motor sebesar Rp 500.000,- yang diperoleh dari pemotongan upah sebesar Rp 100.000,-/minggu selama lima minggu dan Rp 1.000.000,- untuk driver atau kurir dengan mobil dari pemotongan upah sebesar Rp 200.000,-/minggu selama lima minggu. Deposit berfungsi sebagai uang jaminan yang dapat dipotong sewaktu-waktu apabila terjadi kesalahan dari pihak mitra seperti uang *Cash on Delivery* (COD) yang belum disetorkan maupun terdapat paket yang rusak. Uang deposit (secara utuh ataupun sisa dari potongan) akan dikembalikan apabila terjadi pemutusan hubungan kemitraan dengan permintaan mitra, permintaan perusahaan setelah melalui evaluasi ataupun masa kemitraan yang sudah selesai dan tidak dilakukan perpanjangan.

Mitra terikat dengan perjanjian kemitraan yang disepakati dan pada awal beroperasi dimulai dengan *probation* selama satu minggu. Hasil evaluasi pada masa *probation* akan menentukan kemitraan dengan mitra tersebut akan dilanjutkan atau tidak. Evaluasi dilakukan berdasarkan produktivitasnya dengan indikator ketercapaian jumlah paket minimal dan jumlah hari kerja selama satu minggu.

2. Waktu Kerja Waktu Istirahat

Waktu kerja mitra dibagi berdasarkan tiga pilihan waktu pengambilan barang (shift) yaitu trip pagi, siang dan/atau malam dengan rentang hari Senin-Minggu. Mitra diberi kebebasan dalam memilih hari kerja dan waktu pengambilan barang yang diperbolehkan untuk mengambil paket di lebih dari satu trip. Meskipun demikian, pemilihan waktu kerja perlu dilaporkan kepada koordinator mitra atau yang disebut kapten. Kapten merupakan karyawan dengan status PKWT yang bertugas mengkoordinir, mengawasi dan mengevaluasi 30 – 50 mitra di satu area atau beberapa area. Koordinasi dari kapten dimaksudkan untuk menghindari adanya penumpukan mitra di satu trip

tertentu dalam hari yang bersangkutan ataupun penumpukan mitra di satu distrik (lokasi pengantaran).

Kapten akan mengkaji dan mengalihkan mitra untuk mengambil barang kepada trip ataupun distrik lainnya apabila terjadi penumpukan di trip dan/atau distrik tertentu. Dapat disimpulkan, mitra bebas menentukan hari kerja dan shiftnya, dan waktu *off* namun melalui prosedur pelaporan kepada kapten untuk dapat dijadwalkan. Kapten dapat mengubah waktu kerja yang diajukan mitra apabila terjadi penumpukan kurir di waktu tersebut dan mitra berhak menolak dengan mengajukan pergantian waktu kerja apabila tidak bersedia. Akan tetapi, hal ini dapat berdampak pada penilaian kinerja mitra.

Terkait dengan waktu istirahat, mitra memiliki waktu istirahat bebas/fleksibel. Tidak ada waktu khusus yang ditentukan untuk waktu istirahat karena produktivitas mitra dinilai berdasarkan pencapaian target.

3. Upah

Rata-rata besaran upah yang diterima mitra untuk 35 paket sebesar Rp 115.000,- sampai dengan Rp 150.000,-. Rata-rata besaran upah ini bervariasi tergantung dari wilayah dan medan pengantaran seperti jauh atau dekat jarak antar rumah, kesulitan pencapaian titik lokasi antar dan sebagainya. Apabila mengantar lebih dari 35 paket dalam satu trip akan diberikan upah per paket dengan selisih Rp 200,- dari besaran upah per paket yang diterima dalam skema 35 paket. Upah mitra dibayarkan dalam akumulasi satu minggu dan dibayarkan tiap hari Minggu ke rekening mitra. Besaran upah ditentukan oleh pihak perusahaan penyedia platform *e-commerce* dan dapat berubah sewaktu-waktu tergantung kebijakan perusahaan.

4. Pekerjaan

Mitra memiliki kewajiban untuk mengantarkan paket dengan aman menggunakan motor pribadi dan menanggung operasional lainnya seperti BBM dan pulsa. Dalam melakukan tugasnya, setiap mitra dibekali dengan *briefing* oleh kapten di awal menjalankan tugas mengenai kewajiban dan cara menggunakan aplikasi mitra yang berfungsi untuk mengawasi absensi mitra dan jumlah paket yang diselesaikan. Setiap mitra mengambil paket di gudang sesuai dengan waktu trip yang ditentukan dengan minimal 35 paket/trip. Jumlah 35 paket ini merupakan target yang ditetapkan oleh perusahaan yang merupakan hasil evaluasi terhadap rata-rata lama waktu pengantaran oleh kurir yaitu selama 4-5 jam untuk 35 paket dengan radius pengantaran 15-20 km.

Evaluasi terhadap mitra dilakukan setiap bulan berdasarkan produktivitas dan apakah terdapat permasalahan atau tidak dan selanjutnya dilakukan *grading A/B/C/D* untuk rekomendasi jenjang karir. Hasil evaluasi juga digunakan untuk menentukan kurir terbaik setiap bulannya atau disebut *MVP of the Month* yang dilakukan oleh masing-masing *hub* dengan *reward* yang diberikan berbeda antar *hub* tergantung dari kebijakan *hub lead*. *Reward* ini dapat berupa rekognisi dengan pemasangan foto kurir ataupun dalam bentuk uang tunai. Mitra dengan produktivitas terbaik juga memiliki kesempatan untuk promosi jabatan. Adapun jenjang karir yang tersedia yaitu pengangkatan mitra menjadi kurir dengan status karyawan PKWT. Selanjutnya, dapat berjenjang berdasarkan hasil evaluasi dari mitra dengan status PKWT, meningkat menjadi wakil kapten, kemudian kapten dan selanjutnya sebagai *hub lead*.

Selain *reward*, terdapat sanksi yang diberlakukan apabila hasil evaluasi menunjukkan produktivitas mitra yang rendah. Perusahaan melalui HRD akan melakukan konsolidasi ke kapten untuk mengetahui penyebab rendahnya produktivitas mitra, Kemudian kapten menyampaikan teguran dan *coaching* terhadap mitra yang bersangkutan. Namun, kapten dapat menyampaikan ke HRD rekomendasi sanksi untuk diberikan kepada mitra seperti pemberian SP. Fungsi kapten dalam hal ini krusial karena dapat merekomendasikan keberlanjutan ataupun pemberhentian kemitraan dengan mitra yang bersangkutan untuk digantikan dengan yang lainnya apabila produktivitas sangat rendah.

Selain berdasarkan produktivitas, sanksi juga dapat diberikan berdasarkan persoalan finansial seperti uang COD (*Cash on Delivery*) yang tidak dibayarkan/terpakai. Apabila besaran uang yang tidak dibayarkan lebih sedikit dari jumlah deposit, maka tunggakan uang pembayaran dapat langsung dipotong dari deposit yang ada. Namun apabila jumlah tunggakan uang COD lebih dari deposit, mitra tersebut akan dikenakan *suspend* sampai permasalahan diselesaikan. Pemberian *suspend* juga dapat dilakukan apabila terjadi penyalahgunaan akun oleh mitra. Untuk kesalahan berat seperti pelanggaran keuangan dalam jumlah besar, akan ditindaklanjuti oleh tim khusus perusahaan yang bekerjasama dengan POLRI.

Pemutusan perjanjian kemitraan dapat terjadi apabila berdasarkan rekomendasi kapten dari hasil evaluasi produktivitas mitra, mitra tersebut tidak diperpanjang kemitraannya ataupun digantikan posisinya sebelum masa berlaku kemitraan berakhir. Selain itu, mitra juga dapat mengajukan pengunduran diri sebagai mitra setelah sebelumnya mengisi formulir *exit clearance*.

5. Perlindungan Sosial

Program jaminan sosial merupakan salah satu bentuk perlindungan bagi pekerja dalam upaya meningkatkan kesejahteraan. Karena hubungan antara perusahaan dengan kurir adalah hubungan kemitraan sehingga kurir diklasifikasikan sebagai tenaga kerja Bukan Penerima Upah. Akibatnya, perusahaan tidak memiliki kewajiban untuk membayar sebagian iuran jaminan sosial para pengendara. Pihak perusahaan memfasilitasi dalam proses pendaftaran BPJS Ketenagakerjaan untuk program Jaminan Kecelakaan kerja (JKK) dan membantu dalam proses klaim apabila terjadi kecelakaan mitra saat bekerja. Akan tetapi, mitra bertanggungjawab dalam membayar iuran BPJS tersebut.

Perlindungan mitra yang juga tercantum dalam perjanjian kemitraan yaitu mitra dijamin hanya bertanggung jawab dalam mengantarkan paket ke *buyers*. Oleh sebab itu, hal-hal lain yang berkaitan namun bukan dalam ranah mitra tidak menjadi tanggung jawab mitra, seperti paket yang bodong oleh *seller*, penolakan pembayaran COD oleh *buyers*, dan sebagainya. Mitra juga dilindungi dari tindakan asusila dan tindakan tidak menyenangkan lainnya.

6. Prosedur Penyelesaian Perselisihan

Karena bersifat kemitraan, tidak ada Serikat Pekerja/Buruh untuk mitra. Himpunan atau perkumpulan yang terbentuk hanyalah perkumpulan kurir berlandaskan prinsip kekeluargaan saja dan tidak terdaftar sebagai Serikat Pekerja/Buruh di perusahaan. Perkumpulan ini tidak memiliki hak berunding dalam penyusunan Perjanjian Kerja Bersama karena bukan pekerja di perusahaan tersebut.

Apabila terdapat keluhan kesah yang terjadi di tingkat mitra secara individu, antar mitra ataupun dengan manajemen, kapten bertanggung jawab untuk menjadi penengah/penghubung komunikasi dari HRD ke mitra dan sebaliknya. Perselisihan yang mungkin terjadi akan ditanggapi oleh pihak perusahaan secara langsung.

Analisis Pola Kerja Kemitraan berdasarkan UU Ketenagakerjaan

Saat ini, pemerintah tidak dapat memberi perlindungan hukum ataupun memberi sanksi kepada pihak yang bermitra karena belum ada regulasi yang mengatur tentang pola kerja kemitraan pada industri digital dengan sistem *sharing economy*. Konsep kemitraan tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang menyebutkan bahwa kemitraan merupakan kerjasama dalam keterkaitan usaha, baik langsung maupun tidak langsung, atas dasar prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan yang melibatkan pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah dengan usaha besar. Akan tetapi, Undang-Undang ini tidak membahas hubungan antara perusahaan dengan tenaga kerja dan hak-hak pekerja 'gig', melainkan hanya memberi dasar dan prinsip kemitraan saja.

Di antara kedua pihak yang terikat pada perjanjian kemitraan bukan merupakan hubungan buruh dan majikan. Kedua pihak terikat dengan perjanjian biasa, sebagaimana yang terdapat dalam Pasal 1601 dan Pasal 1602 KUH Perdata. Sehingga perjanjian kemitraan merupakan area privat pihak yang bermitra. Meskipun demikian tetap perlu tunduk pada asas-asas kemitraan antara lain kesetaraan atau keseimbangan (*equity*), transparansi dan saling menguntungkan (Wibisono: 2007). Berdasarkan Analisa terhadap pola kerja kemitraan yang terjadi pada perusahaan penyedia platform *e-commerce* dengan kurir diperoleh beberapa unsur-unsur pada hubungan kerja yang terpenuhi dan prinsip-prinsip kemitraan yang belum terpenuhi.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, hubungan kerja terjadi karena adanya perjanjian kerja antara pengusaha dan pekerja dan memenuhi tiga unsur yaitu upah, perintah, dan pekerjaan. Pasal 1 angka 14 menyatakan perjanjian kerja adalah perjanjian yang dibuat antara pekerja/buruh dengan pengusaha yang memenuhi syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak. Pasal 52 menyatakan perjanjian kerja dibuat atas dasar kesepakatan kedua belah pihak, kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum, adanya pekerjaan yang diperjanjikan dan pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada hubungan antara perusahaan *e-commerce* dengan kurir bukan merupakan hubungan kerja karena tidak terdapat perjanjian kerja, tetapi diikat melalui perjanjian kemitraan. Perjanjian kerja yang dilakukan sebagai dasar untuk melaksanakan pekerjaan tunduk dan mengacu pada KUH Perdata yang selanjutnya menjadi area privat bagi kedua pihak yang bermitra. Dalam hal ini terjadi pemanfaatan bersama sumber daya untuk tujuan bersama yaitu melayani pengguna aplikasi dengan melakukan pengiriman paket. Kurir sebagai mitra menyediakan sumber daya berupa kendaraan, serta menanggung kebutuhan operasional seperti BBM, pulsa dan handphone. Sedangkan perusahaan penyedia platform digital sebagai aplikator bertanggung jawab untuk menyediakan aplikasi untuk *profiling* data yang kemudian dimanfaatkan oleh mitra kurir. Perusahaan mengelola kerja sama dengan mitra dan menyediakan jasa manajemen operasional para mitra terkait dengan penggunaan aplikasi.

Pada kemitraan, kedua pihak atau lebih bersepakat dalam jangka waktu tertentu dengan prinsip saling membutuhkan dan saling mengisi untuk mencapai keuntungan bersama (Notoatmodjo, 2003). Untuk mencapai kesepakatan, penentuan hak dan kewajiban para pihak yang bermitra seharusnya dilakukan melalui proses *bargaining* sebelum melaksanakan perjanjian, sehingga hak dan kewajiban pihak yang bermitra dapat terpenuhi. Akan tetapi proses *bargaining* ini tidak terjadi pada kemitraan perusahaan *e-commerce* dengan kurir. Para pemilik kendaraan yang selanjutnya berprofesi sebagai kurir *e-commerce* tersebut menyetujui seluruh perjanjian kemitraan yang telah dibuat oleh perusahaan meskipun tidak sepenuhnya sepakat dengan isi perjanjian karena membutuhkan pekerjaan untuk memperoleh penghasilan. Hal ini menyebabkan terjadinya asimetris informasi antara pihak yang bermitra.

Unsur kemitraan lainnya yang tidak terpenuhi terkait dengan prinsip kesetaraan. Mitra kurir tidak memiliki posisi tawar menawar yang sama dengan mitra perusahaan, seperti dalam penentuan upah atau disebut dengan insentif. Besaran upah ditentukan oleh perusahaan dengan dasar perbandingan besaran insentif pada industri logistik lainnya dan berkaitan dengan operasional perusahaan. Perubahan-perubahan yang terjadi di luar dari yang tercantum di perjanjian kemitraan pun dilakukan secara sepihak oleh pihak perusahaan tanpa melalui perundingan ataupun kesepakatan dari pihak mitra kurir. Contoh perubahan yang terjadi yaitu perubahan pada besaran upah dan penghilangan insentif khusus pada pencapaian target tertentu yang berdampak pada pengurangan penghasilan mitra kurir untuk capaian target yang sama. Hal ini menimbulkan perselisihan bahkan tindakan mogok kerja yang dilakukan oleh mitra kurir. Perusahaan berdalih sudah melakukan sosialisasi, namun proses penentuan perubahan upah ini tidak melalui proses perundingan sebelumnya. Pada akhirnya, mitra kurir harus menyetujui perubahan tersebut agar dapat menerima order pekerjaan sesuai ketentuan baru.

Hal lain yang terjadi terkait dengan fleksibilitas waktu kerja. Mitra kurir memang memiliki keleluasan dalam menentukan waktu kerja yang berkaitan dengan pemilihan trip pengambilan barang dan juga hari kerja dan hari *off*. Walau demikian, dalam praktiknya agar menghindari adanya penumpukan mitra kurir di hari dan waktu trip tertentu, jadwal pengambilan barang mitra ditentukan oleh koordinator. Mitra dapat menolak jadwal yang ditentukan dengan mengajukan penggantian jadwal, tetapi hal ini menjadi salah satu pertimbangan saat evaluasi yang dapat berimbas pada penilaian produktivitas mitra. Apabila hasil evaluasi diperoleh produktivitas mitra rendah, mitra tersebut akan dikategorikan pada grade yang rendah yang selanjutnya mengurangi kesempatan mitra yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan sebagai karyawan dengan status PKWT. Selain itu, sanksi juga dapat diberikan berupa teguran lisan dan/atau tertulis, pemberian *suspend* dan resiko berakhirnya dengan pemutusan hubungan kemitraan. Dapat disimpulkan, mitra kurir diperlakukan sebagai pekerja dalam hubungan kerja dan bukan sebagai mitra dengan adanya pemberlakuan sanksi apabila menolak perintah.

Di sisi lain, pasal 88 UU 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyatakan setiap pekerja berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan yang selanjutnya kebijakan pengupahan ditetapkan oleh pemerintah untuk melindungi pekerja/buruh. Kebijakan pengupahan ini di antaranya kebijakan upah minimum, upah kerja lembur, upah tidak masuk karena berhalangan, dan sebagainya. Akan tetapi, kebijakan tersebut tidak menaungi pola kerja kemitraan. Besaran upah yang diterima oleh mitra ditentukan oleh perusahaan dan bahkan dapat terjadi perubahan

besaran upah yang dibayarkan per paketnya. Besar kecilnya upah yang diterima oleh mitra ditentukan dari produktivitas mitra tersebut. Artinya, mitra tidak menerima upah apabila tidak bekerja dan dapat menerima upah lebih banyak apabila melakukan pekerjaan lebih dari minimal target yang ditetapkan. Dalam hal ini, tidak ada hukum yang melindungi mitra terhadap ketidaksesuaian beban kerja dengan upah yang diterima. Perubahan besaran upah dan ketentuan insentif juga ditentukan secara sepihak oleh perusahaan.

Selain itu, dalam hal perlindungan sosial terjadi perbedaan persepsi antara pihak yang bermitra terhadap hak perlindungan sosial serta kewajiban perusahaan untuk memberikan perlindungan sosial dalam pola kerja kemitraan dengan sistem *sharing economy* berkaitan dengan status mitra kurir. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) dan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara jaminan Sosial (BPJS) menegaskan bahwa semua orang yang bekerja baik yang bekerja di dalam hubungan kerja maupun yang bekerja di luar hubungan kerja berhak atas jaminan sosial baik jaminan kesehatan maupun jaminan sosial ketenagakerjaan. Artinya para pihak yang bermitra berhak atas jaminan Kesehatan dan jaminan sosial ketenagakerjaan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 menyatakan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Sedangkan pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain. Dengan demikian, mitra kurir memenuhi definisi tenaga kerja. Jadi, tenaga kerja berstatus mitra pada perusahaan *e-commerce* ini, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, kurir diklasifikasikan sebagai peserta Bukan Penerima Upah, sehingga wajib mendaftarkan diri dan anggota keluarganya sebagai peserta jaminan Kesehatan dan jaminan sosial ketenagakerjaan dan berkewajiban untuk membayar iuran jaminan sosial sesuai dengan program jaminan sosial yang diikutinya. Akibatnya, perusahaan tidak memiliki kewajiban untuk membayar Sebagian iuran jaminan sosial bagi kurir. Hal ini seperti yang ditunjukkan di lapangan, bahwa perusahaan membantu dalam proses pendaftaran kepesertaan mitra bagi mitra yang berminat untuk mengambil program jaminan sosial dan membantu dalam proses klaim.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kedudukan para mitra adalah sebagai subjek hukum perorangan. Subjek-subjek hukum tersebut dapat berperan sebagai penyandang hak dan kewajiban dalam kegiatan perdagangan. Subjek hukum tersebut, dalam hal ini kurir sebatas memanfaatkan aplikasi yang disediakan oleh perusahaan yang mengelola kerjasama dengan mitra dan menyediakan jasa manajemen operasional para mitra sehubungan dengan penggunaan aplikasi.

Hubungan kemitraan antara perusahaan *e-commerce* dengan kurir didasari oleh perjanjian kemitraan. Akan tetapi, terdapat asimetris informasi yang disebabkan pola kerja kemitraan yang diterapkan oleh pihak perusahaan tidak sesuai dengan prinsip kemitraan yaitu kesetaraan atau keseimbangan, transparansi dan saling menguntungkan. Dalam implementasinya terjadi posisi tawar menawar yang tidak setara antara kedua pihak yang ditunjukkan sejak awal kesepakatan. Perjanjian kemitraan dan isinya

ditentukan secara sepihak oleh pihak perusahaan tanpa terbuka untuk proses *bargaining*, sehingga mitra menyetujui seluruh isi klausul karena kebutuhan akan penghasilan.

Dalam hubungan kemitraan, situasi yang kurang lebih sama kedudukan di antara para pihak adalah sejajar dan terdapat simbiosis mutualisme. Namun sebaliknya, bila disebut mitra, fakta di lapangan sebagaimana disinggung sebelumnya, mitra tenaga kerja dan aplikator tidak sejajar. Mereka menjalankan peraturan yang telah dibuat sepenuhnya oleh pihak aplikator dalam aplikasi, jika kinerja dan target tidak sesuai bisa dikenakan sanksi.

Berdasarkan implementasi pola kerja kemitraan pun didapati perlakuan yang mengindikasikan perlakuan terhadap kurir sebagai pekerja dan bukan mitra, seperti adanya pemberlakuan *suspend* ataupun sanksi yang diberikan perusahaan apabila produktivitas mitra rendah.

Selain itu, perusahaan dapat melakukan perubahan atau penambahan persyaratan di luar dari perjanjian kemitraan tanpa melalui proses perundingan dan berlaku sejak diumumkan. Hal ini menunjukkan tidak adanya prinsip transparansi di dalam hubungan kemitraan karena pihak perusahaan tidak memberikan ruang pendapat bagi mitra kurir dalam menyampaikan aspirasinya sebelum penetapan kebijakan yang baru.

Prinsip yang saling menguntungkan juga tidak dapat terpenuhi secara ideal karena pihak perusahaan memiliki kekuasaan lebih untuk menentukan aturan yang harus dipatuhi mitra kurir, sedangkan mitra kurir yang membutuhkan pekerjaan harus mematuhi aturan yang ada walaupun dirasakan kurang menguntungkan. Ketimpangan informasi juga terjadi dimana terdapat informasi yang lebih banyak dimiliki oleh pihak manajemen yang dapat memicu untuk melakukan tindakan-tindakan yang sesuai dengan keinginan dan kepentingan dalam rangka memaksimalkan keuntungan bagi perusahaan. Sedangkan mitra kurir sulit untuk melakukan kontrol terhadap tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen karena minimnya informasi yang dimiliki.

Sampai saat ini, belum ada regulasi yang mengatur tentang pola kerja kemitraan pada industri digital dengan sistem ekonomi berbagi sehingga tidak ada kontrol dari pemerintah apakah prinsip kemitraan telah dipatuhi saat menyusun perjanjian kemitraan. Dalam upaya melindungi tenaga kerja dalam hubungan kemitraan, diperlukan adanya peran pemerintah sebagai regulator dalam membuat hukum yang mengatur mengenai pola kerja kemitraan berbasis aplikasi khususnya dalam hal pengupahan dan perlindungan sosial, sehingga mitra memiliki *bargaining power* yang setara dengan perusahaan pemilik aplikasi dalam membuat kesepakatan perjanjian kemitraan. Perubahan yang terjadi di luar dari perjanjian kemitraan yang telah disepakati sebaiknya diikuti dengan penandatanganan perjanjian kemitraan yang baru yang tentunya melalui kesepakatan kedua belah pihak.

Penulis menyadari keterbatasan pada penelitian ini yang terbatas pada analisis implementasi kemitraan saja. Penelitian ini dapat dikembangkan dengan membandingkan antara perjanjian kemitraan dengan implementasi di lapangan dan pembentukan pola kerja kemitraan yang dapat memenuhi prinsip-prinsip dari kemitraan.

DAFTAR REFERENSI

Artikel Jurnal

- Andreassen, et al., (2018). *Business Model Innovation and Value-Creation: The Triadic Way*. Journal of Service Management 29 (2018) 883-906. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2018-0125>
- Constantiou, L.D., Marton, A., & Tuunainen, V.K. (2017). *Four Models of Sharing Economy Platforms*. MIS Quarterly Executive, 16 (4): 231-251.
- Cheng, X., Fu, S., & Vreede, G. J.(2018). A mixed method investigation of sharing economy driven car-hailing services: Online and offline perspectives. International Journal of Information Management 41 (2018) 57–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.03.005>
- Eckhardt, G. M., & Bardhi, F. (2015). The sharing economy isn't about sharing at all. Harvard Business Review, 28(01), 2015.
- Spalenza, A. S., & Rigo, A. S. (2020). Sharing Economy and the Trends of Publications: A Systematic Literature Review, Revista de Administração da UFSM, vol. 14, no. 4, pp. 789-808, 2021, <https://doi.org/10.5902/1983465955107>
- Vith, S., Oberg, A., Höllerer, M.A. et al. Envisioning the 'Sharing City': Governance Strategies for the Sharing Economy. J Bus Ethics 159, 1023–1046 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04242-4>
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. Journal of Marketing Research, 54(5), 687–705.

Buku

- Botsman, R., & Rogers, R (2011). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York, NY: Harper Business.
- Haqiqi, M.I. (2012). *Pola Kemitraan Pemerintah Kota Bandar Lampung dengan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero): Studi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) pada Perajin Keripik di Sentra Industri Keripik Jalan Pagar Alam Bandar Lampung*. Lampung: Universitas Lampung.
- Notoadmodjo, S. (2003). *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibisono, Y. (2007). *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Gresik: Fascho Publishing.

Pustaka Lainnya

Kitab Undang-Undang Hukum Perdata

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS)

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN)