

KONFLIK HUBUNGAN INDUSTRIAL

Riza Dahlia¹
Wiwin Dinar Prastiti²
Susatyo Yuwono³

1.2.3 Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Abstract. *The background of this research is the harmony in industrial relationship that hasn't been found between the employees, management and share holders in companies world-wide including Indonesia. This research is intended to understand the background of conflicts and the type of relationship conflict in an Industry. The subject of this research is the employee of Bukit Asam coalmine company (persero), Ltd. (PTBA). The method of this research is qualitative with the data collecting tools as observation, interview and documentation. Thus, the data analysis implements inductive analysis. Analysis results shows that the cause of conflict in PTBA is the obstacles and communication problems, duty dependence, jender difference, working boundaries and individual characteristics. Based on the cause of conflict it could be concluded that among the conflict that happens in PTBA is (1) hierarchy conflict; which is felt by the contract labors, bad interaction between employees and management. (2) Conflict in troubleshooting experienced by the development and training team. (3) Internal personal conflict; felt by the DS Subject, retired men and trainees. (4) Conflict caused by superiors which is power conflict.*

Key words: *jender, employee, management*

Abstrak. *Latar belakang penelitian ini adalah keharmonisan hubungan industrial yang belum tercipta antara karyawan, manajemen dan pemegang saham di perusahaan-perusahaan yang ada di seluruh dunia termasuk Indonesia. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui latar belakang konflik dan bentuk konflik hubungan industrial. Subjek penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Tambang Batubara Bukit Asam (Persero), Tbk. (PTBA). Metode penelitian ini adalah metode kualitatif dengan alat pengumpulan data observasi, interview dan dokumentasi. Sehingga, analisis data menggunakan analisis induktif. Hasil analisis data dan pembahasan menunjukkan latar belakang konflik yang terjadi di PTBA adalah rintangan dan masalah komunikasi, ketergantungan tugas, perbedaan jender, kekaburan batas-batas bidang kerja dan sifat individu. Berdasarkan latar belakang konflik dapat disimpulkan bahwa bentuk konflik yang terjadi di PTBA antara lain: (1) Konflik hirarki, yang dirasakan oleh tenaga kontrak, interaksi yang kurang baik antara pihak karyawan dengan manajemen. (2) Konflik cara menyelesaikan masalah yang dialami pihak satuan kerja pengembangan dan latihan. (3) Konflik intra perorangan; yang dirasakan subjek DS, para pensiunan dan peserta pelatihan anak putus sekolah. (4) Konflik yang timbul karena atasannya yaitu konflik kekuasaan.*

Kata kunci: *jender, karyawan, manajemen*

Konflik hubungan industrial bukan masalah baru bagi pengusaha dan perusahaan yang berkembang di seluruh dunia. Indonesia juga mengalami masalah yang sama, apalagi Indonesia merupakan negara yang menggunakan sistem padat karya. Guncangan krisis moneter beberapa tahun lalu juga memperparah keadaan ekonomi Indonesia yang mempengaruhi hubungan industrial perusahaan-perusahaan yang berkembang di Indonesia. Konflik hubungan industrial yang dialami sebuah perusahaan bukan tolak ukur untuk mengatakan perusahaan itu lemah karena terkadang konflik membawa dampak atau manfaat bagi perusahaan. Namun, apabila konflik tidak segera diselesaikan akan mempengaruhi perusahaan secara keseluruhan.

Komunikasi yang kurang baik antara pihak manajemen dengan karyawan/pekerja menjadi salah satu penyebab konflik hubungan industrial. Dampak masalah ini adalah unjuk rasa atau demo karyawan. Di media massa dan elektronik pemberitaan tentang masalah ini menjadi topik yang hangat untuk dibicarakan. Pemerintah mengantisipasi dengan mengeluarkan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan dan Undang-undang Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Pemerintah berharap

Undang-undang yang dikeluarkan tersebut dapat menyelesaikan konflik hubungan industrial dan menciptakan hubungan industrial yang baik serta profesional.

Perselisihan hubungan industrial adalah perbedaan pendapat atau perselisihan pengusaha dengan pekerja dan atau serikat pekerja berkaitan dengan syarat-syarat kerja seperti pemenuhan hak-hak pekerja dan atau serikat pekerja, harapan atau kepentingan pekerja, dan pemutusan hubungan kerja, serta perselisihan antar serikat pekerja di satu perusahaan (Simanjutak, 2003). Konflik sendiri merupakan perselisihan yang terjadi antara dua orang atau kelompok yang mengakibatkan keinginan untuk menghambat, mengganggu, merugikan pihak yang menjadi lawannya.

Dari asumsi di atas, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah, apa latar belakang konflik hubungan industrial dan bagaimana bentuk konflik yang terjadi di perusahaan?

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui latar belakang konflik hubungan industrial dan bentuk-bentuk konflik hubungan industrial. Diharapkan penelitian ini memberi manfaat bagi pekerja untuk memperbaiki dan menjalin hubungan dengan karyawan yang lain, manajemen dan pemegang saham serta

bagi pengusaha untuk memperbaiki sistem manajemen dan mencari solusi konflik.

METODE PENELITIAN

Pemilihan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk sebagai tempat penelitian memiliki alasan yang kuat. Di satu sisi, PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk yang dikenal dengan nama PTBA merupakan salah satu perusahaan energi pengganti minyak bumi yang pemasarannya sudah mencapai skala internasional. Di sisi lain, kantor pusat PTBA berada di sebuah kecamatan dan jauh dari pusat keramaian. Di samping itu, PTBA memiliki anak perusahaan dan cabang di beberapa kota di Pulau Sumatra dan Pulau Jawa. Lokasi penelitian ini adalah PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk, yang terletak di Kota Tanjung Enim, Kabupaten Muara Enim, Propinsi Sumatera Selatan.

Gejala penelitian penulis fokuskan kepada konflik hubungan industrial yang berarti perselisihan yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan baik antar karyawan, manajemen, atau pemegang saham. Metode yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian adalah observasi, interview dan dokumentasi. Alasan pengambilan

metode ini karena konflik hubungan industrial di suatu perusahaan bersifat rahasia. Di samping itu, peneliti ingin mengungkap latar belakang konflik hubungan industrial, sehingga apabila ditanyakan langsung kepada pihak karyawan dan manajemen, diasumsikan akan lebih efektif daripada menggunakan angket. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam observasi penelitian ini adalah catatan *anecdotal*. Proses observasi *anecdotal* yaitu *observer* mencatat hal-hal yang penting. Pencatatan dilakukan sesegera mungkin pada tingkah laku yang istimewa. *Observer* harus mencatat secara teliti apa dan bagaimana kejadiannya, bukan bagaimana menurut pendapatnya (Rahayu dan Ardani, 2004).

Alat pengumpulan data dalam metode wawancara penelitian adalah hasil wawancara. Bentuk wawancara yang digunakan adalah wawancara bebas terpimpin atau *semi-structured interviews*. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini berupa foto, berkas pemeriksaan dan kebijakan perusahaan. Metode analisis data yang digunakan dalam wawancara ini adalah analisis kualitatif. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara induktif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Orientasi Kancah. Kantor Pusat PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero), Tbk berada di Jl. Parigi No. 1 Tanjung Enim 31716. Saat ini PTBA memiliki 2 unit tambang yaitu Unit Pertambangan Tanjung Enim dan Unit Pertambangan Ombilin. PTBA memiliki Kantor Perwakilan dan Unit Pengembangan Briket di Jakarta. Perusahaan briket batubara berada di tiga tempat yaitu Unit Usaha Briket Tanjung Enim, Unit Usaha Briket Lampung dan Unit Usaha Briket Gresik. Di samping itu, PTBA memiliki kantor pengangkutan batubara di tiga Pelabuhan yaitu Dermaga Kertapati Palembang, Dermaga Teluk Bayur Padang dan Pelabuhan Bakauheni Tarahan Bandar Lampung. Sejarah singkat berdirinya PT Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk adalah sebagai berikut, kegiatan penambangan batubara di Tanjung Enim, Sumatera Selatan dimulai tahun 1919 oleh pemerintah Belanda dengan nama Boekit Asam Mijnen Steem Kolen berdasarkan Staatsblad No. 198 tahun 1919.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.23 tahun 1968 ketiga tambang batubara yang masih bekerja, yaitu Tambang Batubara Ombilin di Sumatera Barat, Tambang Batubara

Bukit Asam di Sumatera Selatan dan Tambang Batubara Mahakam di Kalimantan Timur, disatukan dalam PN Tambang Batubara dan masing-masing tambang tersebut menjadi Unit Produksi. Perkembangan selanjutnya Unit Produksi Mahakam ditutup pada tahun 1979 berdasarkan pertimbangan ekonomi dan suramnya pemasaran batubara sebagai akibat berkembangnya penggunaan mesin diesel di semua bidang angkutan dan pembangkit listrik. PN Tambang Batubara Bukit Asam berdiri dengan Kantor Pusat di Tanjung Enim, Sumatera Selatan berdiri pada 2 Maret 1981 dan berubah menjadi Perusahaan Umum Tambang Batubara tahun 1984. Melalui PP No. 56 tahun 1990 Perum Batubara digabung menjadi PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) disingkat PTBA dan mengelola dua unit penambangan yaitu Unit Pertambangan Ombilin (UPO) dan Unit Pertambangan Tanjung Enim (UPTE). PTBA mengembangkan briket batubara sebagai energi alternatif pengganti minyak tanah dan kayu bakar pada tahun 1993. PTBA memiliki anak perusahaan yaitu PT Batubara Bukit Kendi yang dibentuk 1996 dan berkedudukan di Tanjung Enim. PTBA melaksanakan IPO pada tanggal 23 Desember 2002 dan resmi menjadi Perusahaan Publik atau Terbuka (Tbk). PTBA mengalami pergantian Direksi

ketika penelitian dilakukan. Pergantian ini dimulai dengan penetapan pengakhiran masa jabatan Direksi PTBA yang lama tanggal 15 November 2006 di Jakarta. Direksi lama memulai masa jabatannya sejak 15 November 2001. Mengingat pemegang saham Dwiwarma yang juga pemegang saham mayoritas belum mengajukan nama-nama penggantinya, maka sejak 15 November 2006 posisi Direksi kosong. Komisaris Perseroan ini untuk sementara waktu merangkap melaksanakan tugas Direksi sehari-hari sampai adanya Direksi PTBA yang baru. Tanggal 27 Desember 2006 PTBA mengadakan RUPSLB di Jakarta untuk

menetapkan Direksi PTBA yang baru. Direksi akan menjabat selama lima tahun yaitu periode 2006-2011. Acara pelantikan dan pisah sambut telah dilakukan di Tanjung Enim, tanggal 29 Desember 2006.

Penelitian ini dilaksanakan di satuan kerja Sumber Daya Manusia. Unit kerja SDM berada di bawah jajaran Direksi SDM dan Umum yang terdiri dari 4 bagian yaitu:

- a. Perencanaan
- b. Pengembangan dan Pelatihan
- c. Hubungan industrial
- d. Administrasi dan Pengelolaan Kinerja

Tabel Karakteristik Subjek Penelitian

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
N	BJ	TS	SYB	SMB	DS	TK	SDW
JK	LK	LK	LK	LK	LK	LK	PR
U	48 TH	48 TH	53 TH	46 TH	45 TH	49 TH	49 TH
JB	SP SDM	SP SDM	SP SDM	SP SDM	EDP	EDP	SP SDM
JJ	4A	4A	4B	4C	4A	4A	4B
SK	PR SDM	Diklat SDM	Hubin SDM	Adm SDM	KBL	KBL	Adm SDM

*keterangan

N : Nama

SP : Spesialis SDM

JK : Jenis Kelamin

EDP : Evaluator Data dan Pelaporan

U : Usia

PR : Perencanaan

JB : Jabatan

Diklat : Pendidikan dan Latihan

JJ : Jenjang	Jabatan Adm : Administrasi
SK : Satuan Kerja	Hubin : Hubungan Industrial
LK : Laki-Laki	KBL : Kemitraan dan Bina Lingkungan
PR : Perempuan	

Latar Belakang / Penyebab Konflik

Konflik yang dihadapi subjek penelitian beragam tergantung masalah yang dihadapi. Bagian Perencanaan mempunyai masalah dengan tenaga kontrak. Masalah ini muncul karena tenaga kontrak perusahaan mengalami ketidakjelasan status menjadi karyawan padahal sudah bekerja lebih dari dua tahun dan adanya karyawan yang ingin mutasi.

Bagian Pengembangan dan Latihan mempunyai masalah dengan anak putus sekolah yang dilatih di satuan kerja Pengembangan dan Latihan Sumber Daya Manusia (SDM) atas program satuan kerja Kemitraan dan Bina Lingkungan (KBL) yang bekerja sama dengan Disnaker Muara Enim. Karyawan tidak mau mengikuti pelatihan yang diselenggarakan satuan kerja Pengembangan dan Latihan SDM dan komunikasi dengan bagian lain. Bagian Administrasi dan Pengelolaan Kinerja Pegawai memiliki masalah dengan pensiunan yang ingin uang pensiunnya dinaikkan. Sedangkan, Bagian Hubungan

Industrial menangani masalah rumah tangga yang kebanyakan dilatarbelakangi masalah material, konflik atasan-bawahan yang dilatarbelakangi oleh pemberdayaan kerja bawahan dan atasan, pencurian dan masalah lain yang berkaitan dengan karyawan.

Contoh kasus yang terjadi di PTBA adalah kasus pencurian yang dilakukan Pak T dan Pak N, kasus drg. R yang melakukan tuntutan hukum, kasus rumah tangga karyawan, kasus serikat pekerja dan masalah komunikasi antar satuan kerja. Rintangan komunikasi menjadi masalah bagi karyawan PTBA. Masalah ini terlihat ketika komunikasi yang terjadi di lingkungan kerja merupakan inisiatif masing-masing individu. Pertemuan di luar kantor juga tidak efektif karena karyawan malas atau enggan datang. Di samping itu, kekakuan atasan dan bawahan di satuan kerja tambang juga mempengaruhi hubungan silaturahmi karyawan.

Masalah rumah tangga mempengaruhi kinerja karyawan. Kasus rumah tangga yang ditangani pihak

hubungan industrial kira-kira 15 kasus pertahun. Penyebab masalah ini adalah material. Masalah rumah tangga ini terjadi di berbagai satuan kerja. Tetapi, kasus ini kebanyakan dari satuan kerja tambang daripada kantor. Satuan kerja Hubungan Industrial Sumber Daya Manusia selama penelitian berlangsung menangani beberapa kasus rumah tangga yang bisa dijadikan contoh kasus yang dialami oleh perusahaan.

Konflik yang disebabkan oleh tenaga kontrak disebabkan mereka ingin terus bekerja dan tidak mau diberhentikan. Di samping itu, Undang-undang memberikan kesempatan tenaga kontrak untuk menjadi karyawan tetap. Kronologis kasus drg. R menjadi penguat masalah yang dialami manajemen dengan tenaga kontrak. Masalah ini termasuk masalah struktural organisasi yang dikemukakan Handoko dalam Martoyo (2000) karena perusahaan memiliki ketergantungan tugas kepada pihak tenaga kontrak.

Perbedaan kesempatan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan laki-laki dan perempuan merupakan faktor penyebab konflik yang dilihat dari segi jender yang dikemukakan oleh Edelmann (2001). Penyebab lain masalah adalah usia atasan lebih muda daripada bawahan. Edelmann (2001) mengemukakan salah satu penyebab konflik adalah perbedaan usia.

Mosi tidak percaya kepada ketua serikat pekerja dan perbedaan keinginan menjadi masalah serikat pekerja di PTBA. Masalah ini termasuk masalah komunikasi yang di kemukakan Handoko dalam Martoyo (2000) tentang salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat bahasa yang kurang atau sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu yang tidak konsisten.

Tindakan mencari muka yang dikemukakan Robbins dalam Umar (2001) dirasakan oleh subjek DS. Hal ini dilakukan oleh orang yang ingin naik jenjang. Sifat individu yang diprediksikan oleh Robbins dalam Umar (2001) menjadi salah satu penyebab konflik. Hal ini dirasakan subjek DS saat perbandingan yang dilakukan oleh subjek yang sarjana kepada karyawan lulusan SMA yang mendapatkan kenaikan jenjang.

Contoh lain, karyawan yang ingin mutasi karena kejenuhan dan dorongan keluarga melakukan tekanan atau ancaman serta uang pensiun yang kecil dan domisili pensiun yang tersebar di seluruh Indonesia membuat pelayanan kurang maksimal.

Bentuk Konflik

Bentuk konflik yang dihadapi subjek BJ adalah konflik tenaga kontrak dengan manajemen. Salah satu kasusnya adalah

drg. R. Konflik ini termasuk konflik hirarki yang dikemukakan Indrawijaya (2000). Tekanan yang dilakukan drg. R adalah keinginan menjadi karyawan/pengangkatan pegawai.

Konflik karyawan dengan manajemen antara lain, keinginan karyawan untuk mutasi, karyawan merasa keberatan mengikuti pelatihan, kasus pencurian, ketua serikat pekerja yang meminta pembelaan hukum ke Depnakertrans Jakarta dan jenjang karir yang tidak jelas. Masalah ini adalah bentuk konflik dalam kelompok yaitu konflik interaksi. Penyebab masalah yang dihadapi subjek berkenaan dengan interaksi yang kurang baik. Konflik yang terjadi ketika diskusi di satuan kerja BangLat merupakan konflik dalam kelompok yang dikemukakan oleh Indrawijaya (2000) tentang konflik pemecahan persoalan yang terjadi jika beberapa orang mempunyai pandangan yang berbeda tentang cara memecahkan masalah.

Konflik batin yang dirasakan subjek DS, konflik pensiunan yang ingin kenaikan uang pensiun dan konflik peserta pelatihan merupakan konflik intra perorangan yang dikemukakan Winardi (2001). Konflik atasan bawahan yang dihadapi Pak H termasuk konflik fungsional yang dikemukakan

oleh Indrawijaya (2000). Konflik Pak H timbul karena kekuasaan yang dimiliki oleh manajernya.

Jenis Konflik

Simanjuntak (2003) mengemukakan salah satu perselisihan hubungan industrial adalah perselisihan hak dan kewajiban. Hal ini juga ditercantum dalam UU No. 2 Tahun 2004. Perselisihan yang terjadi di PTBA mengenai kenaikan jenjang yang berhenti atau *SK mentok*. Karyawan menganggap kenaikan jenjang dan peta karir yang tidak jelas merupakan suatu pelanggaran terhadap hak. Perselisihan antar serikat pekerja yang terjadi di PTBA adalah Serikat Pegawai Bukit Asam (SPBA) memiliki masalah dengan PPBA yang berkaitan dengan penyesuaian hak yang diberikan kepada serikat pekerja.

Dampak Positif

Edelmann (2001) menyatakan konflik akan meningkatkan harga diri. Hal ini dirasakan oleh subjek TK yang merasa puas telah menyampaikan keluhan dan bisa mewakli rekannya yang lain dan subjek DS mengatakan Pak An merasa prihatin dan akan memikirkan masalah yang dihadapinya.

Kepercayaan subjek TK semakin besar kepada Pak An yang sudah

memberikan perubahan dengan keluarnya SK sebagai pembatalan SK *mentok*. Dampak positif tentang kepercayaan ini dikemukakan oleh Edelmann (2001). Pickering (2000) menyatakan motivasi akan meningkat ketika menghadapi konflik. Karyawan bagian perencanaan motivasinya meningkat ketika tenaga kontrak yang dipindahkan ke pihak ketiga. Subjek SMB mempunyai kepuasan ketika melayani karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan subjek sesuai dengan dampak positif konflik yang diprediksi oleh Edelmann (2001).

Dampak Negatif

Pickering (2000) mengemukakan waktu terbuang sia-sia sebagai dampak negatif konflik. Kasus yang dialami PTBA tentang pensiunan yang melakukan segala cara untuk menaikkan uang pensiun yang dirasakannya kekecilan. Masalah ini membuat waktu mereka terbuang sia-sia untuk mengatasi hal ini karena pemegang saham tidak menyetujui kenaikan pensiun. Karyawan yang tidak mau mengikuti diklat juga membawa dampak waktu yang terbuang sia-sia karena karyawan harus mengikuti pelatihan jadwal selanjutnya atau karyawan akan kehilangan kesempatannya, karena pelatihan hanya satu kali. Dampak lainnya menjadikan pelatihan dibuat menjadi dua angkatan.

Ancaman dilakukan karyawan yang ingin mutasi merupakan masalah moral yang ditimbulkan sebagai dampak negatif konflik yang dikemukakan oleh Pickering (2000). Pickering (2000) menyatakan dampak negatif konflik adalah produktivitas menurun. Kekakuan silaturahmi dan komunikasi karyawan tambang menyebabkan karyawan tidak produktif dalam bekerja. sehingga karyawan yang memiliki masalah rumah tangga akan larut dalam masalahnya. Dampak negatif yang dikemukakan Edelmann (2001) adalah tingkat psikologis dan gangguan tingkah laku. Tingkat psikologis yang dialami subjek adalah subjek DS merasa cemas sekaligus berharap ketika menghadap Pak An dan subjek TK menanyakan kepada diri sendiri tentang orang yang membuat kebijakan SK *mentok*. Perasaan sedih dan merasa tidak dihargai oleh subjek DS dan TK ketika menghadapi masalah SK *mentok*. Tingkat psikologis yang dialami oleh subjek BJ adalah subjek harus hati-hati dalam menangani tenaga kontrak agar tidak menuntut menjadi karyawan tetap.

Masalah ini menyebabkan tenaga kontrak menuntut karyawan bagian perencanaan secara pribadi. Gangguan tingkah laku juga dialami subjek DS yaitu subjek merasa kinerjanya menjadi menurun, masa bodoh dan benci akibat masalah yang dihadapinya.

Cara Mencegah Konflik

Cara mencegah konflik yang dipakai perusahaan adalah serikat pekerja dan PKB. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rusli (2003), Simanjuntak (2003) dan Suprihanto (2002). Pencegahan konflik juga dilakukan dengan menerapkan peraturan perusahaan yang termaktub dalam PKB dan SK Direksi misalnya cuti dan asuransi.

Pihak perusahaan telah melakukan kewajibannya terhadap karyawan meliputi gaji, cuti, jam kerja, jaminan sosial dan keselamatan serta kesehatan kerja. Hal ini sesuai dengan syarat-syarat kerja yang dikemukakan Haryani (2002) dan permasalahan hubungan industrial yang diprediksi Suprihanto (2002). Sehingga perusahaan tidak memiliki masalah dalam hal tersebut.

Cuti dan THR tidak menjadi masalah di PTBA. Cuti karyawan mendapatkan uang dan THR merupakan keputusan menteri. Sedangkan, asuransi yang merupakan jaminan bagi karyawan sudah diberikan yaitu Jamsostek, Taspen, BumiPutera, Jiwasraya, Dana Pensiun dan asuransi kesehatan dari Tugu Mandiri.

Penerimaan Jamsostek, Taspen dan BumiPutera diterima sekaligus. Sedangkan, Dana Pensiun dan Jiwasraya diterima bertahap. Asuransi

kesehatan diberlakukan sejak karyawan berobat dan akan dikurangi/dibatasi ketika karyawan telah pensiun. Hal ini bisa dibuktikan dengan melihat contoh slip gaji karyawan yang ada di lampiran. UU No. 13 tahun 2003 dan PKB perusahaan telah mengatur tentang jam kerja yaitu lima hari kerja untuk karyawan kantor dengan waktu bekerja 8 jam per hari dan enam hari kerja untuk karyawan tambang dengan waktu bekerja 7 jam per hari.

Pelatihan yang diselenggarakan oleh satuan kerja BangLat juga untuk mengatasi mutasi yang dilakukan oleh bagian perencanaan. Karyawan yang di mutasi di PTBA memerlukan pelatihan karena penempatannya terkadang berbeda dengan pekerjaan karyawan sebelumnya.

Norma karyawan yang dikemukakan oleh Sastrohadiwiryo (2003) yang diterapkan telah disepakati oleh karyawan yaitu, jam masuk dan pulang kerja, seragam, absensi, alat keamanan karyawan tambang. Di samping itu, mekanisme peminjaman yang dilakukan karyawan harus sepengetahuan bagian administrasi SDM dan karyawan tidak boleh meminjam lebih dari 40% agar kerjanya tetap baik. Peraturan lain yang diterapkan oleh perusahaan yaitu tentang kerja suami dan istri yang ada di PKB telah diterapkan oleh perusahaan. Suami istri

tidak boleh bekerja di perusahaan sejak tahun 1998 dan suami istri yang telah bekerja di perusahaan sebelum tahun 1998 tidak boleh bekerja dalam satu satuan kerja.

Hubungan kerja yang dikemukakan Haryani (2002) dan Sastrohadiwiryo (2003) menjadi masalah di perusahaan yaitu mengenai kekuasaan dan wewenang. Peraturan yang diterapkan perusahaan yang dikemukakan Suprihanto (2002) menjadi masalah di PTBA. Masalah yang dihadapi karyawan PTBA adalah masalah jenjang karir yang tidak jelas dan produktivitas kerja karyawan yang tidak pernah diukur. Di perusahaan ada Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) yang berisi kinerja dan produktivitas tetapi hasil akhirnya untuk penilaian kinerja satu semester. Mekanisme PPKP dilakukan oleh atasan langsung karyawan dan hasilnya dikumpulkan ke satuan kerja Sumber Daya Manusia. Pengumpulan PPKP ini akan berdampak kepada karyawan yaitu tunjangan kinerja yang diberikan setahun dua kali.

Cara Penyelesaian Konflik

Penyelesaian masalah Pak H dengan atasannya, masalah manajemen dengan pensiunan diselesaikan dengan sistem berjenjang. Masalah akan ditangani oleh atasan satuan kerja yang

bersangkutan. Kemudian, masalah akan ditangani satuan kerja Hubungan Industrial. Masalah yang tidak bisa diselesaikan oleh pihak Hubin akan diserahkan ke MPKP (Majelis Pertimbangan Kinerja pegawai). Penyelesaian yang dilakukan manajemen PTBA sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Indrawijaya (2000) mengenai strategi penyelesaian konflik melalui musyawarah, subordinasi kepentingan dan tujuan, dan meminta bantuan pihak ketiga.

Cara penyelesaian konflik hubungan industrial belum bisa diterapkan di PTBA karena Lembaga Bipartit belum terbentuk di PTBA. Konflik manajemen dengan tenaga kontrak diatasi dengan memindahkan tenaga kontrak tersebut kepada pihak ketiga yaitu Koperasi atau PT. Batubara Bukit Kendi. Pindahan tenaga kontrak tersebut membuat masalah baru bagi karyawan perencanaan SDM yaitu, tenaga kontrak yang mempunyai masalah dengan pihak ketiga akan diserahkan kepada manajemen PTBA. Pendirian Dana Pensiun sebagai anak perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan uang pensiun juga merupakan solusi yang dilakukan manajemen untuk mengatasi masalah dengan pensiunan di kemudian hari.

SIMPULAN

Hasil analisis data dan pembahasan menunjukkan latar belakang konflik yang terjadi di PTBA adalah rintangan dan masalah komunikasi, ketergantungan tugas, perbedaan jender, kekaburan batas-batas bidang kerja dan sifat individu. Berdasarkan latar belakang konflik dapat disimpulkan bahwa bentuk konflik yang terjadi di PTBA antara lain:

1. Konflik hirarki yang dirasakan oleh tenaga kontrak interaksi yang kurang baik antara pihak karyawan dengan manajemen.
2. Konflik cara menyelesaikan masalah yang dialami pihak BangLat.
3. Konflik intra perorangan yang dirasakan subjek DS, pensiunan dan peserta pelatihan anak putus sekolah.
4. Konflik yang timbul karena atasannya, yaitu konflik kekuasaan.

Sedangkan jenis konflik yang muncul adalah perselisihan hak antara karyawan dan manajemen, perselisihan serikat pekerja antara SPBA dan PPBA. Pihak perusahaan telah melaksanakan syarat kerja. Namun, perusahaan masih memiliki konflik. Masalah tersebut mengenai hubungan pengusaha dan pekerja yaitu jenjang karir yang tidak jelas dan produktivitas

kerja yang tidak pernah diukur. Di samping itu, perusahaan memiliki peraturan tentang suami istri yang tidak boleh bekerja di perusahaan sejak tahun 1998 dan mekanisme peminjaman uang harus sepengetahuan pihak administrasi.

Konflik hubungan industrial memiliki dampak. Dampak positif konflik adalah meningkatnya harga diri, kepercayaan yang semakin besar, motivasi meningkat dan kepuasan kerja. Sedangkan dampak negatif konflik adalah waktu terbuang sia-sia, masalah moral berupa ancaman, produktivitas menurun, gangguan tingkah laku misalnya, kinerja menurun, benci dan masa bodoh, serta tingkat psikologis meliputi cemas, hati-hati, perasaan tidak dihargai, dan sedih. Cara pencegahan konflik yang dipakai di PTBA adalah serikat pekerja dan PKB. Masalah yang ada di PTBA ditangani oleh satuan kerja masing-masing. Kemudian diserahkan ke Hubin untuk dilakukan pemeriksaan. Masalah yang fatal dan tidak bisa diselesaikan pihak Hubin, diselesaikan melalui MPKP. Cara penyelesaian konflik belum bisa dilakukan karena lembaga bipartit belum terbentuk.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh selama pelaksanaan penelitian maka diharapkan

penulis memberikan sumbangan, saran-saran yang dapat bermanfaat bagi :

1. Pihak pekerja.

- a. Pihak pekerja agar memperbaiki dan meningkatkan kualitas komunikasi antar karyawan dan manajemen atau pihak pengusaha.
- b. Pihak pekerja agar memperbaiki disiplin kerja agar tercipta kinerja yang baik bagi perusahaan.

2. Pihak Pengusaha.

- a. Pihak pengusaha disarankan agar secepatnya melakukan pembentukan lembaga Bipartit untuk menyelesaikan masalah karyawan dan perusahaan.
- b. Pihak pengusaha disarankan melakukan pengukuran produktivitas kerja karyawan agar tercipta kepuasan kerja.
- c. Pihak pengusaha agar memberikan pelatihan untuk karyawan Hubin agar bisa melakukan pemeriksaan secara standar.

DAFTAR RUJUKAN

- Anonim. (2002). *Karyawan PTBA Pertanyakan Tunjangan Peralihan*. *Sriwijaya Post Online*. Diperoleh dari <http://www.Indomedia.com/sripo/2002/08/01/0108dae6.htm>.
- Anonim, (2004). *HAM Dan Jender Sering Pengaruhi Keharmonisan Hubungan Industrial*. Berita Tenagakerja-Dinas Informasi Dan Komunikasi, 04 Oktober 2004. Diperoleh dari www.jatim.go.id.
- Anonim. (2006). *Penandatanganan Perjanjian Kerja Sama (PKB) Periode 2006- 2007*. Diperoleh dari http://members.bumnri.com/ptpn12/news.html?news_id=13871.
- Edelmann, R.J.. (1999). *Konflik Interpersonal Di Tempat Kerja* . Cetakan kelima (Terjemahan oleh Srikandi Waluyo). Yogyakarta : Kanisius.
- Haryani, S. (2002). *Hubungan industrial di Indonesia*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Hamidi. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan ketiga. Malang:

- Universitas Muhammadiyah Malang.
- Indrawijaya, I.A. (2000). *Perilaku Organisasi*. Cetakan keenam. Bandung : Sinar Baru Algensindo.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Mu'talazimah. (2002). *Diktat Metode Penelitian*. Surakarta: Fakultas Ilmu Kesehatan UMS.
- Nurkholis. (2002). *PTBA Jangan Abaikan Karyawan*. Sriwijaya Post Online. Diperoleh dari <http://Indomedia.com/sripo/2002/08/03/0308hot1.htm>.
- Pickering. (2000). *Kiat Mengatasi Konflik*. Edisi 3 (Terjemahan Maris Masri). Jakarta:Erlangga.
- Poerwandari. E. K dan Hassan, F. (1998). *Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Psikologi*. Fakultas Psikologi UI. LPSP3.
- Rahayu. T.R dan Ardani.T.A..(2004). *Observasi Dan Wawancara*. Malang : Bayumedia Publishing.
- Rusli, Hardijan. (2004). *Hukum Ketenagakerjaan 2003*. Cetakan pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sastrohadiwiyo. B.S.. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional*. Cetakan kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang.P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesebelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman. (2003). *Manajemen Hubungan Industrial*. Cetakan pertama. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Soemartono, G. (2006). *Arbitrase dan Mediasi di Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sudarsono, R. (2002). Kompensasi Manajemen Dan Kinerja: Upaya Pengendalian Agency Conflict, *Jurnal Administrasi Dan Bisnis* vol 2, no3/4/5, 35-36. Jakarta: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Katolik Indonesia Atmajaya Jakarta.
- Suprihanto, J. (2002). *Hubungan Industrial Sebuah Pengantar*. Edisi pertama. Cetakan ketiga. Yogyakarta: BPFE.

- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Cetakan Pertama. Bandung : ALFABETA.
- Umar, H. (2001). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-undang Ketenagakerjaan. (2006). Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Wibisono, K. (2005). Manajemen Konflik Sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Antara Relationship Conflict Dengan Kreativitas Dan Kepuasan Anggota Tim, *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol 9, No 1,hal 72-85. Surakarta: Balai Penelitian dan Pengembangan Ekonomi Fakultas Ekonomi UMS.
- Winardi, J..(2001). *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Edisi pertama. Cetakan pertama. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wiyadi. (2003). Pengelolaan Konflik Dalam Organisasi, *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol 7, no 1, 33-43, Surakarta: Balai Penelitian dan Pengembangan Ekonomi Fakultas Ekonomi UMS.