

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Industri adalah lembaga perusahaan yang memproduksi sesuatu baik dalam bentuk barang ataupun jasa.<sup>1</sup> Perusahaan atau industri adalah suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen seperti manusia, bahan-bahan (material) mentah, dan mesin-mesin. Produktivitas suatu perusahaan sangat ditentukan oleh bagaimana interaksi di antara ketiga komponen di atas.<sup>2</sup> Namun di antara semua komponen itu, manusialah yang menjadi faktor penentu atas segala produktivitas. Bagaimanapun sederhana atau kompleksnya suatu bentuk usaha, manusialah yang menjadi intinya. Karena dalam dunia kerja yang semakin kompetitif ini para manajer tidak hanya mengandalkan keterampilan teknis mereka saja, namun dibutuhkan juga suatu keterampilan teknis dalam menangani pegawai dengan baik agar mampu mempertahankan kinerja dan kepuasan konsumen yang memuaskan.

Untuk menyikapi tuntutan dan permasalahan yang ada di dunia industri (perusahaan), dibutuhkan suatu hubungan yang

---

<sup>1</sup> Trisno Yuwono & Pus Abdullah, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Praktis*, (Surabaya: Arkola, 1994), hal. 190.

<sup>2</sup> Dosen Mata Kuliah Psikologi Industri Universitas Wijaya Putra, "Buku Ajar Psikologi Industri", *pdf*, tahun 2009, hal. 1.

dapat menjaga kestabilan dan keberhasilan perusahaan, sehingga terjalinlah hubungan industrial. Hubungan industrial adalah suatu kegiatan yang mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara pengusaha, karyawan, dan pemerintah agar tercapai ketenangan kerja dan kelangsungan usaha yang harmonis. Pada undang-undang ketenaga kerjaan No.13 tahun 2003 pasal 1 angka 16 berisikan bahwa, hubungan industrial merupakan suatu hubungan yang terbentuk antar pegawai dengan semua yang terlibat dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri dari pengusaha, pekerja atau buruh, dan pemerintah yang berlandaskan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-undang Dasar tahun 1945.<sup>3</sup> Dalam hubungan ini para pekerja dan pengusaha mempunyai tujuan dan tanggung jawab yang sama, karena suksesnya hubungan industrial akan berdampak baik bagi perusahaan.<sup>4</sup>

Berdasarkan sudut pandang pegawai, di dalam satu industri terdapat dua hubungan yang harus dijaga agar tidak mempengaruhi keberhasilan perusahaan itu sendiri. Hubungan eksternal merupakan suatu hubungan yang terjalin antara pegawai dengan pegawai, pegawai dengan lingkungan, pegawai dengan metode, pegawai dengan alat, dan pegawai dengan material.

---

<sup>3</sup> Agus Guntur, "Hubungan Industrial (Industrial Relations)", Jakarta, 17 Juni 2010, <http://www.hubungan.industrial.com>, diakses pada 07 April 2016, 11:35.

<sup>4</sup> Andari Yuriko, "Hubungan Kerja Dan Perjanjian Kerja Dalam Perspektif Hubungan Industrial", *pdf*, hal.1.

Adapun hubungan internal merupakan suatu hubungan yang terjadi dengan pribadi pegawai itu sendiri.<sup>5</sup>

Melihat pentingnya kegiatan ini hubungan industrial perlu mendapatkan perhatian khusus dalam penanganannya, karena memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kelangsungan produksi yang terjadi di perusahaan. Untuk menjaga hubungan agar tetap terjalin dengan baik, perusahaan (industri) membutuhkan seorang konselor industri dengan tujuan agar manajemen bimbingan dan konseling di industri dapat berjalan dengan sukses. Sehingga kelangsungan produksi dalam suatu perusahaan dapat terkontrol dengan baik.

Manajemen bimbingan dan konseling merupakan kegiatan yang terencana dan terorganisir, serta terintegrasi agar mampu mencapai tujuan. Dengan demikian, manajemen bimbingan dan konseling sangatlah berperan penting dalam memberikan alur kegiatan, penetapan posisi, dan tanggung jawab setiap personil dalam menjalankan aktivitas perusahaan secara efektif dan efisien.<sup>6</sup>

PT Krakatau Steel adalah perusahaan baja terbesar di Indonesia yang berlokasi di Cilegon Provinsi Banten. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1970 dan pendirinya adalah Ir. Soekarno.

---

<sup>5</sup> Nurkamal, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Sabtu 09-04-2016, 14:14.

<sup>6</sup> Hunainah & Ujang Saprudin, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, (Bandung: Rizqi Press, 2015), cet. Ke-1, hal.4.

Pada awalnya Soekarno hanya mencanangkan proyek besi baja trikora untuk meletakkan dasar industri nasional yang tangguh. Produk yang dihasilkan adalah baja lembaran panas, baja lembaran dingin, dan baja batang kawat. Hasil produk ini pada umumnya merupakan bahan baku untuk industri lanjutannya.<sup>7</sup>

Perusahaan ini sudah berdiri selama 46 tahun. Dalam rentang waktu yang selama itu, perusahaan telah mengalami berbagai pasang-surut perkembangan industri sehingga eksistensinya di kancah internasional tetap terjaga. Selama itulah perusahaan dianggap telah berhasil menjaga hubungan industrial dan eksistensinya sebagai perusahaan baja terbesar.

Semua itu dapat terbukti dari tata kelola antar personilnya yang sangat baik dan terstruktur. Manajemen bimbingan dan konseling di PT. Krakatau Steel diterapkan dengan beberapa tahapan yang terencana, terorganisasi, terarah, dan terlaksana dengan baik. Tahapan konseling yang dilakukan di PT. Krakatau Steel di antaranya adalah konseling individual, musyawarah (bipartit), mediasi, dan konsiliasi. Semua tahapan konseling itu direncanakan guna menekan perpecahan yang terjadi di PT. Krakatau Steel dan mengubahnya menjadi suatu upaya yang bisa memperkuat dan mempererat kerjasama antar personal. Sebab itu peneliti merasa tertarik untuk meneliti masalah yang terkait

---

<sup>7</sup> Nurkamal, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Sabtu 09-04-2016, 14:14.

dengan manajemen bimbingan konseling dalam mengatasi konflik antar pegawai di PT Krakatau Steel.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan bahwa pokok permasalahan dalam skripsi ini adalah:

1. Apa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik antar pegawai di PT. Krakatau Steel?
2. Bagaimana manajemen bimbingan konseling dalam upaya mengatasi konflik antar pegawai di PT. Krakatau Steel?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik antar pegawai di PT. Krakatau Steel.
2. Menggambarkan cara manajemen bimbingan konseling dalam mengatasi konflik antar pegawai di PT. Krakatau Steel.

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat atau nilai guna skripsi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengusaha dan humas serta mampu memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang bimbingan dan konseling di industri sehingga dapat menjadi rujukan tambahan bagi peneliti lainnya.

Hasil skripsi ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pemahaman tentang pentingnya menjaga hubungan. Karena hubungan merupakan hal terpenting dan memiliki pengaruh yang sangat besar di dalam kehidupan manusia.

Skripsi ini juga diharapkan mampu memberikan informasi serta pemahaman kepada humas tentang bagaimana besarnya pengaruh manajemen bimbingan dan konseling dalam mengatasi permasalahan yang terkait dengan konflik-konflik yang ada di industri.

#### **E. Kajian Pustaka**

Pada dasarnya banyak sekali buku dan penelitian-penelitian yang membahas tentang konseling industri. Penelitian tersebut dilakukan karena konseling industri memiliki peranan yang sangat penting dalam kemajuan industri negara kita. Berikut ini peneliti akan menyebutkan beberapa penelitian yang telah diteliti para peneliti terdahulu:

1. Andri Irawan, dengan judul *Pentingnya Aspek Psikologi Industri dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ekonomi Universitas Jendral Achmad Yani, tahun 2014. Di dalam skripsinya ia membahas, mengenai penanganan individu yang mengalami masalah psikologis karena memiliki pengaruh yang sangat besar pada produktivitas dan kinerja perusahaan. Penanganan tersebut dilakukan karena organisasi terdiri dari berbagai elemen

yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Di dalam penanganan individu juga dibutuhkan suatu proses manajemen yang baik agar tujuan organisasi tercapai. Pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia karena manusia merupakan inti dari organisasi, tanpa manusia organisasi tidak dapat menghasilkan apapun. Manusia merupakan unsur sentral. Manusia juga merupakan unsur yang paling dinamis dan kompleks karena itulah keberhasilan organisasi tergantung dari pengelolaan dan pendayagunaan manusianya. Setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia dan harus mampu memecahkan berbagai permasalahan baik itu permasalahan yang berkaitan dengan manusianya sendiri maupun dalam pengelolaannya. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila pemimpin tersebut mampu melihat sumber daya manusia sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis sehingga mampu membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif.<sup>8</sup> Sayangnya penelitian ini bersifat literatur sehingga pembaca tidak mendapatkan contoh kasus atau permasalahan-permasalahan yang konkrit terkait cara penanganan individu yang mengalami masalah psikologis sehingga berpengaruh pada produktivitas dan kinerja perusahaan.

---

<sup>8</sup> Andri Irawan, *Pentingnya Aspek Psikologi Industri Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Cimahi: Universitas Jendral Achmad Yani, 2014), hal. 2-7.

Adapun perbedaan antara skripsi ini dengan skripsi peneliti adalah dalam skripsi ini Andri lebih memusatkan perhatiannya pada aspek psikologi individu dan upaya-upaya penanggulangannya agar perusahaan mampu bersaing dalam pelaksanaan Asean Economy Community.

2. Artikel yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Konseling di Dunia Industri dan Tantangan Globalisasi” oleh Suwajo pada tahun 2014. Artikel ini menjelaskan konseling sebagai bentuk untuk membantu karyawan (*employees*) agar pertumbuhan perkembangan perusahaan bisa produktif optimal, serta dengan memberikan layanan konseling di dunia industri juga bermaksud untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dengan menggunakan beberapa teknik konseling yang menekankan pada keaslian (*genuiness*) dan ketulusan hati (*sincerity*). Sehingga para konselor profesional di bidang industri juga harus selalu meningkatkan kualitas dalam memberikan prosedur-prosedur di perusahaan.<sup>9</sup>
3. Ellfa Khoerillah, dengan judul *Layanan Konseling Industri Untuk Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan*. Fakultas Ushuluddin, Dakwah, dan Adab Institut Agama Islam Negeri SMH Banten, tahun 2016. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Pengumpulan data yang dilakukannya adalah

---

<sup>9</sup> Sujawo, *Pengembangan SDM Melalui Konseling di Dunia Industri dan Tantangan Globalisasi*, (Artikel: Perlunya Konseling di Dunia Industri), diakses 08 Desember 2016, 20:09.



dengan observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Dalam skripsinya membahas tentang upaya konseling untuk mengatasi permasalahan perusahaan dengan karyawan baik yang bersifat personal maupun global. Adanya konseling industri berpengaruh sebagai bentuk penilaian potensi karyawan. Karyawan sebagai modal (human capital) dalam pertumbuhan dan perkembangan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa. Teknik konseling dapat dijadikan dasar pihak perusahaan sebagai cara memahami tercapainya tujuan bersama antara karyawan dengan perusahaan. Skripsi ini juga membahas tentang bagaimana mekanisme layanan konseling di perusahaan tersebut, serta bagaimana cara meningkatkan kualitas kerja karyawan perusahaan.<sup>10</sup>

## **F. Kerangka Teori**

### **1. Manajemen BK**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* yang artinya mengurus, kemampuan menjalankan, dan mengontrol. Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, dan didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi sehingga mampu mencapai

---

<sup>10</sup> Ellfa Khoerilah, *Layanan Konseling Industri Untuk Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan*, (Serang: IAIN SMH Banten, 2016), hal. 27-67.

tujuan tertentu.<sup>11</sup> Manajemen adalah pencapaian organisasi yang ditempuh dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.<sup>12</sup>

Manajemen sangat penting dan dibutuhkan dalam suatu organisasi, hal tersebut dikarenakan manajemen memiliki kaitan yang sangat erat dengan pencapaian suatu tujuan. Dengan kemampuan manajemen yang baik maka tujuan akan lebih mudah dicapai. Bimbingan dan konseling merupakan salah satu organisasi yang memerlukan manajemen agar dapat mencapai tujuannya.

Manajemen bimbingan dan konseling adalah kegiatan yang diawali dengan perencanaan kegiatan bimbingan dan konseling, pengorganisasian aktivitas dan semua unsur pendukung bimbingan dan konseling, menggerakkan sumber daya manusia untuk melaksanakan kegiatan bimbingan dan konseling, dan memotivasi sumber daya manusia agar mampu mencapai tujuan, serta mengevaluasi kegiatan untuk mengetahui layanan yang telah diberikan dan mengetahui hasilnya.<sup>13</sup> Manajemen BK juga dapat diartikan sebagai aktivitas-aktivitas yang memfasilitasi dan melengkapi fungsi-

---

<sup>11</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2011), hal. 11.

<sup>12</sup> Darft, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Indeks, 2002), hal. 8.

<sup>13</sup> Sugiyo, *Manajemen Bimbingan dan Konseling di Sekolah* (Semarang: Widya Karya, 2012), hal. 28.

fungsi keseharian staf konseling meliputi aktivitas administratif seperti pelaporan dan perekaman, perencanaan dan kontrol anggaran, manajemen fasilitas dan pengaturan sumber daya.<sup>14</sup>

## 2. Industri

Industri merupakan perusahaan yang menghasilkan produk yang mirip atau yang dapat menggantikan peran, manfaat, dan nilai yang relatif sama diantara perusahaan. Karena menghasilkan peran, manfaat, dan nilai yang relatif sama, maka terjadilah kompetisi yang sangat ketat diantara perusahaan yang ada. Setiap perusahaan berusaha untuk menjadi lebih superior dari perusahaan yang lain. Karena dengan menjadi superior, maka perusahaan berharap mampu mengendalikan situasi persaingan dan pasar bisnis yang ada.<sup>15</sup>

## 3. Konflik

Istilah “konflik” secara etimologis berasal dari bahasa latin “con” yang berarti bersama dan “fligere” yang berarti benturan atau tabrakan. Konflik merupakan gejala sosial yang selalu hadir dalam kehidupan sosial, sehingga konflik bersifat *inhern*, artinya konflik akan senantiasa ada dalam setiap ruang dan waktu dimana dan kapan saja.

---

<sup>14</sup> Robert L Gibson & Marianne H. Mitchell, *Bimbingan dan Konseling* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hal. 566.

<sup>15</sup> Suwanto & Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2014), cet. Ke-4, hal. 20.

Di dalam setiap kehidupan sosial tidak ada satupun manusia yang memiliki kesamaan yang persis, baik dari unsur etnik, kepentingan, kemauan, kehendak, tujuan, dan sebagainya. Dari setiap konflik ada beberapa diantaranya yang dapat diselesaikan, akan tetapi ada juga yang tidak dapat diselesaikan secara baik-baik sehingga menimbulkan kekerasan. Kekerasan merupakan gejala yang berdampak dari akar konflik sehingga menimbulkan kekerasan ataupun peperangan.<sup>16</sup>

Berdasarkan sifatnya konflik dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

a. Konflik destruktif

Merupakan konflik yang muncul karena adanya perasaan tidak senang, rasa benci, dan dendam dari seseorang ataupun kelompok terhadap pihak lain. pada konflik ini terjadi bentrokan-bentrokan fisik yang mengakibatkan hilangnya nyawa dan harta benda.

b. Konflik konstruktif

Merupakan konflik yang bersifat fungsional konflik ini muncul karena adanya perbedaan pendapat dari kelompok-kelompok dalam menghadapi suatu permasalahan. Konflik ini akan menghasilkan suatu

---

<sup>16</sup> Elly M. Setiadi & Usman Kolip, *Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial: teori, aplikasi pemecahannya* (Jakarta: Kencana Pernada Media Group, 2011), hal. 345.

consensus dari berbagai pendapat tersebut dan menghasilkan suatu perbaikan.<sup>17</sup>

Berdasarkan posisi pelaku yang berkonflik:

- a. Konflik vertikal, merupakan konflik antar komponen masyarakat di dalam satu struktur yang memiliki hirarki. Contohnya: konflik yang terjadi antara atasan dengan bawahan dalam industri/ perusahaan.
- b. Konflik horizontal, merupakan konflik yang terjadi antara individu atau kelompok yang memiliki kedudukan yang relatif yang sama. Contohnya: konflik yang terjadi antar organisasi massa.
- c. Konflik diagonal, merupakan konflik yang terjadi karena adanya ketidakadilan alokasi sumber daya ke seluruh organisasi sehingga menimbulkan pertentangan. Contohnya: konflik yang terjadi di Aceh.<sup>18</sup>

## **G. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Guba metode penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari narasumber dan objek yang diamati. Menurut kedua tokoh

---

<sup>17</sup> Robert H. Lauer, *Perspektif Tentang Perubahan Sosial, Teori Siklus* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), hal. 98.

<sup>18</sup> Kusandi, *Masalah Kerja Sama, Konflik dan Kinerja* (Malang: Taroda, 2002), hal. 67.

tersebut pendekatan ini diarahkan pada individu atau objek secara utuh.<sup>19</sup> Teknik penulisan skripsi ini ialah deskriptif analisis yaitu penulisan yang menggambarkan subjek dan objek penelitian dengan apa adanya. Sementara itu, bentuk penelitiannya adalah penelitian lapangan yang mana peneliti akan melakukan kerja lapangan untuk mendapatkan informasi atau data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.

1. Subjek penelitian ini adalah:
  - a) Superintendent GCG, selaku ketua divisi.
  - b) Specialist HC. Com Counseling, selaku konselor yang menangani berbagai permasalahan terkait industri.
  - c) Supervisor, selaku konselor yang melakukan pengawasan dan memberikan konseling di awal kasus.
  - d) Pegawai PT. Krakatau Steel.
2. Waktu dan tempat penelitian

PT. Krakatau Steel dipilih sebagai lokasi penelitian karena industri ini merupakan industri baja terbesar dan terlama yang ada di Kota Cilegon. Industri ini sudah berdiri selama 46 tahun. Dalam rentang waktu yang selama itu, perusahaan telah mengalami dan mengetahui perkembangan-perkembangan yang terjadi di dunia industri sehingga dianggap sesuai dengan judul penelitian ini. Adapun

---

<sup>19</sup>Uhar Suharsaputra, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2014), cet.ke-2, hal. 181.

mengenai lamanya waktu penelitian adalah 1 bulan, terhitung dari 13 Februari 2017 sampai 13 Maret 2017.

### 3. Teknik pengumpulan data

Beberapa teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

#### a) Observasi

Observasi dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan yang sistematis akan fenomena-fenomena yang sedang diselidiki. Pengamatan dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu, pengamatan yang ikut berperan serta dan pengamatan yang tidak ikut berperan serta.<sup>20</sup> Pengamatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah pengamatan yang tidak ikut berperan serta, dimana peneliti akan mengamati peristiwa yang terjadi. Observasi ini dilakukan untuk mengamati hubungan atau permasalahan yang berdampak negatif terhadap industri, manajemen seperti apa yang diterapkan dalam oleh industri (PT. Krakatau Steel).

#### b) Wawancara

Wawancara pada dasarnya merupakan percakapan, namun percakapan yang bertujuan. Wawancara amat diperlukan dalam penelitian kualitatif, karena banyak hal yang tidak mungkin dapat diobservasi langsung, seperti

---

<sup>20</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), cet.ke-11, hal. 126-127.

perasaan, pikiran, motif, serta pengalaman masa lalu responden/ informan.<sup>21</sup> Peneliti melakukan wawancara kepada beberapa narasumber seperti: konselor industri, dan beberapa pegawai di PT Krakatau Steel guna memperkuat data dalam skripsi ini.

c) Dokumentasi

Dokumen merupakan rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak. Dokumen dapat berupa catatan anekdot, surat, buku harian, dan dokumen-dokumen lainnya. Dokumen merupakan sumber data penting dalam analisis konsep dan studi.<sup>22</sup> Dalam hal ini peneliti akan menggali informasi dari berbagai dokumen yang ada di PT. Krakatau Steel dan dianggap berhubungan dengan penelitian ini, seperti prospektus, surat menyurat, dll.

4. Teknik analisis data

Setelah memperoleh data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Data tersebut akan disusun secara sistematis agar dapat meningkatkan pemahaman peneliti dan pembaca, dengan tujuan agar skripsi ini dapat diterima. Data-data tersebut

---

<sup>21</sup> Uhar Suharsaputra, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*, hal. 213.

<sup>22</sup> Uhar Suharsaputra, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*, hal. 215.



dianalisis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian agar dapat membentuk suatu laporan ilmiah.<sup>23</sup>

## **H. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan penulisan skripsi ini, maka peneliti membuat sistematika penulisan yaitu:

Bab pertama, adalah pendahuluan yang membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua, adalah urgensi divisi *Good Corporate Governance & Risk Management* (GCG & Risk Mgt) di PT. Krakatau Steel. Pembahasan pada bagian ini difokuskan pada latar belakang dibentuknya divisi *Good Corporate Governance & Risk Management* (GCG & Risk Mgt) di PT. Krakatau Steel, penerapan prinsip *GCG & Risk Management* di PT. Krakatau Steel, tujuan dan manfaat divisi *GCG & Risk Management*, dan struktur organisasi PT. Krakatau Steel.

Bab ketiga, berisi tentang kajian teoritis manajemen bimbingan konseling industri dalam mengatasi konflik antar pegawai. Bab ini akan difokuskan pada teori-teori mengenai

---

<sup>23</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hal. 278.

industri, manajemen Bk, dan konflik yang ada di industri serta cara penanganannya.

Bab keempat, berisi tentang manajemen bimbingan konseling yang diterapkan di PT. Krakatau Steel. Pada bab ini peneliti akan fokus pada faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya konflik di PT. Krakatau Steel, upaya PT. Krakatau Steel dalam mengatasi konflik antar pegawai, manajemen bimbingan konseling dalam mengatasi konflik antar pegawai di PT. Krakatau Steel.

Bab kelima, adalah penutup yang meliputi: kesimpulan dan saran.

**BAB II**

**URGENSI DIVISI GOOD CORPORATE GOVERNANCE  
& RISK MANAGEMENT (GCG & Risk Mgt) PT.  
KRAKATAU STEEL**

**A. Latar Belakang Divisi Good Corporate Governance & Risk Management**

*Corporate governance* merupakan cara pandang bagi perwujudan kebersamaan dalam menjalankan suatu usaha. *Governance* terbentuk atas keinginan bersama agar adanya keadilan yang merata sesuai dengan proporsi dan keterlibatan individu tanpa menyampingkan pengembangan dan upaya memperoleh keuntungan dari setiap langkah yang ditempuh. Saat ini banyak sekali istilah-istilah yang timbul di dunia usaha seperti “si lebih berperan” dan “si kurang berperan” sehingga menjadikan stigma “*superior*” dan “*inferior*” serta “*more benefit*” dan “*less benefit*” yang pada akhirnya menciptakan jarak tanpa memandang bahwa dunia usaha tidak akan pernah terbangun tanpa adanya keselarasan, kejujuran, dan keterbukaan.<sup>24</sup>

Dalam dunia industri *corporate governance* adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan

---

<sup>24</sup> Prospektus PT. Krakatau Steel, hal. 7.

yang diperlukan oleh perusahaan untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggung jawaban kepada *stakeholders*. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham, dan sebagainya.<sup>25</sup>

Berdasarkan keterangan yang dipaparkan oleh Eka Rosita selaku sekretaris divisi GCG & Risk Mgt dapat diketahui bahwa, sudah menjadi suatu keharusan bagi perseroan untuk melaksanakan tata kelola yang baik sebagai landasan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang serta landasan dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Sehingga PT. Krakatau Steel membentuk tim tata kelola perusahaan yang baik (GCG & Risk Mgt) untuk memastikan semua proses bisnis terlaksana sesuai dengan aturan dan nilai-nilai yang berlaku.<sup>26</sup>

Perseroan telah menetapkan beberapa kebijakan pokok *good corporate governance & risk management* (GCG & Risk Mgt) diantaranya adalah pengendalian internal, manajemen risiko, dan manajemen pengamanan yang menjamin kontinuitas, profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan yang selaras dengan visi misi PT. Krakatau Steel.<sup>27</sup> Tim GCG & Risk Mgt ini bertugas untuk mensosialisasikan prinsip *corporate governance*

---

<sup>25</sup> Prospektus PT. Krakatau Steel, hal. 24.

<sup>26</sup> Eka Rosita, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Jum'at 17-02-2017, 14:59.

<sup>27</sup> Prospektus PT. Krakatau Steel, hal. 40.

dan etika perusahaan, serta menjadikannya sebuah sistem atau landasan operasional perseroan. Dengan diadakannya tim GCG & Risk Mgt PT. Krakatau Steel diharapkan mampu menghadapi konflik atau pertentangan kepentingan yang terjadi diantara para *stakeholders*.<sup>28</sup>

## **B. Penerapan Prinsip Corporate Governance & Risk Management**

Salah satu hal terpenting dalam pelaksanaan *corporate governance* pada suatu perusahaan adalah perhatian dan kepedulian perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan atau yang biasa disebut dengan *stakeholders*. Sama seperti perusahaan-perusahaan lain yang berbentuk perseroan, PT. Krakatau Steel juga perlu menghadapi, memperhatikan, dan mempertimbangkan berbagai macam kepentingan atau tuntutan dari para *stakeholders*.

Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan saudara Edy Hariono selaku Superintendent GCG, dikatakan bahwa sejak PT. Krakatau Steel menerapkan sistem tata kelola perusahaan (*corporate governance*) PT. Krakatau Steel semakin meningkatkan usahanya untuk memperhatikan kepentingan para *stakeholders*-nya. Hal ini dapat dilihat dari adanya program yang dibentuk PT. Krakatau Steel sehubungan dengan kepedulian perusahaan terhadap lingkungan hidup. Program tersebut

---

<sup>28</sup> Eka Rosita, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Jum'at 17-02-2017, 15:00.

dinamakan program pembinaan kemitraan dan biro lingkungan (PKBL), yang mana program ini sudah terbentuk sejak tahun 1998 namun dengan diterapkannya *corporate governance* maka program ini semakin meningkatkan kinerjanya untuk lebih memperhatikan keadaan lingkungan sekitarnya.<sup>29</sup> Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari saudari Eka Rosita yang menyatakan bahwa PT. Krakatau Steel terus berupaya untuk meningkatkan kepedulian sosial diantaranya dengan memperkerjakan penduduk yang tinggal di sekitar daerah operasi perusahaan.<sup>30</sup>

Semua itu sesuai dengan peraturan yang terkait dengan prinsip-prinsip GCG dalam BUMN yang mencakup: 1) Maksud, tujuan, dan manfaat, dalam penerapan GCG BUMN. 2) Prinsip-prinsip dasar GCG seperti transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kewajaran (*fairness*). Berikut akan peneliti uraikan penerapan-penerapan prinsip *corporate governance* yang ada di PT. Krakatau Steel:<sup>31</sup>

1. Transparansi (keterbukaan), dalam penerapan prinsip transparansi PT. Krakatau Steel memiliki komite audit yang dibentuk oleh perusahaan, internal auditor, dan penggunaan jasa auditor independent (akuntan publik) yang berkualitas dan bereputasi. Prinsip ini diterapkan

---

<sup>29</sup> Edy Hariono, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Kamis 06-07-2017, 14:00.

<sup>30</sup> Eka Rosita, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Kamis 06-07-2017, 15:00.

<sup>31</sup> Prospektus PT. Krakatau Steel, hal. 63-78.

mengingat perusahaan hendaknya memiliki keterbukaan atas perolehan informasi yang tepat waktu atas kinerja perusahaan yang akan disampaikan kepada para pemegang kepentingan (stakeholders).

2. Akuntabilitas, berdasarkan KEP-117/M-MBU/2002 akuntabilitas merupakan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Akuntabilitas merupakan salah satu solusi pokok untuk menangani *agency problem* yang timbul di antara Pemegang Saham dan Direksi. Pada dasarnya, pelaksanaan prinsip akuntabilitas berlandaskan pada *internal checks and balance* yang mencakup praktek-praktek audit yang sehat. Akuntabilitas dapat dicapai melalui pengawasan efektif yang mendasarkan pada keseimbangan kekuasaan antara Pemegang Saham, Komisaris, Direksi, dan Auditor.
3. *Responsibility* (pertanggungjawaban), berdasarkan KEP-117/M-MBU/2002 *responsibility* merupakan kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan undang-undang yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Prinsip ini menekankan bahwa perusahaan harus memiliki tanggung jawab sosial sebagai anggota masyarakat, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, profesionalisme, serta perusahaan harus

mampu menciptakan kondisi lingkungan usaha yang sehat.

Dalam upaya penerapan prinsip *responsibility* perusahaan menggunakan pengendalian yang dapat digunakan dalam rangka mengawasi segala tindakan dari Direksi. Pengendalian tersebut dilakukan melalui penetapan struktur kompensasi yang akan diberikan kepada Direksi sebagai bagian dari tim eksekutif perusahaan, para manajer, dan karyawan perusahaan. PT. Krakatau Steel berusaha untuk selalu memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawannya, baik yang berada di jajaran eksekutif atau manajerial maupun yang termasuk dalam jajaran non-manajerial. Hal tersebut dilakukan PT. Krakatau Steel karena perusahaan menyadari betul bahwa karyawan merupakan aset penting yang dapat menentukan keberhasilan usaha. Disamping gaji, perusahaan juga memberikan berbagai tunjangan kepada karyawan, yaitu dalam bentuk tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, dan jaminan sosial tenaga kerja serta beberapa tunjangan lainnya.

4. *Independency* (kemandirian), berdasarkan KEP-117/M-MBU/2002 *independency* (kemandirian) merupakan keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan prundang-



undangan yang berlaku dan prinsip korporasi yang sehat. Kemandirian merupakan suatu keharusan agar organ perusahaan dapat betugas dengan baik serta mampu membuat keputusan yang terbaik bagi perusahaan serta dalam pelaksanaannya selalu menghormati hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab serta kewenangan masing-masing organ perusahaan.

5. *Fairness* (kewajaran), berdasarkan keputusan KEP-117/M-MBU/2002 *fairness* merupakan keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan perundang-undangan yang berlaku.

### **C. Tujuan dan Manfaat Corporate Governance & Risk Management**

Sudah menjadi komitmen perseroan secara konsisten untuk melaksanakan tata kelola Krakatau Steel yang baik sebagai landasan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang, serta landasan dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan. Tata kelola yang baik (GCG) diperlukan untuk memastikan semua proses bisnis yang dilaksanakan perseroan sudah sesuai dengan aturan serta nilai-nilai yang berlaku. Perseroan telah menerapkan beberapa kebijakan pokok GCG seperti pengendalian internal, manajemen risiko, dan manajemen pengamanan yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan, menjamin kontinuitas,

profitabilitas, dan pertumbuhan perusahaan selaras dengan visi dan misi perusahaan.

Implementasi GCG di PT. Krakatau Steel dimulai dari tahap membangun kesadaran, tujuannya agar setiap anggota manajemen, karyawan dan seluruh pemangku kepentingan memperoleh pemahaman yang sama mengenai pengertian, tujuan dan manfaat penerapan GCG di perusahaan. Untuk membangun kesadaran dan komitmen di dalam diri seluruh karyawan, tim ini mengkomunikasikan dan mensosialisasikan prinsip-prinsip etika perusahaan (*corporate governance*) dan menjadikannya sebuah sistem dan landasan operasional perseroan.<sup>32</sup>

Untuk mendukung pelaksanaan tata kelola yang baik, Dewan Komisaris memiliki beberapa komite yang menunjang pelaksanaan tugas Dewan Komisaris. Komite-komite di bawah Dewan Komisaris adalah Komite Audit, Komite Investasi dan Risiko Usaha. Sedangkan divisi atau satuan kerja yang ada di bawah pengawasan Direksi dalam struktur tata kelola Krakatau Steel adalah Divisi GCG dan Manajemen Risiko serta Unit Internal Audit.<sup>33</sup>

Dalam tata kelola perusahaan, Direktur Sumber Daya Manusia & Umum memiliki tanggungjawab yang dianggap sangat penting yaitu tugas pokok untuk memastikan perusahaan memiliki modal insani berkualitas tinggi dengan jumlah tepat

---

<sup>32</sup> Prospektus PT. Krakatau Steel, hal. 89-90.

<sup>33</sup> Prospektus PT. Krakatau Steel, hal. 91.

pada semua tingkatan dari organisasi agar dapat didayagunakan untuk menciptakan nilai yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku, serta memastikan bahwa program kemitraan & bina lingkungan, pengelolaan keamanan perusahaan, dan pengelolaan aset perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.<sup>34</sup>

#### **D. Struktur Organisasi PT. Krakatau Steel**

Struktur organisasi merupakan suatu proses pengoorganisasian yang diawali dengan penyusunan desain organisasi berdasarkan berbagai faktor yang dimiliki dan dihadapi oleh organisasi. Struktur organisasi dibuat untuk mencegah konflik internal yang akan menghambat pencapaian tujuan suatu organisasi.<sup>35</sup> Mengetahui akan pentingnya hal itu, PT Krakatau Steel membentuk suatu organisasi yang terstruktur sehingga pencapaian visi dan misi diharapkan akan tercapai. Berikut akan peneliti lampirkan struktur organisasi yang ada di PT. Krakatau Steel.

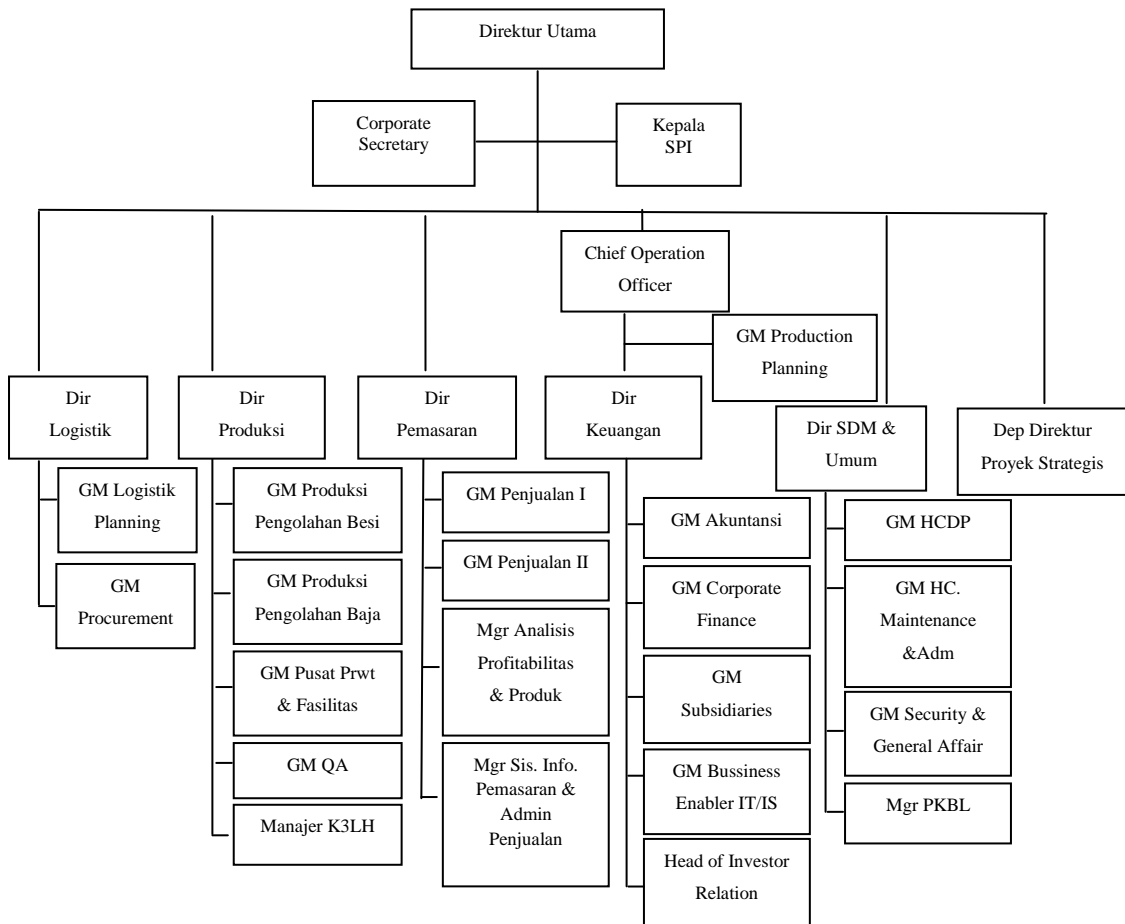
---

<sup>34</sup> Prospektus PT. Krakatau Steel, hal. 97.

<sup>35</sup> Ernie T Sule & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Prenada Media, 2006), cet. Ke-2, hal 168.

**Gambar 2.1**

**Struktur Organisasi PT. Krakatau Steel**



PT. Krakatau Steel di pimpin oleh Direktur Utama yang bernama Sukandar, Direktur Utama bertugas untuk memimpin laju perusahaan agar visi misi yang dimiliki perusahaan tercapai. Dalam mewujudkan tujuan perusahaan, Direktur Utama dibantu oleh *Corporate Secretary* dan Kepala

Satuan Pengendalian Internal (SPI). Selain *Corporate Secretary* dan Kepala SPI, Direktur Utama juga dibantu oleh CEO Chief Operation Officer, dan GM Production Planning & SCM. Direktur Utama memimpin beberapa Direktur lainnya seperti Direktur Logistik, Direktur Produksi, Direktur Pemasaran, Direktur Keuangan, Direktur SDM & Umum, serta Direktur Proyek Strategis.

Departement direktur proyek strategis bertugas untuk menyiapkan atau merencanakan pengendalian biaya dan jadwal, juga bertugas untuk memantau kemajuan pelaksanaan pekerjaan dan membuat perkiraan keperluan dana dan jadwal penyelesaian proyek. Departement ini dipimpin oleh Lukman Hidayat selaku Direktur Proyek Strategis. Dalam departement proyek strategis terdapat beberapa tingkatan pekerjaan diantaranya General Manager Corp. Planning & Bussiness Development, General Manager Technology Develop & Project Management, dan Project Leader Blast Furnance.

Departement SDM & Umum bertugas untuk mengelola sistem agar sistem dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Departement ini dipimpin oleh Imam Purwanto yang menjabat sebagai Direktur SDM & Umum. Dalam departement SDM & Umum terdapat beberapa tingkatan pekerjaan yaitu GM HCDP, GM HC. Maintenance & Administration, GM Security & General Affair, serta Manager PKBL.

Departement keuangan bertanggung jawab terhadap penggajian karyawan, akuntansi umum, serta menyiapkan laporan keuangan kepada investor dan pimpinan perusahaan. Adapun yang menjadi bagian dari departement ini adalah GM Akuntansi, GM Corporate Finance, GM Subsidiaries Company, GM Bussiness Enabler IT/IS Planning & Control, serta Head of Investor Relation.

Departement pemasaran bertanggung jawab dalam melaporkan hasil penjualan dan menganalisis profitabilitas produk. Yang menjadi bagian dari departement ini adalah GM Penjualan I, GM Penjualan II, Mgr Sistem Informasi Pemasaran & Administrasi Penjualan.

Departement produksi bertugas untuk melaporkan dan mengelola laju produksi yang ada di perusahaan. Yang menjadi bagian dari departement ini adalah GM Produksi Pengolahan Besi & Baja, GM Produksi Pengerolan Baja, GM Pusat Perawatan & Fasilitas, GM QA, dan Manager K3LH.

Adapun departement yang terakhir adalah departement logistik. Departement ini dipimpin oleh Ogi Rulino selaku Direktur Logistik PT. Krakatau Steel. Yang menjadi bagian dari departement ini adalah GM Logistik Planning, dan GM Procurement.

### **BAB III**

## **MANAJEMEN BIMBINGAN KONSELING, INDUSTRI, DAN KONFLIK ANTAR PEGAWAI**

#### **A. Industri**

Perusahaan adalah badan usaha yang menjalankan kegiatan di bidang perekonomian seperti keuangan, industri, dan perdagangan yang dilakukan secara terus menerus, dan terang-terangan dengan tujuan memperoleh keuntungan (laba). Perusahaan juga dapat diartikan sebagai kegiatan ekonomi berupa membeli, menjual, atau menyewa barang. Perusahaan dapat dijalankan oleh perorangan, persekutuan, atau badan hukum.<sup>36</sup>

Perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jumlah pemilik, status pemilik, dan bentuk hukumnya. Perusahaan dapat dilihat dari jumlah pemiliknya yang terbagi menjadi perusahaan perseorangan dan perusahaan persekutuan. Perusahaan dapat juga dilihat dari status pemilik yang terbagi menjadi perusahaan swasta dan perusahaan negara. Dan dapat pula dilihat dari bentuk hukumnya, apakah perusahaan tersebut merupakan perusahaan berbadan hukum atau tidak berbadan hukum.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Abdul R. Saliman, *et al.*, *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan Teori & Contoh Kasus* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), cet. Ke-4, hal. 100.

<sup>37</sup> Abdul R. Saliman, *et al.*, *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan Teori & Contoh Kasus*, hal. 107.

Menurut pasal 1 ayat 1 UU No. 1 tahun 1995, perseroan terbatas (PT) adalah suatu badan hukum yang didirikan berdasarkan perjanjian dan melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang memenuhi persyaratan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam undang-undang serta peraturan pelaksanaannya. Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas, PT adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal dan didirikan berdasarkan perjanjian untuk melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang serta peraturan pelaksanaannya.<sup>38</sup>

Sebagai badan hukum, perseroan harus memenuhi syarat sebagai berikut:<sup>39</sup>

1. Didirikan oleh 2 orang atau lebih (kecuali BUMN);
2. Setiap pendiri wajib mengambil bagian saham;
3. Modal dasar paling sedikit Rp. 50.000.000,- yang terdiri atas seluruh nilai nominal saham;
4. Minimal paling sedikit 25% dari modal dasar telah ditempatkan dan disetor penuh;

---

<sup>38</sup> Abdul R. Saliman, *et al.*, *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan Teori & Contoh Kasus*, hal. 115.

<sup>39</sup> Abdul R. Saliman, *et al.*, *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan Teori & Contoh Kasus*, hal. 117.



5. Dalam pembuatan akta pendirian, pendiri dapat diwakili oleh orang lain berdasarkan surat kuasa;
6. Dan didirikan dengan akta notaris dalam bahasa Indonesia.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 26 Tahun 1998, pemakaian nama “Perseroan Terbatas” atau yang disingkat sebagai “PT” hanya bisa digunakan oleh badan usaha yang didirikan sesuai dengan ketentuan UU No. 1 Tahun 1995. Pemakaian nama perseroan harus diajukan kepada Menteri Hukum dan HAM dengan suatu permohonan guna mendapatkan persetujuan. Perseroan memiliki harta kekayaan yang terpisah dari harta kekayaan pribadi organ perseroan. Harta kekayaan PT ini terdiri atas benda bergerak dan tidak bergerak, berwujud dan tidak berwujud.<sup>40</sup>

Sebelum membentuk atau mengubah nama perusahaan menjadi PT, alangkah baiknya pengusaha mengetahui terlebih dahulu kelebihan dan kekurangan PT. Karena setiap hal yang ada di dunia pastilah memiliki kekurangan dan kelebihan, begitu pula dengan perseroan terbatas. Berikut akan peneliti berikan rincian terkait kelebihan dan kekurangan PT.

---

<sup>40</sup> Abdul R. Saliman, *et al.*, *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan Teori & Contoh Kasus*, hal. 119-120.

- a. Kelebihan PT:<sup>41</sup>
1. Memungkinkan pengumpulan modal besar;
  2. Memiliki status sebagai badan hukum;
  3. Tanggung jawab terbatas;
  4. Pengalihan kepemilikan lebih mudah;
  5. Jangka waktu tidak terbatas;
  6. Manajemen yang lebih kuat;
  7. Kelangsungan hidup perusahaan lebih terjamin;
  8. Biasanya untuk Penanaman Modal Asing (PMA) ada fasilitas bebas pajak (*tax holiday*).
- b. Kekurangan PT:<sup>42</sup>
1. Pengenaan pajak ganda;
  2. Ketentuan perundangan lebih ketat;
  3. Rahasia perusahaan relatif kurang terjamin;
  4. Pendirian perusahaan relatif sulit, lama, dan biayanya lebih besar;
  5. Biasanya untuk PMA, sedikit rentan terhadap situasi dan kondisi sosial, politik, dan keamanan suatu negara.

Berdasarkan klasifikasi tersebut PT. Krakatau Steel merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri baja dan memiliki status sebagai perusahaan milik negara (BUMN). Pada tanggal 10 November 2010 di tengah kondisi pasar yang masih

---

<sup>41</sup> Abdul R. Saliman, *et al.*, *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan Teori & Contoh Kasus*, hal. 124.

<sup>42</sup> Abdul R. Saliman, *et al.*, *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan Teori & Contoh Kasus*, hal. 124.

bergejolak PT Krakatau Steel (Persero) berhasil menjadi perusahaan terbuka dengan melaksanakan penawaran umum perdana (IPO) dan mencatatkan sahamnya di bursa efek Indonesia. Dengan status ini seluruh proses bisnis perseroan harus lebih ditingkatkan dengan lebih memperhatikan asas-asas tata kelola perusahaan yang baik. Tata kelola perusahaan yang baik diselenggarakan bukan hanya untuk kepentingan perseroan sendiri tetapi juga dimaksudkan untuk meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan pada perseroan. Sehingga perseroan dapat lebih mudah dalam memperoleh akses yang sangat diperlukan dalam rangka mewujudkan rencana pengembangan ke depan.<sup>43</sup>

Perkembangan PT. Krakatau Steel sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri baja terpadu berlangsung sukses. Hal itu dapat dibuktikan dari meningkatnya fasilitas produk seperti pabrik besi, besi spons, pabrik billet baja, pabrik batang kawat, serta fasilitas infrastruktur berupa pembangkit listrik, pusat penjernihan air, pelabuhan khusus yang terletak di Cigading, dan sistem telekomunikasi. Perseroan juga mengembangkan produksi baja untuk bermacam keperluan

---

<sup>43</sup> Prospektus PT. Krakatau Steel, hal. 40.

seperti baja lembaran panas, baja lembaran dingin, dan batang kawat.<sup>44</sup>

## **B. Manajemen Bimbingan Konseling**

Suatu pelayanan tidak akan tersusun, terselenggara, dan tercapai apabila tidak dikelola dalam manajemen yang bermutu. Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang dianggap penting agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Adapun sumber daya itu meliputi ketenagaan, dana, sarana dan prasarana, serta informasi. Manajemen berfungsi untuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi.<sup>45</sup>

Para ahli manajemen pada umumnya sepakat bahwa perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan pada dasarnya berarti persiapan menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Perencanaan bermaksud untuk menentukan strategi atau kerangka tindakan yang diperlukan dalam pencapaian tujuan pelayanan bimbingan dan konseling. Hal ini dilakukan dengan cara mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi atau lembaga

---

<sup>44</sup> Hasri Suryani, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Kamis 16-02-2017, 13:21.

<sup>45</sup> Hunainah & Ujang Saprudin, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, hal. 2.

tertentu, menentukan peluang dan ancaman, menentukan kebijakan, taktik, dan pendekatan.<sup>46</sup>

Salah satu fungsi dari manajemen yang lainnya adalah pengorganisasian. *Organizing* adalah semua kegiatan manajerial yang dilakukan untuk mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi struktur tugas, wewenang dan tanggung jawab orang-orang yang terlibat sehingga tercipta suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>47</sup>

Beberapa pakar manajemen juga mengemukakan bahwa pengawasan (*controlling*) mempunyai nilai yang sama pentingnya dengan fungsi perencanaan. Keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan sepenuhnya ditentukan oleh pelaksanaan rencana dan setengahnya lagi ditentukan oleh pengawasan yang dilakukan pihak manajemen pada pihak-pihak yang bersangkutan. Pengawasan adalah kegiatan yang sangat penting dalam mengikuti dan mengarahkan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Pengawasan dilakukan dengan maksud untuk mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode atau alat tertentu guna tercapainya tujuan. Pengawasan perlu dilakukan agar program, pekerjaan atau

---

<sup>46</sup> Hunainah & Ujang Saprudin, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, hal. 9.

<sup>47</sup> Hunainah & Ujang Saprudin, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, hal. 19.

kegiatan layanan berlangsung sesuai rencana yang telah ditetapkan.<sup>48</sup>

Adapun fungsi yang terakhir dari manajemen adalah evaluasi. Evaluasi merupakan langkah penting dalam manajemen. Tanpa evaluasi manajer atau konselor tidak dapat mengetahui keberhasilan dari pelaksanaan program pelayanan bimbingan dan konseling yang telah direncanakan. Dengan kata lain keberhasilan program dalam pencapaian tujuan merupakan suatu kondisi yang dapat dilihat dari kegiatan evaluasi.<sup>49</sup>

Dalam hal ini sumber daya akan direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan oleh manajemen guna mencapai suatu tujuan dalam organisasi. Pada prinsipnya, manajemen bermakna segala upaya menggerakkan individu atau kelompok untuk bekerjasama dan mendayagunakan sumber daya secara optimal dalam suatu sistem untuk mencapai tujuan.<sup>50</sup>

Sudah menjadi tugas bagi seorang manajer untuk melindungi kredibilitas perusahaan yang dianggap sangat penting. Untuk melindungi kredibilitas perusahaan langkah-langkah atau tahap-tahap yang dilakukan untuk memperbaiki kinerja sangatlah dibutuhkan, sehingga dibentuklah manajemen

---

<sup>48</sup> Hunainah & Ujang Saprudin, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, hal. 30.

<sup>49</sup> Hunainah & Ujang Saprudin, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, hal. 49.

<sup>50</sup> Hunainah & Ujang Saprudin, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, hal. 1-2.

kinerja. Manajemen kinerja merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk memperbaiki kinerja, yang dimaksud kinerja di sini bukanlah kinerja jangka pendek melainkan proses evolutif yang berjangka panjang.

Manajemen kinerja dilakukan secara berkelanjutan dan berjangka panjang meliputi kegiatan penetapan sasaran kinerja strategis, pengukuran kinerja, pengumpulan data kinerja dan pelaporan kinerja. Data kinerja dan pelaporan kinerja akan memberikan umpan balik (*feed back*) untuk melakukan perbaikan kinerja.<sup>51</sup> Adapun yang menjadi tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah:<sup>52</sup>

1. Mengetahui tingkat ketercapaian dari tujuan yang telah dibentuk suatu organisasi,
2. Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai,
3. Memperbaiki kinerja di periode-periode berikutnya,
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian reward dan punishment,
5. Memotivasi pegawai,
6. Serta menciptakan akuntabilitas publik.

Di sinilah peran dari konselor sangat dibutuhkan, karena konselor dinilai mampu mengendalikan manajemen baik organisasi publik maupun organisasi swasta. Seorang konselor

---

<sup>51</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2013), cet. Ke-2, hal. 5.

<sup>52</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, hal. 14.

perlu memiliki kemampuan manajerial yang terkait dengan profesinya, karena beberapa alasan diantaranya: agar konselor mampu bekerja secara efektif dan efisien, untuk pemberdayaan dan profesionalisme konselor, dan akuntabilitas kinerja konselor.<sup>53</sup>

Untuk mencapai tujuan dari manajemen kinerja seorang konselor harus mampu membentuk atau merumuskan manajemen bimbingan dan konseling. Karena dengan merumuskan manajemen bimbingan dan konseling konselor akan mampu melakukan *planning*, *organizing*, *directing*, *actuating*, *controlling* dan *evaluating* yang diarahkan kepada proses pencapaian tujuan-tujuan pelayanan bimbingan dan konseling.

Adapun pengertian dari manajemen bimbingan dan konseling adalah segala upaya pengelolaan yang digunakan konselor dalam mendayagunakan secara optimal semua komponen atau sumber-sumber daya (tenaga, personil, dana, sarana dan prasarana, serta sistem informasi), hal itu ditujukan untuk membantu konseli agar dapat berkembang secara optimal

---

<sup>53</sup> Hunainah & Ujang Saprudin, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, hal. 4.



dan mencapai kebahagiaan dalam kehidupannya dan bermanfaat bagi orang lain.<sup>54</sup>

Berdasarkan keterangan yang dipaparkan oleh Eka Rosita selaku sekretaris divisi GCG dapat diketahui bahwa, sudah menjadi suatu keharusan bagi perseroan untuk melaksanakan tata kelola yang baik sebagai landasan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang serta landasan dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Sehingga PT. Krakatau Steel membentuk tim tata kelola perusahaan yang baik (GCG) untuk memastikan semua proses bisnis terlaksana sesuai dengan aturan dan nilai-nilai yang berlaku.<sup>55</sup>

Perseroan telah menetapkan beberapa kebijakan pokok *Good Corporate Governance* (GCG) diantaranya adalah pengendalian internal, manajemen risiko, dan manajemen pengamanan yang menjamin kontinuitas, profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan yang selaras dengan visi misi PT. Krakatau Steel.<sup>56</sup> Tim GCG ini bertugas untuk mensosialisasikan prinsip *corporate governance* dan etika perusahaan, serta menjadikannya sebuah sistem atau landasan operasional perseroan. Dengan diadakannya tim GCG PT. Krakatau Steel

---

<sup>54</sup> Hunainah & Ujang Saprudin, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, hal. 3.

<sup>55</sup> Eka Rosita, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Jum'at 17-02-2017, 14:59.

<sup>56</sup> Prospektus PT. Krakatau Steel, hal. 40.

diharapkan mampu menghadapi konflik atau pertentangan kepentingan yang terjadi diantara para *stakeholders*.<sup>57</sup>

Menurut Eva Asyifa selaku konsultan bidang PKBL, prinsip GCG dianggap sesuai dengan judul penelitian yang sedang peneliti garap. Sehingga pihak dinas memutuskan untuk menempatkan peneliti pada tim GCG. Tim GCG sudah terbentuk sejak tahun 2014 dan sudah terbukti kinerja serta manajemen yang diterapkannya.<sup>58</sup>

### **C. Konflik yang Ada di Industri dan Cara Penanganannya**

Setiap manusia pastilah memiliki perbedaan, dan perbedaan itu terjadi karena dilatar belakangi oleh berbagai sebab seperti latar belakang *experience*, *reference*, keluarga, pendidikan, organisasi, dan lain sebagainya. Perbedaan inilah yang secara langsung maupun tidak langsung telah melahirkan konflik. Di sinilah manajemen sangat diperlukan guna memberikan kupasan konflik dengan melakukan pendekatan-pendekatan manajemen agar mampu *me-manage* konflik tersebut.

Konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi sehingga menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu. Menurut salah satu tokoh yang

---

<sup>57</sup> Eka Rosita, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Jum'at 17-02-2017, 14:59.

<sup>58</sup> Eva Asyifa, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Senin 06-02-2017, 14:00.

bernama Dubrin, A. J. Konflik mengacu kepada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai sebab akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan. Hendricks, W telah mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap yaitu peristiwa sehari-hari, adanya tantangan, dan timbulnya pertentangan.<sup>59</sup>

Dalam industri perbedaan-perbedaan yang memiliki kemungkinan untuk terbentuknya konflik sangat diperhatikan, karena dianggap mampu menimbulkan kekacauan dan mampu mempengaruhi visi misi perusahaan. Di PT. Krakatau Steel terdapat berbagai macam jenis konflik seperti konflik pada diri individu itu sendiri, konflik antar individu, dan konflik individu dengan institusi.<sup>60</sup> Konflik dalam diri individu dapat terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya. Adapun konflik antar individu biasanya diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan seperti antara manajer dengan bawahan. Sedangkan konflik antara individu dengan kelompok terjadi ketika individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang

---

<sup>59</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus* (Bandung: Alfabeta, 2014), cet. Ke-2, hal. 148-150.

<sup>60</sup> Ajat Sudrajat, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Kamis 16-02-2017, 09:00.

dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.

Konflik yang tinggi bisa berpengaruh pada produktivitas yang dihasilkan, produktivitas yang tinggi juga harus didukung dengan kondisi kerja yang kondusif atau jauh dari konflik. Oleh karena itu seorang manajer perlu memikirkan bentuk pendekatan budaya organisasi yang mampu memperkecil konflik termasuk dengan memikirkan penerapan manajemen konflik.<sup>61</sup>

Beberapa solusi yang dapat dilaksanakan dalam usaha-usaha menyelesaikan konflik, yaitu:<sup>62</sup>

1. Melakukan dan menerapkan konsep kerja yang berkolaborasi dan menjauhi sikap kerja yang bersaing secara negatif.
2. Menerapkan konsep adaptasi dimana perusahaan tersebut berada. Contohnya: PT. Krakatau Steel induknya di Jakarta, ketika PT. Krakatau Steel membuka pabrik di Cilegon maka PT. Krakatau Steel harus menerapkan dan mengadaptasi dengan konsep dan budaya yang berlaku di Cilegon misalnya dengan menerapkan atau mendukung pegawai perempuannya dalam mengenakan jilbab, mampu membuat keputusan-keputusan yang tepat dan

---

<sup>61</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus*, hal. 152-153.

<sup>62</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus*, hal. 156-157.

tidak menimbulkan konflik dikarenakan tradisi atau budaya yang ada di Cilegon seperti panjang mulud, dan lain sebagainya.

3. Menerapkan metode penyelesaian konflik. Menurut T. Hani Handoko, ada tiga metode yang sering digunakan dalam menyelesaikan konflik, yaitu: dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah.
4. Menerapkan konsep yang realistis sesuai dengan *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) perusahaan. SWOT biasanya dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan nonprofit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif. Adapun tujuan umum diterapkannya SWOT adalah untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus sehingga dengan penempatan SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai perbandingan dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan, dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi dimasa-masa yang akan datang.

**BAB IV**

**MANAJEMEN BIMBINGAN KONSELING DALAM  
MENGATASI KONFLIK ANTAR PEGAWAI DI PT.  
KRAKATAU STEEL**

**A. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Terjadinya Konflik Antar Pegawai di PT. Krakatau Steel**

Konflik merupakan hal yang dapat menyebabkan timbulnya kekacauan di setiap perusahaan yang berkonflik. Karena pada hakikatnya para karyawan menginginkan gaji yang memadai, jaminan pekerjaan dan kondisi kerja yang baik, status, serta kebijakan-kebijakan perusahaan. Apabila kebutuhan dasar itu tidak terpenuhi, maka para karyawan akan mencari peluang pekerjaan ke tempat yang lain sehingga menyebabkan kemangkiran kerja (absen) meningkat, hubungan kerja memburuk, dan seterusnya.

Menurut Ajat Sudrajat selaku Specialist HC. Com Counseling, kemangkiran kerja (*absenteisme*) dapat terjadi karena kurangnya motivasi dan kemampuan untuk hadir. Motivasi dapat terbentuk dari hubungan yang baik antara karyawan, penyelia, dan situasi serta kondisi keluarga di tempat karyawan tinggal. Apabila karyawan memiliki konflik dengan salah satu dari apa yang saudara Ajat sebutkan tersebut, maka karyawan pastilah mengalami dilema yang akan berdampak pada kurangnya semangat dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga

karyawan akan lebih memilih untuk mangkir kerja. Hal tersebut juga dapat menyebabkan karyawan memiliki dorongan dalam dirinya untuk mencari pekerjaan lain yang menurutnya lebih baik dan lebih nyaman. Namun tidak semua karyawan yang mangkir kerja (absen) memiliki konflik antar individu seperti yang telah diungkapkan di atas karena kemangkiran kerja juga bisa disebabkan dari kesehatan karyawan itu sendiri.<sup>63</sup>

Berdasarkan dari hasil wawancara yang peneliti lakukan terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat menyebabkan terjadinya konflik di PT. Krakatau Steel diantaranya adalah faktor individu, faktor lingkungan, faktor metode dan alat.<sup>64</sup>

#### 1. Faktor individu

Konflik dengan faktor individu merupakan yang paling sering terjadi di kalangan masyarakat karena pada hakikatnya manusia memiliki banyak sekali perbedaan dengan manusia yang lainnya. Konflik individu ini biasanya terjadi karena keadaan psikologi seseorang yang sedang tertekan dan kurang motivasi, terjadinya perselisihan antar pegawai yang berbeda karakter atau selisih paham, adanya hak-hak para pekerja yang tidak dipenuhi, dan gangguan yang bersifat fisik seperti kurang teraturnya pola makan

---

<sup>63</sup> Ajat Sudrajat, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Selasa 28-02-2017, 09:00.

<sup>64</sup> Ahsan Husairi, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Selasa 28-02-2017, 14:00.

karyawan sehingga menyebabkan kesehatan karyawan tersebut menurun. Konflik individu ini dapat terjadi secara tegak (atasan dengan bawahan) maupun secara mendatar (sesama karyawan).

Beberapa konflik yang biasanya diakibatkan oleh faktor individu di PT. Krakatau Steel antara lain yaitu: perselisihan antar serikat (pencurian, selisih paham), perselisihan kepentingan (pelanggaran disiplin, perceraian, kesehatan), dan perselisihan pemutusan hubungan kerja (pelanggaran disiplin kerja, serta pengunduran diri).<sup>65</sup>

Berikut peneliti paparkan beberapa contoh kasus yang berhasil diamati oleh peneliti selama penelitian:

a. NJ

1) *Rapport and structuring*

Problem ini dialami oleh NJ seorang karyawan yang sudah 9 tahun bekerja sebagai pelaksana (operator crane) dan bertempat di Divisi Workshop. NJ merupakan karyawan yang berasal dari Bekasi. Status NJ di PT. Krakatau Steel adalah sebagai pegawai tetap.

---

<sup>65</sup> Ahsan Husairi, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Selasa 28-02-2017, 14:00.



- 2) Mengumpulkan informasi, mendefinisikan, dan mengidentifikasi masalah

Dari informasi yang dipaparkan oleh HM selaku foreman tempat NJ bekerja, dapat diketahui bahwa perilaku NJ memang mengalami perubahan. HM mengatakan “Beberapa pekan ini NJ seringkali meminta ijin untuk meninggalkan tempat kerja dengan alasan tidak enak badan. NJ juga sering marah-marah tidak jelas di tempat kerja”.

Ketika AE (Supervisor Divisi Work Shop) mencoba untuk mengumpulkan informasi melalui rekan-rekan NJ seperti KM, ML, dan NH, rekan-rekan NJ tersebut membenarkan pernyataan yang diberikan oleh HM. Dengan beberapa pernyataan dari beberapa pegawai tersebut peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan yang dialami oleh NJ. Karyawan yang berusia 33 tahun ini terkenal sangat ramah, dan terampil dalam mengerjakan segala hal. Namun, NJ berubah drastis ketika salah satu rekannya MM mendapatkan promosi jabatan.

NJ diketahui telah melakukan 6 kali mangkir kerja dan 5 kali tidak melakukan *finger scan out* dalam 1 bulan . Setelah dilakukan proses konseling, AE yang bertanggung jawab terhadap NJ pun mengetahui bahwa NJ mengalami cemburu sosial

dengan MM yang baru saja mendapatkan promosi. Hal tersebut terbukti ketika NJ ditanyai alasan mengapa NJ selalu melakukan mangkir kerja dan mengapa kinerja NJ mengalami penurunan, pada awalnya NJ hanya terdiam namun setelah diberikan beberapa pertanyaan dan motivasi NJ menjawab bahwa saat ini NJ merasa pihak dinas telah salah dalam mengambil keputusan perihal promosi MM. Masa kerja MM masih terbilang baru karena MM baru bekerja 6 tahun tetapi MM sudah mendapatkan promosi. NJ khawatir kinerja MM akan menghambat laju produksi PT. Krakatau Steel.

3) Alternatif atau solusi

Setelah mendengar kasus yang dialami NJ, Specialist HC. Com Counseling memberikan alternatif atau solusi kepada AE (Supervisor Work Shop III&IV) berupa:

- a) Melakukan konseling individual dengan klien.
- b) Mendengarkan pendapat NJ guna mengetahui dan memahami sudut pandangnya.
- c) Memberikan pemahaman kepada NJ bahwa pihak dinas memberikan promosi kepada MM sesuai dengan ketentuan PKB pasal 12 ayat 1 tahun 2016-2018 yang berbunyi “Setiap promosi baik untuk jabatan struktural maupun jabatan fungsional wajib

melalui seleksi yang dilakukan secara obyektif dan transparan dengan mempertimbangkan formasi, persyaratan administrasi, dan kompetensi serta dapat dipertanggung jawabkan”.

- d) Memberikan motivasi agar NJ kembali seperti semula.
  - e) Menggali lebih banyak informasi dengan teknik wawancara.
  - f) Karena absensi NJ dianggap telah mengganggu produksi maka konselor berhak mengajukan SP I dan melakukan monitoring.
  - g) NJ juga diberikan sanksi berupa pemotongan gaji atau upah pokok oleh perusahaan. Sebagaimana yang telah tertera dalam PKB pasal 39 ayat 1 yang berbunyi “Karyawan yang tidak masuk kerja, terlambat datang, cepat pulang, atau meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya tanpa ijin pimpinannya, dikenakan denda melalui pemotongan upah pokok oleh perusahaan”.
- 4) Evaluasi

Setelah melakukan kegiatan konseling, responden mengalami perubahan yang sangat signifikan. Hal ini dapat terlihat dari kembalinya sikap optimisme dalam diri responden dan meningkatnya kinerja NJ.

b. BK

1) *Rapport and structuring*

Problem ini dialami oleh BK seorang karyawan yang sudah 10 tahun bekerja sebagai pelaksana (operator mesin perkakas I) dan bertempat di Divisi Workshop. BK merupakan karyawan yang bertempat tinggal di Perum Warnasari RT. 002 RW. 007. Status BK di PT. Krakatau Steel adalah sebagai pegawai tetap.

2) Mengumpulkan informasi, mendefinisikan, dan mengidentifikasi masalah

Dari informasi yang diperoleh, BK mendapatkan SP I dikarenakan telah melakukan mangkir kerja (alfa) sebanyak 11 hari kerja terhitung dari tanggal 20 Desember 2016 sampai 4 Januari 2017. AE (Supervisor) yang bertanggungjawab terhadap BK tidak menemukan satupun informasi mengenai hal tersebut karena pihak yang bersangkutan pada saat itu tidak bisa dihubungi. Wawancara pun dilakukan terhadap beberapa rekan BK namun tidak satupun rekan BK yang mengetahui keberadaan BK.

3) Mencari alternatif atau solusi

BK dianggap telah mengganggu aktivitas produksi karena ketidakhadirannya, maka AE berhak

melakukan pemanggilan konseling dan mengajukan SP. SP I telah dikeluarkan pada tanggal 24 Desember 2016 dan yang bersangkutan tidak hadir dalam kegiatan konseling. Pada tanggal 4 Januari, AE melaporkan BK kepada AS (Specialist HC. Com Counseling) untuk segera diberikan tindakan. SP II dikeluarkan pada tanggal 5 Januari 2017 dan saudara BK masih tidak hadir. Pada tanggal 6 Januari BK masuk kerja dan melakukan konseling, ketika melakukan kegiatan konseling BK memberikan surat keterangan istirahat dari dokter Rumah Sakit Krakatau Medika. Setelah dilakukan konfirmasi dengan pihak rumah sakit, AS mengetahui bahwa saudara BK memang sedang menjalani rawat inap selama 10 hari terhitung dari tanggal 21 Desember 2016-02 Januari 2017. Dengan adanya surat keterangan dan konfirmasi dari pihak terkait, AS memutuskan untuk memberikan sanksi kepada BK sesuai dengan PKB yang berlaku.

c. BS

1) *Rapport and structuring*

BS merupakan salah satu responden yang berada di Divisi Ware Housing. BS adalah seorang karyawan yang berusia 48 tahun. BS sudah bekerja di PT. Krakatau Steel selama 19 tahun. BS menduduki

jabatan sebagai salah satu Supervisor dengan golongan D. Dengan masa kerja yang terbilang sudah cukup lama itu BS mampu memperoleh pendapatan lebih dari 8 juta setiap bulannya.

- 2) Mengumpulkan informasi, mendefinisikan, dan mengidentifikasi masalah

Pada tanggal 03-Maret-2017 tepatnya pada pukul 09.00 WIB. Seorang wanita paruh baya tiba-tiba saja datang menghampiri bapak AH (Specialist HC. Com Counseling) guna melaporkan karyawan yang bersangkutan dengan dugaan perselingkuhan. Setelah mendengarkan cerita ST (inisial wanita tersebut) AH mencoba untuk menganalisa kasus dan memberikan pemahaman kepada ST bahwa perusahaan tidak memiliki wewenang dalam mencampuri permasalahan rumah tangga yang dijalani oleh karyawannya. Namun karena ST terus saja menuntut haknya sebagai isteri maka AH mencoba untuk membantu menengahi permasalahan dan mencoba untuk mencari titik tengah diantara keduanya. Menurut ST, BS telah melanggar PKB pasal 83 ayat 3 karena telah memberikan contoh dan teladan yang tidak baik terhadap bawahannya.

### 3) Menentukan tujuan ST

Ketika melakukan konseling peneliti dapat memahami bahwa tujuan ST melaporkan BS adalah:

- a) ST ingin BS menyadari bahwa tindakan dan sikapnya telah salah,
- b) ST ingin hidupnya kembali harmonis, nyaman, aman, dan tentram,
- c) ST ingin hubungannya dengan BS membaik,
- d) ST ingin mendapatkan kepastian bahwa haknya dan hak anak-anak BS di PT. KS tidak tergantikan.

### 4) Menentukan alternatif atau solusi

Adapun alternatif dan solusi yang diberikan adalah:

- a) Melakukan konseling individual dengan ST dan BS.
- b) Membantu ST agar tidak selalu berfikiran negatif kepada BS.
- c) Mencoba untuk melakukan alih tangan kasus kepada pihak yang dianggap mampu dalam menangani permasalahan yang sedang dialami ST dan BS.

### 5) Evaluasi

Dalam tahap evaluasi ini konselor tidak melakukan evaluasi kembali sehingga konselor tidak

mengetahui ada atau tidaknya perubahan pada pola pikir, perilaku, dan perasaan klien.

d. MY

1) *Rapport and structuring*

MY merupakan salah satu karyawan PT. Krakatau Steel yang ditangani oleh bapak DS. MY bekerja sebagai Officer Sistem Binsat dan Rumah Tangga. MY sudah bekerja di PT. Krakatau Steel selama 32 tahun tepatnya sejak tahun 1984. MY saat ini tinggal di Lembang III RT.003 RW.002 Kel. Citangkil.

2) Mengumpulkan informasi, mendefinisikan, dan mengidentifikasi masalah

Berdasarkan laporan dari hasil rekapitulasi bulanan yang dilaporkan oleh Manajer Divisi Security dan Fire Management, dapat diketahui bahwa MY telah melakukan mangkir kerja sebanyak 6 hari kerja secara berturut. Hal itu dibuktikan dari tidak adanya data *finger scan (in-out)*. Dengan kata lain MY telah melakukan pelanggaran PKB pasal 39 ayat 1 dan konselor berhak mencari tahu sebab akibat MY melakukan mangkir kerja.

Pada tanggal 20 Januari 2017 MY telah mendapatkan panggilan ke I surat NO.KP.02.01/579/2017 namun saudara MY tidak



hadir untuk memenuhi panggilan tersebut. Sampai pada tanggal 27 Januari 2017 (tepat 1 minggu setelah SP I dilayangkan) saudara MY datang menghadap AH (Specialist HC. Com Counseling) guna memberikan alasan atas apa yang telah dilakukannya tersebut.

Setelah melakukan analisis atas pernyataan dan bukti-bukti yang dilampirkan oleh saudara MY maka dapat disimpulkan bahwa saudara MY melakukan mangkir kerja dikarenakan sedang menjalani rawat inap dan dokter telah mendiagnosanya menderita CKD on HD (gagal ginjal kronis). Saudara MY pun telah mengakui kesalahannya dan menerima sanksi atas pelanggaran yang telah dilakukannya. Saudara MY menyadari betul akan resiko yang akan membahayakan dirinya dan juga dampak yang akan terjadi pada perusahaan, maka dengan pemikiran yang matang saudara MY memutuskan untuk mengundurkan diri per 1 Maret 2017.

e. FH

1) *Rapport and structuring*

FH merupakan salah satu klien yang ditangani oleh DS (Superintendent). FH adalah salah satu responden yang berada di Divisi Workshop. FH

menjabat sebagai Operator Mesin Bengkel III sejak 2005.

- 2) Mengumpulkan informasi, mendefinisikan, dan mengidentifikasi masalah

Berdasarkan pada surat dinas yang telah dilaporkan oleh Manajer Workshop dapat diketahui bahwa saudara FH telah melakukan mangkir kerja dengan rincian:

- a) Pada bulan Oktober 2016, saudara FH telah melakukan mangkir kerja selama 10 hari kerja berturut-turut terhitung dari tanggal 4 sampai 15 Oktober 2016. Dengan adanya permasalahan tersebut saudara FH telah mendapatkan SP I dan panggilan bipartit pada tanggal 13 Oktober 2016 namun saudara FH tidak memenuhi panggilan tersebut.
- b) Pada bulan November 2016, saudara FH kembali melakukan mangkir kerja selama 6 hari kerja berturut-turut terhitung dari tanggal 20-25 November 2016. SP II pun dilayangkan berikut dengan surat panggilan bipartit.
- c) Pada bulan Januari 2017, saudara FH diketahui telah melakukan hal yang sama selama 11 hari kerja berturut-turut terhitung dari tanggal 30 Desember 2016 sampai 14 Januari 2017.

### 3) Menentukan alternatif atau solusi

Sebagaimana PKB pasal 105 ayat 1, saudara FH terancam di PHK dengan kualifikasi mengundurkan diri secara tidak baik karena telah mangkir lebih dari 5 hari kerja secara berturut-turut tanpa keterangan secara tertulis dan bukti yang jelas. Saudara FH juga dianggap telah melanggar Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan pasal 168 ayat 1 yang berbunyi “Pekerja/Buruh yang mangkir selama 5 hari kerja atau lebih tanpa keterangan secara tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh perusahaan sebanyak 2 kali secara patut dan tertulis dapat diputus hubungan kerjanya karena dikualifikasikan mengundurkan diri”.

## 2. Faktor lingkungan

Lingkungan mencakup setiap hal yang berada di pabrik mulai dari fasilitas parkir yang berada di luar gedung perusahaan, lokasi gedung, sampai pencahayaan dan tingkat kebisingan yang ada di ruang kerja karyawan. Semua hal yang telah peneliti sebutkan dapat diyakini akan mempengaruhi tingkat produktivitas perusahaan dan mampu menimbulkan konflik bagi karyawan.

Contohnya saja HM, KM, dan WM yang mengeluhkan jauhnya lokasi parkir dengan gedung produksi.

Lokasi parkir yang letaknya di luar perusahaan dan jauh dari gedung tempat bekerja, dapat menimbulkan kejengkelan dari para karyawan yang nantinya akan dibawa kedalam pekerjaannya sehingga dapat menimbulkan konflik. Hal itu juga dapat menyebabkan lamanya perjalanan menuju gedung produksi dan dapat menyebabkan karyawan merasa kelelahan sebelum mengerjakan pekerjaannya, bukan hanya itu jauhnya tempat parkir dengan gedung produksi juga dapat berakibat pada disiplin kerja dan produktivitas perusahaan.<sup>66</sup>

Di samping masalah parkir, lokasi, dan ruang kantor terdapat faktor-faktor yang menurut peneliti lebih spesifik antara lain tentang penerangan, kebisingan, dan suhu udara. PT. Krakatau Steel sangat memperhatikan tingkat produktivitas perusahaan, PT. Krakatau Steel juga sangat memperhatikan tingkat intensitas cahaya yang diperlukan para pegawainya. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya 19 fitting lampu lengkap dengan bola lampunya dalam satu ruang produksi, 18 lampu jalan, dan 12 lampu taman.

Dalam kehidupan sekarang ini suara bising merupakan keluhan yang banyak sekali dikeluhkan oleh para karyawan. Bising dianggap sebagai bunyi atau suara yang tidak diinginkan, yang mengganggu, dan sangat

---

<sup>66</sup> HM, KM, dan WM, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Rabu 08-03-2017, 14:00.

menjengkelkan.<sup>67</sup> Suara bising dapat membuat kita menjadi mudah marah, gelisah, tidak bisa konsentrasi, dan bahkan dapat membuat kita menjadi tuna rungu.

Berdasarkan klasifikasinya terdapat dua macam suara bising, yaitu bising yang secara konstan (tetap), dan bising yang tidak tetap.<sup>68</sup> Karyawan mungkin dapat membiasakan diri dengan suara bising yang konstan (teratur), tetapi tidak dengan suara bising yang tiba-tiba berdering dan membuat pusing kepala. Bunyi yang dimaksud di sini berbeda dengan bunyi atau suara yang berasal dari mesin produksi atau berasal dari bagian pekerjaan yang dilakukan.<sup>69</sup>

Suara bising yang tiba-tiba muncul dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan, karena tingkat kebisingan yang tinggi dapat menyebabkan timbulnya perubahan fisiologis seperti perubahan detak jantung, penyempitan pembuluh darah, dan dapat meningkatkan ketegangan otot. Selain perubahan fisiologis, suara bising juga dapat berakibat pada psikologis karyawan karena dapat mengganggu kesejahteraan emosional sehingga karyawan akan lebih agresif, penuh curiga, dan lebih cepat jengkel.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Humaini, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Rabu 08-03-2017, 14:00.

<sup>68</sup> Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 2008), hal. 143.

<sup>69</sup> Humaini, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Rabu 08-03-2017, 14:00.

<sup>70</sup> Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, hal. 143.

Mengetahui hal ini PT. Krakatau Steel mengusahakan agar kebisingan tidak menimbulkan dampak yang buruk bagi kesehatan karyawannya dengan cara:<sup>71</sup>

- a. Mengurangi bunyi mesin, dengan cara mengganti mesin-mesin yang dianggap tidak layak pakai;
- b. Memasang dinding kedap suara;
- c. Mengharuskan para karyawan memakai alat pelindung pendengaran seperti *ear plugs* (alat penutup telinga).

### 3. Faktor metode dan alat

Keterampilan seperti bakat, pendidikan, dan latihan dari karyawan juga dianggap sebagai salah satu penyebab sering terjadinya konflik. Hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman karyawan akan bakat, pendidikan, dan upaya pelatihan yang dimilikinya. Pada hakikatnya bakat, pendidikan, dan latihan-latihan seperti *on the job training*<sup>72</sup> dan *off the job training*<sup>73</sup> merupakan dasar yang harus dikuasai oleh karyawan itu sendiri sebelum karyawan tersebut melaksanakan pekerjaan.<sup>74</sup> *On the job training* dan

---

<sup>71</sup> Humaini, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Rabu 08-03-2017, 14:00.

<sup>72</sup> *On the job training* adalah pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

<sup>73</sup> *Off the job training* adalah pelatihan yang diperoleh dari luar perusahaan atau perusahaan lain.

<sup>74</sup> Achsan Husairi, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Selasa 28-02-2017, 14:00.

*off the job training* sangat dibutuhkan oleh karyawan guna menambah wawasan dan pemahaman akan apa yang harus di kerjakannya dan bagaimana pengelolaannya.

Di era globalisasi saat ini pelamar ataupun karyawan yang sudah bekerja seharusnya memperhatikan pelatihan-pelatihan yang PT. Krakatau Steel berikan. Karena dengan memperhatikan jenis-jenis pelatihan yang diberikan, karyawan diharapkan mampu memahami metode dan alat-alat yang akan digunakan di tempat karyawan tersebut bekerja. Pada kenyataannya saat ini banyak sekali pelajar yang bersekolah dengan jurusan mesin. Namun tetap saja pada awalnya pelajar tersebut tidak dapat langsung bekerja di bagian pemeliharaan mesin-mesin karena pengetahuan dan keterampilan dalam menangani serta cara-cara merawat mesin yang diperoleh di sekolah pada umumnya berbeda dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh pabrik. Semua ini terjadi karena banyaknya jenis dan ragam mesin, juga merk-nya yang berbeda sehingga tidak semua dipelajari di sekolah. Sehingga pelajar masih memerlukan latihan agar dapat bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.

Di samping itu, semakin berkembangnya teknologi juga menimbulkan peralatan dan mesin-mesin baru yang lebih canggih dan lebih efisien. Sehingga penting sekali bagi karyawan untuk menambah pengetahuan dan

keterampilannya dalam bekerja agar dapat mengimbangi perkembangan tersebut.<sup>75</sup>

## **B. Upaya PT. Krakatau Steel Dalam Mengatasi Konflik Antar Pegawai**

Upaya-upaya yang dilakukan PT. Krakatau Steel guna menyelesaikan perselisihan atau konflik agar tidak mempengaruhi produksi adalah dengan melakukan konseling individual, mengadakan musyawarah (bipartit), memberikan layanan mediasi, dan konsiliasi.

Konseling individual diberikan sebelum melakukan perundingan bipartit, layanan mediasi, dan konsiliasi. Teknik yang digunakan dalam kegiatan konseling individual ini adalah *problem solving*, *smoothing*, perintah otoritatif, dan teknik pengubahan struktur karyawan. *Problem solving* dapat dilakukan dalam pertemuan *face to face* antar karyawan yang bermasalah. Dalam pertemuan tersebut konselor akan berusaha untuk memberikan pemahaman lebih tentang kepentingan bersama dari pihak yang bermasalah (*smoothing*). Konselor diizinkan untuk menggunakan otoritas formalnya dalam menyelesaikan konflik dan mengutarakan keinginannya kepada karyawan yang bermasalah. Konselor juga diberikan hak untuk memberikan hukuman seperti memberikan pelatihan-pelatihan yang dianggap mampu meningkatkan kreatifitas karyawan seperti pelatihan

---

<sup>75</sup> Achsan Husairi, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Selasa 28-02-2017, 14:00.



koordinasi, pelatihan *team work* dan lainnya yang tidak membahayakan fisik. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar karyawan yang bermasalah dapat mengubah sikap dan tidak menimbulkan konflik kembali.<sup>76</sup>

Dalam kegiatan konseling ini konselor akan berusaha untuk menyelesaikannya terlebih dahulu dengan cara kekeluargaan. Pertama konselor akan memberikan teguran lisan kepada karyawan yang melanggar atau bermasalah. Teguran lisan yang diberikan berisi pertanyaan-pertanyaan sebab akibat terjadinya konflik. Setelah mengetahui dan melakukan analisis kasus konselor akan memberikan surat peringatan (SP I). Apabila karyawan tersebut tidak memperbaiki atau menyelesaikan kasus yang dialaminya maka konselor berhak mengajukan SP II, dan SP III kepada pimpinan perusahaan guna memberikan sanksi kepada karyawan yang bermasalah tersebut. Apabila setelah dikeluarkannya SP I, II, III karyawan tetap tidak memiliki kesepakatan maka konselor harus mendaftarkannya kedalam perundingan bipartit.

Perundingan bipartit merupakan perundingan yang dihadiri oleh Specialist HC. Com & Counseling, para Supervisor dan beberapa pekerja yang sedang berselisih. Perundingan bipartit memiliki tenggang waktu selama 30 hari kerja sejak perundingan tersebut dilaksanakan. Dalam melakukan

---

<sup>76</sup> Ahsan Husairi, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Kamis 23-02-2017, 10:00.

perundingan ini Supervisor yang bertanggung jawab harus membuat risalah atau berita acara perundingan. Apabila permasalahan berhasil diselesaikan dengan perundingan ini, maka pihak yang bersangkutan akan membuat atau memperbarui PKB antara karyawan tersebut dengan PT. Krakatau Steel dan mengajukannya kepada Direktur SDM dan Pengembangan Usaha untuk disahkan. Namun apabila permasalahan yang dialami tidak kunjung selesai dan sudah melewati tenggang waktu yang ditentukan, maka konselor yang menanganinya (Supervisor) wajib mencatatkan kasus tersebut dan melampirkan bukti-bukti bahwa upaya penyelesaian melalui perundingan bipartit telah dilakukan. Berkas-berkas tersebut kemudian diberikan kepada pihak dinas atau tempat dimana perjanjian bersama (PKB) sebelumnya telah dibuat (di Pusdiklat PT. Krakatau Steel).<sup>77</sup>

Selain dengan perundingan bipartit PT. Krakatau Steel juga mengupayakan penyelesaian masalah yang dialami dengan melakukan mediasi. Mediasi dilakukan dengan musyawarah dan ditengahi oleh seorang mediator yang netral. Mediator yang diikuti sertakan biasanya merupakan pegawai yang jabatannya atau kedudukannya setara dengan Specialist HC. Com Counseling yang dianggap mampu untuk bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dan memenuhi syarat-syarat sebagaimana ditetapkan oleh PT. Krakatau Steel. Mediasi dilakukan dalam

---

<sup>77</sup> Ahsan Husairi, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Kamis 23-02-2017, 10:00.

waktu selambat-lambatnya 7 hari kerja setelah menerima kasus, dalam waktu 7 hari tersebut mediator harus sudah mengadakan penelitian tentang konflik tersebut dan menggelar sidang mediasi yang dihadiri oleh beberapa pihak dinas seperti Specialist HC. Com Counseling, Supervisor, dan pihak yang berkonflik. Mediator memiliki hak untuk memanggil saksi, dan bagi orang yang dimintai keterangan oleh mediator wajib memberikan keterangan terkait dengan permasalahan yang sedang ditangani.

Apabila permasalahan yang dialami telah mencapai kesepakatan, maka dibuatlah perjanjian bersama (PKB) dan ditandatangani oleh para pihak yang berkonflik serta disaksikan pula oleh mediator. Setelah PKB dibuat mediator akan melaporkannya ke pusdiklat atau lembaga penyaluran tenaga kerja setempat. Apabila tidak tercapai kesepakatan, pihak PT. Krakatau Steel akan memberikan tenggang waktu selama 10 hari terhitung sejak sidang pertama dilangsungkan. Dalam tenggang waktu tersebut mediator akan mengutarakan anjuran-anjuran tertulis dan memberikannya kepada pihak yang bersangkutan untuk dimintai pendapatnya apakah menolak atau menyetujui anjuran tersebut.

Jika anjuran disetujui, tugas selanjutnya seorang mediator adalah membantu para pihak untuk membuat PKB dan kemudian melaporkannya pada pihak pusdiklat atau lembaga penyaluran tenaga kerja setempat. Namun jika anjuran ditolak oleh salah satu pihak atau seluruh pihak, pihak yang bersangkutan dapat

melanjutkan penyelesaian masalahnya ke Pengadilan Hubungan Industrial setempat dengan cara mengajukan gugatan.<sup>78</sup>

Selain perundingan bipartit dan layanan mediasi, adapula upaya lain yang digunakan PT. Krakatau Steel dalam menangani konflik yaitu dengan cara konsiliasi. Konsiliasi dilakukan oleh seorang atau beberapa orang pekerja dari PT. Krakatau Steel guna menengahi pihak yang berselisih dan mendamaikannya. Jenis perselisihan yang dapat diselesaikan dengan cara ini antara lain perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja. Adapun mekanisme pelaksanaan konsiliasi kurang lebihnya sama dengan mekanisme pelaksanaan konseling sebaya hanya memang penggunaan istilahnya saja yang berbeda.<sup>79</sup>

### **C. Manajemen Bimbingan Konseling Dalam Mengatasi Konflik Antar Pegawai di PT. Krakatau Steel**

Kegiatan konseling di PT. Krakatau Steel sudah ada sejak tahun 2014. Kegiatan ini dibentuk sesuai dengan ketentuan dan peraturan UUD Perselisihan Hubungan Industrial pasal 1 angka 1 UU No. 2 tahun 2004.

Konseling di PT. Krakatau Steel dilakukan oleh pihak dinas dan beberapa karyawan yang dipercaya mampu dalam

---

<sup>78</sup> Darda Syahrizal, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Rabu 01-03-2017, 11:00.

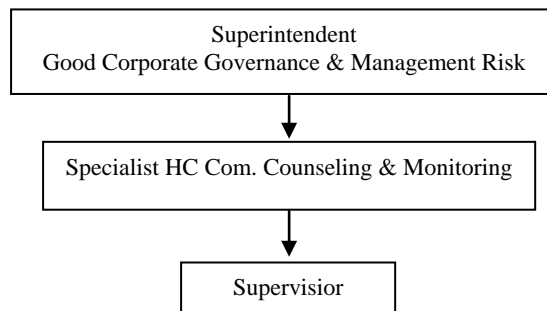
<sup>79</sup> Darda Syahrizal, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Rabu 01-03-2017, 11:00.

memberikan masukan, arahan, dan dorongan motivasi. Namun tidak semua karyawan mampu melakukan kegiatan konseling ini. Karyawan yang dianggap mampu melakukan kegiatan konseling adalah karyawan yang memiliki lima karakteristik yang telah ditentukan oleh pihak dinas. Lima karakteristik tersebut adalah keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesamaan.<sup>80</sup>

Berikut ini akan peneliti lampirkan struktur konselor yang berada di PT. Krakatau Steel.

**Gambar 4.1**

**Struktur Konselor di PT. Krakatau Steel**



Kegiatan konseling di PT. Krakatau Steel dilakukan oleh Supervisor (pengawas), Specialist HC. Com Counseling, dan Superintendent. Supervisor di sini bertugas untuk memantau kinerja para karyawan di lapangan dan melaporkannya pada Specialist HC. Com Counseling. Selain itu Supervisor juga bertugas untuk memberikan konseling individual pada karyawan

---

<sup>80</sup> Darda Syahrizal, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Rabu 01-03-2017, 11:00.

yang dianggapnya bermasalah. PT. Krakatau Steel memiliki 4 orang Supervisor diantaranya yaitu Aris Efendi, Tulus Widodo, Sugiyo, dan Herman Mulyana.

Setelah menerima laporan dari Supervisor, Specialist HC. Com Counseling bertugas untuk membimbing Supervisor dalam melakukan kegiatan konseling dan memberikan arahan-arahan yang dianggap dapat mengatasi permasalahan karyawan. Apabila kasus yang ditangani oleh Supervisor tidak mendapatkan titik terang maka Specialist HC. Com Counseling berkewajiban untuk melakukan panggilan konseling kepada karyawan yang bermasalah tersebut dan menuntaskannya. Apabila kasus yang ditangani tidak kunjung selesai, maka Specialist HC. Com Counseling wajib memberitahukan Superintendent (Ketua Divisi) yang bernama Darda Syahrizal guna menindak lanjuti kasus. PT. Krakatau Steel memiliki 2 orang konselor (Specialist HC. Com Counseling) yaitu Achsan Husairi, dan Ajat Sudrajat.

Adapun teknik yang digunakan PT. Krakatau Steel dalam melakukan konseling adalah teknik konseling individual. Dalam kegiatan ini ada beberapa tahapan-tahapan yang digunakan oleh PT. Krakatau Steel diantaranya adalah identifikasi masalah, pemahaman masalah, rekonsiliasi, serta koordinasi.<sup>81</sup>

Identifikasi dilakukan agar konselor mengetahui darimana akar permasalahan yang sedang dialami karyawan. Selama

---

<sup>81</sup> Ajat Sudrajat, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Selasa 07-03-2017, 10:00.

melakukan tahap identifikasi, konselor (Supervisor) PT. Krakatau Steel akan melakukan monitoring terhadap karyawan yang dianggap bermasalah baik monitoring perilaku, monitoring kesehatan, dan kasus-kasus yang kemungkinan sedang dialami oleh karyawan yang bermasalah tersebut. Kegiatan monitoring dilakukan selama satu minggu setelah konselor (Supervisor) menerima kasus. Apabila selama satu minggu itu karyawan yang bermasalah tidak mencapai kesepakatan maka masa monitoring akan ditambah menjadi satu bulan. Setelah melakukan monitoring, konselor (Supervisor) akan melaporkan hasil pengamatan yang telah dilakukannya dalam program mingguan dan program bulanan. Setelah Specialist HC Com. Counseling menerima laporan atas kasus yang sedang ditangani Supervisor, Specialist HC Com. Counseling akan melakukan pemahaman masalah dan penilaian segera terhadap karyawan yang bermasalah tersebut.<sup>82</sup>

Setelah identifikasi kasus dan pemahaman masalah selesai dilakukan, Specialist HC Com. Counseling akan memanggil pihak yang bermasalah dan akan melakukan rekonsiliasi (penuntasan dengan cara kekeluargaan). Dalam tahapan ini Specialist HC Com. Counseling akan mempertemukan pihak yang bermasalah dan akan melihat tingkat keberhasilan dari konseling yang telah diberikan. Lalu Specialist HC Com.

---

<sup>82</sup> Aris, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Selasa 07-03-2017, 14:00.

Counseling akan melakukan pemantauan koordinasi antar karyawan yang bermasalah. Pemantauan dilakukan agar koordinasi antar karyawan kembali berjalan dengan baik.<sup>83</sup>

Konseling di PT. Krakatau Steel dilakukan dengan menggunakan aplikasi instrumentasi, konferensi kasus, dan alih tangan kasus. Aplikasi instrumentasi digunakan guna mengumpulkan informasi dan data-data terkait karyawan yang bermasalah. Aplikasi instrumentasi yang dikumpulkan biasanya merupakan hal yang menyangkut diri sendiri ataupun hal-hal yang menyangkut perusahaan, seperti absensi karyawan, informasi lisan, dan informasi tertulis dari pimpinan (SP I/II/III), serta bukti-bukti dari pihak yang terlibat.<sup>84</sup>

Setelah aplikasi instrumentasi dikumpulkan, konselor akan melakukan konferensi kasus. Konferensi kasus dilakukan untuk membahas permasalahan karyawan. Konferensi ini dihadiri oleh pihak-pihak terkait seperti Superintendent GCG (Ketua Divisi), Konselor Perusahaan (Specialist HC Com. Counseling & Monitoring), Supervisor (petugas yang menangani dan mengawasi kasus konseling sebelumnya), dan karyawan yang bermasalah sehingga memudahkan penyelesaian kasus. Konferensi kasus dilakukan secara tertutup agar tidak

---

<sup>83</sup> Ajat Sudrajat, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Selasa 07-03-2017, 10:00.

<sup>84</sup> Tulus, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Rabu 08-03-2017, 09:00.



mengurangi tingkat kepercayaan klien (karyawan yang bermasalah) dan tidak menimbulkan masalah yang baru.

Dalam konferensi kasus konselor akan melakukan dua pendekatan seperti pendekatan utilitarian, dan pendekatan hak moral. Pendekatan ini biasanya dilakukan oleh spesialis konseling dan Supervisor. Pendekatan utilitarian dilakukan untuk menilai dampak tindakan tertentu terhadap orang-orang yang terlibat langsung. Adapun pendekatan hak moral, pendekatan ini dilakukan dengan cara menilai apakah keputusan dan tindakan karyawan yang berkonflik sesuai dengan hak kehidupan individu seperti rasa aman, standar kejujuran, privasi, kebebasan beragama, kebebasan dalam berpendapat, dan lainnya.<sup>85</sup>

Pendekatan-pendekatan tersebut biasanya diterapkan dengan cara memberikan saran, nasihat, dan motivasi yang dianggap mampu membantu karyawan yang bermasalah. Setelah diberikannya saran, nasihat, dan motivasi, konselor dan pihak dinas akan melakukan evaluasi terkait efektivitas saran, nasihat, dan motivasi yang telah diberikan. Evaluasi dilakukan guna memberikan kesepakatan bersama dalam menanggapi pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan tersebut dan menindak lanjuti proses yang akan dilakukan selanjutnya.

Apabila kasus tidak mencapai kesepakatan setelah dilakukannya konferensi kasus, maka konselor akan melakukan

---

<sup>85</sup> Ahsan Husairi, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Jum'at 03-03-2017, 14:00.

alih tangan kasus. Yang mana alih tangan kasus ini berarti permasalahan yang dialami karyawan akan semakin rumit dan akan melibatkan lebih banyak pihak. Ketika alih tangan kasus sudah ditentukan maka karyawan yang bersangkutan akan mendapatkan surat panggilan bipartit dan diwajibkan untuk mempertanggung jawabkan kasusnya dihadapan konselor lain yang menerima kasus tersebut.

Pada tahap ini karyawan biasanya akan lebih memilih untuk mengundurkan diri atau memutuskan PKB karena kebanyakan dari karyawan memiliki anggapan bahwa jika sampai metode alih tangan kasus ini diterapkan maka resiko PHK akan lebih besar dan mampu merusak citra diri karyawan yang berkonflik tersebut sehingga memiliki kemungkinan akan berdampak pula pada masa depannya<sup>86</sup>

Dalam hal ini tujuan penting yang harus dilakukan oleh seorang konselor adalah menemukan potensi pada setiap pegawai. Tujuan ini akan mudah dilakukan jika konselor memiliki hubungan baik dengan para pegawai, karena dengan menjalin hubungan baik konselor akan mengetahui potensi-potensi tersembunyi yang dimiliki setiap pegawainya.

Jika konselor menilai karyawannya telah melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya, maka karyawan tersebut layak mendapatkan promosi. Sedangkan karyawan yang rendah

---

<sup>86</sup> Achsan Husairi, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Jum'at 03-03-2017, 14:00.

kecakupannya akan dipindahkan ke pekerjaan yang mudah atau akan di PHK-kan. Tidak mudah bagi konselor untuk melakukan promosi, dan mutasi karena hal ini dapat memicu terjadinya konflik dalam industri terutama bagi karyawan yang di mutasi. Sehingga dibutuhkan pemikiran yang matang dan alibi yang kuat dalam menjelaskan sebab akibat dilakukannya promosi-mutasi karyawan tersebut.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Tulus, diwawancarai oleh Rima Amelia, Cilegon, Rabu 08-03-2017, 09:00.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah dibahas pada bab sebelumnya maka dalam penulisan skripsi ini dapat disimpulkan:

1. Faktor penyebab konflik antar pegawai di PT. Krakatau Steel:
  - a. Faktor individu, konflik individu ini biasanya terjadi karena keadaan psikologi seseorang yang sedang tertekan, kurang motivasi, terjadinya perselisihan antar pegawai, adanya hak-hak para pekerja yang tidak dipenuhi, dan gangguan yang bersifat fisik. Beberapa konflik yang biasanya diakibatkan oleh faktor individu di PT. Krakatau Steel diantaranya yaitu: perselisihan antar serikat (pencurian, selisih paham), perselisihan kepentingan (pelanggaran disiplin, perceraian, kesehatan), dan perselisihan pemutusan hubungan kerja (pelanggaran disiplin kerja, serta pengunduran diri).
  - b. Faktor lingkungan, lingkungan mencakup setiap hal yang berada di pabrik mulai dari fasilitas parkir yang berada di luar gedung perusahaan, lokasi gedung, sampai pencahayaan dan tingkat kebisingan yang ada di ruang kerja karyawan. Mengetahui hal ini PT. Krakatau Steel mengusahakan agar kebisingan tidak menimbulkan

dampak yang buruk bagi kesehatan karyawannya dengan cara:

- 1) Mengurangi bunyi mesin, dengan cara mengganti mesin-mesin yang dianggap tidak layak pakai;
  - 2) Memasang dinding kedap suara;
  - 3) Mengharuskan para karyawan memakai alat pelindung pendengaran seperti alat penutup telinga (*ear plugs*).
- c. Faktor metode dan alat, keterampilan seperti bakat, pendidikan, dan latihan dari karyawan yang bersangkutan juga merupakan salah satu penyebab sering terjadinya konflik. Mengetahui akan pentingnya hal tersebut PT. Krakatau Steel menyediakan beberapa pelatihan yang dianggap penting bagi karyawannya.
2. Upaya mengatasi konflik antar pegawai di PT. Krakatau Steel melalui manajemen bimbingan konseling antara lain dengan melakukan atau menerapkan konsep kerja yang berkolaborasi dan menjauhi sikap kerja yang bersaing secara negatif, menerapkan konsep adaptasi dimana perusahaan tersebut berada, menerapkan metode penyelesaian konflik seperti konseling individual, musyawarah (bipartit), layanan mediasi, dan konsiliasi, juga menerapkan konsep yang realistis sesuai dengan *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) perusahaan. Konseling di PT. Krakatau Steel dilakukan oleh

Specialist HC. Com Counseling dan beberapa karyawan yang memenuhi lima karakteristik khusus antara lain keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesamaan. Tahapan-tahapan yang digunakan oleh PT. Krakatau Steel diantaranya adalah identifikasi masalah, pemahaman masalah, rekonsiliasi, serta koordinasi. Konseling di PT. Krakatau Steel dilakukan dengan menggunakan aplikasi instrumentasi, konferensi kasus, dan alih tangan kasus.

## **B. Saran**

Diakhir penulisan skripsi ini, penulis bermaksud menyampaikan beberapa saran. Adapun saran-sarannya yaitu:

1. Untuk Specialist HC. Communication Counseling & Monitoring, peneliti menyadari bahwa layanan konseling yang sudah diadakan sudah sangat baik, tetapi dalam pelaksanaannya masih kurang maksimal dan perlu untuk ditingkatkan terutama dalam hal penguasaan teknik-teknik konseling seperti *attending*, empati, *open question*, dan *close question*. Sehingga hasil yang diperoleh setelah melakukan kegiatan konseling akan lebih optimal.
2. Untuk karyawan perusahaan, dengan adanya kegiatan konseling industri ini alangkah baiknya para karyawan lebih memanfaatkan kegiatan tersebut untuk saling bertukar pikiran positif, ide-ide kreatif, dan pikiran negatif yang terjadi di lingkungan kerja sehingga tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan.

3. Untuk mahasiswa diharapkan ada yang meneruskan penelitian tentang tema yang sama dengan narasumber lebih banyak, tempat berbeda, dan metode penelitian yang berbeda. Alangkah baiknya bagi mahasiswa yang ingin melakukan penelitian berikutnya untuk lebih berfokus kepada konflik vertikal yang ada di PT. Krakatau Steel dan lebih mempersiapkan mental serta memperdalam materi-materi yang akan diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013).
- Darft, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Indeks, 2002)
- Dosen Mata Kuliah Psikologi Industri Universitas Wijaya Putra, “Buku Ajar Psikologi Industri”, (*Bahan Ajar, Program Studi Teknik Industri, Universitas Wijaya Putra, Surabaya*, 2009).
- Fahmi, Irham, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus*, (Bandung: Alfabeta, 2014), cet. Ke-2.
- Gibson, Robert L & Marianne H. Mitchell, *Bimbingan dan Konseling* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011).
- Guntur, Agus, “Hubungan Industrial (Industrial Relations)”, *pdf*, tahun 2010.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011).
- Hunainah & Ujang Saprudin, *Manajemen Bimbingan dan Konseling*, (Bandung: Rizqi Press, 2015), cet. Ke-1.
- Irawan, Andri, *Pentingnya Aspek Psikologi Industri Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Cimahi: Universitas Jenderal Achmad Yani, 2014).



- Khoerilah, Ellfa, *Layanan Konseling Industri Untuk Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan*, (Serang: IAIN SMH Banten, 2016).
- Kusandi, *Masalah Kerja Sama, Konflik dan Kinerja*, (Malang: Taroda, 2002).
- Lauer, Robert H. *Perspektif Tentang Perubahan Sosial, Teori Siklus*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001).
- Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: Unit Penerbit & Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2013).
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), cet. Ke-11.
- Munandar, Ashar Sunyoto. *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 2008).
- Saliman, Abdul R, et al., *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan Teori & Contoh Kasus*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008).
- Setiadi, Elly M. & Usman Kolip, *Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial: teori, aplikasi pemecahannya*, (Jakarta: Kencana Pernada Media Group, 2011).

Sugiyono, *Manajemen Bimbingan dan Konseling di Sekolah* (Semarang: Widya Karya, 2012).

Suharsaputra, Umar, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2014), cet. Ke-2.

Sujawo, *Pengembangan SDM Melalui Konseling di Dunia Industri dan Tantangan Globalisasi*, (Artikel: Perlunya Konseling di Dunia Industri), diakses 08 Desember 2016, 20:09.

Sule, Ernie T & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prenada Media, 2006), cet. Ke-2,

Suwanto & Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2014), cet. Ke-4.

Yuriko, Andari, “Hubungan Kerja Dan Perjanjian Kerja Dalam Perspektif Hubungan Industrial”, *pdf*.

Yuwono, Trisno & Pus Abdullah, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Praktis*, (Surabaya: Arkola, 1994).

<http://www.steelindonesia.com/company/indeks.asp?index=map&id=CMPOOOOO133>. diakses pada 28 Januari 2017.