

Analisis Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Masalah Organisasi di PTPN IV Regional III Palmco Kebun Terantam (Studi Kasus: Pekerja Pemanen Sawit)

Riska Febrianti Aulia¹, Muhammad Syukri Albani Nasution², Imsar³

^{1,2,3} *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara,
Indonesia*

Keywords

*conflict management,
oil palm worker,
PTPN IV Terantam Plantation,
integrative conflict strategy,
working relationships*

Abstract

This research aims to analyze conflict management strategies implemented at PTPN IV Terantam Plantation in handling organizational conflicts, specifically those involving oil palm harvesters. Using a qualitative approach with a case study design, this research identifies types of conflicts, their causes, and their impact on productivity and working relationships. The subjects of this research consist of three main groups: management, supervisors, and harvesters. Data collection methods include direct observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis in this research is conducted through three main stages: data reduction, data presentation, and verification or conclusion drawing. The research results show that conflicts most often occur due to miscommunication between management and workers, workers' unawareness of their rights, and interpersonal tension among workers. The conflict management strategies used include an integrative conflict management approach through improved two-way communication, ongoing education, and a participatory clarification forum. This strategy has proven effective in building trust, increasing work motivation, and creating a conducive work environment.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen konflik yang diterapkan di PTPN IV Kebun Terantam dalam menangani konflik organisasi, khususnya yang melibatkan pekerja pemanen sawit. Melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, penelitian ini mengidentifikasi jenis-jenis konflik, penyebabnya, dan dampaknya terhadap produktivitas serta hubungan kerja. Subjek dalam penelitian ini terdiri atas tiga kelompok utama, yaitu pihak manajemen, mandor dan pemanen. Pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi langsung, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap utama, yakni reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik paling sering terjadi akibat miskomunikasi antara manajemen dan pekerja, ketidaktahuan pekerja terhadap hak-haknya, serta ketegangan interpersonal antar pekerja. Strategi manajemen konflik yang digunakan mencakup pendekatan manajemen konflik integratif melalui peningkatan komunikasi dua arah, edukasi berkelanjutan, serta forum klarifikasi partisipatif. Strategi ini terbukti efektif dalam membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

tercermin dalam beberapa ayat Al-Qur'an, salah satunya terdapat dalam Surah Ali Imran ayat 105 yang artinya:

"Janganlah kamu menjadi seperti orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih setelah sampai kepada mereka keterangan yang jelas. Mereka itulah orang-orang yang mendapat azab yang sangat berat". Q. S.: Ali Imron: 105

Umumnya dalam organisasi, baik yang bersifat komersial maupun non komersial, pasti menghadapi potensi konflik internal sebagai dampak dari perbedaan nilai, kepentingan, persepsi, dan tujuan antara individu maupun kelompok di dalamnya (Supriadi et al., 2025). Konflik tidak selalu dipandang negatif, dalam tingkat tertentu, konflik justru dapat menjadi pemicu inovasi dan penyempurnaan proses kerja, apabila dikelola secara efektif.

Manajemen konflik adalah proses yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menangani konflik secara efektif agar dampak negatifnya dapat diminimalisir dan dampak positifnya dapat dimaksimalkan (Deru & Wingart, 2003). Ahmad, (2023) menyatakan bahwa manajemen konflik melibatkan berbagai strategi yang diterapkan untuk mengendalikan atau menyelesaikan perselisihan di dalam organisasi agar tetap produktif dan konstruktif. Sedangkan Bercovitch & Diehl (2008) mendefinisikan manajemen konflik sebagai serangkaian pendekatan yang dirancang untuk mengelola perbedaan pendapat dan pertentangan dengan cara yang sistematis dan terstruktur.

PENDAHULUAN

Manusia merupakan makhluk sosial (*zoon politikon*), sebagaimana dinyatakan oleh Aristoteles dalam Nasution (2015) bahwa manusia tidak dapat hidup secara individualistik dan selalu membutuhkan interaksi dengan sesama. Hal ini dalam intensitas interaksi sosial yang tinggi, konflik menjadi sesuatu yang tidak terelakkan. Perbedaan pendapat, kepentingan, nilai, persepsi, maupun tujuan antar pihak sering kali memicu ketegangan atau pertentangan yang disebut sebagai konflik. Konflik dalam organisasi merupakan sebuah keniscayaan yang timbul sebagai konsekuensi dari interaksi sosial yang intens dan kompleks (Robbins et al., 2009). Dalam terminologi Al-Qur'an, istilah *konflik* memiliki padanan kata *ikhtilaf*, yang secara harfiah berarti perbedaan atau pertentangan pendapat. Konsep konflik sebagai bentuk perselisihan antar individu atau kelompok

Allah berfirman dalam Surah Al-Hujurat ayat 9 yang artinya:

“Jika ada dua golongan orang-orang mukmin bertikai, damaikanlah keduanya. Jika salah satu dari keduanya berbuat aniaya terhadap (golongan) yang lain, perangilah (golongan) yang berbuat aniaya itu, sehingga golongan itu kembali kepada perintah Allah. Jika golongan itu telah kembali (kepada perintah Allah), damaikanlah keduanya dengan adil. Bersikaplah adil! Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bersikap adil”. Q. S.: Al-Hujurat: 9

Ayat Al-Qur'an Surah Al-Hujurat ayat 9 memberikan landasan normatif yang kuat mengenai pentingnya manajemen konflik dalam kehidupan sosial, termasuk dalam konteks organisasi atau komunitas. Dalam ayat tersebut, Allah SWT memerintahkan agar jika terjadi perselisihan antara dua kelompok orang beriman, maka harus segera dilakukan upaya perdamaian. Apabila salah satu pihak bersikap zalim atau tidak adil, maka langkah korektif harus diambil hingga pihak tersebut kembali pada keadilan dan ketentuan Allah. Ayat ini menegaskan bahwa keadilan dan mediasi merupakan prinsip utama dalam penyelesaian konflik. Dalam perspektif manajemen, hal ini mencerminkan pentingnya pendekatan sistematis dan berbasis nilai dalam meredam ketegangan, menjaga harmoni, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak memihak dan menjunjung tinggi integritas. Lebih jauh, ayat ini juga mengandung pesan bahwa penyelesaian konflik bukan semata-mata menyelesaikan pertentangan, tetapi juga mengembalikan tatanan sosial yang berlandaskan keadilan dan ketaatan kepada perintah Ilahi.

Mengenai jenis manajemen konflik, Thomas dalam (Rosidah & Hasanah, 2024) mengelompokkan strategi manajemen konflik menjadi lima tipe utama, yaitu menghindar (*avoiding*), mengakomodasi (*accommodating*), bersaing (*competing*), berkompromi (*compromising*), dan berkolaborasi (*collaborating*). Masing-masing strategi ini memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda, tergantung pada konteks konflik dan kebutuhan pihak-pihak yang terlibat. Pemilihan strategi yang tepat sangat penting untuk mencapai resolusi konflik yang efektif dan menjaga hubungan kerja yang harmonis dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi padat karya seperti sektor perkebunan, potensi konflik menjadi lebih besar karena adanya tekanan fisik, beban kerja tinggi, keterbatasan komunikasi, serta struktur hierarki yang relatif kaku (I. Sari, 2024). Pekerja lapangan, khususnya pemanen sawit, bekerja dalam lingkungan yang menuntut kekuatan fisik, kecepatan, dan kepatuhan terhadap target. Dalam kondisi ini, konflik baik antar pekerja maupun antara pekerja dan manajemen sangat mungkin terjadi dan berulang. Ketidakseimbangan beban kerja, sistem pengupahan yang tidak transparan, serta lemahnya komunikasi internal menjadi pemicu utama konflik dalam organisasi perkebunan (Muspawi, 2014).

Pekerja pemanen dihadapkan pada berbagai tekanan kerja, termasuk target produksi harian, cuaca ekstrem, serta relasi kerja yang berlangsung secara simultan. Dalam situasi tersebut, konflik yang muncul antara sesama pekerja maupun antara pekerja dan pihak manajemen menjadi tidak terhindarkan. Budaya perusahaan yang positif berdampak pada kinerja perusahaan (Sari & Imsar, 2012). Sehingga dapat menjadi salah satu faktor penting dalam meminimalkan konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Dalam lingkungan kerja PTPN IV Kebun Terantam, dinamika operasional yang kompleks menjadi salah satu faktor yang memicu timbulnya berbagai bentuk konflik. Apabila konflik-konflik tersebut tidak segera ditangani melalui pendekatan yang tepat dan strategis,

maka dampaknya tidak hanya terbatas pada gangguan operasional jangka pendek (Watungadha, 2020). Ketegangan psikologis yang dibiarkan berlarut-larut dapat berkembang menjadi tekanan emosional yang serius, menurunkan motivasi kerja, dan bahkan menyebabkan peningkatan angka absensi atau *turnover* (Daniel Adi Setya Rahardjo, 2022). Konflik yang tidak terselesaikan dapat menciptakan budaya organisasi yang disfungsional, di mana ketidakpercayaan dan rasa ketidakadilan menjadi norma yang melekat dalam lingkungan kerja (Wardana et al., 2024).

Manajemen PTPN IV Kebun Terantam perlu melihat konflik bukan hanya sebagai masalah individu, tetapi sebagai gejala dari ketidakseimbangan sistemik dalam struktur dan proses kerja organisasi. Diperlukan upaya penguatan komunikasi dua arah, evaluasi sistem kerja yang lebih adil, serta pelibatan aktif pekerja dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan mereka. Dengan demikian, konflik yang timbul dapat dikelola secara konstruktif dan berkontribusi pada perbaikan organisasi secara menyeluruh.

Terdapat celah atau gap penelitian yang cukup mencolok dalam literatur akademik, yaitu belum banyak studi yang secara spesifik mengkaji manajemen konflik di lingkungan kerja perkebunan sawit, terutama dalam konteks pekerja pemanen. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menyoroti sektor jasa, pendidikan, atau manufaktur, yang struktur sosial dan beban kerjanya sangat berbeda. Padahal, pekerja pemanen sawit memiliki karakteristik kerja tersendiri, baik secara fisik, sosial, maupun struktural, yang menuntut pendekatan manajemen konflik yang kontekstual dan adaptif.

Dalam konteks PTPN IV Kebun Terantam, belum tersedia kajian akademik yang secara mendalam mengeksplorasi bagaimana manajemen konflik dijalankan di lapangan, sejauh mana efektivitas strategi penyelesaiannya, serta dampaknya terhadap hubungan kerja dan produktivitas karyawan. Hal ini menandakan adanya kebutuhan mendesak untuk mengisi kekosongan penelitian di bidang ini dan menyediakan data empiris yang dapat digunakan sebagai landasan kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor perkebunan.

Berdasarkan uraian tersebut, fokus utama penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan berikut: Bagaimana manajemen konflik di PTPN IV Kebun Terantam dalam menangani konflik yang terjadi di kalangan pekerja pemanen sawit, dan apa dampaknya terhadap hubungan kerja dan produktivitas pekerja? Rumusan masalah ini menjadi dasar dalam merancang pendekatan metodologis serta tujuan penelitian, agar hasil kajian tidak hanya bersifat deskriptif tetapi juga memiliki kontribusi aplikatif.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika konflik di sektor perkebunan serta strategi penyelesaiannya. Selain itu, temuan dari studi ini dapat dijadikan pijakan untuk membangun sistem manajemen konflik yang lebih efektif dan partisipatif dalam organisasi serupa. Hasil penelitian ini diharapkan berkontribusi dalam memperkuat hubungan industrial dan meningkatkan daya saing sektor perkebunan nasional.

LANDASAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Manajemen Konflik

Konflik merupakan fenomena sosial yang tidak terelakkan dalam lingkungan kerja,

terutama dalam organisasi besar seperti perusahaan perkebunan. Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa konflik adalah proses yang dimulai ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama. Dalam konteks organisasi, konflik dapat bersumber dari perbedaan tujuan, ketimpangan beban kerja, gaya komunikasi, maupun ketidakjelasan peran.

Strategi Manajemen Konflik

Thomas dalam (Rosidah & Hasanah, 2024) mengelompokkan strategi manajemen konflik menjadi lima tipe utama, yaitu menghindar (avoiding), mengakomodasi (accommodating), bersaing (competing), berkompromi (compromising), dan berkolaborasi (collaborating). Masing-masing strategi ini memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda, tergantung pada konteks konflik dan kebutuhan pihak-pihak yang terlibat. Pemilihan strategi yang tepat sangat penting untuk mencapai resolusi konflik yang efektif dan menjaga hubungan kerja yang harmonis dalam organisasi.

Konflik dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi merupakan suatu kondisi yang muncul akibat adanya perbedaan persepsi, kepentingan, nilai, atau tujuan di antara individu maupun kelompok dalam lingkungan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2017), konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah secara negatif memengaruhi, atau akan memengaruhi, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama. Dalam konteks organisasi, konflik dapat terjadi secara vertikal (antara atasan dan bawahan), horizontal (antar rekan kerja dalam level yang sama), maupun diagonal (antara unit kerja yang berbeda). Konflik tidak selalu berdampak negatif, karena apabila dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi sumber inovasi, perbaikan proses, dan peningkatan kinerja tim. Namun, apabila diabaikan atau ditangani secara otoriter, konflik dapat menimbulkan stres kerja, penurunan motivasi, rendahnya produktivitas, hingga tingginya tingkat turnover karyawan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika konflik dan strategi penanganannya menjadi aspek penting dalam menjaga stabilitas dan efektivitas organisasi, terutama dalam sektor kerja padat karya seperti industri perkebunan kelapa sawit.

Penelitian mengenai manajemen konflik dalam lingkungan kerja telah banyak dilakukan, termasuk pada sektor perkebunan. Situmeang et al. (2023) melakukan penelitian di PTPN IV Kebun Pabatu untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja apabila tidak disertai dengan pengelolaan stres kerja yang memadai. Sebaliknya, stres kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan produktivitas kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa upaya penyelesaian konflik dalam organisasi tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus diintegrasikan dengan pendekatan psikologis yang mempertimbangkan kondisi emosional pekerja.

Nasution (2022) meneliti produktivitas pemanen sawit di PTPN IV Kebun Marjandi dan menemukan bahwa faktor-faktor seperti usia dan sistem insentif (premi) memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketidakpuasan terhadap sistem insentif dapat menjadi pemicu konflik antara manajemen dan pekerja pemanen. Dalam konteks ini, manajemen konflik menjadi penting untuk menjembatani perbedaan harapan antara pekerja lapangan dan pihak manajerial. Di sisi lain, Lating (2022) menemukan bahwa stres

kerja yang tidak tertangani secara tepat pada pemanen sawit di Maluku berdampak langsung terhadap peningkatan risiko kecelakaan kerja. Hal ini menguatkan bukti bahwa konflik yang tidak terselesaikan dapat berdampak pada aspek keselamatan kerja dan kesehatan karyawan.

Berdasarkan hasil kajian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa konflik di lingkungan kerja terutama dalam sektor Perkebunan mempengaruhi tidak hanya kinerja dan produktivitas, tetapi juga keselamatan dan psikologis pekerja. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pada analisis manajemen konflik dalam penyelesaian masalah organisasi di lingkungan PTPN IV Regional III Palmaco, khususnya Kebun Terantam, dengan memperhatikan dinamika kerja para pemanen sawit sebagai ujung tombak produksi.

Rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada dua hal utama. Pertama, apakah terdapat pengaruh strategi manajemen konflik terhadap efektivitas penyelesaian masalah organisasi di PTPN IV Regional III Palmco Kebun Terantam. Kedua, apakah manajemen konflik memberikan dampak positif terhadap produktivitas pemanen di lingkungan kebun tersebut. Kedua permasalahan ini menjadi dasar untuk mengkaji sejauh mana penerapan manajemen konflik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi dan produktivitas tenaga kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif sebagai strategi utama dalam memahami fenomena yang terjadi. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengeksplorasi secara menyeluruh pengalaman subjek penelitian, termasuk perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan mereka dalam konteks kehidupan sehari-hari (Nurhayati, 2024). Penelitian ini disusun dalam bentuk narasi yang merepresentasikan realitas sosial dengan menggunakan teknik-teknik pengumpulan data yang relevan (Harahap, 2020). Desain kualitatif deskriptif sendiri berakar pada paradigma postpositivistik dan umumnya diterapkan dalam penelitian terhadap fenomena di lingkungan alami, dengan peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan interpretasi data (Badi, 2022). Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini memungkinkan peneliti untuk mendalami informasi secara langsung dari para informan, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih kaya dan kontekstual. Pendekatan deskriptif dinilai tepat untuk mengkaji isu-isu yang memerlukan penjabaran mendalam mengenai situasi atau peristiwa tertentu. Adapun lokasi penelitian dilaksanakan di PTPN IV Kebun Terantam, yang dipilih karena relevansi konteks sosialnya dengan fokus penelitian.

Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung mereka dalam dinamika organisasi dan pengalaman mereka dalam menghadapi konflik di lingkungan kerja. Pekerja permanen kelapa sawit dipilih sebagai informan utama karena mereka memiliki kedekatan yang intens dengan proses operasional, serta kerap menjadi pihak yang terdampak langsung oleh kebijakan manajerial dan praktik manajemen konflik di lapangan. Dengan demikian, perspektif mereka dinilai relevan dan representatif untuk mengungkapkan bentuk-bentuk konflik yang terjadi, mekanisme penyelesaiannya, serta efektivitas strategi manajemen konflik yang diterapkan oleh perusahaan.

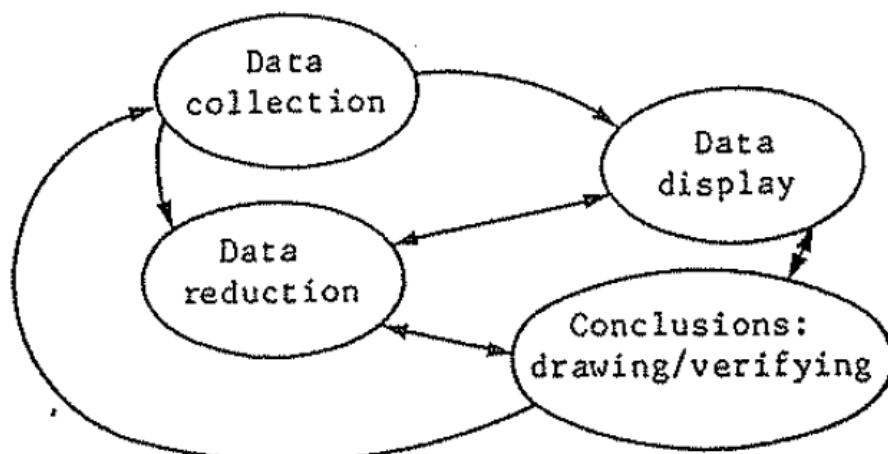
Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi langsung, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung di

lokasi kerja PTPN IV Regional III PALMCO Kebun Terantam, dengan tujuan untuk mengamati secara nyata dinamika interaksi antara pekerja permanen sawit dan pihak manajemen, serta untuk memahami secara kontekstual pola-pola konflik yang muncul di lingkungan organisasi. Wawancara dilakukan dengan pendekatan semi-terstruktur, menggunakan pertanyaan terbuka guna menggali informasi mendalam terkait pengalaman, persepsi, dan pandangan para informan mengenai manajemen konflik di tempat kerja. Para informan, baik dari kalangan pekerja maupun manajemen, memberikan informasi berdasarkan pengalaman langsung yang menjadi dasar dalam analisis.

Sementara itu, dokumentasi difokuskan pada pengumpulan data sekunder berupa arsip internal perusahaan, notulensi rapat, laporan kebijakan organisasi, serta dokumentasi visual yang relevan. Tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman tambahan yang bersifat administratif dan mendukung temuan lapangan, sekaligus memperkuat keabsahan data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara (Pahleviannur et al., 2023).

Adapun metode analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap utama, yakni reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Reduksi data merupakan proses menyaring dan menyederhanakan informasi lapangan, dengan menekankan pada poin-poin utama yang relevan dengan fokus kajian konflik organisasi (Sugiyono, 2016). Setelah itu, data disusun dan disajikan secara sistematis agar memudahkan dalam identifikasi pola dan hubungan antar komponen konflik. Tahap akhir berupa verifikasi dilakukan dengan menganalisis ulang data yang telah disajikan, untuk memastikan konsistensi dan validitasnya sebelum ditarik kesimpulan akhir (Haryoko et al., 2020).

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas temuan, pengujian keabsahan data dilakukan dengan menerapkan empat kriteria dalam penelitian kualitatif, yaitu *credibility* (keterpercayaan), *transferability* (keteralihan), *dependability* (kebergantungan), dan *confirmability* (keterkonfirmasian). Uji keabsahan ini bertujuan agar data yang diperoleh benar-benar dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan mencerminkan kondisi riil di lapangan (Sugiyono & Lestari, 2021). (Miles, 1994)



Gambar 1. Komponen Analisis Data: Model Interaktif

Sumber: Miles (1994)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data lapangan, jumlah total pekerja pemanen sawit di PTPN IV Regional III Palmco Kebun Terantam mencapai 276 orang. Rasio pengawasan yang berlaku adalah 1 mandor untuk 20–25 pekerja, yang berarti sistem pengawasan relatif padat, dengan rata-rata satu mandor membawahi lebih dari dua puluh tenaga pemanen. Secara statistik, rasio ini termasuk dalam kategori efektif menurut standar perkebunan, karena masih berada dalam rentang ideal yang memungkinkan adanya pengawasan ketat terhadap pencapaian target maupun kepatuhan pekerja terhadap aturan kerja. Rata-rata hasil panen per pekerja berada pada kisaran 900–1.000 kg TBS/hari, melampaui target perusahaan sebesar 800 kg TBS/hari. Hal ini menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi, di mana lebih dari 90% pekerja mampu memenuhi target harian secara konsisten. Namun, pada kondisi tertentu ketika konflik internal meningkat, terjadi penurunan produktivitas kinerja. Jumlah tenaga kerja yang cukup besar menjadi faktor penting dalam dinamika organisasi, termasuk potensi munculnya konflik.

Konflik yang terjadi di kalangan pekerja pemanen sawit di PTPN IV Regional III PALMCO Kebun Terantam bersumber dari berbagai faktor struktural maupun interpersonal. Ketimpangan dalam struktur organisasi dan pola hubungan kerja yang kaku telah menciptakan ruang konflik yang cukup luas. Salah satu bentuk konflik yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah miskomunikasi antara pihak manajemen dengan pekerja pemanen sawit. Kasus yang terjadi di PTPN IV Regional III PALMCO Kebun Terantam menggambarkan bagaimana instruksi yang disampaikan manajemen tidak sepenuhnya dipahami atau diterjemahkan dengan tepat oleh para pemanen, sehingga mengakibatkan terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di lapangan.

Salah satu contoh konkret dari konflik tersebut adalah saat pihak manajemen menginstruksikan agar pemanen fokus memanen blok A terlebih dahulu karena tingkat kematangan buah di area tersebut sudah optimal. Namun dalam pelaksanaannya, sejumlah pemanen justru mengerjakan blok B, yang secara prioritas belum menjadi target utama panen pada hari tersebut. Ketidaksesuaian ini menyebabkan penundaan proses pengangkutan, pemborosan waktu kerja, dan terganggunya alur distribusi hasil panen ke unit pengolahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, akar masalah dari kesalahan ini terletak pada kurangnya kejelasan komunikasi. Pihak manajemen menyampaikan instruksi melalui media komunikasi tertulis dan lisan secara terburu-buru, tanpa memberikan penjelasan detail mengenai alasan teknis dan urgensi pengalihan fokus ke blok A. Di sisi lain, pemanen tidak berani meminta klarifikasi lebih lanjut karena terbiasa menerima instruksi secara satu arah, tanpa ruang diskusi atau tanya jawab. Situasi ini menimbulkan ketegangan antara pengawas lapangan dan pemanen, yang saling menyalahkan atas kesalahan pelaksanaan tersebut. Para pemanen merasa disalahkan atas keputusan yang menurut mereka tidak didukung informasi yang memadai, sementara pihak pengawas merasa tidak dihargai karena instruksi yang telah diberikan tidak dijalankan sebagaimana mestinya.

Kasus ini menjadi refleksi penting bahwa komunikasi yang tidak efektif, meskipun terlihat sederhana, dapat menjadi sumber konflik yang signifikan dalam organisasi. Instruksi yang tidak jelas atau kurang lengkap dapat memicu kesalahpahaman, yang pada gilirannya berdampak pada penurunan produktivitas, rusaknya relasi kerja, dan menurunnya kepercayaan antara pekerja dan manajemen. Komunikasi yang tidak berjalan secara timbal balik antara

pekerja dan pihak manajemen juga menjadi akar persoalan yang signifikan. Informasi dari atasan sering kali bersifat instruktif dan satu arah, tanpa memberi ruang bagi pekerja untuk menyampaikan pendapat atau keluhan. Kurangnya forum komunikasi terbuka menimbulkan hambatan dalam menyampaikan aspirasi, baik terkait kondisi kerja maupun hal-hal administratif yang berdampak langsung pada kesejahteraan mereka. Akibat komunikasi yang minim tersebut, rasa saling percaya antara pekerja dan manajemen mengalami degradasi. Pekerja merasa bahwa suara mereka tidak didengar dan keputusan manajemen tidak merepresentasikan kebutuhan nyata di lapangan. Hal ini memicu munculnya prasangka, misinformasi, serta kesalahpahaman yang pada akhirnya memperbesar potensi konflik internal dalam organisasi.

Konflik lain di lingkungan pekerja pemanen sawit di PTPN IV Regional III PALMCO Kebun Terantam adalah ketidaktahuan dan ketidakpedulian para pekerja terhadap hak-hak mereka sebagai karyawan. Hak-hak tersebut mencakup berbagai aspek, mulai dari perlindungan sosial melalui BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan, hingga hak-hak lain seperti cuti, perlindungan keselamatan kerja, dan hak atas upah yang adil. Hal ini bertentangan dengan Hifzhu Al-Nafs dalam Islam. Nasution dkk (2022) Hifzhu Al-Nafs bermakna menjaga, melindungi, dan mempertahankan keberlangsungan hidup dan keselamatan jiwa manusia, baik secara fisik maupun mental.

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa banyak pemanen kurang memahami secara mendalam mengenai hak-hak tersebut. Mereka tidak mengetahui prosedur pendaftaran BPJS, manfaat yang bisa diperoleh, serta mekanisme klaim yang dapat digunakan saat menghadapi kecelakaan kerja atau sakit. Ketidaktahuan ini menyebabkan minimnya kesadaran dan kepedulian mereka untuk memanfaatkan fasilitas tersebut secara optimal.

Lebih jauh lagi, sikap ketidakpedulian juga muncul dari anggapan sebagian pemanen yang melihat program perlindungan sosial dan hak lainnya sebagai sesuatu yang tidak terlalu penting atau bahkan sebagai beban. Hal ini diperparah dengan rendahnya literasi tentang hak-hak ketenagakerjaan dan minimnya sosialisasi yang efektif dari pihak manajemen kepada pekerja. Akibatnya, pekerja tidak hanya berisiko kehilangan perlindungan dalam hal keselamatan dan kesehatan kerja, tetapi juga berpotensi menghadapi kerugian finansial dan sosial apabila terjadi kecelakaan atau sakit tanpa adanya perlindungan yang memadai. Kondisi ini dapat memicu rasa frustrasi dan ketidakpuasan yang akhirnya berujung pada konflik tersembunyi antara pekerja dan manajemen. Ketidaktahuan dan ketidakpedulian ini juga berdampak pada hubungan kerja yang kurang harmonis. Pekerja merasa kurang diperhatikan dari sisi kesejahteraan, sementara manajemen merasa sudah memberikan fasilitas sesuai kebijakan, namun tidak dihargai atau dimanfaatkan dengan baik oleh pekerja. Ketegangan semacam ini memperbesar jarak komunikasi dan menghambat upaya membangun kerja sama yang efektif.

Dalam konteks hubungan sosial, konflik interpersonal sering terjadi antarindividu akibat persepsi yang berbeda mengenai tanggung jawab, kontribusi, atau sikap kerja rekan sejawat. Salah paham atau friksi kecil yang dibiarkan berlarut-larut dapat berkembang menjadi konflik terbuka, terutama di lingkungan kerja yang menuntut kerja sama tinggi seperti di kebun sawit. Konflik antarkelompok kerja juga tidak bisa dihindari, terutama antara kelompok yang menangani blok lahan berbeda. Ketegangan dapat timbul akibat perbedaan hasil panen, jumlah

tugas, atau persepsi mengenai perlakuan manajemen yang dianggap tidak adil. Kompetisi yang tidak sehat kerap kali memperkeruh hubungan antar tim dan mengganggu stabilitas kerja

Manajemen PTPN IV Regional III PALMCO Kebun Terantam menunjukkan komitmen tinggi dalam mengelola konflik secara konstruktif melalui pendekatan manajemen konflik yang bersifat integratif. Pendekatan ini bertumpu pada prinsip partisipasi, keterbukaan, dan pemberdayaan sebagai landasan utama dalam penyelesaian konflik yang muncul di lingkungan kerja, khususnya yang disebabkan oleh miskomunikasi antara manajemen dan pemanen serta ketidaktahuan pekerja terhadap hak-haknya sebagai tenaga kerja.

Dalam konteks miskomunikasi, manajemen menyadari bahwa hubungan industrial yang harmonis sangat dipengaruhi oleh efektivitas komunikasi. Manajemen menginisiasi sistem komunikasi internal yang lebih transparan dan responsif, antara lain melalui forum komunikasi mingguan, media informasi visual seperti papan pengumuman interaktif, serta pelatihan keterampilan komunikasi bagi pengawas dan kepala regu. Pendekatan ini konsisten dengan pemikiran Rahim (2002) yang menekankan bahwa organisasi yang mampu menciptakan ruang komunikasi dua arah akan lebih efektif dalam mengelola konflik interpersonal maupun struktural di tempat kerja. Mereka menekankan bahwa konflik tidak selalu bersifat negatif; sebaliknya, jika dikelola secara tepat, konflik dapat menjadi sarana untuk memperbaiki proses dan memperkuat kolaborasi internal.

Sejalan dengan itu, dalam menghadapi permasalahan ketidaktahuan pemanen terhadap hak-hak normatif seperti kepesertaan dalam program BPJS Ketenagakerjaan, cuti tahunan, serta standar upah minimum, manajemen menerapkan strategi akomodatif dan edukatif. Edukasi dilakukan secara berkelanjutan melalui media langsung seperti penyuluhan di lapangan, leaflet bergambar yang mudah dipahami, dan konsultasi personal melalui petugas hubungan industrial. Pendekatan ini mencerminkan konsep manajemen konflik yang dikemukakan oleh (Wirawan, 2010) yang menyatakan bahwa organisasi yang ingin menciptakan iklim kerja yang sehat harus tidak hanya bersifat reaktif dalam menyelesaikan konflik, tetapi juga proaktif dalam melakukan upaya pencegahan melalui edukasi dan pemberdayaan. Wayne & Faule (1998) menyatakan bahwa konflik yang bersumber dari ketimpangan informasi atau pengetahuan dapat dicegah melalui peningkatan kapasitas literasi pekerja terhadap hak dan kewajiban mereka.

Dalam menghadapi konflik yang berpotensi meningkat menjadi perselisihan yang kompleks, seperti perbedaan interpretasi terhadap instruksi kerja atau ketidakjelasan pembagian tugas, manajemen mengambil pendekatan kolaboratif. Dalam situasi semacam ini, mereka mengundang perwakilan pemanen untuk berdialog langsung dalam forum klarifikasi guna mencapai kesepakatan bersama. Langkah ini tidak hanya mencerminkan niat baik untuk mendengarkan aspirasi pekerja, tetapi juga menjadi sarana membangun kepercayaan dan memperkuat solidaritas antar elemen organisasi. Pendekatan kolaboratif ini sejalan dengan teori Thomas dan Kilmann dalam Benke (2023), yang mengembangkan model lima gaya manajemen konflik, di mana kolaborasi dianggap sebagai pendekatan paling ideal karena mampu menghasilkan solusi win-win yaitu pemenuhan kebutuhan kedua belah pihak tanpa mengorbankan relasi jangka panjang. Lasmi Dkk (2022) dalam penelitiannya menyatakan untuk membangun tim yang solid dibutuhkan kerja sama yang baik, saling berbagi rasa, dan adanya komunikasi yang baik.

Praktik manajemen konflik di PTPN IV Regional III PALMCO Kebun Terantam

mencerminkan penerapan paradigma baru dalam pengelolaan organisasi berbasis kerja kolektif. Organisasi yang responsif terhadap dinamika sosial internal, serta adaptif dalam memilih strategi akan memiliki keunggulan dalam membangun iklim kerja yang kondusif, produktif, dan berkelanjutan (Sitio dan Aslami). Pendekatan ini juga memperkuat fungsi manajemen sebagai fasilitator dialog sosial, bukan hanya sebagai pelaksana kebijakan struktural semata. Manajemen yang tepat berpengaruh terhadap hasil kinerja karyawan (Saleha et al., 2023)

Penerapan manajemen konflik yang integratif di PTPN IV Regional III PALMCO Kebun Terantam terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja para pemanen. Dengan adanya komunikasi yang terbuka dan dialog dua arah, pemanen merasa lebih dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka. Perasaan dihargai ini mendorong peningkatan motivasi kerja, loyalitas, serta semangat kolaboratif antar pekerja dan atasan (Masrifah & Kuswinarno, 2024). Sosialisasi rutin mengenai hak-hak ketenagakerjaan tidak hanya meningkatkan kesadaran hukum pemanen, tetapi juga menciptakan rasa aman dan kepastian kerja yang pada akhirnya berdampak pada stabilitas produktivitas harian mereka. Ketika konflik yang muncul dapat diselesaikan secara adil dan transparan melalui forum musyawarah, kepercayaan terhadap manajemen pun tumbuh, yang kemudian memperkecil kemungkinan munculnya resistensi atau tindakan mogok kerja (Artini, 2022). Hal yang sama dalam penelitian (Naibaho et al., 2023) Penerapan manajemen konflik sangat berpengaruh pada kualitas dan kauntitas kerja karyawan dengan menerapkan manajemen konflik. Dengan demikian, manajemen konflik yang efektif tidak hanya menyelesaikan masalah interpersonal di tempat kerja, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mendorong pencapaian target produksi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Konflik yang terjadi di kalangan pekerja pemanen sawit di PTPN IV Regional III PALMCO Kebun Terantam disebabkan oleh dua sumber utama: miskomunikasi antara manajemen dan pekerja, serta rendahnya pemahaman pekerja terhadap hak-hak ketenagakerjaan. Ketidakjelasan instruksi kerja dan budaya komunikasi satu arah telah menyebabkan kesalahpahaman yang berdampak pada penurunan produktivitas dan rusaknya relasi kerja. Di sisi lain, ketidaktahuan pekerja tentang hak normatif seperti BPJS, cuti, dan upah yang layak, diperburuk oleh minimnya sosialisasi dari pihak manajemen, turut menimbulkan ketegangan dan ketidakpuasan di tempat kerja. Penerapan strategi manajemen konflik yang bersifat integratif melalui peningkatan komunikasi dua arah, edukasi berkelanjutan, dan forum klarifikasi partisipatif terbukti mampu membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan sistem komunikasi internal, peningkatan kompetensi pengawas lapangan dalam pengelolaan konflik, serta penerapan pendekatan kolaboratif sebagai kebijakan strategis untuk menjaga stabilitas hubungan kerja. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada satu lokasi penelitian dan menggunakan jumlah informan yang relatif terbatas, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara menyeluruh ke kebun lain atau sektor sejenis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas wilayah kajian dan menerapkan metode campuran (*mixed methods*) guna memperoleh temuan yang lebih komprehensif

mengenai hubungan antara manajemen konflik, produktivitas, dan kesejahteraan pekerja di sektor perkebunan.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, W. (2023). *Manajemen Konflik : Teori dan Praktik*. Cipta Media Nusantara.

Artini, D. A. O. M. S. (2022). *Manajemen Konflik*. Kementerian Keuangan. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-balinusra/baca-artikel/15427/Manajemen-Konflik.html>

Badi, B. (2022). *Model Pendekatan Kualitatif: Telaah Dalam Metode Penelitian Ilmiah*. Tahta Media Group.

Benke, M. (2023). How To Solve Conflict Situations Better With The Model Of Thomas And Kilmann. *Economic and Social Development: Book of Proceedings; Varazdin*, 229–238. <https://www.proquest.com/docview/2843448486?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Conference Papers & Proceedings>

Bercovitch, J., & Diehl, F. F. (2008). Conflict management of enduring rivalries: The frequency, timing, and short-term impact of mediation. *International Interactions*, 22(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03050629708434895>

Daniel Adi Setya Rahardjo. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Mandar Maju.

Deru, D., & Wingart, laurie r. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4). <https://doi.org/DOI:10.1037/0021-9010.88.4.741>

Harahap, N. (2020). Penelitian Kualitatif. In Dr. Hasan Sazali M.A (Ed.), *Sustainability (Switzerland)* (1st ed., Vol. 1). Wal ashri Publishing.

Haryoko, S., Bahartiar, & Arwadi, F. (2020). *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)* (B. P. UNM (ed.)). Universitas Negeri Makassar Gedung.

Masrifah, S., & Kuswinarno, M. (2024). Peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. *JURNAL MEDIA AKADEMIK (JMA)* Vol.2, 2(11). <https://doi.org/10.62281>

Miles, M.B., & Huberman, A.M., 1994. Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.

Naibaho, W. A., Nasution, A. I. L., & Harahap, M. I. (2023). Analisis Penerapan Manajemen Konflik untuk Mengidentifikasi Peningkatan Kinerja Karyawan Distribusi Gas. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(2), 385–389. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i2.571>

Nasution, M. S. A., Syam, S., Matsum, H., Siregar, P. A., & Dayu, W. (2022). Hifz Al-Din (maintaining religion) and Hifz Al-Ummah (developing national integration): Resistance of Muslim youth to non-Muslim leader candidates in election. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 78(4), 1–9. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i4.7526>

Pahleviannur, M. R., Saputra, N. D., & Sintania, D. (2023). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Kollegial supervision* (1st ed.). Pradina Pustaka. <https://doi.org/10.2307/jj.608190.4>

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/eb022874>

Robbins, S. P., Judge, T. A., Aletta, O., & Gert, R. (2009). *Organizational behavior*. Pearson Education.

Rosidah, N. M., & Hasanah, K. (2024). *Menangani Konflik dalam Organisasi Pendidikan : Identifikasi , Tahapan , dan Dampaknya dalam Organisasi*. 1993.

Saleha, S., Siregar, I., Naufal, M., & Zainarti, Z. (2023). Dampak Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(6), 1602–1607. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i6.3035>

Sari, I. (2024). *Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pt. Kalla toyota cabang polewali*. Universitas sulawesi barat.

Sari, I. W., & Imsar. (2023). Implementation of Culture Based on Moral Core Values on Employee Productivity PT KAI (Persero) UPT Balai Yasa Pulubrayan. *GEMA : Jurnal Gentiaras Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 167–182.
<https://doi.org/10.47768//gema.v15.n2.202306>

Sitio, A. L., & Aslami, N. (2023). Strategi Pemimpin Dalam Pengelolaan Perubahan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 3(2), 35-52.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabet.

Sugiyono, & Lestari, P. (2021). *Metode penelitian komunikasi (Kuantitatif, kualitatif, dan cara mudah menulis artikel pada jurnal internasional)*. Alvabeta Bandung.

Supriadi, Muh, T., & Abdul, J. (2025). *Strategi Pengelolaan Konflik dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Perspektif Islam*. 9(2), 520–529.

Wardana, A. K., Aulia, M. F. R., & Suharyar, Y. (2024). Manajemen Konflik. *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 72–86. <https://doi.org/10.25130/sc.24.1.6>

Watungadha, F. E. (2020). *Strategi Manajemen Konflik Organisasi Sektor Publik*. Media Nusa Creative.

Wayne, P. R., & Faule, D. F. (1998). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Rosrakarya.

Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi dan Penelitian)*. Salemba Humanika.

