

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dewasa ini pada era globalisasi di zaman modern banyak perusahaan dalam dunia industri berusaha memperbaiki sistem manajemen yang baik demi tuntutan kemajuan produksi dan meningkatkan sumber daya manusia berupa manajemen diri, sehingga tercipta etos kerja yang baik dalam perusahaan dan merupakan suatu hal yang sangat diperhatikan saat ini, pada kurun waktu lima tahun terakhir ini, berbagai perusahaan di dunia telah dan sedang mulai melakukan revolusi atas sistem pengukuran kinerja yang kontekstual terhadap bisnis mereka.

Tuntutan untuk mengembangkan model pengukuran konflik dan etos kerja organisasi harus didorong oleh kekuatan sosial, teknologi dan SDM yang baik. Adanya pandangan pragmatis mengenai ketidaksesuaian antara strategi perusahaan dengan model pengukuran kinerja organisasi. Upaya untuk menyesuaikan antara model pengukuran kinerja dengan strategi organisasi atau perusahaan belum dipandang cukup oleh masyarakat. Perusahaan perlu membangun citra mereka dan kepedulian masyarakat terhadap kinerja mereka.

Pada era globalisasi ini banyak sekali perusahaan-perusahaan baru muncul, dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan baru maka semakin besar dan banyak pula tingkat persaingan antar

perusahaan, baik dari perusahaan BUMN ataupun swasta. Dari banyaknya perusahaan tersebut maka mereka harus selalu bersaing dalam bidang masing-masing terutama dalam meningkatkan kinerja para pegawai demi menunjang peningkatan produksi dari perusahaan itu sendiri karena semakin baik kinerja para pegawai maka semakin baik pula nilai produksi serta kualitas dari perusahaan itu sendiri sehingga dibutuhkan etos kerja yang baik untuk meningkatkan mutu semua pegawai sebagai mana menurut para tokoh mendefinisikan etos kerja, menurut Geertz dan Taufik (dalam Wawan Ridwan Mutaqin 2010;14) diartikan sebagai sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Sedangkan kerja secara lebih khusus dapat diartikan sebagai usaha komersial yang menjadi suatu keharusan demi hidup, atau sesuatu yang imperatif dari diri, maupun sesuatu yang terkait pada identitas diri yang bersifat sakral.

Identitas diri yang terkandung dalam hal ini adalah sesuatu yang telah diberikan oleh tuntutan religius (agama). Sedangkan menurut Pandji Anoraga dan Sri Suryanti (dalam Wawan Ridwan Mutaqin, 2010;14). etos kerja diartikan sebagai pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Berpijak pada pengertian bahwa etos kerja menggambarkan suatu pandangan dan sikap, maka dapat dijelaskan bahwa etos kerja mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh individu (kelompok) dalam memberikan penilaian terhadap kegiatan kerja.

Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjalani fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak. Ketika seorang manajer atau atasan dapat mengawasi ataupun mengontrol bawahannya dengan baik, maka pengawasan di organisasi tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Pengawasan berarti mengusahakan apa yang dicapai agar dilaksanakan sesuai dengan aturan, dan instruksi yang telah direncanakan dapat menilai hasil pekerjaan serta apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan.

Dalam proses adaptasi, perusahaan menjalankan sistem kerja yang baru diperbarui sering terjadi konflik antara aturan yang dibuat perusahaan dengan pegawai, sehingga berdampak pada kurangnya etos kerja pada pegawai yang hal tersebut sesuai dengan teori pandangan para tokoh yaitu menurut Hoda Lacey (2003;17) Konflik bisa didefinisikan sebagai suatu pertarungan, suatu benturan, pergulatan suatu pertarungan, pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini atau tujuan-tujuan pergulatan mental penderitaan batin. Beberapa pandangan tentang konflik yang dikemukakan oleh Sudarmo dan Sudita (dalam Ismail Nawawi, 2009;2) antara lain pandangan tradisional pandangan aliran hubungan manusiawi dan pandangan interaksionis yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Konflik dipandang secara negatif dan disinonimkan dengan beberapa istilah seperti kekerasan ketidakrasionalan demi memperkuat konotasi negatifnya. Menurut definisi tersebut konflik bersifat merugikan dan harus dihindari.
2. Aliran hubungan manusia berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. karena konflik itu tidak terelakkan aliran hubungan manusia membela penerimaan baik terhadap konflik, mereka merasionalkan eksistensinya, konflik tidak dapat disingkirkan, bahwa ada kalanya konflik dapat bermanfaat pada kinerja kelompok.
3. Pendekatan hubungan manusia dapat menerima konflik dengan baik mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi.

Perusahaan memiliki upaya preventif dalam mengatasi masalah pegawai yaitu dengan cara atasan melakukan pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, dalam arti atasan melakukan pengawasan secara teratur terhadap pegawai, terutama saat pegawai bekerja, memberikan perhatian, pengarahan, dan petunjuk serta memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh pegawai, maka pegawai akan mempersepsi positif terhadap pengawasan yang dilakukan oleh atasan

sehingga dari persepsi yang positif akan menentukan perilaku pegawai dalam bekerja karena setiap perusahaan harus memiliki dan menanamkan kepada pegawai agar mempunyai etos kerja yang bagus dalam mewujudkan visi dan misi demi kesejahteraan pegawai dan perusahaan.

Salah satu perusahaan BUMD yang sedang bergerak dalam meningkatkan kualitas pegawai adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). PDAM sendiri merupakan salah satu unit usaha milik daerah yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat. Untuk meningkatkan kinerja dalam perusahaan mengharapkan para pegawai bekerja secara optimal. Hal itu ditunjukkan dengan pelayanan yang baik terhadap pelanggan baru ketika meminta sambungan air kepada pihak perusahaan daerah air minum dan terstrukturnya semua tugas kepada setiap bagian yang ada pada perusahaan tersebut mulai dari bagian umum, sumber daya manusia, SPI, Teknik dsb.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di PDAM Malang tanggal 24 desember 2013 pada pegawai perusahaan, dalam bekerja tidak hanya dicerminkan dari tingkah laku ketika mereka mengerjakan tugas melainkan juga memiliki etos kerja yang baik sebagaimana visi dan misi perusahaan. Untuk meningkatkan mutu dan kualitas pegawai yang baik dalam bekerja juga diterapkan pada perusahaan ini, dengan cara memberikan sanksi bagi para pegawai yang terlambat hadir, seperti dalam apel pagi yaitu dengan cara memasukkan nama para pegawai yang terlambat pada buku pelanggaran, yang pada akhirnya ketika ada

kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat bahkan untuk kenaikan gaji, para pegawai yang namanya tercantum dalam buku pelanggaran tidak dapat direkomendasikan dengan mengikuti hal-hal tersebut diatas. Dalam perusahaan pasti tak lepas dari adanya konflik kerja baik antar pegawai dengan perusahaan meskipun tidak semua pegawai mempunyai konflik intrapersonal, maupun dengan perusahaan (interpersonal) yang dilatar belakangi oleh berbagai alasan antara lain sering mengabaikan tugas, menunda pekerjaan dan disiplin yang kurang, sehingga ada beberapa pegawai kurang memiliki etos kerja yang baik.

Berdasarkan wawancara yang kami lakukan di kantor PDAM kabupaten Malang yang bertempat di pakisaji kabupaten Malang, kepala bagian SDM yaitu bapak Catur Suprihanto memaparkan bahwa:

“kami disini memiliki beberapa masalah dalam perusahaan terkait pegawai, beberapa di antaranya yaitu kita sering menemui pegawai yang kurang memiliki hubungan intrapersonal yang baik antar pegawai, ada beberapa pegawai yang kurang peduli terhadap pegawai lain yang berdampak pada membiarkan pegawai lain melakukan kesalahan, mementingkan diri sendiri, dan kurangnya kepedulian sosial yang berhubungan dengan dengan pekerjaan, sehingga hal tersebut menyebabkan banyaknya pelanggaran, dan tugas yang terabaikan, serta miss communication”.

Setiap perilaku manusia memiliki motif yang berbeda-beda dalam menjalin hubungan sosial di masyarakat. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan di PDAM Malang tanggal 24 desember 2013 dengan kepala bagian SDM tentang masalah konflik kerja dengan etos kerja beliau berkata bahwa:

“ Diperusahaan ini ada konflik intrapersonal (antar pegawai) dan interpersonal (pegawai dengan perusahaan) sehingga sering terjadi oleh berbagai masalah diantaranya kesenjangan sosial, ketidak pedulian, kurangnya kedisiplinan, kinerja yang kurang bagus, sering melakukan pelanggaran dan masalah kesejahteraan ekonomi”.

Menurut Robbins (2003) konflik kerja adalah proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi atau secara negatif mempengaruhi sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama. Selain itu Greenberg dan Baron (2003) mengutarakan bahwa konflik kerja terjadi sebagai suatu proses bahwa satu pihak atau satu kelompok merasakan ada pihak atau kelompok lain yang telah mengambil atau akan mengambil tindakan negatif.

Sedangkan etos kerja menurut Pandji (1992:29) suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau satu umat terhadap kerja, untuk menimbulkan pandangan dan sikap yang menghargai kerja sebagai sesuatu yang luhur sehingga diperlukan adanya motivasi dan dorongan. Etos kerja menurut Mochtar Buchori dalam Asifudin (2004:27) mengartikan etos kerja sebagai sikap dan pandangan terhadap kerja, kebiasaan kerja: ciri-ciri atau sifat-sifat mengenai cara kerja yang dimiliki seseorang, suatu kelompok manusia atau suatu bangsa. Dengan uraian diatas secara teoritis ada hubungan yang sangat erat sekali antara konflik kerja dengan etos kerja dalam hal mengambil tindakan (perilaku) intrapersonal dan interpersonal. Perusahaan harus mengurangi potensi terjadinya konflik di tempat kerja karena hal ini bisa mempengaruhi etos kerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan kepada 3 subjek sample penelitian yang tertera dalam lampiran di dapatkan hasil dari 3 subjek, subjek pertama memiliki konflik kerja rendah akan tetapi subjek memiliki etos kerja yang baik. subjek kedua mempunyai etos kerja tinggi akan tetapi mempunyai konflik kerja yang tinggi pula. Subjek ketiga mempunyai konflik kerja yang tinggi dan mempunyai etos kerja yang sedang. Maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti apakah ada dan tidaknya hubungan konflik kerja dengan etos kerja pegawai di perusahaan daerah air minum kabupaten malang.

### **1.2 Rumusan masalah**

1. Bagaimana tingkat konflik kerja di PDAM Malang?
2. Bagaimana tingkat etos kerja di PDAM Malang?
3. Apakah ada hubungan konflik kerja dengan etos kerja di PDAM Malang?

### **1.3 Tujuan**

1. Untuk mengetahui tingkat konflik kerja di PDAM Malang.
2. Untuk mengetahui tingkat etos kerja pegawai di PDAM Malang.
3. Untuk mengetahui hubungan konflik kerja dengan etos kerja di PDAM Malang.



#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini ada dua yaitu:

1. Manfaat praktis

Untuk mengetahui bagaimana konflik kerja dengan etos kerja pegawai di PDAM Malang. Diharapkan dapat mengurangi konflik kerja dan meningkatkan etos kerja, khususnya pada pegawai di PDAM kabupaten Malang.

2. Manfaat teoritis

Untuk menambah wawasan dan literatur mengenai konflik kerja dengan etos kerja pegawai di PDAM Malang.

