

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konflik Kerja

1. Pengertian Konflik Kerja

Dalam kehidupan manusia termasuk dalam dunia kerja tidak akan terlepas dengan namanya konflik. Konflik biasanya timbul dalam kerja sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Ketidaksesuaian antara dua lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi

Menurut Hoda Lacey (2003;17) Konflik bisa didefinisikan sebagai suatu pertarungan, suatu benturan, suatu pergulatan, suatu pertentangan, 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 :

- a. 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 pandangan tradisional mengenai konflik antar kelompok terjadi antara

tahun 1930 dan tahun 1940an. pandangan tersebut menganggap bahwa semua konflik berbahaya sehingga harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsi akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan anggota organisasi serta kegagalan manager untuk memberikan respon untuk kebutuhan dan aspirasi kerja.

- b. 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. Pandangan aliran hubungan manusiawi menganggap bahwa konflik adalah suatu yang lumrah dan terjadi secara alamiah dalam setiap kelompok dan organisasi. Oleh karena itu keberadaan konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari maka aliran hubungan manusiawi mendukung penerimaan konflik tersebut dan menyadari bahwa ada kalanya konflik tersebut bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok. Pandangan aliran hubungan manusiawi mendominasi teori tentang konflik pada akhir tahun 1940 sampai pertengahan tahun 1970an.

- c. 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. Oleh karena itu sumbangan utama dari pendekatan interaksionis mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik cukup untuk membuat kelompok itu hidup kritis diri dan kreatif. Pandangan baru tentang konflik yang disebut juga sebagai perspektif interaksionis jika pendekatan aliran hubungan manusiawi mau menerima keberadaan konflik maka pendekatan interaksionis mendorong konflik pada keadaan yang harmonis maksudnya, tidak ada perbedaan pendapat yang cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari pendekatan interaksionis merupakan dorongan pimpinan organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat kreativitas kelompok.

Jadi dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu kondisi pada individu yang berkonotasi negatif berupa suatu pertarungan, pertentangan, opini-opini berdasarkan kepentingan mental penderita batin. Konflik juga memiliki arti dan peranan positif dalam

berinteraksi dengan kelompok dan organisasi karena dengan konflik maka individu pandai mengambil keputusan berupa pandangan baru yang positif.

Banyak pengertian tentang konflik kerja yang dapat diberikan oleh para ahli untuk merumuskan suatu teori tentang konflik kerja itu sendiri. Hal ini tergantung pada sudut pandang yang digunakan dan persepsi para ahli tersebut tentang konflik kerja. Diantara para ahli adalah

Gibson, dkk (1985) menyatakan bahwa konflik kerja merupakan pertentangan antara individu, antara kelompok dan antara organisasi yang disebabkan oleh perbedaan komunikasi, tujuan dan sikap.

Menurut Luthans (1985) konflik kerja adalah kondisi dimana terjadi ketidakcocokan antara nilai dan tujuan yang ingin dicapai, baik nilai dan tujuan yang ada dalam diri sendiri maupun dalam hubungan dengan orang lain.

Menurut Tommy (2010:15) konflik kerja adalah adanya pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap serta tergantung aktivitas kerja.

Menurut Stoner (1985) konflik kerja adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja atau mempunyai status, tujuan, penilaian, atau pandangan yang berbeda.

Sedangkan menurut Sunardi (dalam Tommy, 2010) konflik kerja adalah bentuk pertentangan yang terjadi dalam organisasi yang disebabkan oleh perbedaan tujuan, kesalahan komunikasi, ketergantungan aktivitas kerja, perbedaan penilaian dan kesalahan efektif.

Menurut Mangkunegara (2000) konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang di harapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan dari apa yang diharapkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah terjadinya suatu pertentangan antara individu dengan individu yang lain atau adanya ketidakcocokan suatu kondisi yang dialami oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan, kesalahan komunikasi, perbedaan penilaian tentang kerja dan ketergantungan aktivitas kerja.

2. Bentuk-bentuk Konflik dalam Organisasi

Menurut Mangkunera (2011:155) ada empat bentuk konflik dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan pegawai, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manager, dan pengurus dengan pegawai.

- b. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
- c. Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
- d. Konflik Formal-Informal (*Formal-Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh: pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Sedangkan menurut Anaroga dan Widiyanti (1993:161) bentuk konflik ada tiga diantaranya yaitu:

- a. Konflik dalam kelompok, yaitu konflik yang terjadi antara dua atau lebih anggota kelompok merupakan satu hal yang paling umum terjadi dalam suatu organisasi.
- b. Konflik antar organisasi, bila dua atau lebih anggota kelompok sukses dalam mencapai sesuatu, keberhasilan mereka sering dianggap sebagai kemampuan mereka masing-masing.

Sebaliknya bila kelompok tersebut gagal, tidak jarang juga kegagalan itu di kemukakan sebagai akibat kesalahan atau kelemahan anggota kelompok lainnya. Perilaku berhubungan antar perorangan seperti ini akan memberikan akibat lanjut yaitu, mungkin mereka akan melupakan sebab terjadinya pertikaian, tetapi pengalaman demikian akan mempengaruhi perilaku hubungan mereka pada masa yang akan datang.

- c. Konflik antar kelompok, konflik dalam pemecahan persoalan sangat umum timbul di dalam suatu kelompok atau organisasi kerja. Konflik ini bisa terjadi pada beberapa kelompok yang mempunyai pandangan berbeda.

Menurut Winardi (2007:8) mengemukakan bentuk konflik ada empat diantaranya yaitu:

- a. Konflik di dalam individu sendiri. Setiap konflik dapat bersifat meresahkan bagi orang atau orang-orang yang berhubungan dengannya. Diantara konflik-konflik yang lebih mencemaskan secara potensial dapat disebut konflik-konflik yang melibatkan sang individu sendiri. Konflik dapat terjadi apabila kita mendapatkan beban berlebihan atau apabila kita menerima terlalu banyak tanggungjawab.
- b. Konflik antar pribadi. Konflik antar pribadi terjadi antara seorang individu atau lebih. Sifatnya kadang-kadang adalah substantif atau emosional.

- c. Konflik antar kelompok. Situasi konflik lain muncul di dalam organisasi, sebagai sesuatu jaringan kerja kelompok-kelompok yang saling kait-mengait. Konflik antar kelompok merupakan hal yang lazim terjadi pada organisasi-organisasi. Ia dapat menyebabkan upaya koordinasi dan integrasi menjadi sulit dilaksanakan.
- d. Konflik antar organisatoris. Konflik dapat pula terjadi antara organisasi-organisasi. Pada umumnya konflik demikian dipandang dari sudut persaingan yang mencirikan perusahaan-perusahaan swasta. Tetapi, konflik antar organisatoris (antara organisasi-organisasi) merupakan persoalan yang lebih luas. Misalnya, ketidaksesuaian paham antara serikat-serikat dan organisasi-organisasi yang memperkerjakan anggota-anggota mereka.

Dari uraian beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa bentuk-bentuk konflik adalah adanya konflik yang terjadi di dalam organisasi, antar organisasi dan individu.

3. Sebab-sebab Timbulnya Konflik

Menurut Anorogo dan Widiyanti (1993:160) sebab-sebab timbulnya konflik ada tiga yaitu:

- a. Perbedaan pendapat

Suatu konflik dapat terjadi kerana perbedaan pendapat, dimana masing-masing pihak merasa dirinyalah yang paling benar.

Bila perbedaan pendapat ini cukup tajam, maka dapat menimbulkan rasa yang kurang enak, ketegangan dan sebagainya. Hal-hal seperti ini dapat menimbulkan konflik. Oleh karenanya ada perusahaan yang melarang pegawainya berdiskusi mengenai agama dan politik.

b. Salah paham

Salah paham dapat juga merupakan salah satu yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi oleh pihak lain tindakan itu dianggap merugikan. Bagi yang merasa dirugikan menimbulkan rasa yang kurang enak, kurang simpati atau justru kebencian. Oleh karena itu benar yang dikemukakan suatu pepatah “berbuat baik pikir-pikir dulu, berbuat jahat jangan sekali-kali”.

c. Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan

Tindakan salah satu mungkin dianggap merugikan orang lain atau masing-masing merasa dirugikan oleh pihak lain. Sudah barang tentu seseorang yang dirugikan kurang enak, kurang simpati atau malah benci.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:156) mengemukakan penyebab terjadinya konflik dalam organisasi, antara lain:

- a. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan,
- b. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas,
- c. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan),

- d. Perbedaan dalam orientasi kerja,
- e. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi,
- f. Perbedaan persepsi,
- g. Sistem kompetensi insentif (*reward*),
- h. Strategi pemotivasian yang tidak tepat.

Menurut Schmuck (dalam Soetopo, 2010) mengemukakan empat sumber terjadinya konflik, antara lain:

- a. Adanya perbedaan fungsi dalam organisasi,
- b. Adanya pertentangan kekuatan antar pribadi dan sub-sistem,
- c. Adanya perbedaan peranan,
- d. Adanya tekanan yang dipaksakan dari luar organisasi.

Dari penjelasan beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa sumber-sumber konflik meliputi antara lain, adanya perbedaan dalam tujuan organisasi, perbedaan pendapat serta adanya sebuah perbedaan fungsi dalam organisasi.

4. Ciri-ciri Konflik Kerja

Gibson dkk. (1985) ciri-ciri terjadinya konflik kerja adalah

- a. Hambatan Komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dalam mendapatkan sumber informasi sehingga timbul terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari informasi tersebut. Tidak lancarnya komunikasi dapat mencegah persesuaian diantara dua pihak

yang sesungguhnya saling membutuhkan. Begitu juga tidak ada saluran komunikasi yang memadai bisa menghambat koordinasi. Sebaliknya, terlalu banyak *open communication* bisa merangsang konflik kerja karena terlalu banyak informasi yang sesungguhnya tidak relevan jatuh ketangan pihak yang tidak berkepentingan. Sehingga semua itu dapat ditunjukkan dalam bentuk prasangka. Mudah salah paham dan mudah terjadi ketegangan hati.

b. Perbedaan Tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan tersebut. Perbedaan tujuan tersebut dapat di tunjukan dalam bentuk menganggap dirinya yang paling benar dan selalu menekan kehendak masing-masing untuk mencapai tujuannya.

c. Ketergantungan Aktivitas Kerja

Apabila seseorang atau lebih tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, maka terjadilah ketergantungan kerja yang berlebihan. Ketergantungan aktivitas kerja dapat di tunjukan dalam bentuk meremehkan tugas masing-masing dan sering melimpahkan tugas kepada rekan kerja.

d. Perbedaan Sikap

Apabila seseorang atau lebih memiliki perbedaan sikap, penilaian dan pandangan. Hal ini dapat menimbulkan pertentangan antar anggota. Perbedaan sikap tersebut dapat ditunjukkan dalam bentuk terjadinya perbedaan penilaian terhadap rekan kerja.

Wexly & yuki (2005) menyebutkan 6 kategori kondisi fisik kerja, antara lain:

a. Ketergantungan Tugas

Jika dua individu atau kelompok tergantung satu sama lain dengan cara sedemikian rupa untuk keberhasilan pelaksanaan tugasnya, maka konflik kerja mungkin terjadi jika keduanya mempunyai tujuan-tujuan atau prioritas-prioritas yang berbeda.

b. Kekaburan Batas-batas Bidang Kerja

Konflik kerja mungkin sekali terjadi bilamana batasan-batasan bidang kerja tidak jelas yang dikarenakan adanya tumpang asuh (*overlapping*) tanggung jawab atau ketimpangan dalam tanggungjawab dan satu pihak berusaha untuk melakukan lebih banyak pengendalian atas perilaku-perilaku yang disukainya atau mengalihkan menyerahkan bagiannya dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang tidak disukainya.

c. Persaingan Terhadap Sumber-sumber

Salah satu sumber konflik kerja penting adalah persaingan terhadap sumber-sumber seperti dana anggaran, ruang, pengadaan bahan, personalia, serta pelayanan pendukung. Semakin langka pengadaan sumber-sumber yang relatif banyak diperlukan oleh pihak-pihak tandingannya dan semakin penting sumber-sumber tersebut bagi mereka, semakin besar kemungkinan konflik kerja akan berkembang.

d. Masalah Status

Konflik status disebabkan oleh persepsi atas ketidakadilan dalam hal penugasan kerja, kondisi-kondisi kerja. Jika seorang individu atau perusahaan percaya bahwa mereka menerima keuntungan-keuntungan atau kesempatan-kesempatan yang lebih sedikit daripada yang sepatutnya ia dapat, maka frustrasi dan kebencian dapat berkembang menjadi konflik kerja.

e. Rintangan-rintangan Komunikasi

Tidak memadainya komunikasi dapat mendukung berkembangnya konflik semua (*pseudo-conflik*) bayang merintang persetujuan antara dua kelompok yang posisinya saling melengkapi. Tidak adanya sarana-sarana komunikasi yang memadai dapat menghambat usaha-usaha untuk mencapai koordinasi dua kelompok yang tugas pekerjaannya bergantung. Keseulitan-kesulitan bahasa serta selektivitas

dalam menginterpretasikan informasi dapat terjadi kesalahan konsepsi dan mendorong timbulnya saling tidak percaya.

f. Sifat-sifat Individu

Kemungkinan terjadi konflik kerja sebagian ditentukan oleh sifat kepribadian masing-masing pihak. Dalam suatu tinjauan riset tawar-menawar (*bargaining*), menyimpulkan bahwa perilaku konflik mudah terjadi bila satu pihak sangat dogmatis dan otoriter serta rendah harga dirinya.

Dari pendapat beberapa toko diatas dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri konflik kerja adalah adanya sebuah komunikasi yang kurang baik diantara pegawai, ketergantungan akan tugas yang diberikan oleh atasan dan sifat individu itu sendiri.

5. Akibat-akibat Konflik Kerja

Gaol (dalam Tommy, 2010), akibat-akibat positif dari konflik kerja adalah sebagai berikut:

a. Menimbulkan kemampuan untuk mengeroksi diri

Konflik kerja yang terjadi dapat menimbulkan kemampuan diri seseorang untuk lebih dapat melakukan evaluasi atau koreksi terhadap hal-hal yang telah dilakukanya.

b. Mengembangkan alternatif yang lebih baik

Dengan adanya konflik kerja maka diharapkan seseorang dapat menemukan alternatif solusi yang tepat untuk memecahkan permasalahan yang terjadi pada perusahaan.

c. Pendekatan yang lebih baik

Dengan terjadinya konflik kerja maka seseorang diharapkan dapat memperbaiki pendekatan terhadap bawahannya, sehingga pertentangan yang terjadi dapat diredahkan.

Disamping menimbulkan akibat-akibat yang positif, konflik kerja yang terjadi didalam suatu perusahaan dapat juga bisa bersifat negatif, antara lain:

a. Subjektif dan Emosional

Konflik kerja yang tidak dapat dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan penilaian yang tidak obyektif dan lebih didasarkan pada subjektivitas serta perasaan emosional semata.

b. Menghambat Adanya Kerja Sama

Konflik kerja tidak bersifat fungsional maka akan berakibat pada ketidakmampuan perusahaan dalam mengsinergikan daya yang ada dalam perusahaan tersebut, sehingga kerja sama antar pegawai menjadi sulit terbentuk

c. Apriori

Konflik kerja dapat pula menimbulkan prasangka yang tidak didasarkan pada kenyataan yang ada, sehingga menimbulkan pandangan negatif atau buruk sangka terhadap segala sesuatu yang dilakukan oleh seseorang.

Wexley & Yuki (2005) juga mengungkapkan konflik kerja menimbulkan akibat yang positif dan negatif, antara lain sebagai berikut:

- a. Akibat negatif dari konflik kerja adalah terutama terletak pada kehancuran komunikasi serta kerja sama. Bila para pegawai perusahaan memiliki aktivitas-aktivitas yang saling bergantung, maka pelaksanaan kerja aktivitas-aktivitas ini akan terganggu jika terdapat kerja sama. Aktivitas produksi dari setiap kelompok akan parah. Aktivitas produksi dari setiap kelompok akan terus menurun dengan penghamburan waktu serta energi untuk menegangkan konflik kerja. Individu-individu yang terlibat dalam konflik kerja secara tipikal mengalami tekanan (*stress*), frustrasi serta kekhawatiran yang pada gilirannya menurunkan kepuasan kerja, melemahkan perhatian terhadap pekerjaan/tugas, menciptakan apatis, serta mendorong pada penarikan diri dalam bentuk absensi atau pemindahan kerja. Dalam bentuk kerja konflik berlebihan. Organisasi dapat pecah sebagian dan tidak dapat digerakan, tidak dapat melakukan tindakan-tindakan dalam menghadapi tantangan lingkungan.
- b. Sedangkan dalam sisi positif konflik kerja, perusahaan tidak mungkin akan mempertahankan ketegarannya serta menyesuaikan dengan hasil terhadap lingkungan yang sedang berubah. Penyesuaian memerlukan perubahan-perubahan dalam prosedur-prosedur dan prioritas-prioritas bahkan mungkin terhadap tujuan-tujuan perusahaan. Perubahan-perubahan semacam ini menciptakan ketidaknyamanan serta

mencakup redistribusi kekuasaan dan status. Konsekuensinya, kebanyakan perubahan biasanya dihindarkan atau ditolak oleh banyak anggota perusahaan. Jika tidak ada konflik kerja yang nyata, perubahan-perubahan tidak mungkin terjadi dengan cukup cepat untuk menjamin penyesuaian yang berhasil. Persepsi yang dipersimpangkan jika mereka terbebas dari ketidaksepakatan, tetapi konflik kerja yang terkendali dapat menjadi sumber motivasi penting untuk mengembangkan pembaharuan berbagai metode.

Beberapa akibat positif yang dihasilkan dengan adanya konflik individu maupun kelompok, menurut (Siswanto dan Sucipto, 2008) Konflik dalam hal ini memiliki dampak konstruktif bagi organisasi, yakni antara lain:

- a. Tingkat energi kelompok-kelompok atau individu-individu meningkat dengan adanya konflik
- b. Kohesi kelompok meningkat
- c. Masalah-masalah terungkap sewaktu konflik terjadi
- d. Konflik memotivasi kelompok-kelompok yang terlibat di dalamnya untuk mengklarifikasi sasaran-sasaran mereka
- e. Konflik merangsang kelompok-kelompok untuk mempertahankan nilai-nilai yang dianggap penting oleh mereka

- f. Individu-individu atau kelompok-kelompok termotivasi untuk mempersatukan informasi yang relevan bagi konflik yang ada.
- g. Konflik dapat meningkatkan efektifitas menyeluruh sesuatu organisasi karena kelompok-kelompok atau individu dipaksa olehnya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang berubah.

Adapun hasil yang negatif, antara lain:

- a. Terjadinya penyusutan dalam komunikasi antara pihak yang berkonflik
- b. Sikap permusuhan dan pengembangan agresi
- c. Konformitas berlebihan terhadap tuntutan-tuntutan kelompok

Dari uraian penjelasan beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa akibat-akibat konflik kerja terbagi menjadi dua, negatif dan positif.

- a. Akibat-akibat konflik kerja positif antara lain: adanya usaha untuk untuk mengeroksi diri, meningkatnya energi kelompok-kelompok atau individu-individu dengan adanya konflik dan merangsang sebuah solusi yang konstruktif.
- b. Akibat-akibat konflik kerja negatif antara lain: menghambat lajunya komunikasi yang baik, kerja sama antar pegawai sulit terbentuk dan permusuhan

6. Cara Mengatasi Konflik Kerja

Bila dalam suatu perusahaan terdapat konflik kerja yang berlebihan (*overleaping problem*) maka akan menyebabkan perpecahan dalam

organisasi tersebut sehingga tidak dapat digerakan, serta tidak dapat melakukan tindakan-tindakan bersama dalam menghadapi tantangan lingkungan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah manajemen konflik kerja guna memecahkan konflik kerja tersebut, menurut (Gibson, 1985) manajemen konflik kerja dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Konflik kerja diubah menjadi situasi dimana yang sedang berselisih bersama-sama berusaha mencari penyelesaian bagi masalah yang timbul. Hal ini dapat dilaksanakan melalui teknik pemecahan masalah, dari pada menumpas konflik kerja atau berusaha mencapai kompromi, pihak-pihak yang bersengketa secara terbuka berusaha mencari penyelesaian yang dapat diterima bersama.

b. Menyatukan Tujuan

Melibatkan upaya penyusunan seperangkat tujuan dan sasaran yang sama. Tujuan dan sasaran ini tidak dapat dicapai tanpa kerja sama kelompok yang konflik kerja.

c. Perluasan Sumber (*Expansion of Resources*)

Perluasan sumber merupakan teknik yang berhasil untuk menanggulangi konflik kerja dalam banyak hal, karena teknik ini dapat memuaskan semua orang. Akan tetapi, dalam kenyataannya biasanya tidak dapat diperluas dengan mudah.

d. Menghindari Konflik Kerja (*Avoidence*)

Berpura-pura tidak mengetahui adanya konflik kerja merupakan suatu bentuk penghindaran yang sering dijumpai. Bentuk lain ialah penolakan untuk berurusan dengan konflik dengan mendiamkannya dan berulang kali menunda untuk mengambil tindakan sampai dapat diperoleh lebih banyak informasi

e. Melicinkan Konflik Kerja

Menekankan kepentingan bersama dari kelompok yang sedang konflik kerja dan mengabaikan perbedaan mereka. Keyakinan yang mendasari teknik ini adalah bahwa dengan menekan sudut pandang yang sama atas masalah-masalah tertentu memudahkan jalan menuju satu tujuan yang sama.

f. Kompromi (*Compromise*)

Dengan kompromi, tidak ada pemenang atau yang kalah dan keputusan yang dicapai mungkin tidak baik bagi kelompok manapun. Kompromi tidak dapat digunakan secara efektif jika tujuan yang ingin dicapai dapat dibagi secara merata. Kompromi dapat juga melibatkan campur tangan pihak ketiga.

g. Perintah dari Wewenang (*Authoritative Commands*)

Penggunaan wewenang merupakan metode yang paling tua dan sering digunakan untuk menyelesaikan konflik kerja. Dengan menggunakan metode ini, manajemen dengan mudah dapat

memecahkan konflik kerja tersebut menurut yang dianggapnya cocok dan mengkomunikasi keinginannya.

h. Mengubah Struktural Individual dan Struktur Organisasi

Mengubah struktural individu melibatkan usaha perubahan perilaku anggota yang terlibat. Metode ini memusatkan perhatian atas sebab atau sebab-sebab konflik kerja dan atas sikap orang-orang yang terlibat.

Struktur berkenaan dengan hubungan yang tetap di antara berbagai pekerjaan dalam perusahaan dan mencakup desain pekerjaan. Perubahan struktur perusahaan untuk menyelesaikan konflik kerja melibatkan hal-hal seperti pemindahan, pertukaran atau pergiliran anggota atau menunjuk seseorang sebagai koordinator, penghubung atau penengah yang memungkinkan terjadinya komunikasi.

Wexly & Yuki (2005) juga mengungkapkan bahwa terdapat beberapa tanggapan-tanggapan terhadap konflik kerja antara lain:

a. Penarikan Diri

Saling menghindar merupakan cara yang efektif untuk mengatasi konflik kerja jika kedua pihak tidak perlu saling berhubungan dalam melaksanakan peran-peran organisasinya. Jika mereka memiliki peran-peran saling tergantung yang menuntut koordinasi, maka saling menghindarkan akan benar-benar merusak pelaksanaan kerjanya.

b. Taktik-Taktik Perdamaian

Terdapat sejumlah tindakan perdamaian dimana suatu pihak dapat mengembangkan hubungan-hubungan dengan pihak lawannya dengan menghindari masalah-masalah yang menjadi sumber pertentangan, sejumlah taktik perdamaian yang utama meliputi:

- 1) Menyatakan keinginan untuk bekerjasama dengan berhubungan secara harmonis dengan pihak yang terlibat.
- 2) Menawarkan bantuan-bantuan dengan pertanyaan-pertanyaan penghargaan atas prestasi-prestasi yang dicapai pihak lainnya.
- 3) Menghindari membuat tuduhan-tuduhan, ancaman-ancaman atau ucapan-ucapan yang menyakitkan kepada pihak lawan konflik kerja.
- 4) Penguatan pada tindakan-tindakan perdamaian serta saling memberikan hadiah diantara yang terlibat dalam konflik kerja.
- 5) Mengutamakan pada persamaan karakteristik dan kepentingan bersama dari dua belah pihak yang bertentangan.
- 6) Memberikan tawaran-tawaran bantuan khusus pada pihak lawan konflik kerja.

- 7) Sepakat untuk tidak mencari perbedaan-perbedaan nilai atau pihak kepercayaan di antara pihak-pihak yang terlibat.

Perdamaian perbedaan merupakan pendekatan yang afektif untuk menghindari kondisi-kondisi yang mengarah pada permusuhan terbuka dan kehancuran hubungan-hubungan kerja, sepanjang sumber-sumber konflik kerja tidak berkaitan secara langsung tidak pelaksanaan tugas kerja.

c. Bujukan (*Persuasion*)

Satu pendekatan untuk mengatasi konflik kerja adalah suatu usaha untuk membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya.

Adapun beberapa tipe umum taktik persuasi meliputi:

- 1) Memberikan buktinya nyata yang mendukung posisinya.
- 2) Melemahkan informasi yang mendukung posisi lawanya serta menunjukkan kesalahan-kesalahan terpikarnya.
- 3) Menjelaskan pengorbanan-pengorbanannya serta kerugian-kerugian yang dimungkinkan dari usulan-usulan pihak oposan yang belum disadarinya.
- 4) Memberikan penjelasan bagaimana usulan-usulan anda akan memiliki keunggulan-keunggulan dari usulan-usulan pihak lainnya.
- 5) Menunjukkan bahwa usulan-usulan anda selaras dengan kebijakan-kebijakan terdahulu, norma-norma yang lazim

berlaku atau standar keadilan dan kesamaan yang dapat diterima.

Keberhasilan persuasi ditentukan oleh kepercayaan orang yang memberikan ajakan secara persuasif dan kemauan pihak lain untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan tema perselisihan. Taktik bujukan yang sangat efektif adalah taktik-taktik yang tidak memberikan ancaman status ego pihak lain yang terlibat.

d. Taktik Paksaan dan Pelaksanaan (*forcing and Pressure tactics*)

Tanggapan lain terhadap konflik kerja adalah menggunakan taktik-taktik penekanan untuk memaksa pihak lain mengalah.

Bila satu pihak mempunyai kekuasaan formal atas aktivitas-aktivitas pihak lain dalam organisasi, seperti pada kasus seorang pemimpin dengan bawahanya, paksaan sering digunakan oleh pemimpin untuk mengakhiri perselisihan.

Upaya-upaya untuk memaksa pihak lain untuk melakukan persetujuan (*Concenssion*) dapat juga digunakan dalam suatu konflik bila terdapat perbedaan wewenang, seperti dalam konflik antara dua departemen atau antara serikat buruh dan manajemen. Tipe-tipe taktik penekanan yang utama adalah meliputi: ancaman, konsekuensi hukuman dan pengikat posisi.

Paksaan jarang sekali merupakan cara yang terbaik untuk menyelesaikan konflik kerja walaupun paksaan lebih efektif dibanding menghindarkan suatu konflik yang berkaitan dengan

aktivitas-aktivitas yang saling tergantung dari pihak-pihak terlibat. Paksaan sering kali menimbulkan kebencian yang luas dipihak pekerjaan dan para pekerja mungkin memberikan reaksi terhadap paksaan dengan penolakan secara pasif daripada kepatuhan dengan antusias. Paksaan dapat juga mengarah pada penarikan diri oleh pihak pekerja dalam bentuk peningkatan absensi atau perpindahan pekerjaan.

e. Taktik-taktik yang Berorientasi pada Tawar-menawar dan Pertukaran

Tawar-menawar dapat dipakai untuk menyelesaikan konflik kerja hingga paling tidak mencapai satu penyelesaian yang saling dapat diterima. Dengan kata lain, terdapat penyelesaian potensial yang memberikan masing-masing pihak keuntungan-keuntungan yang memadai untuk memenuhi aspirasinya minimal jika tidak, tawar menawar akan berakhir pada jalan buntu tanpa suatu penyelesaian. Tujuan masing-masing pihak dalam tawar-menawar adalah biasanya untuk mencapai keuntungan semaksimal mungkin dalam suatu kondisi, tanpa berkepentingan pada keuntungan-keuntungan yang diterima oleh pihak lain.

f. Pemecahan Masalah Terpadu (*Integratif Problem Solving*)

Suatu usaha untuk mendapatkan penyelesaian secara mufakat atau “memadukan” kebutuhan kebutuhan kedua pihak, dalam

pemecahan masalah terpadu, dituntut pertukaran informasi yang terbuka dan jujur tentang fakta-fakta, kebutuhan-kebutuhan serta perasaan-perasaan. Masing-masing pihak berusaha memahami konflik dari sudut pandangan pihak lain dan mencari kebutuhan-kebutuhan pihak lain apa yang harus dipenuhi bagi suatu penyelesaian. Prakondisi bagi pemecahan masalah terpadu adalah adanya tingkat kepercayaan minimal, membicarakan terlebih dahulu beberapa taktik permufakatan dapat membantu untuk menciptakan suatu iklim saling percaya yang dapat menopang penyelesaian masalah terpadu.

Sedangkan menurut Mangkunera (2011) cara mengatasi konflik kerja dapat dilakukan dengan cara antara lain

- a. Pemecahan masalah (*Problem Solving*),
- b. Tujuan tingkat tinggi (*Lipsordinate Goal*),
- c. Perluasan sumber (*Expansion of Resources*),
- d. Menghindari konflik (*Avoidance*),
- e. Melicinkan konflik (*Smoothing*),
- f. Kompromi (*Compromise*),
- g. Perintah dan wewenang (*Authoritative Commaus*),
- h. Mengubah variabel manusia (*Altering the Human Variables*),
- i. Mengubah variable terstruktur (*Altering the Strucktural Variables*),
- j. Mengidentifikasi musuh bersama (*Identifying a Common Enemy*).

Dari beberapa pendapat tokoh diatas dapat di simpulkan bahwa cara mengatasi konflik kerja adalah terdiri dari pemecahan masalah, menyatukan tujuan, menghindari konflik dan sepakat untuk tidak mencari perbedaan-perbedaan nilai atau pihak kepercayaan di antara pihak-pihak yang terlibat.

7. Konflik Kerja dalam Perspektif Islam

Manusia tidak akan terlepas dengan adanya konflik baik internal maupun eksternal, begitu juga dalam dunia kerja, karena manusia adalah makhluk sosial yang saling berinteraksi dengan sesama manusia dan lingkungan. Menurut Tasmara (1994) kerja dalam islam adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh ase, fikir, dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang baik (*Khoiro Ummah*) atau dengan kata lain dapat juga kita katakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusiakan manusia.

Secara sederhana dapat dipahami bahwa dalam kehidupan sehari-hari konflik adalah hal yang *abnormal* karena hal yang normal ialah keselarasan. Pandangan ini pada dasarnya bermaksud menyampaikan bahwa suatu konflik hanyalah merupakan gangguan stabilitas dan ketidaksesuaian antara hati nurani dengan nafsu sehingga terwujud dalam suatu pemikiran dan tindakan, karena konflik dilihat sebagai suatu gangguan, maka harus diselesaikan secepat-cepatnya apapun penyebabnya.

Sebagai sebuah perbedaan, konflik dapat memberikan kontribusi positif dan dapat pula memberikan kontribusi negatif. Perbedaan yang memberikan kontribusi positif umumnya melalui konflik fungsional sedangkan jika memberikan kontribusi negatif dapat melalui konflik disfungsional. Dalam kaitannya dengan perbedaan, Rasulullah bersabda “*ikhthilaafu ummati rahmatun*” (sesungguhnya perbedaan adalah rahmat).⁵⁹ Karena perbedaan adalah rahmat maka harus diupayakan bahwa setiap ada perbedaan di antara manusia harus senantiasa diupayakan untuk memberikan manfaat bagi umat manusia dan dengan demikian maka berdasarkan sabda Rasulullah tersebut Islam mengajarkan umat manusia mengembangkan konflik fungsional (konstruktif) dan bukan konflik disfungsional (destruktif).

Di dalam al-Qur'an Allah SWT berfirman bahwa manusia diperintahkan untuk mewujudkan kebajikan antar sesamanya dan jika terjadi perbedaan oleh Allah SWT diperintahkan untuk kembali kepada al-Qur'an dan al-Hadits. Sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surat al-Baqorah ayat :148

ط فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ﴿١٤٨﴾

Artinya : Berlomba-lombalah kamu dalam berbuat kebajikan. (Depag RI, 1996)

Setiap kelompok yang melakukan perlombaan pasti berada dalam posisi yang berbeda yang umumnya berada dalam posisi berlawanan (konflik). Oleh karena itu dalam mendapatkan kebenaran hendaknya

dikembalikan kepada Allah, karena pada hakekatnya kebenaran datangnyanya dari Allah. Melalui al- Qur'an Allah bermaksud memberikan jalan keluar bagi hamba-Nya dan bukan untuk menjerumuskan hamba-Nya. Hal ini ditegaskan oleh Allah SWT dalam surat Thaha ayat 2 yang berbunyi :

مَا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْقُرْآنَ لِتَشْقَىٰ

Artinya : Kami tidak menurunkan al-Qur'an ini kepadamu agar kamu menjadi susah. (Depag RI, 1996)

Karena melalui al-Qur'an Allah tidak membuat hamba-Nya susah (menderita) maka penggunaan al-Qur'an sebagai konsep, pedoman dan aturan dasar bagi manusia dalam menyelesaikan berbagai masalah hidup dan kehidupannya pasti akan memberikan solusi terbaik dan akan berdampak positif pula. Maka menjadi konsekuensi logis (bagi orang Islam) jika mempunyai perbedaan dan konflik senantiasa dikembalikan kepada al-Qur'an dan Hadits.

Sedangkan jika ada pihak yang berkonflik berada dalam posisi yang salah masih tetap bersikeras tidak mau berdamai dan masih membuat kerusuhan, maka pihak yang berkompeten sebaiknya berada pada pihak yang benar dan mengajak pihak yang salah mau kembali kepada jalan yang benar sekalipun dengan kekerasan. Hal ini dianjurkan oleh Allah SWT dalam surat Al-Hujurat ayat 9 yang berbunyi :

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتَ إِحْدَاهُمَا عَلَى

الْأُخْرَىٰ فَاقْتُلُوا الَّتِي تَبَغَىٰ حَتَّىٰ تَفِيءَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ فَإِنَّ فَاءَ تِ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا

بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٥٠﴾

Artinya: Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya, tapi kalau yang satu melanggar Perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar Perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. kalau Dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu Berlaku adil; Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang Berlaku adil. (Depag RI, 1996)

Ayat al-Qur'an di atas memerintahkan untuk segera menangani masalah konflik. Bila dalam suatu perusahaan terdapat konflik kerja yang berlebihan (*overleaping problem*) maka akan menyebabkan perpecahan dalam organisasi tersebut sehingga tidak dapat digerakan, serta tidak dapat melakukan tindakan-tindakan bersama dalam menghadapi tantangan lingkungan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah manajemen konflik kerja guna memecahkan konflik kerja tersebut.

B. Etos Kerja

1. Pengertian Etos Kerja

Menurut Tasmara (2002:15) secara etimologis kata etos berasal dari bahasa Yunani (etos) yang memberikan arti sikap, kepribadian,

watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak hanya dimiliki oleh individu, tetapi juga kelompok bahkan masyarakat. Dalam kamus besar bahasa Indonesia (2005;25) etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau sesuatu kelompok. Secara terminologis kata etos yang mengalami perubahan makna yang meluas. Digunakan dalam tiga pengertian yang berbeda yaitu:

- a. Suatu aturan umum atau cara hidup.
- b. Suatu tatanan aturan perilaku.
- c. Penyelidikan tentang jalan hidup dan seperangkat aturan perilaku.

Dalam pengertian lain etos dapat diartikan sebagai *thumulat* yang berkehendak atau berkemauan yang disertai semangat yang tinggi dalam rangka mencapai cita-cita yang positif. Menurut Amin dalam Indah etos kerja adalah membiasakan kehendak atau sikap yang tetap dan mendasar yang melahirkan perbuatan-perbuatan dengan mudah dalam pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan luar dirinya.

Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Salah satu cara untuk meningkatkan mutu diantaranya setiap orang yang ada dalam organisasi harus memiliki etos kerja.

Etos 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 Anoraga dan 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.

Mengingat kandungan yang ada dalam pengertian etos kerja adalah unsur penilaian, maka secara garis besar dalam penilaian dapat digolongkan menjadi dua, yaitu penilaian positif dan negatif. Berdasarkan uraian tersebut, maka suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi atau positif,

Apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut :

- a. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia.
- b. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.

- c. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia.
- d. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita.
- e. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Sedangkan bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah atau negatif, maka akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya yaitu :

- a. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri.
- b. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia.
- c. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan
- d. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan.
- e. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Di perjelas oleh Wawan Ridwan Mutaqin (2010;15) Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat, akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang “membangun”, maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan sebagai persyaratan yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan itu. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja

yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas yang semestinya.

Nitisemito (dalam Wawan Ridwan Mutaqin 2010:15) mengatakan bahwa indikasi turun atau rendahnya semangat dan kegairahan kerja antara lain :

- a. Turun atau rendahnya produktivitas.
- b. Tingkat kemangkiran naik.
- c. Tingkat perputaran buruh yang tinggi.
- d. Tingkat kerusuhan yang naik.
- e. Kegelisahan dimana-mana.
- f. Tuntutan yang sering terjadi.
- g. Pemogokan.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh James I. Gibson (dalam Wawan Ridwan Mutaqin 2010:16) bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang baik diperlukan orang yang memiliki kemampuan yang tepat, termasuk etos kerja. Beberapa penelitian mendukung asumsi bahwa etos kerja merupakan faktor penting yang menentukan pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik dan bertambahnya kepuasan yang lebih baik pula. Etos kerja menurut Geertz dalam Asifudin (2014:25) etos kerja merupakan sikap mendasar manusia terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Soekanto dalam Asifudin mengartikan etos antara lain

- a. Nilai-nilai dan ide-ide dari suatu kebudayaan
- b. Karakter umum suatu kebudayaan

Etos kerja menurut Nurcholis Madjid dalam Asifudin berasal dari kata Yunani (*ethos*), artinya watak atau karakter. Secara lengkap etos ialah karakter dan sikap, kebiasaan serta kepercayaan dan seterusnya yang bersifat khusus tentang seorang individu atau kelompok manusia.

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

Berdasarkan beberapa definisi yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah karakter dan kebiasaan yang berkaitan dengan kerja yang terpancar dari sikap atau perilaku hidup individu yang mendasar terhadapnya.

2. Indikasi-indikasi Orang Beretos Kerja Tinggi

Menurut Nitisemito (199:97) etos kerja adalah unsur penilaian. Maka secara garis besar dalam penilaian itu dapat digolongkan menjadi dua, yaitu penilaian positif dan negatif. Berpangkal tolak dari uraian itu,

maka suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

- a. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia.
- b. Menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.
- c. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia.
- d. Kerja dihayati sebagai proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita.

Menurut Nitisemito (1996:27) sedangkan bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, maka akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya yaitu:

- a. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani.
- b. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia.
- c. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan.
- d. Kerja dilakukan sebagai bentuk kepaksaan.
- e. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Menurut Gunnar Myrdal (dalam Indah) mengemukakan sikap yang menandai etos kerja tinggi pada seseorang yaitu:

- a. Efisien.
- b. Rajin.

- c. Teratur.
- d. Jujur dan teliti.
- e. Disiplin/ tepat waktu.
- f. Rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan.
- g. Bersedia menerima perubahan.
- h. Gesit dalam memanfaatkan kesempatan.
- i. Mampu bekerja sama.
- j. Dan mempunyai visi yang jauh kedepan.

Asifudin (2004:35) mengemukakan indikasi-indikasi orang beretos kerja tinggi pada umumnya meliputi :

- a. Aktif dan suka bekerja keras
- b. Bersemangat dan hemat
- c. Tekun dan profesional
- d. Efisien dan kreatif
- e. Jujur, disiplin dan bertanggung jawab
- f. Mandiri
- g. Rasional serta mempunyai visi yang jauh kedepan
- h. Percaya diri namun mampu bekerja sama dengan orang lain
- i. Sederhana, tabah dan ulet
- j. Sehat jasmani dan rohani.

Menurut Nitisemito (1996:97) mengatakan bahwa indikasi turun atau rendahnya semangat dan gairah kerja antara lain:

- a. Turun atau rendahnya produktifitas.
- b. Tingkat absensi yang naik atau rendah.
- c. *Labour Turnover* (tingkat perputaran buruh) yang tinggi.
- d. Tingkat kerusuhan yang naik.
- e. Kegelisahan dimana-mana.
- f. Tuntutan yang sering terjadi pemogokan.

Dari paparan beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa etos kerja tinggi adalah adanya penilaian positif terhadap kerja, semangat serta tanggung jawab dan rasional dalam mengambil sebuah keputusan.

3. Ciri-ciri Etos Kerja

Menurut Toto Tasmara (2002:7) ciri-ciri orang yang mempunyai dan menghayati etos kerja akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya. Ada semacam dorongan yang sangat luar biasa untuk memenuhi hasrat memuaskan dahaga yang hanya terpenuhi bila dia berbuat kebaikan tersebut:

- a. Kecanduan Terhadap Waktu

Waktu adalah ladang kehidupan, kewajiban kita adalah menebar benih diatas ladang sang waktu untuk kemudian menikmatinya. Bila kita menanam kerja keras bersiaplah menuai keberhasilannya.

- b. Memiliki Moralitas yang Bersih (ikhlas)

Ikhlas merupakan bentuk-bentuk dari cinta, bentuk kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan. Mereka memandang

tugasnya sebagai pengabdian, sebuah keterpanggilan untuk menunaikan tugas-tugasnya sebagai sesuatu yang seterusnya demikian mereka lakukan.

c. Kecanduan Kejujuran

Perilaku jujur adalah sikap yang diikuti oleh sikap tanggung jawab atas apa yang diperbuatnya tersebut atau integritas.

Integritas dan kejujuran bagaikan dua sisi mata uang. Seseorang tidak cukup hanya memiliki keikhlasan dan kejujuran tetapi dibutuhkan pula nilai pendorong lainnya yaitu integritas.

Akibatnya mereka siap menghadapi resiko dan seluruh akibatnya akan dihadapi dengan gagah berani.

d. Memiliki komitmen

Komitmen adalah sebuah keyakinan yang memikat sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian mengerakan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya. Daniel Goldman menulis buku dengan judul

”Working With Emotional intelligence” yang isinya orang yang berkomitmen adalah para warga perusahaan teladan, mereka bersedia menempuh perjalanan lebih panjang dan berjuang keras menghadapi tekanan dan tantangan.

e. Kuat Pendirian

Yang dimaksud memiliki sikap konsisten yaitu kemampuan untuk bersikap secara taat, pantang menyerah dan mampu

mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan resiko yang membahayakan dirinya.

Menurut Tasmara (2004:25) etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal (*High Performance*) dengan demikian adanya etos kerja pada diri seseorang akan lahir semangat untuk menjalankan sebuah usaha dengan sungguh-sungguh dan adanya keyakinan bahkan dengan berusaha secara maksimal hasil yang akan didapat tentunya maksimal pula.

Sedangkan ciri-ciri etos kerja menurut Rasyid (2011) sebagai berikut:

a. Memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*)

Pemimpin berarti mengambil peran secara aktif untuk mempengaruhi orang lain, agar orang lain tersebut dapat berbuat sesuai dengan keinginannya. Kepemimpinan berarti kemampuan untuk mengambil posisi dan sekaligus memainkan peran, sehingga kehadiran dirinya memberikan pengaruh pada lingkungannya. Dia larut dalam keyakinannya tetapi tidak segan untuk menerima kritik dan saran, bahkan mengikuti apa yang terbaik.

b. Evaluasi diri

Evaluasi diri sangatlah penting untuk mengoreksi sebuah tindakan yang telah dilakukan.

c. Menghargai waktu

Pengertian terhadap makna waktu merupakan rasa tanggung jawab yang sangat besar. Sehingga sebagai konsekuensi logisnya dia menjadikan waktu sebagai wadah produktivitas.

d. Hidup hemat dan efisien

Seseorang yang mempunyai etos kerja, dia akan berhemat. Sehingga tampaklah dari cara hidupnya yang sangat efisien dalam mengelola setiap “*Resources*” yang dimilikinya. Dia menjauhkan sikap yang tidak produktif.

e. Ulet dan pantang menyerah

Keuletan merupakan modal yang sangat besar didalam menghadapi segala macam tantangan atau tekanan sebab sejarah telah banyak membuktikan betapa banyaknya bangsa-bangsa yang mempunyai sejarah pahit akhirnya dapat keluar dengan berbagai inovasi dan mampu memberikan prestasi.

Dari uraian beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri etos kerja antara lain: memiliki jiwa kepemimpinan, komitmen dan semangat kerja dalam menjalankan tugasnya.

4. Etos Kerja Dalam Perspektif Islam

Istilah kerja dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang maupun malam, dari pagi hingga sore, terus menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara. Dengan kata lain, orang yang berkerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain.

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. Islam mewajibkan manusia untuk bekerja. Bekerja bukanlah bertujuan untuk mendapatkan uang semata sehingga mampu belanja apa saja atau memaksimalkan konsumsi, akan tetapi bekerja merupakan media untuk membuktikan bahwa manusia itu adalah khalifatullah yang patuh mengikuti perintah Allah SWT, sesuai dengan perjanjian manusia dengan Allah SWT di alam roh.

Dalam beberapa ayat di al-Qur'an, Allah telah menjamin rezeki dalam kehidupan seseorang, namun tidak akan diperoleh kecuali dengan

bekerja atau berusaha, antara lain pada surah al-Jumu'ah ayat 10, Yang berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (Depag RI, 1996)

Hal ini menunjukkan bahwa Islam menghendaki adanya etos kerja yang tinggi bagi umatnya dalam memenuhi keinginannya, bukan semata-mata hanya dengan berdo'a tetapi dengan bekerja juga. Ajaran Islam, sangat memotivasi umatnya untuk bekerja atau berusaha dan agama islam menentang keras untuk meminta-minta (mengemis) kepada orang lain. Islam tidak memperbolehkan kaumnya menjadi pengangguran dan pemalas.

Islam menekankan sekali bagi umatnya untuk selalu semangat dalam bekerja dan dalam bekerja tersebut tentunya dalam hal bekerja yang bersifat baik karena semua yang kita kerjakan akan dimintai pertanggung jawaban, hal ini perjas pada surah at-Taubah ayat 105 yang berbunyi :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan

kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Depag RI, 1996)

Ayat diatas sangat menekankan betapa pentingnya sebuah kebaikan dalam bekerja, bukan semata-mata karena dilihat orang lain melainkan bekerja merupakan suatu kewajiban, dengan bekerja apa yang menjadi keinginan akan tercapai dalam surah al-Najm ayat 39, yang berbunyi:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Artinya: Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. (Depag RI, 1996)

Ayat ini mengandung pesan, dalam mencapai sebuah keinginan adalah dengan cara bekerja, karena dengan bekerja apa yang di harapkan atau sesuatu yang ingin dicapai niscaya akan terwujud. Sesuatu yang kita inginkan merupakan salah satu motivasi kita dalam berusaha atau bekerja.

B. Hubungan Antara Konflik Kerja Dengan Etos Kerja

Konflik kerja bisa terjadi dimana saja dalam suatu hubungan antara dua individu atau lebih melakukan sesuatu yang bertentangan satu dengan yang lain sehingga terjadi salah satu dari mereka merasa terganggu, sedangkan konflik itu sendiri dapat berakibat positif dan negatif. Berdampak positif apabila perbedaan itu dapat ditangani dengan baik untuk menjadi energi kemudian menjadi sinergi dan akan berakibat negatif jika perbedaan tersebut dijadikan sebuah alat bertujuan untuk memecah belah

kesatuan organisasi atau kelompok dan strategi problem solving yang kurang baik dalam menyelesaikan masalah. Konflik yang terjadi dalam batas-batas tertentu dalam organisasi justru di perlukan dalam rangka untuk memajukan atau meningkatkan sebuah organisasi atau kelompok itu sendiri. Tidak dipungkiri dengan adanya konflik kerja para pegawai dapat mempelajari kondisi kerja dan mengevaluasi koreksi terhadap hal-hal yang dilakukannya sehingga perusahaan mengharapkan kepada pegawai agar dapat menemukan suatu solusi yang konstruktif untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri.

Setiap pegawai harus memiliki etos kerja karena didalam etos kerja itu sendiri ada beberapa hal yang sangat signifikan untuk kemajuan bagi perusahaan. Komponen dari etos kerja antara lain watak, karakter, sifat, kebiasaan, kepercayaan, dan kepercayaan.

Jika perusahaan mematok kinerja dan target produksi sangat tinggi, sementara pondasi moral dan etos kerja tidak dibangun dengan kuat maka mereka akan bekerja dengan baik selama ada supervisi, kecukupan gaji, dan pujian. Kerja dipengaruhi oleh mental dan faktor eksternal, akan tetapi untuk menuju keberhasilan dalam jangka panjang lebih mengandalkan struktur pondasi yang kuat. Pondasi itu antara lain tanggungjawab, prinsip, dan keyakinan. Etos kerja pribadi harus bisa berdiri tegak diatas keyakinan yang sangat kuat pada nilai yang terdapat dalam diri seseorang lalu kemudian ditumbuh kembangkan dengan cara berfikir, bertindak, kebiasaan, dan lingkungan yang kondusif.

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa konflik kerja dengan etos kerja merupakan fenomena dan suatu komponen kesatuan yang tidak terlepas dalam dunia kerja. Hal ini diperjelas dengan penelitian oleh Denny (2010) bahwa antara konflik kerja dengan etos kerja berhubungan negatif.

C. Hipotesis Penelitian

Menurut Arikunto Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2007:71). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah “ ada hubungan negatif antara konflik kerja dengan etos kerja pegawai di PDAM Kabupaten Malang”. Semakin tinggi konflik kerja semakin rendah etos kerja dan sebaliknya.