

Marsus Suti

PERILAKU ORGANISASI

Hasil Riset, Lengkap, Mudah,
dan Praktis



PERILAKU ORGANISASI

Hasil Riset, Lengkap, Mudah, dan Praktis

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PERILAKU ORGANISASI

Hasil Riset, Lengkap, Mudah, dan Praktis

Marsus Suti

Editor:

1. Dr. Lebba, S.Ag., M.Si.
2. Harmita Sari, S.Pd., M.Pd.



PERILAKU ORGANISASI HASIL RISET, LENGKAP, MUDAH, DAN PRAKTIS

Marsus Suti

Editor :

**Lebba
Harmita Sari**

Desain Cover :

Rulie Gunadi

Sumber :

www.shutterstock.com

Tata Letak :

Amry Rasyadany

Proofreader :

Mira Muarifah

Ukuran :

x, 177 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :

978-623-02-2493-5

Cetakan Pertama :

Februari 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2021 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: www.deepublish.co.id

www.penerbitdeepublish.com

E-mail: cs@deepublish.co.id

Teruntuk yang tercinta:

*Ayahanda, H. Muh. Sayuti dan Ibunda, Hj. Sitti Harami;
istriku, Sitti Fatimah, A.Md.Pd.;
anak-anakku, Muh. Zadli Syahdi, S.E., M.Ak., Muh. Risal Arisandi,
S.H., Putri Aulia, S.Psi., Muh. Bilal Saputra, dan Muh. Fuad
Gunawan.*

PRAKATA

Penulis bersyukur karena buku pertama yang lama didambakan telah berada di tangan pembaca. Ucapan terima kasih terhaturkan kepada teman sejawat dan penerbit yang telah membantu dalam menambahkan referensi, edit, *layout*, *cover*, sehingga buku ini dapat diterbitkan sesuai dengan standar yang berlaku. Buku ini lahir dari disertasi hasil penelitian yang dilakukan tahun 2010 dan ditambahkan beberapa referensi terbaru dari buku dan hasil riset yang telah diterbitkan, serta pengalaman organisasi yang ditempuh penulis kurang lebih 20 tahun, semua itu dituangkan dalam buku “Perilaku Organisasi”.

Perilaku organisasi harus terus dipratikkan dan hasilnya ditulis sebagai arsip, baik dalam karya ilmiah buku maupun jenis penelitian yang diterbitkan menjadi karya ilmiah jurnal. Materi tentang perilaku organisasi selalu hangat diperbincangkan, karena sebagai masyarakat yang peduli, akan selalu sadar bahwa hubungan individu dengan tempat kerja akan mempengaruhi kinerja sebuah organisasi atau bahkan menimbulkan konflik. Perilaku organisasi adalah kajian ilmu tentang individu-individu untuk mendapatkan informasi mengenai tingkah laku, kebiasaan, cara kerja, dan berbagai dinamika dampak keterlibatan individu di dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi melibatkan komunikasi individu dengan dirinya, individu dengan

individu lain, individu dengan organisasi, serta individu dengan lingkungan.

Semakin global-nya lingkup organisasi, pemahaman yang lengkap tentang perilaku organisasi, salah satu kunci utama untuk mencapai kesuksesan baik bagi organisasi berorientasi pada keberhasilan. Materi yang dibahas dalam buku ini, mencakup: 1) Memahami Organisasi dan Perilaku Organisasi; 2) Kelompok Manusia dalam Organisasi; 3) Profesionalitas Karyawan dalam Organisasi; 4) Pengembangan Karier dalam Organisasi; 5) Iklim dan Budaya Organisasi; 6) Kepuasan Kerja dalam Organisasi; dan 7) Hasil Riset.

Buku ini disiapkan untuk mahasiswa, peneliti, guru, dosen, politik, psikologi, antropologi, *entrepreneur*, dan masyarakat umum lainnya. Pengalaman riset dan pengalaman organisasi yang telah tuangkan dalam buku ini, membantu penulis memproyeksikan peluang dan potensi dalam bidang organisasi ke depan, termasuk peran penting seorang pemimpin. Semoga buku ini menjadi jawaban bagi siapa pun yang ingin mendalami tentang ruang lingkup perilaku organisasi secara lengkap. Di ujung penulisan, penulis sangat bersyukur ke hadirat Allah Swt., yang telah memberikan kesehatan, kekuatan, dan kemudahan untuk menyelesaikan buku ini. Semoga buku ini mampu ditiru oleh pembaca dalam merealisasikan perilaku organisasi yang sesuai dengan ajaran Islam, budaya, dan pemerintah. Semoga bermanfaat, AMIN.

Palopo, 01 Februari 2021

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
01 MEMAHAMI ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI	1
A. Pendahuluan	1
B. Pengantar Perilaku Organisasi.....	8
C. Latar Belakang dan Sejarah Organisasi	11
D. Ciri-Ciri dan Prinsip Organisasi	14
E. Soal Latihan	17
02 KELOMPOK MANUSIA DALAM ORGANISASI	21
A. Hakikat Manusia	21
B. Kelompok Manusia (Masyarakat).....	24
C. Masyarakat dalam Organisasi.....	29
D. Dasar dan Perilaku Kelompok Organisasi.....	31
E. Perilaku Kelompok Individu Dalam Organisasi.....	35
F. Sifat-Sifat Kelompok Masyarakat dalam Organisasi.	37
G. Soal Latihan	39
03 PROFESIONALITAS KARYAWAN DALAM ORGANISASI	43
A. Ruang Lingkup Profesionalitas	43
B. Etika Profesionalitas.....	47
C. Ciri-Ciri dan Syarat Profesionalitas.....	49
D. Konsep Profesionalitas dalam Organisasi	54

	E. Pandangan Islam tentang Profesionalitas.....	58
	F. Soal Latihan.....	64
04	PENGEMBANGAN KARIER DALAM ORGANISASI.....	69
	A. Ruang Lingkup Pengembangan Karier	69
	B. Tahap Pengembangan Karier.....	76
	C. Tujuan dan Tanggung Jawab Pengembangan Karier.....	80
	D. Desain dan Bentuk Program Pengembangan Karier	83
	E. Soal Latihan.....	87
05	IKLIM DAN BUDAYA ORGANISASI	92
	A. Ruang Lingkup Iklim dan Budaya Organisasi.....	92
	B. Karakteristik Iklim dan Budaya Organisasi.....	105
	C. Dimensi Nilai Budaya	110
	D. Budaya Kerja.....	113
	E. Soal Latihan	119
06	KEPUASAN KERJA DALAM ORGANISASI	123
	A. Ruang Lingkup Kepuasan Kerja.....	123
	B. Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja	133
	C. Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.....	138
	D. Aspek-aspek Kepuasan Kerja.....	139
	E. Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam.....	143
	F. Soal Latihan	146
07	HASIL RISET	149
	A. Pengaruh Langsung Pengembangan Karier Terhadap Profesionalitas	149

B. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap Profesionalitas	150
C. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Profesionalitas	151
D. Pengaruh Langsung Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja.....	152
E. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	153
F. Pengaruh tidak Langsung Pengembangan Karier Terhadap Profesionalitas melalui Kepuasan Kerja.....	154
G. Pengaruh tidak Langsung Iklim Organisasi terhadap Profesionalitas melalui Kepuasan Kerja.....	155
H. Hasil Riset.....	156
I. Pembahasan	161
J. Soal Latihan	163
DAFTAR PUSTAKA	165
BIOGRAFI.....	175

MEMAHAMI ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI

A. Pendahuluan

Secara garis besar organisasi adalah wadah atau tempat untuk mencapai suatu tujuan dan sasaran organisasi dan di dalam organisasi harus terdapat sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Adapun pengertian organisasi menurut pendapat para ahli:

1. Robbins (1994: 4)

Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”.

2. Hasibuan (2011: 120)

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

3. Louis Allen (1958)

Organisasi adalah proses mengidentifikasi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilakukan,

mendefinisikan dan mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang dan membangun hubungan untuk tujuan memungkinkan orang untuk bekerja paling efektif bersama dalam mencapai tujuan.

4. Chester I Barnad (1961)

Organisasi adalah sebuah sistem kerja sama yang dilakukan oleh beberapa orang bisa dua atau lebih. *Chester I Barnard* menjelaskan bahwa pengertian organisasi adalah kompleks komponen fisik, biologis, pribadi dan social yang berada dalam hubungan sistematis tertentu dengan alasan kerja sama dua orang atau lebih untuk setidaknya satu tujuan yang pasti.

Secara garis besar, organisasi terdiri dari sisi internal dan eksternal. Variabel manusia, regulasi, metode, budaya, dan produk adalah sisi internal yang mesti diperhatikan oleh pimpinan lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Secara internal variabel-variabel di atas harus mendapatkan perilaku khusus agar adaptif dengan perkembangan. Pada sisi eksternal pimpinan sekolah harus membuka pandangan secara luas mengenai kondisi masyarakat, kebutuhan pelanggan, sistem pengelolaan sekolah terkini, dan membaca peta persaingan sekolah.¹

Secara konseptual Morgan dalam buku *Images of Organization* (1986) mengklasifikasi organisasi seperti citra bergerak (*images in motion*) yakni *machine, organism, brain, culture, political system,*

¹ Salisman. (2019). Memahami Organisasi untuk Keunggulan Bersaing (Kajian Manajemen Strategi di Sekolah). *Jurnal Struktur Tarbiyah*, 25 (1). hlm. 160.

psychic prison, transformation, dan domination. Berikut uraian klasifikasi organisasi dari Morgan:

1. Organisasi sebagai mesin (*mechine views*)

Menurut morgan, organisasi yang dijalankan sebagai mesin akan beroperasi melalui prinsip-prinsip dasar manajemen ilmiah, metode *top-down* dengan membagi rantai komando untuk koordinasi fungsi dan memenuhi peran tertentu. Dalam teori manajemen klasik, konsep morgan ini kemudian dikenal sebagai pemikiran birokrasi, yakni upaya untuk menentukan pekerjaan yang tepat melalui pendefinisian struktur vertikal komando. Atau dengan kata lain, ada kontrol dari atas sedangkan yang di bawah mengikuti. Inti dari perilaku seperti mesin ini berkaitan erat dengan konsep waktu dan gerak.

2. Organisasi sebagai organisme (*organism*)

Metode lain dalam memahami organisasi adalah melihat organisasi sebagai “sistem hidup” (*living system*) atau organisme yang harus mempertahankan dirinya melalui kepuasan kebutuhan khusus yang unik dalam organisasi tersebut. Morgan mendefinisikan organisasi sebagai organisme adalah untuk memenuhi “kebutuhan organisasi” (*organizational need*) yang mendasarkan pada lima pilar hierarki Maslow yakni fisiologis, keamanan, sosial, ego, dan aktualisasi diri. Organisasi adalah kelompok organisme yang selalu berubah karena lingkungannya. Perubahan akibat adanya hubungan dengan lingkungan merupakan kunci untuk melihat berfungsinya organisasi secara internal.

3. Organisasi sebagai otak (*brain*)

Kunci untuk memahami pandangan Morgan tentang organisasi sebagai *brain* adalah dimulai dengan pemahaman tentang konsep *cybernetics*, organisasi “terlibat dalam mengatur perilaku diri sendiri dan mempertahankannya agar tetap stabil”. Sama seperti memori yang tersimpan di otak yang dapat menyusun diri sendiri di lokasi yang berbeda di bagian otak ketika memori itu hilang, sehingga organisasi sebagai *brain* memiliki kemampuan untuk menggunakan sistem dalam desain dan struktur operasi sebagai metodologi untuk menginformasikan, reformasi, mengatur, dan membangun kembali dirinya di saat krisis.

4. Organisasi sebagai kultur (*culture*)

Organisasi secara alami seperti dunia kecil, yang di dalamnya ada aturan, peraturan, ritual, keyakinan, filosofi, dan pola dasar (*archetypes*) yang muncul dan membentuk budaya partisipatif baru. Sementara sebagian besar organisasi memiliki budaya yang unik dan Morgan menekankan bahwa organisasi sebagai budaya sebenarnya mencoba untuk merekonstruksi realitas melalui “*Interpretative schemes that underpin systems of control*”

Atau “Skema penafsiran yang mendukung sistem kontrol”. Morgan menyatakan bahwa “*Organizational society*” (masyarakat organisasi) selalu memupuk rutinitas, etika, dan ritual yang tergantung pada jumlah waktu yang dibutuhkan untuk proses pekerjaan yang harus diselesaikan para pekerja.

5. Organisasi sebagai sistem politik (*political system*)

Semua organisasi menurut Morgan, mengikuti “Sistem pemerintahan,” yang terbagi menjadi enam jenis yakni otokrasi, birokrasi, teknokrasi, otoriter, demokrasi perwakilan, dan demokrasi langsung. Morgan menyatakan bahwa karena perbedaan luas dalam kekuasaan politik, penting bagi para pemimpin untuk mengingat bahwa organisasi merupakan koalisi yang terdiri dari “Orang-orang dengan kepentingan yang berbeda yang berkumpul bersama demi kemanfaatan bersama,” atau disebut “Jaringan longgar” (*loose networks*).

6. Organisasi sebagai penjara psikis (*psychic prison*)

Sebagian organisasi secara hati-hati dirancang oleh para pemimpin, terutama pemimpin atau kelompok pemimpin yang mengatur visi organisasi, agar pengikutnya selalu sadar seperti dalam mimpi, keinginannya terkekang, dan selalu dalam situasi ketakutan. Konsep ini kemudian dikenal dengan istilah ilusi realitas (*illusion of realness*). Morgan juga menggambarkan bagaimana orang mengambil tindakan dalam sebuah organisasi yang tidak didasarkan pada rasionalitas, tetapi lebih didasarkan pada “Formasi reaksi” perasaan pegawai ditekan dalam mengelola organisasi oleh tindakan seseorang pengambil keputusan organisasi.

7. Organisasi sebagai gerakan yang berubah-ubah (*transformation*)

Konsep transformasi dan perubahan organisasi dipahami secara logis, sehingga dapat dijelaskan bagaimana realitas organisasi mengukuhkan dirinya, bagaimana hidup organisasi dibentuk dan ditransformasikan oleh proses transformasi.

Ketika salah satu unsur dalam suatu organisasi terjadi perubahan, yang lain juga berubah. Atau dalam istilah Morgan disebut “kausalitas yang saling berpaut” (“*mutual causality*”) dari aksi dan reaksi dalam lingkungan organisasi atau sebagai “*holoflux*”, yakni sifat yang mengalir dari tatanan implisit (hlm. 234). *Mutual causality* adalah pengakuan bahwa dalam sebuah organisasi tidak ada satu orang yang memiliki kontrol penuh atau mengenai prosedur arah organisasi. Arah organisasi hanya bisa dipahami dengan metodologi perubahan. Perjuangan dari berbagai elemen dalam oposisi, metode organisasi melawan perjuangan itu, dan rencana aksi untuk mencapai arah organisasi. Dalam konteks ini pemimpin organisasi harus terlebih dahulu memiliki “imajinasi dialektis” yang memungkinkan para pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya menyadari tetapi terbuka untuk berubah.

8. Organisasi sebagai seperangkat instrumen dominan (*Domination*)

Morgan melihat bahwa organisasi sebagai dominan adalah bentuk nasionalitas yang menghasilkan salah satu dari tiga bentuk yang berbeda yakni dominasi karismatik, tradisional, dan rasional-hukum. Bentuk modern dari organisasi, seperti itu dikembangkan dari munculnya pasar *oligopolistic* beberapa penjual utama (*major sellers*) mengontrol lembaga lain yang terlibat dalam operasi yang sama. Selain itu, pasar telah terjadi ter-internasionalisasi, dan para pemain telah menjadi pemain di panggung global. Organisasi multinasional (atau organisasi yang beroperasi melintas batas-batas nasional) telah menggunakan

bentuk dominasi sosial dalam mengendalikan pengikutnya, termasuk pengendalian upah, pengendalian ongkos transfer (*transfer pricing*) dan pengendalian penawaran (*hard bargaining*). Organisasi digambarkan dalam bentuk dominasi eksploitasi terhadap mitra usaha (*stakeholders*) dalam mencapai tujuannya. Karakter utama pandangan ini adalah adanya penyeragaman dan tekanan kelompok (*pressure groups*) dan tekanan untuk mengendalikan organisasi lewat hukum dan aturan-aturan.

Perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi. Organisasi dalam pandangan beberapa pakar seolah-olah menjadi suatu “bintang” yang berwujud banyak, namun tetap memiliki kesamaan konseptual. Atau dengan kata lain, rumusan mengenai organisasi sangat tergantung kepada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut.²

Setiap manusia mempunyai tujuan yang berbeda dalam hidupnya, karena pengaruh pengetahuan dan pengalamannya yang berbeda. Namun setiap manusia akan sama dalam satu hal yaitu ingin mempertahankan hidup dan memenuhi kebutuhan hidupnya. Bagi masyarakat pada era industrialisasi sekarang ini, pekerjaan merupakan suatu aspek kehidupan yang sangat penting. Bagi masyarakat modern bekerja merupakan suatu

² Wijaya, C. H. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).

tuntutan yang mendasar, baik dalam rangka memperoleh imbalan berupa uang atau jasa, ataupun dalam rangka mengembangkan dirinya.³

B. Pengantar Perilaku Organisasi

Ada beberapa pengertian mengenai perilaku organisasi yang disampaikan oleh beberapa ahli, sebagai berikut:

1. Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu (Thoha, 2011).
2. Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan, guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi (Hanggraeni, 2011).
3. Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari pengaruh individu, kelompok dan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya bertujuan untuk memahami pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 2008).

Dari pengertian tersebut di atas, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai kajian ilmu tentang individu-individu untuk mendapatkan informasi mengenai tingkah laku, kebiasaan, cara kerja, dan berbagai dinamika dampak keterlibatan individu di dalam suatu

³ Wijaya, C. H. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).

organisasi. Perilaku organisasi melibatkan komunikasi individu dengan dirinya, individu dengan individu lain, individu dengan organisasi, serta individu dengan lingkungan. Dengan kata lain, sebagian besar kegiatan organisasi sangat erat hubungannya dengan individu. Oleh sebab itu, dapat dikatakan maju mundurnya suatu organisasi dapat diketahui melalui pengolahan sumber daya manusia di dalamnya (Timotius Duha).

Perilaku organisasi (*Organizational Behavior/OB*) adalah studi yang menyelidiki dampak dari individu, grup, dan struktur terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi, dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi, kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu. Maka studi terhadap perilaku organisasi didukung oleh dua pendekatan. Pertama studi sistematis (*systematic study*), yaitu studi dengan melihat hubungan, faktor sebab-akibat, dan menyimpulkan menurut bukti-bukti ilmiah. Kedua adalah manajemen berbasis bukti (*evidence-based management*) yaitu penerapan manajemen dengan berbasis pada bukti-bukti ilmiah yang benar. Perilaku organisasi pada lingkungan kerja organisasi memiliki fitur-fitur umum yang menjadi area bagi penerapan *OB*, antara lain:

1. Lingkungan organisasi dan pemangku kepentingan;
2. Budaya organisasi; dan
3. Diversitas.

Peluang dan ancaman dalam perilaku organisasi, lingkungan bisnis yang lekas berubah, muncul banyak tantangan baru bagi praktik manajemen. Hal ini memberikan peluang bagi konsep *OB* untuk menjadi solusi. Tantangan-tantangan yang dihadapi:

1. Tekanan ekonomi;
2. Globalisasi;
3. Keanekaragaman tenaga kerja;
4. Perkembangan keahlian karyawan;
5. Mendorong inovasi dan perubahan;
6. *Work-life balance*; dan
7. Perilaku etis.

Model berpikir perilaku organisasi, model berpikir *OB* terdiri atas tiga variabel (*input*, *process*, dan *outcome*) dalam tiga tingkatan analisis (*individual*, *group*, dan *organizational*).

1. Masukan (*inputs*)

Komponen masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi, proses-proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal, sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen ini ditentukan di awal, sebelum hubungan kerja terjadi. Konsep yang tercakup adalah *diversity*, *personality*, *structure*, dan *culture*.

2. Proses (*processes*)

Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi. Konsep yang tercakup adalah *emotions*, *motivation*, *perception*, *decision making*, *power-leadership*, dan *HR management*.

3. Keluaran (*outcomes*)

Keluaran (*outcomes*) merupakan hasil akhir yang diprediksi.

Beberapa bentuk keluaran dari *OB*, sebagai berikut:

a. Sikap dan stress (*attitudes dan stress*)

Attitudes merupakan bentuk penilaian positif atau negatif terhadap objek, orang, atau kejadian. *Stress* merupakan kondisi psikologis yang tidak menyenangkan akibat tekanan lingkungan.

b. Kinerja tugas (*task performance*)

Task performance merupakan tingkat efektivitas dan efisiensi dari pekerjaan yang dilakukan.

c. Perilaku bermasyarakat (*citizenship*)

Citizenship merupakan perilaku dan tindakan di luar tanggung jawab yang membantu terciptanya lingkungan sosial dan psikologis yang nyaman.

d. Kelekatan grup (*group cohesion*)

Tingkat kesatuan anggota grup atau taraf anggota grup saling mendukung dan menghargai hasil kerja satu sama lain.

C. Latar Belakang dan Sejarah Organisasi

Organisasi merupakan wadah bagi sekelompok orang yang bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama (Jones, 2013). Dalam suatu organisasi terdapat tugas-tugas yang harus dikoordinasikan sehingga dapat mewujudkan tujuan dari organisasi yang telah dibentuk. Setiap organisasi apapun jenisnya membutuhkan aplikasi manajemen dalam mengelola tugas serta sumber daya yang dimiliki. Istilah manajemen atau pengelolaan sendiri adalah seni

mengelola sumber daya yang tersedia, misalnya orang, barang, uang, pikiran, ide, data, informasi infrastruktur, dan sumber daya lain yang ada di dalam kekuasaannya untuk dimanfaatkan secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Yusup, 2012).

Organisasi modern saat ini memandang bahwa pemanfaatan sumber daya manusia meliputi aset yang tertanam di dalamnya yaitu berupa pengetahuan dan kemampuan termasuk pengalaman, keahlian, kreativitas serta potensi inovasi yang dimiliki sumber daya manusia tersebut sebagai modal organisasi yang paling utama. Menurut Stewart (1997) dalam Yusup (2012) pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual dan pengalaman didefinisikan sebagai modal intelektual yang harus dikelola dengan baik.

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki modal intelektual yakni pengetahuan. Namun pada kenyataannya modal berupa pengetahuan ini tidak digunakan secara maksimal dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem untuk mengelola pengetahuan tersebut. Sehingga setiap sumber daya terlibat dapat saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi (Wulantika, 2007). Salah satu fokus dari manajemen adalah berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing* (Rudiyanto, 2012). Kegiatan berbagi pengetahuan merupakan bagian tersulit dalam manajemen pengetahuan.

Berbagi pengetahuan pada dasarnya termasuk prinsip manajemen yang mengatur dan mengelola pengetahuan yang dimiliki organisasi. Dalam kegiatan berbagi pengetahuan menurut adanya

penyebaran pengalaman kerja dan pengetahuan karyawan secara individu serta kolaborasi antara karyawan dan juga subsistem dalam organisasi (Noor dan Salim, 2011). Namun kegiatan ini tidak dapat tercipta dengan mudah. Berbagai pengetahuan membutuhkan kemampuan dan keinginan individu untuk terlibat dalam kegiatan ini. Hal ini yang dikenal dengan berbagai kemampuan.

Faktor organisasi yang terdiri dari struktur organisasi dan budaya organisasi tentunya dapat membentuk kegiatan berbagi pengetahuan karena di dalamnya terdapat unsur yang mengatur segala aspek dan sumber daya organisasi dan juga mendukung berjalannya segala proses dan aktivitas kerja dalam organisasi termasuk kegiatan berbagi pengetahuan. Seperti diketahui, faktor teknologi informasi juga berperan dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan dan menjadi elemen utama selain *people* dan *process* dalam manajemen pengetahuan dalam organisasi (Gorelick et al, 2004). Oleh karena itu, tentang utama organisasi saat ini adalah untuk memperbaiki faktor-faktor yang ikut berperan dalam peningkatan kemampuan berbagi pengetahuan karyawan sehingga dapat mewujudkan penerapan manajemen pengetahuan dengan sukses.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Terdapat berbagai pendapat tentang pengertian manajemen, walaupun pada dasarnya mempunyai makna yang kurang lebih sama. Manajemen sangat menentukan sebuah organisasi dalam mencapai suatu keberhasilan organisasi. Manajemen meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan penggunaan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi lainnya sehingga

bisa mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen diadopsi dari kata *management*. Adapun asal kata *management* tersebut merupakan berarti tangan, dan kemudian menjadi *meneggiare* yang berarti menangani.

D. Ciri-Ciri dan Prinsip Organisasi

Sebuah organisasi memiliki beberapa ciri-ciri dari bentuknya organisasi tersebut. Berikut ini beberapa ciri-ciri organisasi Menurut Zuhroh Nilakandi, 2019, yaitu:

1. Kumpulan manusia

Dalam membentuk organisasi harus memiliki dua orang atau lebih manusia yang sadar, sama seperti ketika membentuk suatu kelompok.

2. Tujuan bersama

Dalam membantu organisasi harus memiliki tujuan organisasi yang utama yang akan dicapai oleh setiap anggota organisasi.

3. Kerja sama

Di dalam membentuk organisasi, setiap anggota organisasi harus selalu bekerja sama dan berkoordinasi satu sama lain agar dapat mempermudah dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

4. Aturan

Jika membentuk sebuah organisasi yang formal, maka organisasi tersebut harus memiliki aturan atau batas-batas tertentu yang harus dipatuhi dan ditetapkan oleh setiap anggota organisasi.

5. Pembagian tugas

Jika membentuk sebuah organisasi, setiap anggota harus memiliki tugasnya masing-masing agar setiap anggota dapat bekerja satu sama lain dengan efektif dan efisien sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

Sebuah organisasi pasti memiliki prinsip-prinsip yang digunakan agar sebuah organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Berikut ini beberapa prinsip organisasi, yaitu:

1. Perumusan tujuan

Prinsip organisasi yang pertama ini adalah prinsip yang digunakan sebelum membuat atau membangun suatu organisasi. Menentukan tujuan dari dibentuknya organisasi. Tujuan dari dibentuknya sebuah organisasi harus jelas karena akan menentukan langkah berikutnya atau kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi tersebut.

2. Pembagian kerja

Prinsip berikutnya yang dilakukan di dalam sebuah organisasi adalah pembagian kerja. Melakukan pembagian kerja penting dilakukan karena dapat menghindari kemungkinan terjadinya tumpang tindih pekerjaan dan penumpukan pekerjaan pada suatu unit atau bagian kerja.

3. Pendelegasian wewenang

Prinsip berikutnya yang juga penting adalah pendelegasian kekuasaan atau wewenang. Pendelegasian wewenang itu merupakan pemberian kekuasaan atau wewenang kepada setiap unit. Hal ini sangat penting dilakukan dalam menjalankan

kegiatan, karena setiap unit dapat bertanggung jawab pada wewenang yang sudah diberikan saja dan sewaktu-waktu dapat dengan untuk diminta pertanggung jawabannya.

4. Tingkat pengawasan

Prinsip tingkat pengawasan harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam sebuah organisasi harus selalu dipastikan telah menjalankan sistem pengawasan. Karena jika tidak menjalankan sistem pengawasan, sebuah organisasi tidak dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu, setiap sebuah organisasi harus memperhatikan kemudahan sistem pengawasan.

5. Rentang manajemen

Prinsip rentang manajemen perlu digunakan di dalam organisasi. Seorang pemimpin di dalam sebuah organisasi perlu diperhatikan efektivitas dan efisiensinya dalam membawahi beberapa orang yang dipimpinnya, sehingga ia dapat dengan mudah melakukan pengawas secara efektif dan efisien.

6. Kesatuan perintah

Prinsip berikutnya adalah prinsip kesatuan perintah. Di dalam sebuah organisasi, seorang bawahan pasti memiliki seorang atasan. Dari seorang atasan tersebutlah bawahan mendapatkan perintah dan Si-bawahan juga harus memberikan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugasnya kepada atasannya.

7. Koordinasi

Prinsip berikutnya adalah prinsip koordinasi yaitu suatu usaha untuk mengarahkan kegiatan setiap unit-unit organisasi agar dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dengan adanya pembagian tugas kepada setiap unit-unit kerja bisa saja membuat setiap unit menjadi terpisah dari tujuan organisasi. Oleh karena itu, koordinat dibutuhkan agar setiap unit dapat terhindar dari konflik atau permasalahan, seperti dapat mengurangi duplikasi tugas, mengurangi orang yang nganggur di setiap unit, dapat memperkuat kerja sama.

E. Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Definisi organisasi di atas merupakan pendapat menurut....
 - a. Robbins
 - b. Hasibuan
 - c. Louis Allen
 - d. Chester I Barnad
2. Secara konseptual Morgan dalam buku *images of organization* (1986) mengklasifikasi organisasi sebagai berikut, kecuali....
 - a. Organisasi sebagai mesin (*mechine views*)
 - b. Organisasi sebagai organisme (*organism*)

- c. Organisasi sebagai otak (*Brain*)
 - d. Organisasi sebagai sikap
3. Dalam konsep ini transformasi dan perubahan organisasi dipahami secara logis, sehingga dapat dijelaskan bagaimana realitas organisasi mengukuhkan dirinya, bagaimana hidup organisasi dibentuk dan ditransformasikan oleh proses transformasi. Penjelasan ini merupakan pernyataan Morgan tentang organisasi sebagai....
- a. Organisasi sebagai penjara psikis (*psychic prison*)
 - b. Organisasi sebagai sistem politik (*political system*)
 - c. Organisasi sebagai gerakan yang berubah-ubah (*transformation*)
 - d. Organisasi sebagai seperangkat instrumen dominan (*Domination*)
4. Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Pengertian perilaku organisasi di atas merupakan pendapat dari....
- a. Thoha
 - b. Hanggraeni
 - c. Robbins
 - d. Timotius Duha

5. Di bawah ini fitur-fitur umum yang menjadi area bagi penerapan perilaku organisasi, kecuali...
 - a. Lingkungan organisasi dan pemangku kepentingan
 - b. Budaya organisasi
 - c. Diversitas
 - d. Globalisasi.
6. Di bawah ini tantangan yang dihadapi *OB* dalam peluang dan ancaman dalam perilaku organisasi, kecuali...
 - a. Tekanan ekonomi
 - b. Globalisasi
 - c. Keanekaragaman tenaga kerja
 - d. Perkembangan
7. Model berpikir *OB* terdiri atas tiga variabel yaitu?
 - a. *Emotions, motivation, perception*
 - b. *Input, process, dan outcome*
 - c. *Input, process, dan motivation*
 - d. *Process, outcome, dan emotions*
8. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi. Konsep yang tercakup adalah...
 - a. *Emotions, dan motivation*
 - b. *Motivation, perception, dan decision*
 - c. *Emotions, motivation, perception, decision making, power-leadership, dan HR management.*
 - d. *Perception, decision making dan, power-leadership*

9. Berikut ini beberapa ciri-ciri organisasi, kecuali...
 - a. Kumpulan manusia
 - b. Tujuan bersama
 - c. Kerja sama
 - d. Perilaku etis.
10. Di dalam sebuah organisasi pasti memiliki prinsip-prinsip yang digunakan agar sebuah organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Berikut ini beberapa prinsip organisasi, kecuali....
 - a. Perumusan tujuan
 - b. Pembagian kerja
 - c. Strategi kerja
 - d. Pembagian tugas

Essay

1. Secara garis besar apa yang dimaksud dengan organisasi?
2. Tuliskan dan jelaskan klasifikasi organisasi dari Morgen?
3. Uraikanlah 3 Model berpikir *OB* (Perilaku organisasi) dan jelaskan!
4. Tuliskanlah ciri-ciri organisasi Menurut Zuhroh Nilakandi!
5. Di dalam sebuah organisasi pasti memiliki prinsip-prinsip yang digunakan agar sebuah organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Tuliskan dan jelaskan prinsip-prinsip tersebut!

KELOMPOK MANUSIA DALAM ORGANISASI

A. Hakikat Manusia

Manusia dalam pendidikan menempati posisi sentral, karena manusia di samping dipandang sebagai subjek, ia juga dipandang sebagai objek pendidikan itu sendiri. Sebagai subjek, manusia menentukan corak atau arah pendidikan, manusia khususnya manusia dewasa bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pendidikan dan secara moral berkewajiban atas perkembangan pribadi peserta didik. Sedangkan sebagai objek, manusia menjadi fokus perhatian segala teori dan praktik pendidik.

Konsep pendidikan harus mengandalkan pemahaman mengenai siapa senyatanya manusia itu. Konsep pendidikan Islam misalnya, tidak akan dapat dipahami sepenuhnya sebelum memahami penafsiran Islam terhadap siapa sosok jati diri manusia. Pentingnya memotret manusia sebagai titik sentral dari teori dan praktik pendidik merupakan hal yang vital, karena manusia merupakan unsur yang penting dalam setiap usaha pendidikan. Maka dari itu, tanpa lebih dulu dijelaskan siapa sejatinya manusia itu, proses pendidikan akan meraba-raba tanpa arah. Untuk itu manusia dan pendidikan

merupakan satu kesatuan utuh. Dengan kata lain, hakikat manusia dan pendidikan ibarat dua sisi mata uang yang menyatu dan tidak dapat dipisahkan.

Para ahli mempunyai pemahaman yang beragam dalam memahami hakikat tentang manusia, hal ini dapat kita lihat dari berbagai pendapat berikut;

1. Menurut Charles Robert Darwin (1809-1882) menetapkan manusia sejajar dengan binatang, karena terjadinya manusia dari sebab-sebab mekanis, yaitu lewat teori *desscendensi* (ilmu turunan) dan teori *natural selection* (teori pilihan alam).
2. Menurut Ernest Haeckel (1834-1919) menyatakan manusia dalam segala hal menyerupai binatang beruas tulang belakang, yakni binatang menyusui.
3. Aristoteles (384-322) memberikan definisi manusia sebagai binatang yang berakal sehat yang mampu mengeluarkan pendapatnya, dan berbicara berdasarkan pikirannya (*the animal than reasons*).

Islam manusia dipandang sebagai manusia, bukan sebagai binatang, karena manusia memiliki derajat yang tinggi, bertanggung jawab atas segala yang diperbuat, serta makhluk pemikul amanat yang berat. Berikut pemahaman para pemikir Islam tentang manusia:

1. Al-Farabi, Al-Ghazali, dan Ibnu Rusyd menyatakan bahwa hakikat manusia itu terdiri dari dua komponen penting, yaitu:
 - a. Komponen jasad, menurut Farabi (1993;3). Komponen ini berasal dari alam ciptaan yang mempunyai bentuk, rupa, berkualitas, berkadar, bergerak, dan diam, serta berjasad dan

terdiri atas organ. Al-Ghazali memberikan sifat jasad manusia yang ada dalam bumi ini yaitu, dapat bergerak, memiliki rasa, berwatak gelap dan kasar, dan ini tidak berbeda dengan benda-benda lain, sedangkan Ibnu Rusyd berpendapat bahwa komponen jasad merupakan komponen materi (Ahmad Daudy, 1989:58-59).

- b. Komponen jiwa, menurut Farabi, komponen jiwa berasal dari alam perintah (alam *kholiq*) yang mempunyai sifat berbeda dengan jasad manusia. Hal ini karena jiwa merupakan roh dari perintah Tuhan walaupun tidak menyamai Dzat-nya. Menurut Al-Ghazali, jiwa ini dapat berpikir, mengingat, mengetahui, dan sebagainya, sedangkan unsur jiwa merupakan unsur rohani sebagai penggerak jasad untuk melakukan kerjanya yang termasuk alam ghaib. Bagi Ibnu Rusyd jiwa adalah sebagai kesempurnaan awal bagi jasad alami yang organik (Ahmad Daudy, 1989;59).
- c. Ibnu Miskawih, menambahkan satu unsur lagi di samping unsur jasad dan jiwa, yaitu unsur *hayah* (unsur hidup). Hal ini karena pada diri manusia ketika dalam bentuk embrio (perpaduan antara ovum dan sperma) sudah terdapat kehidupan walaupun roh belum ditiupkan, sedangkan *hayah* sendiri terdapat pada sperma dan ovum yang membuat embrio hidup dan berkembang. Jadi *hayah* bukan komponen jasmani yang berasal dari tanah dan bukan pula komponen jiwa atau rohani yang ditiupkan oleh Allah. (Syahminan Zaini, 1984:23).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manusia pada dasarnya dapat ditempatkan dalam tiga kategori, yaitu;

1. Manusia sebagai makhluk biologis (*al-basyar*) pada hakikatnya tidak berbeda dengan makhluk-makhluk biotik lainnya walaupun struktur organnya berbeda, karena struktur organ manusia lebih sempurna dibandingkan dengan makhluk-makhluk lain.
2. Manusia sebagai makhluk psikis (*al-insan*) mempunyai potensi rohani seperti fitrah, kalbu, dan akal. Potensi tersebut menjadikan manusia sebagai makhluk yang tertinggi martabatnya, yang berbeda dengan makhluk lainnya, artinya apabila potensi psikis tersebut tidak digunakan sesuai fungsinya, maka manusia tidak lain halnya dengan binatang bahkan lebih hina.
3. Manusia sebagai makhluk sosial mempunyai tugas dan tanggung jawab sosial terhadap alam semesta, ini disebabkan karena manusia tidak hanya sebagai Abdullah tetapi juga sebagai *khalifatullah* untuk mewujudkan kemakmuran, kebahagiaan dalam kehidupan dunia dan akhirat.

B. Kelompok Manusia (Masyarakat)

Manusia dengan berbagai cara selalu mengadakan hubungan satu dengan yang lain, secara mendasar fenomena ini menunjukkan bahwa kehidupan manusia ini cenderung selalu berkelompok; setiap kali seseorang mengadakan hubungan dengan orang lain, pada hakikatnya setiap kali seseorang mengadakan hubungan dengan orang

lain, pada hakikatnya setiap kali itu pula ia telah membentuk dan memasuki kelompok. Demikianlah kehidupan manusia adalah kehidupan kelompok. Kelompok-kelompok itu pada hakikatnya dibentuk untuk memenuhi atau mencapai tujuan tertentu anggota-anggotanya.

Kelompok besar itulah yang kemudian kita sebut sebagai masyarakat, atau dalam istilah umum disebut *society*, jadi bila dilihat dari unsur kelompok, masyarakat adalah kelompok inklusif yang di dalamnya tiap-tiap orang dapat kita ambil bagian dalam keseluruhan kehidupan bersama; bukan suatu organisasi atau kelompok yang harus terbatas untuk tujuan-tujuan tertentu. Dengan demikian masyarakat itu dapat dianalisis sehubungan dengan kelompok-kelompok yang membentuk dan relasi-relasinya antara satu sama lain. Oleh karena itu memahami suatu kelompok adalah suatu hal yang penting. Sosiologi mengenal beberapa pendekatan dalam kajian tentang kelompok ini, semua penggolongan kelompok itu didasarkan pada sudut pandang tertentu yang seolah-olah membaginya menurut ciri-ciri yang ditimbulkan dari setiap kelompok. Kelompok kita dan kelompok mereka.

Banyak keadaan orang biasa membedakan antara 'kita' dan 'kami' yaitu anggapan bahwa orang-orang yang terlibat dalam satu situasi atau kepentingan yang sama dianggap sebagai kelompok lain. Kelompok pertama dengan masa individu mengidentifikasi dirinya, dalam konsep sosiologi W.G. Sumner (1940) disebut sebagai '*in-group*', sedangkan kelompok kedua dengan individu-individunya diidentifikasi menurut situasi dan kepentingan yang berbeda disebut sebagai '*out-group*'.

Seorang ahli sosiologi Indonesia, JBAF mayor polka (1966), mengatakan bahwa sikap terhadap '*out-group*' biasanya selalu ditandai dengan suatu kelainan yang berwujud antagonisme atau antipati. Perasaan '*in-group*' dan '*out-group*' atau perasaan dalam dan perasaan luar kelompok dapat merupakan dasar suatu sikap yang disebut '*ethnosentrisme*'; sikap '*ethnosentris*' ini merupakan kecenderungan bahwa anggota-anggota suatu kelompok social tertentu menganggap bahwa segala sesuatu yang termasuk dalam kebiasaan-kebiasaan kelompoknya sendiri sebagai sesuatu yang terbaik, apabila dibandingkan dengan kebiasaan-kebiasaan kelompok yang lainnya; atau dalam pengertian lain diartikan sebagai suatu sikap untuk menilai unsur-unsur kebudayaannya sendiri. Sikap '*ethnosentris*' ini sering disamakan dengan sikap mempercayai sesuatu, sehingga kadang-kadang sukar sekali bagi yang bersangkutan untuk mengubahnya, walaupun dia menyadari bahwa sikapnya itu salah.

Sikap '*ethnosentris*' disosialisasikan atau diajarkan kepada anggota kelompok social secara sadar maupun tidak sadar, serentak dengan nilai-nilai kebudayaan yang lain. Di dalam proses tersebut sering kali digunakan '*stereotip*' (*stereotype*) yaitu gambaran atau anggapan-anggapan yang bersifat mengejek terhadap suatu objek kebudayaan tertentu. Keadaan ini seringkali dijumpai dalam sikap suatu kelompok etnis terhadap kelompok etnis, lainnya misalnya cara orang kulit putih untuk melakukan berbagai tindakan terhadap orang kulit hitam di Amerika serikat.

1. Kelompok berdasarkan sifat relasi

Membagi masyarakat dalam kelompok, yaitu yang disebut dengan kelompok primer (*primary group*) dan kelompok sekunder (*secondary group*); unsur esensial dalam kelompok primer, ialah antaraksi dan antara relasi social (Charles. H. Cooley, 1930). Di dalam berinteraksi dalam kelompok primer anggota yang satu memperhatikan anggota yang satu tidak dapat diganti oleh anggota-anggota lain tanpa mengganggu emosi dan relasi-relasi dalam kelompok. Ada beberapa sifat antaraksi yang umum berlaku dalam kelompok primer, antara lain;

- a. Antaraksi sosial yang, menunjukkan relasi sosial yang bersifat primer dengan pengawasan sosial yang lebih berdasarkan atas adat yang tertulis dari pada berdasarkan atas hukum formal. Bentuk relasi sosial semacam ini bisa kita lihat pada masyarakat petani, di mana kekerabatan, persahabatan, dan keakraban sangat menentukan.
- b. Antaraksi sosial yang bersifat sakral, artinya kelompok atau masyarakat yang bersifat sakral ini sulit mau menerima perubahan-perubahan, sebaliknya selalu berusaha memperhatikan hal-hal yang telah turun menurun yang dianggap sebagai suatu yang keramat.
- c. Antaraksi kelompok primer itu lebih bersifat *homogeny*. Keluarga, masjid, atau gereja sebagai lembaga mencakup kebanyakan kepentingan-kepentingan kelompok primer dan membuat anggota-anggotanya selalu ada dalam antaraksi yang dekat dengan lembaga-lembaga tersebut.

- d. Antaraksi antara anggota-anggota kelompok primer itu sangat intim dan tidak anonim, sehingga satu sama lain saling mengenal pribadi masing-masing dengan sepenuhnya, hal ini disebabkan karena dalam kelompok primer itu belum banyak terdapat pembagian peranan.

2. Kelompok berdasarkan *gemeinschaft* dan *gesselschaft*

Menurut pendapat Ferdinand Tonnies (1960) mengatakan bahwa manusia dan kemauannya selalu hidup saling berhubungan yang ditujukan untuk mempertahankan ataupun untuk menghilangkan kemauan orang lain; hubungan-hubungan yang ditujukan untuk mempertahankan kemauan itu adalah hubungan-hubungan yang bersifat positif, yang kegunaannya adalah untuk membentuk suatu kelompok yang dapat bekerja ke luar maupun ke dalam, kelompok mana dapat berbentuk sebagai '*gemeinschaft*' dapat pula sebagai '*gesselschaft*'; dalam konsep setempat '*gemeinschaft*' ini diartikan sebagai *paguyuban* dan '*gesselschaft*' sebagai *patembayan* (Syarif Moeis, 2008).

Di dalam setiap masyarakat ikatan-ikatan yang ada dalam '*gemeinschaft*' timbul melalui tiga bentuk:

- a. Persekutuan menurut ikatan 'darah' atau kekerabatan (*gemeinschaft by blood*), yaitu ikutan berdasarkan garis kekerabatan, dibedakan menurut kerabat dan bukan kerabat, kerabat jauh dan kerabat dekat, kerabat biologis dan kerabat sosiologis.
- b. Persekutuan menurut ikatan tempat (*gemeinschaft by place*), yaitu persekutuan yang terdiri dari orang-orang yang

berdekatan tempat tinggal atau dari tempat tinggal yang sama sehingga dapat saling tolong-menolong.

- c. Persekutuan menurut ikatan jiwa-pikiran (*gemeinschaft of mind*), yaitu suatu pendekatan yang terdiri dari orang-orang yang walaupun tidak mempunyai hubungan darah ataupun tempat tinggal yang sama, akan tetapi mereka mempunyai jiwa dan pikiran yang sama, ideologinya, sama (Syarif Moeis, 2008).

C. Masyarakat dalam Organisasi

Pengertian humas (hubungan masyarakat) adalah usaha untuk membangun dan mempertahankan reputasi, citra dan komunikasi yang baik dan bermanfaat antara organisasi dan masyarakat. Kesuksesan atau kegagalan dari sebuah organisasi dapat dipengaruhi oleh hubungan masyarakat. Di era globalisasi seperti saat ini, di mana masyarakat atau publik sudah semakin kritis terhadap pemberitaan, maka peran humas sangat penting sebagai layanan publik untuk memberikan informasi yang sesuai fakta dan jelas yang ada di perusahaan, pemerintah maupun organisasi lainnya, dengan cara yang baik dan benar agar dapat diterima publik.

Peran penting Humas, keberadaan Humas sangat penting dan dibutuhkan untuk membangun dan menjaga adanya saling pengertian antara organisasi dengan masyarakat umum, dengan tujuan menyangkut tiga hal yaitu reputasi, citra dan komunikasi *mutual benefit relationship*. Untuk berkomunikasi dengan publik, humas juga mendekatkan diri melalui media, baik melalui iklan, media sosial ataupun dengan menyediakan informasi mengenai perkembangan

organisasi terkini. Tidak hanya itu, Humas perlu juga menyediakan layanan informasi berupa *contact center* yang diperuntukkan bagi *stakeholder* ataupun masyarakat umum yang ingin menyampaikan keluhan dan pertanyaannya di bidang layanan organisasi. Humas berfungsi untuk mengetahui dan mengevaluasi opini-opini publik yang berkaitan dengan organisasi, serta memanfaatkan komunikasi sebagai media untuk memberikan informasi yang sesuai dengan fakta, disampaikan dengan cara-cara yang baik dan benar untuk mengarahkan opini publik ke arah yang diharapkan. Tidak hanya itu, Humas berfungsi sebagai marketing yang harus jualan apa yang dimiliki organisasi. Fungsi marketing sangat kental di Humas sebagai komunikasi massa. Produk-produk yang dimiliki disampaikan ke masyarakat, melalui strategi komunikasi tujuannya supaya masyarakat tahu ada produk yang dikerjakan sehingga masyarakat tahu kinerja organisasi tersebut. Jadi upaya-upaya yang dilakukan Humas ada dua, yaitu menjaring opini publik dan marketing.

Sumber daya Humas, seiring dengan kesadaran bahwa hubungan masyarakat memegang peranan yang sangat penting dalam membangun citra organisasi, keberadaan humas adalah suatu kebutuhan yang harus diprioritaskan. Untuk itu perlu juga didukung SDM (Sumber Daya Manusia) dengan kapasitas yang kompeten di bidang kehumasan serta dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Profesionalitas dalam kehumasan menjadi kunci utama dalam menjalankan tugas, untuk itu diperlukan standar bagi siapa pun yang ditugaskan pada posisi tersebut budaya kerja yang baik. Upaya penyampaian pesan yang dilakukan, sudah menunjukkan bahwa humas sudah menjalankan tugas dan fungsinya secara

profesional. Akan tetapi SDM yang berkualitas dan anggaran yang memadai tidak akan berarti banyak apabila tidak didukung oleh strategi yang tepat. Agar humas dapat menjalankan fungsinya dengan lebih efektif, efisien, dan tepat sasaran, perlu strategi komunikasi dan publikasi yang tepat berorientasi pada pembentukan opini publik. Dalam pelaksanaannya perlu didukung oleh kemudahan akses kepada unsur pimpinan dan dukungan satuan kerja lain yang terlibat. Organisasi yang ideal adalah setiap anggota dan unsur internal menyadari bahwa sesungguhnya merupakan humas bagi organisasinya. Dengan adanya kesadaran tersebut, maka setiap anggota organisasi akan konsisten menjalankan peran kehumasan, baik dengan menghindari perbuatan yang akan berdampak negatif bagi citra organisasi maupun dengan aktif mengomunikasikan hal-hal yang sifatnya positif sehingga mampu membangun citra organisasi di mata pihak eksternal. Peran masyarakat dalam organisasi sangat penting karena yang memegang dan menjalankan organisasi tersebut adalah masyarakat bukan pemerintah, dalam hal ini pemerintah hanya membentuk peraturan ormas.

D. Dasar dan Perilaku Kelompok Organisasi.

Kelompok adalah satu ciri dari kehidupan modern yang tidak bisa dihindari, kita sebagai mahasiswa sering kali berkelompok dengan teman-teman kita untuk melakukan apa saja, baik itu dalam mengerjakan tugas kuliah, organisasi bahkan dalam bermasyarakat pun sejatinya kita berkelompok. Dan organisasi yang produktif harusnya terdiri dari kelompok-kelompok yang produktif pula, tetapi

pada kenyataannya masih sering terlihat kelompok-kelompok dalam organisasi yang kurang produktif bahkan sering kali kelompok-kelompok itu menghabiskan waktu pada jam kerja dengan tidak produktif. Maka seorang manajer modern membutuhkan pemahaman yang kuat akan kelompok dan proses kelompok sehingga dapat menghindari hambatan-hambatan yang ada pada kelompok dan dapat menangkap potensi besar yang ada pada kelompok.

Kelompok (*group*) didefinisikan sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, bergabung untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kelompok dapat berupa kelompok formal atau informal. Psikolog organisasi bernama Edgar Schein membuka wawasan tambahan atas konsep ini dengan menarik perbedaan antara sebuah kelompok, kerumunan, dan organisasi; "Ukuran kelompok karenanya dibatasi oleh berbagai kemungkinan interaksi timbal balik. Kumpulan-kumpulan orang saja tidak sesuai dengan definisi ini karena mereka tidak berinteraksi dan tidak menganggap diri mereka sendiri sebagai sebuah kelompok meskipun seandainya mereka menyadari satu sama lain, misalnya, sebagai kerumunan di pojok jalan sedang melihat suatu kejadian. Sebuah departemen secara keseluruhan, sebuah perserikatan, atau organisasi keseluruhan tidak akan menjadi kelompok selain jika menganggap diri mereka sendiri sebagai kami, karena mereka umumnya tidak berinteraksi, dan tidak sepenuhnya menyadari satu sama lain. Namun, tim kerja, komite subbagian dari departemen, golongan terbatas, dan berbagai perkumpulan nonformal lainnya di antara para anggota organisasi akan sesuai dengan definisi kelompok lain.

Kelompok formal dan informal. Kelompok formal adalah kelompok-kelompok yang didefinisikan oleh struktur organisasi, dengan penentuan tugas berdasarkan penunjukan penugasan kerja. Sebaliknya, kelompok informal adalah perhimpunan yang tidak terstruktur secara formal maupun secara organisasional. Kelompok-kelompok alami dalam lingkungan kerja yang timbul sebagai respons terhadap kebutuhan akan kontak sosial.

Tahap-tahap perkembangan kelompok:

1. Model lima tahap
 - a. Tahap pertama, pembentukan dicirikan oleh banyak sekali ketidakpastian mengenai maksud, struktur dan kepemimpinan kelompok.
 - b. Tahap kedua, keributan adalah tahap konflik di dalam kelompok.
 - c. Tahap ketiga, penormaan adalah tahap di mana berkembang hubungan yang akrab dan kelompok menunjukkan sifat kohesif (saling tarik).
 - d. Tahap keempat, pelaksanaan pada titik ini struktur telah sepenuhnya berfungsi dan diterima baik. Energi kelompok telah bergeser dari mencoba mengerti dan memahami satu sama lain menjadi pelaksanaan tugas yang ada di depan mata.
 - e. Tahap kelima, peristirahatan dalam tahap ini, kelompok mempersiapkan pembubaran.

2. Model alternatif: untuk kelompok temporer dengan tenggat.

Kelompok-kelompok temporer yang dibatasi tenggat waktu tampaknya tidak mengikuti model sebelumnya. Studi-studi menunjukkan bahwa kelompok itu memiliki urutan tindakan (atau bukan tindakan) mereka sendiri yang unik:

- a. Pertemuan pertama menentukan arah kelompok
- b. Fase pertama kegiatan kelompok adalah fase inersia (lemas tanpa energi)
- c. Terjadi peralihan pada akhir fase pertama, yang terjadi tepat ketika kelompok itu telah menghabiskan separuh waktu dari waktu yang telah disediakan.
- d. Transisi mengawali perubahan-perubahan besar
- e. Fase inersia kedua mengikuti masa transisi
- f. Pertemuan terakhir kedua kelompok dicirikan oleh kegiatan yang sangat terpacu.

Sumber daya anggota kelompok. Sebagian besar potensi tingkat kinerja kelompok bergantung pada sumber daya yang di bawah masing-masing anggota kelompok. Dalam bagian ini, kita melihat dua sumber daya yang telah menerima perhatian paling besar, yaitu kemampuan dan karakteristik kepribadian.

a) Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

Sebagian kinerja kelompok dapat diperkirakan dengan menilai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan masing-masing anggota. Kinerja kelompok tidaklah sekadar penjumlahan dari kemampuan masing-masing anggota. Akan tetapi kemampuan ini menentukan parameter atas untuk apa

yang dapat dilakukan oleh para anggota dan betapa efektif mereka akan melakukannya dalam kelompok tinjauan terhadap bukti telah menemukan bahwa keterampilan hubungan antara personal secara konsisten muncul sebagai hal yang penting bagi kinerja tinggi kelompok kerja. Semua ini mencakup manajemen konflik dan resolusinya, pemecahan masalah kolaboratif, dan komunikasi.

b) Karakteristik kepribadian

Ada banyak sekali riset tentang hubungan antara ciri kepribadian, dan sikap beserta perilaku kelompok. Simpulan umumnya adalah bahwa ciri yang cenderung mempunyai konotasi positif dalam budaya kita akan cenderung berhubungan secara positif dengan produktivitas, semangat, dan kekohesifan kelompok. Ini mencakup ciri-ciri seperti misalnya kemahiran bergaul, inisiatif, keterbukaan, dan kelenturan.

E. Perilaku Kelompok Individu Dalam Organisasi

Perilaku kelompok dalam organisasi adalah aktivitas yang dilakukan dua atau lebih individu yang berkumpul dan berinteraksi sebagai anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tertentu yang telah disepakati. Perilaku individu harus diarahkan menuju kepentingan organisasi guna mencapai tujuan organisasi sehingga dalam perkembangan selanjutnya perilaku kelompok berkembang menjadi perilaku organisasi (Ummu Hanifa, 2016).

Ada banyak tipe kelompok baik berdasarkan alasan pembentukannya, tingkat prestasi dan interaksinya. Berdasarkan alasan pembentukannya yaitu kelompok formal dan informal. Berdasarkan tingkat prestasinya yaitu kelompok *pseudo*, kelompok tradisional, kelompok efektif, dan kelompok prestasi tinggi. Sedangkan berdasarkan interaksinya yaitu kelompok primer dan kelompok sekunder.

Kelompok berkembang melalui lima tahapan yaitu; pembentukan (*forming*), pancaroba/keributan (*storming*), penormaan (*norming*), pelaksanaan (*performing*), dan penundaan (*adjourning*). Ada begitu banyak manfaat dari keberadaan kelompok dalam suatu organisasi, baik manfaat untuk individu sebagian bagian atau anggota kelompok maupun bagi efektifitas kerja suatu organisasi yang sedang berjalan.

Manusia sebagai individu mempunyai watak, temperamen, sifat, dan kepribadian yang berbeda-beda. Apabila individu tersebut masuk menjadi anggota suatu kelompok, maka sifat, watak, temperamen, dan kepribadiannya akan ikut di bawah masuk ke dalam kelompok. Dalam hal demikian maka akan terbentuk perilaku yang pada mulanya berorientasi kepada perilaku yang berorientasi kelompok. Hal ini berarti perilaku individu harus diarahkan menuju kepentingan organisasi guna mencapai tujuan organisasi sehingga dalam perkembangan selanjutnya perilaku kelompok berkembang menjadi perilaku organisasi (Asma'ul khoiriyah, 2016). Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Manfaat kelompok dalam organisasi:

Manfaat yang didapat dengan adanya suatu kelompok Menurut Wursanto antara lain:

1. Kelompok dapat memberikan rasa aman bagi seseorang (*sense of security*) karena merasa mempunyai perlindungan.
2. Kelompok dapat mengatasi berbagai macam persoalan baik yang menyangkut bidang ekonomi, politik, hukum, dan sebagainya.
3. Kelompok dapat memberikan martabat (*prestige*), status social (*social standing*) dan pengakuan.
4. Kelompok dapat memberikan dorongan dan semangat (*motivasi*).
5. Kelompok dapat memberikan bimbingan dan pengarahan dalam rangka meningkatkan prestasi seseorang.
6. Kelompok dapat memberikan kepuasan, baik kepuasan jasmani, kepuasan psikologis maupun kepuasan sosial.
7. Kelompok dapat memberikan bantuan seseorang yang dalam kesulitan.

F. Sifat-Sifat Kelompok Masyarakat dalam Organisasi.

1. Klasifikasi kelompok berdasarkan solidaritas antara anggota.
 - a. Solidaritas mekanik, adalah solidaritas yang muncul pada masyarakat yang masih sederhana dan diikat oleh kesadaran kolektif serta belum mengenal adanya pembagian kerja di antara para anggota kelompok.

- b. Solidaritas organik, adalah solidaritas yang mengikat masyarakat yang sudah kompleks dan telah mengenal pembagian kerja yang teratur sehingga disatukan oleh saling ketergantungan antaranggota.
2. Klasifikasi kelompok berdasarkan erat longgarnya ikatan dalam kelompok.
 - a. *Gemeinschaft* (paguyuban), adalah kelompok sosial yang memiliki ikatan erat dan intim.
 - b. *Gesellschaft* (patembayan), adalah kehidupan publik yang bersifat sementara dan semu.
 3. Klasifikasi kelompok berdasarkan identifikasi diri.
 - a. *In-group*
 - b. *Out-group*
 4. Klasifikasi kelompok berdasarkan hubungan di antara para anggotanya.
 - a. Kelompok primer, adalah kelompok sosial yang memiliki hubungan saling mengenal dan memiliki perasaan kebersamaan.
 - b. Kelompok sekunder, adalah kelompok sosial yang terbentuk karena adanya kepentingan yang sama sehingga kerja sama didasarkan pada hitungan untung rugi.
 5. Klasifikasi kelompok berdasarkan sistem hubungan.
 - a. Kelompok formal, adalah kelompok memiliki sistem hubungan yang sengaja diciptakan, sehingga unsur-unsur-unsur dalam suatu organisasi merupakan bagian-bagian fungsional yang berhubungan.

- b. Kelompok informal, adalah kelompok yang memiliki hubungan secara pribadi, bersifat erat dan intim.

Kelompok sosial adalah kumpulan orang yang memiliki kesadaran bersama akan keanggotaan dan saling berinteraksi. Kelompok diciptakan oleh anggota masyarakat. Kelompok juga dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya.

G. Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Manusia pada dasarnya dapat ditempatkan dalam tiga kategori yaitu, kecuali....
 - a. Manusia sebagai makhluk biologis
 - b. Manusia sebagai makhluk psikis
 - c. Manusia sebagai makhluk sosial
 - d. Komponen jasad
2. Ada beberapa sifat antaraksi yang umum berlaku dalam kelompok primer, antara lain; kecuali, ...
 - a. Antaraksi sosial yang bersifat sakral
 - b. Antaraksi sosial yang bersifat *homogeny*
 - c. Antaraksi sosial yang bersifat primer
 - d. Antaraksi sosial yang bersifat sekunder
3. Di bawah ini tahap-tahap perkembangan kelompok, kecuali...
 - a. Pembentukan
 - b. Penormaan
 - c. Keributan
 - d. Pelaksanaan

4. Studi-studi menunjukkan bahwa kelompok itu memiliki urutan tindakan (atau bukan tindakan) mereka sendiri, kecuali...
 - a. Pertemuan pertama menentukan arah kelompok
 - b. Transisi mengawali perubahan-perubahan besar
 - c. Fase inesia kedua mengikuti masa transisi
 - d. Perubahan-perubahan yang terjadi
5. Dalam perkembangannya, kelompok berkembang melalui tahap...
 - a. Kolektif
 - b. keributan
 - c. Perencanaan
 - d. Penormaan
6. Menurut Wursanto, manfaat yang didapat dengan adanya suatu kelompok antara lain, kecuali...
 - a. Kelompok dapat memberikan rasa aman bagi seseorang (*sense of security*) karena merasa mempunyai perlindungan.
 - b. Kelompok dapat memberikan martabat (*prestige*), status social (*social standing*) dan pengakuan.
 - c. Terjadi peralihan pada akhir fase pertama, yang terjadi tepat ketika kelompok itu telah menghabiskan separuh waktu dari waktu yang telah disediakan
 - d. Kelompok dapat memberikan bantuan seseorang yang dalam kesulitan.

7. Salah satu Klasifikasi kelompok berdasarkan erat longgarnya ikatan dalam kelompok yaitu...
 - a. Primer
 - b. Sekunder
 - c. Patembayan
 - d. Kolektif
8. Salah satu Klasifikasi kelompok berdasarkan identifikasi diri yaitu...
 - a. Patembayan
 - b. Paguyuban
 - c. *In-group*
 - d. Primer
9. Dalam perkembangannya, kelompok berkembang melalui lima tahapan-tahapan di bawah ini, kecuali...
 - a. Pembentukan
 - b. Penormaan
 - c. Dorongan
 - d. Pelaksanaan
10. Klasifikasi kelompok berdasarkan sistem hubungan di bawah adalah...
 - a. Paguyuban dan patembayan
 - b. Primer dan sekunder
 - c. Formal dan informal
 - d. *In-group* dan *out-group*

Essay

1. Jelaskan pengertian hakikat hidup menurut para ahli!
2. Jelaskan kelompok berdasarkan sifat relasi menurut Charles. H. Coorly (1930)!
3. Apa yang dimaksud dengan humas?
4. Apa yang dimaksud dengan kelompok formal dan informal?
5. Apa yang dimaksud dengan perilaku kelompok dalam organisasi?

PROFESIONALITAS KARYAWAN DALAM ORGANISASI

A. Ruang Lingkup Profesionalitas

Istilah “Profesionalitas” berasal dari kata “profesi” yang berarti pekerjaan, sedangkan profesional berarti orang yang benar-benar memahami seluk-beluk tugasnya secara lebih mendalam.⁴ Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Usman (2001) yang menyatakan bahwa profesional berarti menguasai seluk-beluk peran dan fungsi tugasnya serta pengetahuan lain yang terkait dengan tugas tersebut.⁵

Sedangkan, Wirawan (2002) mendefinisikan profesi sebagai pekerjaan yang untuk melaksanakannya memerlukan persyaratan tertentu.⁶ Berdasarkan uraian di atas, profesionalitas berarti terkait dengan penguasaan seluk-beluk peran dan fungsi tugasnya dan pengetahuan lain yang terkait dengan tugas tersebut yang dapat dilaksanakan setelah memenuhi sejumlah persyaratan tertentu.

⁴ Sondang P. Siagian, *Patologi Birokrasi. Analisis dan Terapinya* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), p.122.

⁵ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), p.15.

⁶ Wirawan, *Profesi dan Standar Evaluasi* (Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press, 2002), p.1.

Untuk memahami makna profesionalitas ini, Siagian (1994) mencontohkannya dengan seorang sopir. Menurutnya, seorang sopir profesional tidak hanya tahu cara mengemudikan kendaraan bermotor yang menjadi tanggung jawabnya, tetapi juga harus mampu memahami hal-hal lain yang terkait dengan tugas mengemudi tersebut. Hal-hal lain yang dimaksud di antaranya: memahami cara kerja mesin kendaraan, kebersihan kendaraan, kenyamanan dan keamanan penumpang, mengerti mengenai berbagai rambu-rambu lalu-lintas, peraturan lalu-lintas, dan bahkan etika mengendarai kendaraan bermotor di jalan raya.⁷

Wirawan (2002) menjelaskan bahwa istilah “profesi” selalu terkait dengan pekerjaan berkerah putih (*white collar worker job*) dan jauh dari kesan pekerjaan pekerja berkerah putih (*blue collar worker job*) atau pekerjaan kasar. Selanjutnya, dia mengelompokkan profesi ini ke dalam tingkatan, yakni:

1. Profesionalitas adalah orang yang tugasnya membantu profesional;
2. Profesional adalah orang yang melaksanakan suatu profesi biasanya berpendidikan SI dan mengikuti pendidikan profesi atau lulus ujian profesi;
3. Profesional spesialis adalah orang yang memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi, seperti pascasarjana.⁸

Apabila dikaji secara lebih mendalam, makna kata “profesional” terkait erat dengan teknis pekerjaan dalam arti yang luas. Hal ini

⁷ Wirawan, op. cit., p.10.

⁸ Lyle M. Spancer & Signe M. Spencer, *Competence at Work* (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993), p. 193.

sejalan dengan pendapat Spencer dan Spencer (1993) yang mengatakan bahwa profesional memiliki karakteristik pemahaman teknik pekerjaan yang lebih baik dan lebih luas.⁹

Sesuai dengan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa orang yang profesional pada dasarnya adalah orang yang memahami teknis pekerjaannya secara lebih baik dan lebih luas. Istilah “lebih baik” mengisyaratkan bahwa orang profesional memahami tugasnya jauh lebih baik dibanding sebelum menjadi orang profesional, dan lebih luas” mengandung makna bahwa individu tersebut tidak hanya mengetahui bidang tugasnya saja, melainkan memahami hal-hal lain yang terkait dengan bidang tugas tersebut.

Memahami bidang tugas bukan saja berarti individu yang profesional harus memiliki standarisasi dalam hal keterampilan, melainkan juga standarisasi koordinasi proses pekerjaan.¹⁰ Hal ini menegaskan (Gorden, 1996) bahwa di samping harus memiliki seperangkat keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya serta pemahaman bidang lain yang terkait dengan bidang tugasnya serta pemahaman bidang lain yang terkait dengan bidang tugasnya serta pemahaman bidang lain yang terkait dengan tugas pokoknya, seorang profesional juga harus mampu mengoordinasikan proses pekerjaannya dengan bidang tugas lain dengan memegang nilai-nilai profesinya sehingga kesatuan gerak organisasi berjalan dengan baik.

Apabila dikaitkan dengan konteks penelitian ini, karyawan yang profesional tidak hanya harus memahami bidang tugas sebagai

⁹ Lyle M. Spancer & Signe M. Spencer, *Competence at Work* (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993), p. 193.

¹⁰ Judith R. Gordon, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hill, 1996), p.574.

pendukung kelancaran proses pendidikan di kampus, tetapi juga aspek-aspek lain yang terkait dengan bidang tugas, misalnya: memahami perilaku dosen, dan mahasiswa serta peraturan perundang-undangan terutama yang berhubungan dengan pendidikan. Di samping itu, mereka juga harus mampu mengoordinasikan proses pekerjaannya dengan unit kerja lain untuk menjaga kesatuan gerak organisasinya.

Koehn (2000) menegaskan bahwa ada lima ciri yang harus dipenuhi seseorang untuk menjadi profesional, yakni: (1) Mendapatkan izin dari negara untuk melakukan tindakan tertentu; (2) Menjadi anggota organisasi pelaku-pelaku yang sama; (3) Memiliki pengetahuan atau kecakapan estetik; (4) Memiliki otonomi dalam melakukan pekerjaannya; dan (5) Mengucapkan janji untuk memberikan bantuan kepada yang membutuhkan.¹¹ Sedangkan Goode, sebagaimana dikutip oleh Pehiadang, Achdiat dan Yustono(1997), menegaskan bahwa kaidah-kaidah standar yang harus dipenuhi sekaligus menjadi ukuran sebuah profesi adalah adanya: (a) Keahlian (*expertise*); (b) Tanggung jawab (*responsibility*); (c) Kesejawatan (*corporateness*); dan (d) Etika (*Ethics*).¹²

Jika dikaitkan dengan para karyawan di perguruan tinggi yang menjadi subjek penelitian, semua kaidah standar yang berakhir ini harus sudah dimiliki agar dapat disebut profesional. Kaidah pertama menegaskan bahwa tidak semua orang dapat menjadi karyawan pada lembaga pendidikan tinggi. Apabila seseorang berminat untuk menjadi

¹¹ Daryl Koehn, *Landasan Etika Profesi*, terjemahan Agus H. Hidayat (Jakarta: Kanisius, 2000), pp. 74-75.

¹² Rissard Pehiadang, T. Achdiat & Urip Yustono, *Konsultan Indonesia dalam Perspektif* (Jakarta: Gramedia, 1997), p. 12.

karyawan pada lembaga pendidikan tinggi, individu tersebut harus terlebih dahulu mempelajari keahlian dan kecakapan khusus (*estetorik*) ini terlebih dahulu, seperti kecakapan menyelenggarakan sistem administrasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Sesuai dengan uraian sebelumnya, keahlian yang harus dikuasai oleh para karyawan di perguruan tinggi, yaitu:

1. Menjalin hubungan baik dosen dan mahasiswa;
2. Menganalisis kebutuhan dosen dan mahasiswa;
3. Menilai kelayakan kelengkapan administrasi dosen dan mahasiswa;
4. Menstrukturkan bentuk pekerjaan unitnya; dan
5. Mengendalikan kegiatan administrasi agar sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

B. Etika Profesionalitas

Etika dalam perkembangannya sangat mempengaruhi kehidupan manusia. Dengan adanya etika membuat manusia mampu berorientasi bagaimana seharusnya menjalani hidup melalui beberapa rangkaian tindakan sehari-hari. Ini menandakan bahwasanya etika sangat diperlukan dan membantu manusia untuk mengambil sikap dan mampu bertindak secara tepat dalam menjalani kehidupan. Sehingga etika pada akhirnya membantu untuk mengambil keputusan tentang tindakan apa yang perlu dilakukan. Perlu dipahami bersama bahwa etika ini dapat diterapkan dalam segala aspek atau sisi kehidupan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Achmad Mohyi (2017) yaitu: adanya etika kerja yang profesional memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja suatu pimpinan, sedangkan orientasi sosial yang dilakukan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pimpinan. Pada dasarnya pengertian etika apabila diartikan intinya sama saja yaitu hal yang berkaitan dengan perilaku baik dan benar dalam kehidupan manusia. Etika merupakan suatu dasar yang sangat penting di dalam pergaulan serta menjadi landasan penting bagi sebuah peradaban yang akan menjadi kesan yang sangat mendalam dan terpatritus di benak seseorang. Etika bukan hanya sekadar penampilan fisik, tetapi masih banyak faktor lain yang dapat mendukung seseorang untuk dapat menampilkan sosok yang memiliki etika yang tinggi.¹³

Berikut pendapat para ahli tentang etika profesionalitas: Cullen *et al.* (2003) mendefinisikan etika sebagai falsafah tentang moral, yaitu tentang kelakuan yang baik, kewajiban moral, sikap moral, tanggung jawab moral, keadilan sosial dan ciri-ciri kehidupan yang baik. Burhanudin (1997:1) berpendapat bahwa etika adalah sebuah cabang filsafat yang berbicara mengenai nilai dan norma moral yang menentukan perilaku manusia dalam hidupnya. Dengan mengacu pada berbagai pendapat mengenai pengertian etika.¹⁴

Etika kerja dan profesional seperti yang diungkapkan Bertens (2004), Burhanudin (1997), Badudu-Zain (1996), Siagian (2000), Almasdi (2000), Ancok (2000), maka dapat disimpulkan mengenai

¹³ Mohyi, A., Sampling, R., & Pendahuluan, A. (2016). *Pengaruh etika kerja profesional dan orientasi sosial terhadap kinerja pimpinan*. 619–630.

¹⁴ Harefa, H. 2004. *Membangkitkan Etos Profesionalisme*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.

pengertian Etika Kerja Profesional yaitu nilai dan perilaku dalam bekerja yang ditunjukkan seseorang dengan kemampuan dan keterampilan yang optimal dalam menjalankan tugas-tugasnya mengacu kepada visi dan nilai-nilai organisasi. Mengukur etika kerja dengan beberapa indikator menurut Victor dan Cullen (1988); Ali (1988); Bertens (2000) dan Komari (2012): kepedulian, kode etik, peraturan, instrumentalia, independensi, kerja keras, pemanfaatan waktu, bekerja sebagai tujuan.

C. Ciri-Ciri dan Syarat Profesionalitas

1. Ciri-ciri Profesionalitas

Seseorang yang profesional memiliki ciri yang khusus, sehingga seseorang tidak akan disebut profesional apabila tidak masuk dalam kriteria atau ciri-ciri, sebagai berikut:¹⁵

- a. Mempunyai keterampilan yang sangat tinggi di bidang tertentu atau seseorang yang pandai dalam mengoperasikan alat tertentu. Keahlian dan keterampilan tersebut sangat dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas yang ada kaitannya dengan bidang masing-masing.
- b. Memiliki ilmu serta pengalaman yang luas. Di samping itu juga memiliki kecerdasan khusus untuk menganalisis permasalahan dan peka terhadap situasi. Selanjutnya, mereka juga orang yang mampu membaca situasi dengan cepat dan tepat serta cermat dalam pengambilan keputusan yang terbaik untuk semua pihak.

¹⁵ Pekerjaan, P. D. A. N. (2019). *Profesi, profesional dan pekerjaan*. 2, 61–69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2575110>

- c. Seseorang yang profesional akan berorientasi kepada masa depan. Sehingga ia memiliki keahlian dalam mengantisipasi perkembangan lingkungan yang ada di sekitarnya. Ini akan mewujudkan sikap kedewasaan tersendiri kepada seseorang.
- d. Memiliki sikap yang cenderung mandiri. Seseorang yang profesional juga yakin terhadap kemampuan pribadi dan terbuka untuk menghargai pendapat dari orang lain. Akan tetapi, seseorang yang profesional memiliki kecermatan dalam menentukan mana yang terbaik untuk dirinya dan untuk perkembangan pribadinya.
- e. Pemikiran terbuka senantiasa mempertimbangkan dan menerima opini dari orang lain tanpa mengedepankan ego diri sendiri demi kebaikan bersama.
- f. Memiliki integritas yaitu mengutamakan prinsip dasar dengan mengedepankan nilai kebenaran, keadilan, dan kejujuran. Hal ini ditujukan karena untuk meningkatkan kualitas diri sendiri dan juga membangun komunitas yang baik.
- g. Komitmen yang tinggi untuk terus menjaga kualitasnya merupakan hal cukup penting yang dimiliki oleh seorang profesional. Komitmen ini dapat dilihat dengan baik mudahnya seseorang mengubah sikap dan kualitas baik yang dimiliki hanya karena situasi yang terkadang berubah ubah (baik atau buruk).
- h. Mampu memotivasi baik diri sendiri maupun orang di sekitarnya merupakan satu ciri yang dimiliki seorang profesional. Terkadang ada saatnya situasi sulit yang terjadi membuat seorang kehilangan harapan dan menjadi putus asa.

Seorang profesional dapat memotivasi orang lain dan diri sendiri dengan menjadikan situasi yang sulit sebagai tantangan yang akan membangun kualitas diri untuk ke depannya dengan memecahkan masalah menggunakan pikiran yang tenang.

- i. Loyalitas dimiliki oleh seseorang profesional dengan mengerjakan sesuatu secara sungguh-sungguh dan totalitas. Hak yang dikerjakan tidak dianggap sebagai beban yang merugikan kehidupannya.¹⁶

2. Syarat Profesionalitas

Adapun ukuran profesionalitas seseorang bisa dilihat dari dua sisi yaitu teknis keterampilan atau keahlian yang dimilikinya, serta hal-hal yang berhubungan dengan sifat, watak, dan kepribadiannya. Berikut syarat yang harus dimiliki oleh seseorang jika dirinya ingin menjadi seorang profesional di antaranya yaitu:

a. Menguasai Pekerjaan

Seseorang layak disebut profesional apabila ia tahu betul apa yang harus mereka kerjakan. Mereka menggunakan ukuran-ukuran yang jelas untuk mengetahui apakah yang dikerjakannya itu berhasil atau tidak. Ada tiga hal pokok yang bisa dilihat untuk menilai apakah seseorang menguasai pekerjaannya atau tidak, yaitu *bagaimana mereka bekerja, bagaimana mereka mengatasi persoalan, bagaimana mereka menguasai hasil kerjanya*. Seseorang yang profesional akan menjadikan dirinya

¹⁶ Monique, E. P., & Nasution, S. (2020). Pengaruh Profesionalisme, Independensi Auditor, Etika Profesional, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 171–182.

sebagai **problem solver** (pemecah persoalan), bukannya jadi **trouble maker** (pencipta masalah) bagi pekerjaannya.

b. Mempunyai Loyalitas

Seorang profesional memiliki prinsip bahwa apa yang dikerjakan bukanlah suatu beban, tetapi merupakan panggilan hidup sehingga tak berlebihan bila mereka bekerja dengan sungguh-sungguh. Bagi seorang profesional, loyalitas ini akan menggerakkan dirinya untuk dapat melakukan apa saja tanpa menunggu perintah. Dengan adanya loyalitas, seorang profesional akan selalu berpikir proaktif, yaitu selalu melakukan usaha-usaha antisipasi agar hal-hal yang fatal tidak terjadi.¹⁷

c. Mempunyai Integritas

Seseorang yang profesional tidak hanya memiliki kecerdasan, tetapi juga harus memiliki nilai-nilai kebenaran, kejujuran, dan keadilan. Seorang profesional harus mempunyai integritas sehingga mereka tetap memiliki prinsip untuk dapat bertahan dalam situasi yang tidak menentu.

d. Mampu Bekerja Keras

Seseorang yang profesional tidak akan pernah memilih-milih dengan siapa mereka akan bekerja sama sehingga mereka mampu mengembangkan dan meluaskan hubungan kerja sama dengan siapa pun, di mana pun, dan kapan pun. Seseorang yang profesional tidak akan merasa canggung atau merasa harga

¹⁷ Ghozali, M. (2015). *KEPERIBADIAN ISLAM DAN PROFESIONALISME DALAM PEKERJAAN : SATU ANALISIS TEORITIS Islamic Personality and Professionalism at Work : A Theoretical Analysis*. 23(2), 255-286.

dirinya turun apabila mereka akan bekerja sama dengan orang-orang yang mungkin secara status lebih rendah darinya.

e. Mempunyai Visi

Seorang profesional harus mempunyai visi sehingga mereka memiliki dasar dan landasan yang kuat untuk mengarahkan pikiran, sikap, dan perilakunya. Dengan mempunyai visi yang jelas, maka seorang profesional akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar karena apa yang dilakukannya sudah dipikirkan masak-masak sehingga mereka sudah mempertimbangkan risiko apa yang akan diterimanya. Dengan adanya visi yang jelas, seorang profesional akan dengan mudah untuk memfokuskan diri terhadap apa yang mereka pikirkan, lakukan, dan mereka kerjakan.

f. Mempunyai Kebanggaan

Seorang profesional harus mempunyai kebanggaan dan memberikan penghargaan setinggi-tingginya terhadap profesi yang mereka jalani. Komitmen yang didasari oleh munculnya rasa bangga terhadap profesi dan jabatannya akan menggerakkan seorang profesional untuk mencari hal-hal yang lebih baik dan senantiasa memberikan kontribusi yang besar terhadap apa yang mereka lakukan.¹⁸

g. Mempunyai Komitmen

Seorang profesional harus memiliki komitmen tinggi dan tidak mudah tergoda oleh bujuk rayu yang akan menghancurkan nilai-nilai profesi yang mereka anut. Dengan komitmen yang

¹⁸ Pekerjaan, P. D. A. N. (2019). *Profesi, profesional dan pekerjaan*. 2, 61–69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2575110>

dimilikinya, seseorang akan tetap memegang teguh nilai-nilai profesionalisme yang mereka yakini kebenarannya.

h. Mempunyai Motivasi

Situasi dan kondisi apa pun, seorang profesional tetap harus bersemangat dalam melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Seorang profesional harus mampu menjadi *motivator* bagi dirinya sendiri sehingga seburuk apa pun kondisi dan situasinya, mereka mampu memotivasi dirinya sendiri untuk tetap dapat mewujudkan hasil yang maksimal. Mereka mengerti, kapan dan di saat-saat seperti apa ia harus memberikan motivasi untuk dirinya sendiri.

Dengan memiliki motivasi tersebut, seorang profesional akan tangguh dan mantap dalam menghadapi segala kesulitan yang dihadapinya. Ia tidak mudah menyerah dan selalu akan menghadapi setiap persoalan dengan optimis. Motivasi membantu seorang profesional mempunyai harapan terhadap setiap waktu yang ia lalui sehingga dalam dirinya tidak ada ketakutan dan keraguan untuk melangkahkannya.¹⁹

D. Konsep Profesionalitas dalam Organisasi

Profesional adalah kata benda dari profesi, yang merupakan lawan kata dari amateur yang berkaitan dengan seseorang yang menerima bayaran atas jasa pekerjaannya. Pengertian lainnya adalah

¹⁹ Hafid, H., Fajariani, N., Muhammadiyah Mamuju Jalan Baharuddin Lopa, S., & Barat, S. (2019b). Hubungan profesionalisme, komitmen organisasi dan kinerja dosen pada stie muhammadiyah mamuju. *J A*, 16(1), 58-68. <https://doi.org/10.29264/jkin.v16i1.5189>

seseorang yang mempraktikkan suatu profesi dan seseorang yang dipandang sebagai ahli dalam suatu cabang ilmu (*one who is regarded an expert since he has mastery of a specific branch of learning*). Jadi seseorang yang mempraktikkan suatu pekerjaan yang diterima sebagai status profesional, maka ia adalah seorang yang ahli dari cabang ilmu yang digelutinya, dengan demikian lembaga profesional yang bersangkutan mempunyai kewajiban untuk mengawasinya. Seorang yang profesional akan senantiasa terus-menerus mencari kesempurnaan (*mastery*) dari cabang ilmu yang ia kuasai dan melakukan pekerjaan dengan itu, sehingga ia akan lebih sempurna dalam memberikan pelayanan kepada publik.²⁰

Profesionalisme sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, setiap orang dituntut untuk bekerja secara profesional. Jika dalam sebuah bidang organisasi tidak ditemukan profesionalisme, maka yang akan terjadi adalah timbulnya keresahan dalam organisasi tersebut dan mengakibatkan pekerjaan yang diharapkan dapat selesai menjadi terabaikan atau terbengkalai karena kurang adanya kepedulian terhadap pekerjaan tersebut. Profesionalisme sangat diperlukan dan penting, karena tanpa adanya hal tersebut maka akan muncul kecemburuan sosial dalam suatu bidang pekerjaan dan profesionalisme sendiri membutuhkan sebuah tanggung jawab kepada setiap orang untuk bertanggung jawab atas tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dan harus menyelesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan.²¹

²⁰ 1Poerwopoespito, F.X. Oerip.S dan T.A. Tatag Oetomo. Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan. (Jakarta, Grasindo, 2000), h 246

²¹ Andreas Harefa. Membangkitkan Etos Profesionalisme. (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2004), h. 137

Berorganisasi etika profesionalisme juga sangat diperlukan, antara lain tampilkan rasa percaya diri kamu, yakinlah terhadap kemampuan diri kamu bahwa kamu bisa, jangan minder dan usahakan selalu rendah hati, yakinlah setiap orang pasti memiliki kekurangan dan kelebihan, jadi kita tidak boleh bersombong diri atau merendahkan orang lain, usahakan mampu berkomunikasi dengan diri sendiri. Yang paling penting adalah menjaga kedisiplinan kita, seperti datang tepat waktu pada saat ada pengumpulan anggota organisasi, tidak meninggalkan tugas yang telah diberikan oleh ketua karena itu bukanlah sikap profesional. Selain itu menggunakan waktu dengan sebaik mungkin sehingga tidak ada waktu yang terbuang sia-sia. Etika salam juga salah satu orang yang memiliki jiwa profesionalisme, contohnya pada saat bertemu teman kita hendaknya memberikan 3-S, yaitu senyum, salam, sapa. Itu akan membuat kita akan dipandang sebagai orang yang mempunyai jiwa profesional dan ramah.²²

Oleh karena itu, seseorang yang menjadi profesional/ahli seharusnya ia terus menerus meningkatkan mutu pengetahuannya sesuai dengan bidang pekerjaan yang ia geluti, ini sesuai dengan pendapat Peter Jarvis (1983) *“In order to be master of branch of learning it is essential for a practitioner to continue his learning after initial education and some professions have institutionalized education”*.²³

²² Setiono Agus dkk. Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia. (Jakarta, Yayasan Obor Indonesia), h. 35

²³ Media, J., & Ekonomika, W. (2018). *Analisis Terhadap Motivasi Kerja dan Profesionalitas dalam Mempengaruhi Kinerja Guru di Sekolah Islam Terpadu Bina Ilmi Palembang Tri Sinarti*. 15(3), 102–112.

Selanjutnya, Jarvis menegaskan bahwa seorang profesional adalah yang berikhtiar untuk menjadi ahli serta melaksanakan ilmu pengetahuannya dalam pekerjaannya secara efektif (*one who endeavor to have mastery of and to apply effectively that knowledge upon which his occupations is based*). Menurut Eric Hoyle (1980) konsep profesionalisasi mencakup dua dimensi yaitu: “.....*The Improvement Of Status And The Improvement Of Practice*”. Pendapat ini mengemukakan bahwa dimensi yang pertama meliputi upaya yang terorganisir untuk memenuhi kriteria profesi yang ideal dan bila telah mencapai tingkatan profesi yang sudah mapan, maka upaya tersebut adalah mempertahankan serta membina posisi yang telah mapan itu. Profesionalisasi dalam dimensi ini mengandung implikasi untuk meningkatkan periode latihan bagi anggota profesi yang memiliki kualitas sehingga terlihat jelas batas yang berprofesi dan berhak melaksanakan profesinya secara resmi dengan tidak, selanjutnya mempunyai implikasi dalam meningkatkan kontrol terhadap aktivitas-aktivitas profesi dan kontrol atas latihan yang dilakukan anggota profesi. Dimensi kedua menurut Hoyle adalah penyempurnaan pelaksanaan (*Improvement of Practice*), meliputi penyempurnaan keterampilan secara terus menerus, serta pengetahuan dari pelaksanaannya. Karena itu konsep profesionalisme dapat disamakan dengan pembinaan profesi (*Profesional Development*). Berikut contoh profesional sebagai bahan untuk diteladani dalam kehidupan sehari-hari:

1. Karyawan yang profesional adalah mereka yang bekerja menerima upah kemudian menjalankan kewajiban sebagai karyawan dengan baik. Beragam pekerjaan yang dibebankan

kepadanya diselesaikan dengan baik dan tepat waktu tanpa mengeluh. Di samping itu, juga senantiasa memperbaiki kesalahan agar menjadi lebih baik untuk ke depannya.

2. Seorang guru yang mengajar anak didiknya dengan sangat baik. Tidak hanya bekerja untuk mendapatkan bayaran, namun sebagai pengabdian kepada bangsa untuk mencerdaskan anak bangsa. Guru yang tidak pernah lelah berbagi kepada banyak orang kapan pun dan di mana pun berada. Senantiasa meningkatkan kompetensi sebagai seorang guru yang profesional.
3. Seorang dokter yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya mengobati pasien dengan baik. Juga senantiasa mengutamakan kesehatan dan keselamatan pasien kapan pun.
4. Pejabat pemerintah yang menjalankan tugasnya yaitu mengurus negara dengan bersih dan baik. Mementingkan kemaslahatan rakyat dari pada kepentingan diri sendiri.
5. Seorang polisi yang benar-benar maksimal dalam meningkatkan keamanan. Bersiap siaga setiap saat untuk menjaga keamanan dan mencegah berbagai tindak kejahatan. Berupaya mengungkap kasus dengan maksimal dan tegas.²⁴

E. Pandangan Islam tentang Profesionalitas

Ajaran Islam sebagai agama universal sangat kaya akan pesan-pesan yang mendidik bagi muslim untuk menjadi umat terbaik, menjadi khalifah, yang mengatur dengan baik bumi dan seisinya.

²⁴ Rosita, E., Erihadiana, M., Rochman, C., & Mansyur, A. S. (2020). *Kompetensi profesional dan karakteristik guru pada masa pandemik*. 9(2), 314–320.

Pesan-pesan sangat mendorong kepada setiap muslim untuk berbuat dan bekerja secara profesional, yakni bekerja dengan benar, optimal, jujur, disiplin, dan tekun.²⁵

Profesionalisme kerja merupakan salah satu dari ajaran-ajaran Islam yang Rasulullah telah contohkan. Istilah profesional secara umum dapat diartikan sebagai bentuk melakukan sebuah pekerjaan secara total dan menurut aturan-aturan yang berlaku. Dalam Islam salah satu bentuk profesional kerja yang dicontohkan oleh Rasulullah pada saat Perang Uhud. Kemenangan pada awalnya menjadi milik kaum muslimin. Karena harta, kondisi semula menjadi terbalik, kaum musyrikin berhasil mengepung barisan kaum muslimin.

Peristiwa ini merupakan sebuah pelajaran dan pengalaman yang sangat pahit bagi umat Islam karena mereka melalaikan amanah yang diberikan Rasulullah dan tidak profesional dalam bekerja akibat terpengaruh godaan harta. Berdasarkan kisah Perang Uhud terlihat bahwa dalam melaksanakan kerja yang telah ditetapkan dan digariskan oleh Rasulullah sebagai pimpinan dalam Perang Uhud dilaksanakan secara tidak profesional oleh umat muslim yang telah diperintahkan dan diarahkan oleh Rasulullah. Ini diakibatkan oleh sesuatu yang bersifat duniawi yaitu “Adanya godaan harta” situasi yang dialami oleh umat muslim pada saat itu, terjadi juga pada saat sekarang. Namun pada kasus yang berbeda. Pada masa sekarang “godaan harta dan nepotisme” memberi pengaruh besar dalam menentukan dan melakukan kerja. Islam menempatkan bekerja

²⁵ Pendidikan, T., & Keagamaan, D. A. N. (2017). *Profesionalisme dan kualitas pelayanan (telaah implementasi dalam penyelenggaraan diklat pusdiklat tenaga teknis pendidikan dan keagamaan)*. 1, 87-103.

sebagai ibadah untuk mencari rezeki dari Allah Swt. guna menutupi kebutuhan hidupnya. Bekerja untuk mendapatkan rezeki yang *halalan thayiban* termasuk ke dalam jihad di jalan Allah yang nilainya sejajar dengan melaksanakan rukun Islam.²⁶

Islam mengajarkan orang untuk melakukan suatu pekerjaan sangatlah dituntut untuk berlaku sesuai profesinya masing-masing dan peringatan keras bagi mereka yang tidak mengindahkan himbauan ini sebagaimana sabda Rasulullah dalam hadis yang diriwayatkan oleh Al-Bukhari: Rasulullah saw. bersabda: “Jika sebuah urusan diberikan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya.” (H.R. Bukhari dari Abu Hurairah).²⁷

Profesional ini sangat penting karena menduduki posisi penting kecintaan Allah Swt., pada mereka yang bekerja dengan profesional. Rasulullah saw. bersabda: “Sesungguhnya Allah Swt. mencintai jika seorang dari kalian bekerja, maka ia *itqan* (profesional) dalam pekerjaannya.” (H.R. Baihaqi dari Aisyah r.a.). Dalam konteks hadis di atas, semakin menjelaskan kepada kita, bahwa Islam adalah agama yang meletakkan dan menekankan nilai-nilai profesionalitas dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh umatnya. Berikut butir-butir penting dalam Al-Qur’an dan Hadist yang menyuruh bekerja secara profesional:

1. Bekerja sesuai dengan kemampuan atau kapasitasnya (Q.S. An’am: 135, Az Zumar: 39 dan Huud: 93);
2. Bekerja dengan hasil terbaik (Q.S. Al Mulk: 2);

²⁶ Pendidikan, J. (n.d.). *AL-ISHLAH AL-ISHLAH*. 318–336.

²⁷ Marhum sayyid Ahmad Al-Hasyimi, *Mukhtarul al-Hadits wa al Hukum al-Muhammadiyah*, (Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyyah, 2001). Cet ke-4 h. 22

3. Bekerja sesuai dengan bidang keahlian (Q.S. Al Isra': 84);
4. Jika suatu urusan diserahkan bukan pada ahlinya maka tunggulah kehancurannya (H.R. Bukhari);
5. Bekerja sesuai dengan patut dan layak (Q.S. An Nahl: 97, Al Anbiya': 94, dan Al Zalzalah: 7).

Selanjutnya pada ayat yang lain Islam mendorong umatnya agar:

- 1) Memiliki kejujuran (Q.S. Al Ahzaab: 23-24);
- 2) Kerja sama dan tolong-menolong dalam kebaikan (Q.S. Al Maidah: 2);
- 3) Bekerja dengan penuh tanggung jawab karena selalu diawasi Allah, Rasul dan masyarakat (Q.S. At Taubah: 105);
- 4) Sederhana dan tidak berlebih-lebihan (Q.S. Al A'raaf: 13, Al Israa': 29, Al Furqaan: 67, dan Ar Rahman: 7-7);
- 5) Rajin dan bekerja keras (Q.S. Al Jumu'ah: 10);
- 6) Disiplin (Q.S. Al Hasyr: 7);
- 7) Hati-hati dalam bertindak dan mengambil keputusan (QS> Al Hujurat: 6);
- 8) Berlomba-lomba dalam kebaikan (Q.S. Al Baqarah: 148, Al Maidah: 48);
- 9) Jujur dan dapat dipercaya (Q.S. An Nisa': 58, Al Baqarah: 283, Al Mu'minun: 8)²⁸.

²⁸ Marhum sayyid Ahmad Al-Hasyimi, Mukhtarul al-Hadits wa al Hukum al-Muhammadiyah, (Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyyah, 2001). Cet ke-4 h. 22

Akhlak Islam yang diajarkan oleh Nabiullah Muhammad saw., di atas memiliki sifat-sifat yang dapat dijadikan landasan bagi pengembangan profesionalisme. Sifat-sifat akhlak Nabi Muhammad saw., ini dapat dilihat secara lengkap sebagai berikut:

1. Sifat kejujuran (*shiddiq*). Kejujuran ini menjadi salah satu dasar yang paling penting untuk membangun profesionalisme. Hampir semua bentuk *uasha* yang dikerjakan bersama menjadi hancur, karena hilangnya kejujuran. Oleh karena itu, kejujuran menjadi sifat wajib bagi Rasulullah saw., dan sifat ini pula yang selalu diajarkan oleh Islam melalui Al-Qur'an dan sunah Nabi. Kegiatan yang dikembangkan di dunia organisasi, perusahaan dan lembaga modern saat ini sangat ditentukan oleh kejujuran. Begitu juga tegaknya negara sangat ditentukan oleh sikap hidup jujur para pemimpinnya. Ketika para pemimpinnya tidak jujur dan korup, maka negara itu menghadapi problem nasional yang sangat berat, dan sangat sulit untuk membangkitkan kembali.
2. Sifat tanggung jawab (*amanah*). Sikap bertanggung jawab juga merupakan sifat akhlak yang sangat diperlukan untuk membangun profesionalisme. Suatu perusahaan/organisasi/lembaga apapun pasti hancur bila orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak *amanah*.
3. Sifat komunikatif (*tabligh*). Salah satu ciri profesional adalah sikap komunikatif dan transparan. Dengan sifat komunikatif, seorang penanggung jawab suatu pekerjaan dapat menjalin kerja sama dengan orang lain lebih lancar. Ia dapat juga meyakinkan rekanannya untuk melakukan kerja sama atau melaksanakan visi dan misi yang disampaikan. Sementara

dengan sifat transparan, kepemimpinan di akses semua pihak, tidak ada kecurigaan, sehingga semua masyarakat anggotanya dan rekan kerja samanya akan memberikan apresiasi yang tinggi kepada kepemimpinannya. Dengan begitu, perjalanan sebuah organisasi akan berjalan lebih lancar, serta mendapat dukungan penuh dari berbagai pihak.

4. Sifat cerdas (*fathanah*). Dengan kecerdasannya seorang profesional akan dapat melihat peluang dan menangkap peluang dengan cepat dan tepat. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan yang cerdas akan cepat dan tepat dalam memahami problematika yang ada di lembaganya. Ia cepat memahami aspirasi anggotanya, sehingga setiap peluang dapat segera dimanfaatkan secara optimal dan problem dapat dipecahkan dengan cepat dan tepat sasaran.²⁹

Pada sisi lain dalam kehidupan sehari-hari sering dipertentangkan antara bekerja dengan keikhlasan dengan kerja secara profesional. Kerja ikhlas atau *lillahi ta'ala* mempunyai konotasi kerja dengan kemampuan seadanya, minimalis dan tidak produktif. Sebaliknya, kerja yang profesional identik dengan kerja yang efisien dan produktif serta serba uang. Pandangan atau pengertian begini tidak benar dan menyesatkan. Seorang muslim yang seluruh hidupnya untuk ibadah pada Allah, Allah selalu mengawasi dan meminta pertanggung jawaban di kelak hari kiamat, maka dia akan selalu bekerja dengan ikhlas dan sungguh-sungguh dengan segenap kemampuannya. *Wallahu a'lam bish-shawab*.

²⁹ Al Qur'an dan Terjemahannya. 2002. Jakarta: Departemen Agama RI.

F. Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Diartikan sebagai semangat atau dorongan batin dalam diri seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu disebut ...
 - a. Etika
 - b. Moral
 - c. Individual
 - d. Profesional
2. Terdapat dua jenis bidang profesi yaitu ...
 - a. Profesi Khusus
 - b. Profesi Luhur
 - c. A dan B Benar
 - d. A dan B Salah
3. Hedonisme merupakan ..
 - a. Paham kebahagiaan
 - b. Bisikan Hati
 - c. Evolusi
 - d. Naturalisme
4. Apa kependekan dari *Electronic Data Proccesing*...
 - a. EDP Auditing
 - b. DBA
 - c. EDP Colapse
 - d. ODAP
5. *Electronic Data Processing Auditors Association* singkatan dari
 - a. EDPAA
 - b. AICPA
 - c. EDP Auditing
 - d. DBA

6. Prinsip etika profesi di bawah ini yang benar, *kecuali* . . .
- a. Tanggung jawab
 - b. Keadilan
 - c. Otonomi
 - d. Berdiskusi
7. Dalam *International Encyclopedia of education* berapa banyak ciri khas suatu profesi...
- a. 10
 - b. 20
 - c. 16
 - d. 5
8. Bentuk-bentuk kejahatan yang timbul karena pemanfaatan teknologi internet ialah . . .
- a. Modus
 - b. Transaksi *Banking*
 - c. *CyberCream*
 - d. *Cybercrime*
9. Segala sesuatu yang tercela dan perbuatan yang bertentangan dengan norma-norma masyarakat yang berlaku ialah. . .
- a. Pengertian Baik
 - b. Pengertian Buruk
 - c. Tujuan Etika
 - d. Metode Pembelajaran Moral
10. HAKI (*Intelectual Property*) merupakan *intangibile property* yang diciptakan oleh individu maupun oleh organisasi/perusahaan yang diproteksi melalui hukum/undang-undang berikut, kecuali.....
- a. UU Telekomunikasi
 - b. UU Paten
 - c. UU Hak Cipta
 - d. UU Merek

11. Baik Cisco maupun Novell menawarkan sertifikasi *networking*/jaringan, namun saat ini Cisco lebih diminati dibandingkan Novell. Yang setara dengan CCNA, di Novell adalah...
- a. CNA
 - b. CNE
 - c. NAI
 - d. CNI
12. *Microsoft* sebagai raksasa *software* komersial juga menawarkan sejumlah sertifikasi. Sertifikasi untuk seorang *Technical Support* adalah....
- a. MCTS
 - b. MCITP
 - c. MCSA
 - d. MCDST
13. Tugas *Trainer* dalam profesi TI adalah . . .
- a. Melatih akuntansi pengeluaran perusahaan
 - b. Melatih Perhitungan laba rugi perusahaan
 - c. Melatih penerimaan masuk pegawai
 - d. Melatih keterampilan dalam berkerja dengan komputer
14. Norma secara harfiah berarti . . .
- a. Ukuran atau patokan bagi seseorang untuk berperilaku dalam masyarakat
 - b. Semangat atau dorongan
 - c. Nilai – nilai perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang
 - d. Melakukan sesuatu yang diinginkan
15. Berpakaian rapi, bersih, sopan, serasi sesuai dengan konteks keperluan merupakan . .
- a. Etika Umum
 - b. Etika Khusus
 - c. A dan B Benar
 - d. A dan B Salah

16. Untuk mendapatkan konsep yang sama mengenai penilaian baik dan buruk bagi semua manusia dalam ruang dan waktu tertentu merupakan. . .
- a. Tujuan mempelajari moral
 - b. Tujuan mempelajari Etika
 - c. Metode Etika
 - d. Metode Moral
17. Segala sesuatu yang tercela dan perbuatan yang bertentangan dengan norma-norma masyarakat yang berlaku ialah. . .
- a. Pengertian Baik
 - b. Pengertian Buruk
 - c. Tujuan Etika
 - d. Metode Pembelajaran Moral
18. Suatu proses kontrol pengujian terhadap infrastruktur teknologi informasi berhubungan dengan masalah audit finansial dan audit internal....
- a. Audit IT
 - b. Manager
 - c. Programmer
 - d. DBA
19. *Authenticity, fidelity*, dan akurasi pengumpulan dan pengolahan informasi merupakan....
- a. Isu *Privacy*
 - b. Isu *Accessibility*
 - c. Isu *Accuracy*
 - d. Isu *Property*

20. Proses evolusi yang menggunakan pendekatan organisasi dan sistematis untuk mengembangkan profesi ke arah status profesional disebut.....
- a. Ciri – ciri profesi
 - b. Sifat pelaku profesi
 - c. Sikap pelaku profesi
 - d. Profesionalisme

PENGEMBANGAN KARIER DALAM ORGANISASI

A. Ruang Lingkup Pengembangan Karier

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa (1994:73) kata “Pengembangan” diartikan sebagai: “proses, cara, dan perbuatan mengembangkan”. Pengembangan berarti sebagai suatu usaha atau kegiatan perubahan yang dilaksanakan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, penyusunan program, koordinasi pelaksanaan dan pengawasan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dengan memperhatikan loyalitas, sikap mental, dan jiwa yang besar untuk mencapai hasil yang maksimal.³⁰

Sedangkan, istilah karier diartikan sebagai: “Perkembangan dan Kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan, jabatan, dan sebagainya, pekerjaan yang memberikan harapan untuk maju”. Pada dasarnya pengertian karier dalam rumusan ini mengandung aspek kemajuan, perkembangan, dan keberhasilan dalam suatu pekerjaan, jabatan dan sebagainya, juga menunjukkan bagaimana cara karier itu tercapai.³¹

³⁰ Lestari, I. Y. (2015). Sikap Terhadap Pengembangan Karier Ditinjau dari Gender. *Jurnal psikologi*, 11(2), 120.

³¹ Lestari, I. Y. (2015). Sikap Terhadap Pengembangan Karier Ditinjau dari Gender. *Jurnal psikologi*, 11(2), hlm.120.

Banyak ahli yang mengemukakan tentang pengertian pengembangan karier ini salah-satunya adalah T. Han Handoko (1992) menyatakan bahwa: "Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seseorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier". Sejalan dengan pendapat tersebut William B. Castetter & Keith Davis (1982) mengemukakan bahwa: "Pengembangan karier adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karier pribadi". Terlihat bahwa pengembangan karier merupakan suatu upaya pribadi seorang karyawan dalam meningkatkan statusnya untuk mendapatkan pendapatan atau jabatan yang lebih tinggi.³² Adapun pengertian pengembangan karier menurut Bambang Wahyudi (1991), menjelaskan pengembangan karier adalah suatu pekerjaan yang memiliki gambaran dan pola pengembangan yang jelas dan sistematis juga sebagai suatu sejarah jabatan dari seseorang yang merupakan rangkaian pekerjaan atau posisi yang pernah dipegang oleh seseorang selama masa kerjanya.³³

Istilah karier diadopsi dari Bahasa Inggris "*career*" yang berarti rangkaian posisi yang diperoleh seseorang selama menjalankan tugasnya.³⁴ Relevan dengan pendapat tersebut, Gibson, Donnelly, dan Ivancevich (1992) menegaskan bahwa karier merupakan urutan pengalaman kerja dan aktivitas sepanjang kehidupan kerja seseorang yang menciptakan sikap atau perilaku tertentu pada

³² Lestari, I. Y. (2015). Sikap Terhadap Pengembangan Karier Ditinjau dari Gender. *Jurnal psikologi*, 11(2), hlm. 121.

³³ Lestari, I. Y. (2015). Sikap Terhadap Pengembangan Karier Ditinjau dari Gender. *Jurnal psikologi*, 11(2), 121.

³⁴ *Ibid*, p. 16.

individu.³⁵ Pendapat lain menyatakan karier sebagai urutan peranan pekerjaan, pekerjaan dan posisi yang dimiliki seseorang.³⁶

Apabila keseluruhan pendapat di atas diintegrasikan, maka karier pada dasarnya merupakan urutan pekerjaan seseorang selama individu tersebut bekerja dalam hidupnya. Masing-masing tahapan dalam urutan ini menuntut seperangkat pengalaman, perilaku, dan sikap yang berbeda yang dapat membuat individu berperan secara optimal pada posisi yang ditempatinya.

Gambaran di atas, menunjukkan bahwa karier hendaklah dikembangkan agar potensi manusianya dapat dimanfaatkan dengan baik. Pengembangan karier (*career development*) dapat diartikan sebagai pengambilan keputusan tentang karier seseorang sepanjang masa kerjanya. ³⁷ Senada dengan pendapat sebelumnya, Smither, Houston, dan McIntire menegaskan pengembangan karier sebagai, “*an intervention that seeks to meet both organizations’ and individuals’ unique needs for change and improvemet by encouraging individuals to acquir and develop new skills.*” ³⁸

Berdasarkan uraian di atas, maka pengembangan karier pada dasarnya merupakan sejauh mana karier seseorang dapat dikembangkan melalui interaksi antara kemampuan individu dan kebutuhan organisasi. Kedua komponen ini harus selaras agar

³⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donelly, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, dan Proses*, terjemahan Djoerban Wahid (Jakarta: Erlangga,1992), p. 557.

³⁶ Gayle Avery dan Ellen Baker, *Psychology at Work* (New York: Perentice Hall, 1990) p. 313.

³⁷ Avery dan Baker, op cit., p. 285

³⁸ Luis R. Gomez -Meija, David B. Balkin, dan Robert L. Cardy, *Managing Human Resouces* (New York: Prentice Hall, 1995), p. 327

mencapai hasil yang optimal bagi kedua belah pihak. Hal ini sejalan dengan pendapat Schein yang dikutip oleh Smither, Houston, dan McIntire yang menegaskan keselarasan antara kedua komponen ini akan meningkatkan produktivitas, kreativitas, efektivitas jangka panjang bagi organisasi dan kepuasan kerja, keamanan, pengembangan pribadi yang optimal bagi individu.³⁹

Pernyataan di atas menegaskan bahwa pengembangan karier hendaklah sejalan dengan pengembangan organisasi. dengan kata lain, jika organisasi berkembang, maka kemampuan anggotanya juga harus dikembangkan, maka kemampuan anggotanya juga harus dikembangkan.

Smither, Houston, dan McIntire yang mengutip pendapat Gutteridge, menegaskan bahwa secara umum, intervensi terhadap pengembangan karier dapat dilakukan dengan cara: (1) Alat penilaian diri pegawai (*Employee self-assessment tools*), yaitu alat: yang dapat berupa buku-buku kerja (*Woor-books*), instrumen penilaian, dan buku kerja karyawan mengenai pengembangan kariernya; (2) Penilaian potensial organisasi (*Organizational potensial assessment*), yakni pengukuran potensial manajerial yang dirancang untuk mengidentifikasi pemimpin organisasi di masa depan; (3) Pertukaran informasi pasar tenaga kerja yang internal (*internal labor market information exchange*), atau daftar posisi, informasi karier dan pusat sumber daya manusia; (4) Penyuluhan individual (*individualized counseling*), yaitu intervensi yang terfokus pada diskusi pribadi antara karyawan supervisor, dan konselor pekerjaan profesional; (5) Sistem kesepadanan pekerjaan (*Job matching system*), termasuk di dalamnya

³⁹ Ibid., p. 261.

posting pekerjaan, rencana pergantian, dan alat untuk menemukan keterampilan karyawan (*Skills inventories*), (6) Program-program pengembangan pegawai (*Employee development programs*) yang berarti seminar-seminar, membuka kelas khusus, pengayaan, dan *mentoring* bagi pekerja.⁴⁰

Apabila dikaitkan dengan konteks penelitian ini, maka pengembangan karier karyawan berarti pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan agar dapat berkembang secara optimal sesuai dengan perkembangan organisasi.

Pengembangan karier pada instalasi dewasa ini telah berubah sementara pada waktu dulu organisasi bertanggung jawab penuh dalam mengelola karier karyawannya. Dewasa ini organisasi lebih banyak mengambil peran untuk mendukung individu dalam mengambil tanggung jawab di masa depan.⁴¹ Perubahan *paradigm* ini, membuat organisasi harus melaksanakan komunikasi yang baik dengan para anggotanya agar para anggotanya memiliki gambaran dan penilaian yang jelas tentang kariernya sendiri. Tindakan yang dilakukan organisasi inilah yang akan menggiring penilaian seseorang terhadap pengembang kariernya.

Arnold dan Feldman berpendapat, pengembangan karier dapat dibagi ke dalam dua jenis, yaitu; (1) transfer dan (2) promosi. Selanjutnya dijelaskan bahwa transfer berarti perpindahan tugas pada tingkat yang sama dengan bidang pekerjaan yang berbeda sedangkan promosi adalah perpindahan tugas ke tingkat yang lebih tinggi.⁴²

⁴⁰ Ibid., p. 263.

⁴¹ Ibid., p. 321.

⁴² Hugh.J. Arnold & Daniel C. Feldman; *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1986), p. 557.

Kedua jenis pengembangan karier ini sangat menguntungkan, baik bagi pegawai maupun organisasi. Dari perspektif pegawai, transfer dan promosi ini bermanfaat untuk pengembangan dan peningkatan keterampilan pada sisi lain, dari prospektif organisasi kedua jenis pengembangan karier ini bermanfaat dalam memecahkan masalah kesulitan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.⁴³

Merujuk pada uraian di atas, meskipun pengembangan karier telah tersusun dengan baik, tahapan ini akan dapat dilalui jika organisasi mendukung karyawan untuk melalui tahapan ini tersebut. Hal ini berarti bahwa pengembangan karier tidak dapat dinilai secara nyata, melainkan melalui penilaian karyawan itu sendiri. Dengan demikian pengukuran pengembangan karier cenderung menggunakan dimensi penilaian objek dari penilaian ini terkait dengan usaha-usaha yang dilakukan organisasi terhadap peningkatan keterampilan dan jabatan karyawan di masa depan.

Penilaian dapat diartikan sebagai pengukuran yang dilakukan individu untuk melihat sejauh mana sasaran-sasaran yang ditetapkannya telah dapat dicapai.⁴⁴ Pendapat lain mengatakan penilaian adalah sebuah proses yang sistematis untuk menentukan keberhargaan, nilai atau makna sesuatu.⁴⁵

Melengkapi pendapat di atas, Worthing dan Sanders, seperti yang dikutip langsung oleh Ornsteim dan Hunkims, menyatakan

⁴³ Ibid, p. 558

⁴⁴ Robertf E. Stavin, psikologi pendidikan, terjemahan Marianto Samosir (Jakarta: salembang empat, 2008), p. 279.

⁴⁵ Jack J. Philips, *Handbook of training Evaluation and measurement methods* (Houston, Gulf Publishing Company, 1991), p. 44.

penilaian merupakan *“the determination of the worth of a thing, it includes obtaining information for us in judging the worth of program, product, procedure or potential utility of alternative approaches designed to attain specified objectives.”*⁴⁶ berdasarkan rangkain pendapat di atas, maka penilaian pada dasarnya merupakan sebuah proses pembuatan keputusan tentang kebaikan atau keberhargaan sesuatu. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan seperangkat informasi yang mampu mengiring individu mengambil keputusan informasi tersebut kemudian dibandingkan dengan standar-standar yang ditetapkan. Keputusan baik dan buruknya hasil penilaian tersebut sangat tergantung pada rentang antara informasi yang terkumpul dan standar yang ditetapkan seseorang dalam penilaian tersebut sangat tergantung pada keakuratan informasi yang dapat dikumpulkannya.

Sesuai uraian di atas, yang dimaksud dengan pengembangan karier merupakan pandangan dan penilaian pegawai mengenai kesepakatan yang diberikan organisasi untuk pengembangan diri, perluasan kewenangan, dan tanggung jawab anggotanya dalam bekerja dengan indikator; (1) pengembangan diri, (2) kesempatan promosi; (3) kesempatan transfer; (4) peningkatan posisinya/jabatan; (5) pengayaan tugas-tugas; dan (6) peningkatan kewenangan dan tanggung jawab.

Pengembangan karier berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan. Pengembangan karier menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status

⁴⁶ Allan c. Ornstin dan Fancis P Hunkins, *curriculum: Foundations, Principles, and Issues* (New Jersey: Prentice Hall, 1988), P. 252.

seseorang dalam jalur karier yang telah ditetapkan. Flippo (1995: 278) mengemukakan bahwa suatu program pengembangan karier yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama, yaitu: ⁴⁷

1. Membantu karyawan dalam menilai kebutuhan karier internal mereka sendiri;
2. Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karier yang tersedia dalam organisasi itu; dan
3. Menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan karier.

B. Tahap Pengembangan Karier

Secara umum, urutan karier menurut Gardon, dapat dibagi ke dalam tujuh tahapan, yakni: (1) mulai masuk (*entry*); (2) masa awal (*early career*); (3) keanggotaan penuh (*full membersip*); (4) karier tengah (*mid-career*); (5) akhir karier (*late Career*); (6) masa persiapan pensiun (*pre-retirement*); dan (7) pensiun (*retirement*). ⁴⁸ Jika dikaitkan dengan yang berlaku secara umum, tahap awal atau masa mulai masuk (*entry*) biasanya terjadi ketika individu telah menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) atau perguruan tinggi pada saat ini, individu di perkirakan berusia antara 20 hingga 25 tahun sebagai pekerja pemula, individu tersebut berusaha bekerja secara efektif agar dapat diterima oleh anggota organisasi lainnya. Untuk membantu agar berhasil dalam

⁴⁷ Supardi, E. (2009). Pengembangan Karier Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9 (1). hlm. 1-5.

⁴⁸ Gordan, op cit., p. 82.

melaksanakan peran barunya, individu tersebut di bantu oleh *supervisior*.

Selanjutnya, komunikasi antarmereka akan sangat menentukan keberhasilannya di kemudian. Tahap kedua, tahap masa awal karier (*entry career*) berarti tahap individu mulai memasuki organisasi dan menetapkan bagian sesuai dengannya. Pada tahap ini individu mulai memperhatikan jenjang karier yang akan dilaluinya sesuai dengan bagian yang dipilihnya, individu itu pun akan menyusun rencana tahap karier yang akan dilaluinya jika dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Usia rata-rata mereka yang melewati tahap ini adalah berkisar 25 hingga 30 tahun.

Tahap berikutnya adalah menjadi keanggotaan penuh (*full membership*) ditandai dengan terpilihnya individu tersebut menjadi anggota inti organisasi dan mendapatkan fasilitas yang sama dengan individu lainnya. Sejalan dengan adanya program tersebut, individu tidak diwajibkan lagi untuk datang ke kantor dan dapat menghabiskan waktunya di luar organisasi.⁴⁹

Jika kesinambungan perjalanan karier dalam sebuah organisasi tidak terjadi lagi, maka kondisi ini disebut tahapan mendatar (*plateauing*). Selanjutnya, dijelaskan bahwa alasan umum terjadinya tahapan mendatar ini disebabkan oleh tiga factor: (a) perampangan organisasi; (b) perubahan organisasi menjadi lebih datar dengan posisi manajer yang lebih sedikit; dan (c) karena jumlah tenaga kerja makin banyak.⁵⁰ Tahapan-tahapan pengembangan karier seseorang,

⁴⁹ Ibid., pp. 82-86

⁵⁰ Ibid., p. 263.

dapat dikelompokkan ke dalam 5 (lima) tahapan yang didasarkan pada usia, yaitu:

1. Pertumbuhan (<15 tahun)

Tahap pertumbuhan, dimulai dengan periode dari lahir sampai usia 14 tahun. Orang mengembang akan konsep diri dengan mengidentifikasi diri dan berinteraksi dengan orang lain (keluarga, teman, guru, dll.).

2. Penjajakan (15-24 tahun)

Pada tahap ini seseorang serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha mencocokkan alternatif tersebut dengan minat dan kemampuan.

3. Pemantapan (25-44 tahun)

Tahap ini merupakan jantung dari kehidupan kerja, terdiri dari:

- a. Sub tahap percobaan, usia 25 sampai dengan 40 tahun, pada sub tahap ini menentukan apakah bidang pilihannya cocok, jika tidak maka akan mengubahnya.
- b. Sub tahap pemantapan, usia 30 sampai dengan 40 tahun, pada sub tahap ini kedudukan di perusahaan ditetapkan dan perencanaan karier lebih eksplisit dijalankan.
- c. Sub tahap krisis pertengahan karier, membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karier.

4. Pemeliharaan (45-65 tahun)

Membuat satu tempat di dunia kerja dan kebanyakan usaha sekarang diarahkan pada memelihara tempat tersebut.

5. Pemunduran (>66 tahun)

Orang menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan bertanggung jawab.

Pengembangan karier dalam konteks individu, dengan meningkatkan status dan gaji, memberikan keselamatan pekerjaan dan mempertahankan kemampuan dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Pengembangan karier merupakan suatu proses yang berkelanjutan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan minat, kebutuhan dan pilihan karier dalam organisasi. Ada lima prinsip dasar yang dijadikan panduan pengembangan karier menurut Edwin B. Fippo (1995), yaitu: ⁵¹

a. Kemampuan manajerial

Kemampuan manajerial adalah mereka yang memiliki kapasitas untuk memikul tanggung jawab yang berarti, kemampuan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan keterampilan dalam memecahkan masalah atau dengan kata lain orang yang memiliki kemampuan analisis, antarpribadi, antarkelompok, dan emosional.

6. Kemampuan fungsional teknis

Kemampuan fungsional teknis adalah personil yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan fungsionalnya dan menganggap bahwa pekerjaannya administrasi tidak cocok baginya.

⁵¹ Supardi, E. (2009). Pengembangan Karier Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9 (1). hlm. 1.

7. Keamanan

Keamanan dalam pengembangan karier adalah didasarkan kepada upaya personil untuk mencari perlindungan dan keamanan untuk dirinya sendiri.

8. Kreativitas

Kreativitas adalah personil karyawan yang menunjukkan minat yang amat besar dalam menciptakan dan mengembangkan sesuatu yang baru.

9. Otonomi-Independensi

Otonomi-Independensi adalah karyawan yang mendambakan kebebasan dalam melakukan pekerjaanya.

C. Tujuan dan Tanggung Jawab Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang dalam sebuah organisasi ada jalur karier yang telah ditetapkan (Yusuf, 2015). Sedangkan menurut Hasibuan (2014), pengembangan karier adalah perpindahan yang memperbesar tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi sehingga kewajiban, hak dan status menjadi lebih besar.

Terdapat 6 (enam) tujuan pengembangan karier yaitu membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan menurut Mangkunegara (2013):

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.
- e. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.
- f. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Adapun tujuan pengembangan karier menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000), sebagai berikut;

1. Membuktikan tanggung jawab sosial
Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
2. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.
3. Menkuatkan analisis dari keseluruhan pegawai
Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
4. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang, hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Adapun tujuan pengembangan karier, sebagai berikut: ⁵²

1. Mengembangkan karyawan yang potensial.
2. Menurunkan perputaran karyawan.
3. Mengungkapkan potensi.
4. Mendorong pertumbuhan.
5. Mengurangi penimbunan.

⁵² Supardi, E. (2009). Pengembangan Karier Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9 (1). hlm. 1.

6. Memuaskan kebutuhan karyawan.
7. Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah disetujui.
8. Meningkatkan kemampuan karyawan.
9. Meningkatkan *supply* pengembangan karier yang berkemampuan.

Tanggung jawab pengembangan karier dibedakan menjadi 2 pendekatan yaitu:

2. Pendekatan tradisional
 - a. Perencanaan pengembangan karier disusun dan ditetapkan oleh organisasi/perusahaan secara sepihak.
 - b. Pelaksanaan pengembangan karier tergantung sepenuhnya pada organisasi.
 - c. Kontrol hasil pengembangan karier dilakukan secara ketat oleh organisasi.
 - d. Pengembangan karier diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang/posisi yang lebih tinggi.
3. Pendekatan baru
 - a. Pengembangan karier harus diterima bukan sekadar berarti pengembangan karier adalah motivasi untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi.
 - b. Sukses karier yang dimaksud di atas berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan/posisi yang dipercaya oleh organisasi. Karena dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

- c. Sukses dalam pengembangan karier yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja, adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan/produktif sebagai pekerja yang kompetitif.
- d. Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawabnya sendiri. Dengan kata lain, pengembangan karier berada di tangan pekerja masing-masing, yang memerlukan kemampuan mengelola (manajemen) diri sendiri.

Dari dua pendekatan seperti yang telah disebutkan di atas, pendekatan secara tradisional memiliki kelemahan:

- 1. Pengembangan karier berlangsung tidak efektif;
- 2. Perusahaan sulit unggul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

D. Desain dan Bentuk Program Pengembangan Karier

Program pengembangan karier merupakan upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam meningkatkan performa kerja. Program pengembangan karier ini tidak harus berupa kegiatan-kegiatan besar yang rumit, melainkan cukup dengan cara-cara sederhana. Desain program pengembangan karier menurut Samsudin (2010) dibedakan dalam tiga fase, yaitu:

- 1. Fase pencernaan

Fase ini meliputi upaya penyesuaian rancangan karier karyawan dengan karier perusahaan. Tujuannya adalah untuk

mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas.

2. Fase pengarahan

Fase ini dimaksudkan untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perencanaan kariernya menjadi nyata. Caranya bisa dengan pengarahan melalui konseling atau pendekatan menggunakan pelayanan informasi.

3. Fase pengembangan

Fase ini merupakan cara karyawan dalam mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya untuk menduduki posisi pada masa mendatang. Kali ini bisa dilakukan dengan beberapa cara seperti *mentoring*, pelatihan, rotasi jabatan, dan program beasiswa.

Terdapat beberapa metode/cara yang lumrah dipakai dalam program pengembangan karier, yaitu:

1. Pendidikan dan pelatihan

Metode ini menjadi salah satu cara perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, serta pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Bentuk-bentuk pendidikan dan penelitian ini adalah seperti perencanaan karier, pelatihan dan bimbingan, *business games*, simulasi, magang, dan lain sebagainya.

2. Promosi

Promosi menjadi bentuk program pengembangan karier yang diharapkan oleh karyawan karena mereka bisa mendapat jabatan dengan posisi yang lebih tinggi. Umumnya, promosi juga

akan diikuti oleh tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi pula namun semua akan sebanding dengan *income* dan fasilitas yang didapat. Pelaksanaan promosi tentu harus memperhatikan syarat-syarat seperti pengalaman, tingkat pendidikan, kejujuran, loyalitas, dan sebagainya.

3. Mutasi

Mutasi merupakan perubahan posisi/jabatan atau tempat bekerja yang dilakukan pimpinan perusahaan kepada karyawannya baik secara horizontal maupun vertikal. Prinsip dari program mutasi ini adalah memindahkan karyawan ke posisi yang lebih tepat dengan pekerjaan yang sesuai sehingga produktivitas kerja bisa meningkat. Mutasi atau pemindahan menurut Alex S. Nitisemito (1992) mengemukakan bahwa: mutasi atau perpindahan adalah kegiatan dari pimpinan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Mutasi merupakan suatu kegiatan rutin pada sebuah organisasi untuk melaksanakan prinsip "*The right man in the right place*", sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Pentingnya program pengembangan karier untuk karyawan. Pengembangan karier sangat berguna bagi perusahaan agar roda perusahaan bisa berjalan dengan baik karena ada rotasi jabatan yang terjadi di dalamnya. Selain itu, dengan adanya program pengembangan karier, perusahaan bisa menekan angka *resign*-nya karyawan. Dikutip dari Forbes, penelitian *the LinkedIn Global Job Seeker Trends* menunjukkan bahwa alasan utama karyawan berganti

pekerjaan adalah karena kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karier. Alasan utama mereka tertarik pada perusahaan baru adalah jalur karier yang kuat.

Tentunya program pengembangan karier ini sangat bermanfaat dan penting bagi pengembangan karier ini sangat bermanfaat dan penting bagi karyawan. Beberapa keuntungan yang diperoleh karyawan dari program karier ini, seperti:

a. Lebih memahami *passion*

Memahami *passion* yang dimiliki tentu penting bagi seseorang karyawan untuk melakukan pengembangan diri sesuai kemampuan dan bakatnya. Dengan memahami *passion*, seorang karyawan juga dapat bekerja lebih produktif, kreatif, dan inovatif karena bekerja dengan semangat.

b. Jaminan kesehatan

Memberikan suatu program pengembangan karier adalah bentuk jaminan kesejahteraan yang amat penting bagi karyawan. Terjaminnya kesejahteraan hidup akan membuat karyawan lebih loyal dalam bekerja. Pelatihan, pendidikan, bahwa beasiswa yang diterima karyawannya menjadi modal untuk mereka berprestasi lebih tinggi.

c. Menambah relasi kerja

Perkembangan karier artinya karyawan akan berhubungan dengan orang-orang baru sesuai dengan posisi/jabatannya baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Peluang relasi ini sangat penting untuk pengembangan diri yang bisa menjadi modal untuk menghadapi tantangan sosial di masa depan.

d. Meningkatkan kepercayaan

Mendapatkan pengembangan karier tentu menjadi amunisi diri bagi seorang karyawan untuk meningkatkan kepercayaan diri. Rasa percaya diri ini akan sangat penting untuk karyawan agar mampu bersaing dengan perkembangan global.

Program pengembangan karier bagi karyawan adalah investasi strategis baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Program ini penting bagi karyawan karena bisa menjadi motivasi untuk mengembangkan diri dengan jaminan kesejahteraan yang secara bersama juga diterima.

E. Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Smither, Houston, dan McIntire yang mengutip pendapat Gutteridge, menegaskan bahwa secara umum, intervensi terhadap pengembangan karier dapat dilakukan dengan cara di bawah ini, kecuali...
 - a. Alat penilaian diri pegawai (*Employee self-assessment tools*), yaitu alat: yang dapat berupa buku-buku kerja (*Woor-books*), instrumen penilaian, dan buku kerja karyawan mengenai pengembangan kariernya.
 - b. Penilaian potensial organisasi (*Orhanizational potensial assessment*), yakni pengukuran potensial manajerial yang dirancang untuk mengidentifikasi pemimpin organisasi di masa depan.

- c. Pertukaran informasi pasar tenaga kerja yang internal (*internal labor market information exchange*), atau daftar posisi, informasi karier dan pusat sumber daya manusia.
 - d. Perubahan organisasi menjadi lebih datar dengan posisi manajer yang lebih sedikit.
2. Pengembangan karier hendaklah sejalan dengan...
 - a. Kesepakatan bersama
 - b. Pengembangan organisasi
 - c. Adanya program
 - d. Perkembangan fasilitas
 3. Secara umum, urutan karier menurut Gardon, dapat dibagi ke dalam...
 - a. Tujuh
 - b. Enam
 - c. Lima
 - d. Empat.
 4. Dalam pengembangan karier tahapan peninjauan berada pada rentang usia...
 - a. 14 tahun
 - b. 15-24 tahun
 - c. 24-30 tahun
 - d. 30-45 tahun.
 5. Tujuan pengembangan karier yaitu membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan menurut Mangkunegara (2013), kecuali...
 - a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
 - c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
 - d. Sukses dalam pengembangan karier.
6. Tanggung jawab pengembangan karier dibedakan menjadi 2 pendekatan, salah satunya yaitu dengan pendekatan, baru. Di bawah ini yang tidak termasuk pendekatan baru, adalah...
- a. Pengembangan karier harus diterima bukan sekadar berarti pengembangan karier adalah motivasi untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi;
 - b. Sukses karier yang dimaksud di atas berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan/posisi yang dipercaya oleh organisasi. Karena dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
 - c. Sukses dalam pengembangan karier yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja, adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan/produktif sebagai pekerja yang kompetitif.
 - d. Pengembangan karier diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang/posisi yang lebih tinggi.
7. Desain program pengembangan karier menurut Samsudin (2010) dibedakan dalam tiga fase yaitu, kecuali...
- a. Fase pencernaan
 - b. Fase pengarahan
 - c. Fase pengembangan
 - d. Fase promosi.

8. Terdapat beberapa metode/cara yang lumrah dipakai dalam program pengembangan karier, di bawah ini yang tidak termasuk metode itu adalah...
 - a. Pendidikan dan pelatihan
 - b. Promosi
 - c. Mutasi
 - d. Menambah relasi kerja.
9. Beberapa keuntungan yang diperoleh karyawan dari program karier, kecuali...
 - a. Lebih memahami *passion*
 - b. Jaminan kesehatan
 - c. Pengembangan karier berlangsung tidak efektif
 - d. Meningkatkan kepercayaan.
10. Arnold dan Feldman berpendapat, pengembangan karier dapat dibagi ke dalam ... jenis.
 - a. Empat
 - b. Tiga
 - c. Dua
 - d. Lima.

Essay

1. Apa yang dimaksud dengan pengembangan karier?
2. Tuliskan dan jelaskan cara intervensi terhadap pengembangan karier!
3. Apa saja indikator pengembangan karier sebagai, pandangan dan penilaian pegawai mengenai kesepakatan yang diberikan

organisasi untuk pengembangan diri, perluasan kewenangan, dan tanggung jawab anggotanya dalam bekerja?

4. Uraikan dan jelaskan tahap-tahap perkembangan karier!
5. Tanggung jawab pengembangan karier dibedakan menjadi 2 pendekatan, jelaskan secara rinci pendekatan tersebut!
6. Jelaskan apa saja Desain dan Bentuk Program Pengembangan Karier!
7. Uraikanlah Promosi sebagai metode/cara yang lumrah dipakai dalam program pengembangan karier!
8. Program pengembangan karier sangat bermanfaat dan penting bagi karyawan. Tuliskan keuntungan yang diperoleh karyawan dari program pengembangan karier!

IKLIM DAN BUDAYA ORGANISASI

A. Ruang Lingkup Iklim dan Budaya Organisasi

1. Iklim Organisasi

Organisasi adalah suatu wadah yang merupakan sistem kerja sama suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama.⁵³ Hersey dan Blanchard (1988) berpendapat bahwa organisasi merupakan sistem sosial yang terdiri dari subsistem manusia, subsistem teknologi, subsistem administrasi, dan subsistem informasi.⁵⁴ Melengkapi pendapat di atas, Herbert mengemukakan bahwa setiap organisasi memiliki ciri: (a) terdiri dari sekelompok orang; (b) mempunyai tujuan tertentu; (c) terkoordinasi; (d) berupaya meningkatkan nilai atau manfaat suatu barang atau jasa; dan (e) berupaya memenuhi keinginan pelanggan atau klien.⁵⁵ Organisasi ini dapat beroperasi dengan baik jika ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai.

Subsistem yang paling penting dalam suatu organisasi adalah manusia. Hal ini disebabkan berhasil atau tidaknya suatu organisasi

⁵³ Gary Johns, *Organizational Behavior. Understanding Live at Work* (Dallas: Scott, Foresman and Company, 1983), p. 8.

⁵⁴ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources* (New Jersey: Prentice Hall, 1988), p. 12.

⁵⁵ Theodore T. Herbert, *Dimension of Organizational Behavior* (New York: Macmillan Publishing Co. Inc, 1981), p. 27.

mencapai tujuan dan mempertahankan eksistensinya lebih banyak ditentukan oleh faktor manusianya. Oleh sebab itu, dalam melaksanakan aktivitasnya, manusia yang bekerja pada organisasi perlu didorong dengan berbagai stimulus dan fasilitas yang dapat meningkatkan motivasi dan gairah kerjanya. Menurut Herzberg sebagaimana dikutip oleh Hersey dan Blanchard (1988), aktivitas yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik jika situasi dan kondisinya mendukung, serta memungkinkan aktivitas itu terlaksana.⁵⁶ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja atau iklim organisasi harus diciptakan sedemikian rupa sehingga pekerja merasa nyaman dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Lingkungan atau iklim yang kondusif akan mendorong pekerja untuk lebih berprestasi secara optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Mill dalam Timpe (1993), yang mengatakan bahwa iklim organisasi yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi para pegawai untuk menghasilkan kinerja puncak.⁵⁷

Terdapat berbagai teori dan konsep yang dikemukakan oleh para pakar terkait dengan iklim organisasi ini. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly berpendapat bahwa iklim organisasi merupakan serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh para pegawai, yang diasumsikan merupakan kekuatan yang besar dalam mempengaruhi perilaku pegawai.⁵⁸ Kerps (1990) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah suasana yang terjadi

⁵⁶ Hersey and Blanchard, *op. cit.*, p. 64.

⁵⁷ A. Dale Timpe, *Kinerja, Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis*, Tej. Sofyan Cikmat (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1993), p. 3.

⁵⁸ Ivancevich, Gibson and Donnelly, *op cit.*, p. 702.

dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antarpribadi dalam organisasi.⁵⁹ Pendapat para pakar di atas, menggambarkan bahwa dalam pengertian iklim organisasi terdapat beberapa unsur penting, yaitu (1) iklim organisasi merupakan suasana atau kondisi yang dirasakan oleh anggota organisasi; (2) suasana tersebut tercipta dari hubungan antar pribadi anggota organisasi; dan (3) suasana tersebut mempengaruhi perilaku para anggota organisasi.

Bahwa iklim organisasi ditentukan oleh hubungan sosial orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, dan sistem ganjaran (*reward system*) yang digunakan untuk memotivasi para pekerja (Johns, 1983).⁶⁰ Pengertian hubungan sosial merupakan pengertian yang luas, yang mencakup komunikasi baik vertikal maupun horizontal, kerja sama di antara para pekerja, supervisi dari atasan, dukungan dari bawahan, dan kejelasan tugas yang diemban oleh masing-masing pekerja. Lebih lanjut Johns mengatakan iklim organisasi merupakan seperangkat karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain, dan mempengaruhi perilaku orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu. Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang ada dalam organisasi, yang meliputi pimpinan puncak organisasi (*top manager*), para pemimpin madya (*middle manager*), para supervisor (*low manager*), serta staff atau karyawan organisasi. Iklim organisasi pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja dari setiap orang yang ada dalam organisasi tersebut. Senada dengan pendapat Johns di atas,

⁵⁹ Gary L. Kreps, *Organizational Communication, Theory and Practice* (New York: Longman, 1990), p. 193.

⁶⁰ Johns, *op. cit.*, p. 130.

Steers dan Porter mengatakan bahwa sistem ganjaran mempunyai efek yang kritis terhadap perilaku pegawai dan iklim organisasi.⁶¹ Ia mencontohkan sistem ganjaran yang didasarkan atas prestasi kerja akan mendatangkan suasana yang lebih kondusif jika dibandingkan dengan sistem ganjaran yang didasarkan atas senioritas atau kepangkatan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas, terdapat beberapa unsur penting yang tercakup dalam pengertian iklim organisasi ini. Pertama, bahwa iklim organisasi ditentukan oleh pola hubungan sosial, yang mencakup arus komunikasi, kerja sama, supervisi, dan kejelasan tugas yang diemban oleh masing-masing pekerja. Kedua, iklim organisasi ditentukan juga oleh sistem ganjaran yang diterapkan dalam organisasi; ketiga, iklim organisasi merupakan produk akhir dari perilaku anggota organisasi.

Pada sisi lain, Hodgetts dan Kuratko (1998) berpendapat bahwa sulit untuk mendefinisikan secara jelas istilah iklim organisasi. Hal ini disebabkan terlalu banyak unsur dalam lingkup kerja yang mempengaruhi suasana kerja tersebut.⁶² Lebih jauh dikatakan bahwa ada empat unsur utama yang berperan membentuk iklim organisasi yakni: (1) praktik pengambilan keputusan (*decision making practice*); (2) aliran komunikasi (*communication flows*) (3) motivasi (*motivation*); dan (4) kepedulian terhadap orang (*concern for the people*). Diingatkan bahwa unsur-unsur yang membentuk iklim organisasi itu ibarat gunung es (*iceberg*) di lautan. Ada bagian yang

⁶¹ Steers and Potter, *op. cit.*, pp., 520-521.

⁶² Richard M. Hodgetts, Donald F. Kuratko, *Management* (San Diego: Harcourt Brace Jovanovich Publisher, 1998), p. 452.

dapat dilihat, dan ada pula bagian yang tidak dapat dilihat. Bagian yang kelihatan adalah: (1) sikap; (2) perasaan; (3) nilai-nilai; (4) norma-norma; (5) sportivitas; dan (6) kepuasan kerja dari pegawai.

Merujuk pada pendapat di atas, praktik pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan, komunikasi yang terbuka. Dorongan untuk bekerja, dan perhatian serta kepedulian terhadap anggota organisasi diyakini akan mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Steers (1985) mengemukakan bahwa dalam membahas iklim organisasi berarti berkaitan dengan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja, dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, dan dianggap mempengaruhi perilaku kemudian.⁶³ Lebih lanjut ditegaskan bahwa iklim ini menjadi dasar bagi para pekerja untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka, dan menentukan hubungan antara ganjaran dengan hukuman (*reward and punishment*). Kemudian Steers menjelaskan bahwa terdapat beberapa dimensi dari iklim organisasi, yaitu: (1) struktur tugas; (2) hubungan ganjaran-hukuman; (3) sentralisasi keputusan; (4) tekanan pada prestasi; (5) tekanan pada latihan dan pengembangan; (6) keamanan kerja; (7) keterbukaan; (8) status dan semangat; (9) pengakuan dan umpan balik; dan (10) kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum.⁶⁴ Sedangkan George dan Bishop, sebagaimana dikutip Steers (1985) mengatakan bahwa ukuran (besar) organisasi dan posisi kerja seseorang dalam hierarki dapat

⁶³ Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi. Kaidah Perilaku*, terj. Magdalena Jamin (Jakarta: Erlangga, 1985), p. 120.

⁶⁴ *Ibid.*, pp. 122-123.

pula mempengaruhi iklim organisasi.⁶⁵ Ia berpendapat bahwa organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang lebih terbuka, saling mempercayai, dan saling bergantung. Sedangkan, organisasi yang lebih besar dan lebih birokratis dianggap sebaliknya.

Dari berbagai teori yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi terkait dengan persepsi. Hal ini ditegaskan oleh Massie (1987) yang mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan *the total of the degree and quality environmental factor that influence participant, usually measured by their perception*.⁶⁶ Iklim organisasi adalah iklim yang dapat dilihat, dipikir dan dirasakan oleh para pekerja. Jadi bukanlah iklim yang “sebenarnya”. Sesungguhnya organisasi tidak mempunyai iklim sama sekali, melainkan sekadar serangkaian perasaan dan persepsi dari pihak pekerja, yang dapat berubah dari waktu ke waktu. Koehler, Anatol, dan Appelbaum mengatakan bahwa yang dimaksud iklim dalam suatu organisasi adalah *thought od as the spirit or philosophy that dominates the organization and is responsible for the relationships that exist among the individuals making up the organization*.⁶⁷

Persepsi itu sendiri menurut Gibson, Ivancevich, dan Donelly adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu.⁶⁸ Hal ini berarti bahwa tidak mustahil individu yang berbeda akan “melihat” benda yang sama secara berbeda-beda akibat dari pengalaman mereka. Persepsi mencakup penerimaan,

⁶⁵ Ibid., p. 126.

⁶⁶ Joseph L. Massie, *Essential of Management* (New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 1987), p. 292.

⁶⁷ Jerry W. Koehler, Karl W. E. Anatol, and Ronald L. Applbaum, *Organizational Communication* (New York: Holt, Ronehart and Winston, 1981), p. 123.

⁶⁸ Gibson, Ivancevich, and Donelly, *op. cit*, p. 67.

pengorganisasian, dan penafsiran stimulus yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa persepsi mencakup apa yang dilihat, dipikirkan, dan dirasakan oleh seseorang terhadap stimulus yang diterimanya dari lingkungan ia berada dalam jangka waktu relatif lama, yang pada gilirannya akan mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap mereka.

Senada dengan pendapat di atas, Johns mengatakan bahwa persepsi merupakan *the process of interpreting the messages of our senses to provide order and meaning to the environment*.⁶⁹ Pendapat ini lebih menekankan pada perasaan seseorang dalam proses menginterpretasikan pesan-pesan yang muncul. Lebih jauh Johns mengatakan "*the world is a complex place, and perception helps us sort out organize the input received by our senses of sight, smell, touch, taste, and hearing*".⁷⁰ Pernyataan ini menggambarkan bahwa persepsi sangat membantu seseorang dalam memilah-milah dan menggabungkan berbagai pesan yang diterimanya.

Herbert mengatakan bahwa orang dapat saja "melihat" objek atau stimulus yang sama dalam cara yang berbeda, dan inilah yang disebut persepsi.⁷¹ Lebih lanjut, ia mengatakan bahwa pandangan dan pemahaman seseorang diwarnai dan dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, *what he/she expect to see, familiarity, and feelings*. Hal inilah yang menyebabkan orang berbeda dalam "melihat" suatu objek atau stimulus. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa persepsi

⁶⁹ Johns, *op. cit.*, p. 67.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 67.

⁷¹ Herberd, *op. cit.*, p. 71.

merupakan proses yang terkait dengan apa yang dilihat, dirasakan, dan dipikirkan oleh seseorang.

Membangun iklim organisasi yang kondusif merupakan tanggung jawab dari pimpinan puncak organisasi, dalam hal ini adalah pimpinan unit kerja. Setiap kebijakan yang diambil oleh kepala unit kerja akan berpengaruh terhadap iklim organisasi. Hal ini berarti bahwa pimpinan unit kerja dengan dukungan seluruh bawahannya harus berupaya membangun dan menciptakan iklim organisasi yang kondusif agar kinerja dan produktivitas para pegawai dapat lebih ditingkatkan.

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan di atas, yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah suasana yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh hubungan antarpribadi baik hubungan antara atasan dan bawahan, maupun hubungan sesama karyawan, dan suasana yang terjadi sebagai akibat dari pengaruh sistem organisasi, serta lingkungan fisik organisasi, yang diukur melalui persepsi individu-individu dalam organisasi terhadap suasana organisasi yang dilihat, dipikirkan, dan dirasakannya, yang mencakup beberapa indikator yaitu: (a) komunikasi; (b) lingkungan fisik; (c) sistem ganjaran; (d) aktivitas pengawasan; (e) kerja sama; dan (f) kejelasan tugas.

Setiap organisasi untuk mencapai tujuan bersama harus memiliki iklim organisasi, iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi kinerja karyawan, anggota organisasi, dan dapat memberi nilai-nilai karakteristik dari anggota organisasi tersebut. Organisasi perlu membuat suatu iklim yang dapat dianut oleh para pekerja, karena iklim dalam organisasi

merupakan faktor pokok yang menentukan para pekerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.⁷² Iklim organisasi terbagi atas beberapa macam menurut Abdul Aziz Wahab (2006), antara lain:

- a. Iklim organisasi terbuka, iklim organisasi semacam ini ditandai dengan seorang manajer dan anggota organisasi yang bersikap jujur dan terbuka. Seluruh anggota organisasi saling menghargai satu dengan lainnya.
- b. Iklim organisasi mengikat, iklim semacam ini memiliki beberapa unsur yang di antaranya anggota organisasi berlaku profesional tetapi kebalikannya top manajernya berlaku kurang profesional.
- c. Iklim organisasi tidak mengikat, iklim ini yang lebih menonjol dalam aktivitas organisasinya didukung oleh manajer, perhatian, fleksibel, tetapi kebalikannya anggota berlaku kurang profesional.
- d. Iklim organisasi tertutup, hal ini ditandai misalnya manajer yang tidak mendukung terhadap aktivitas anggota organisasi, alih-alih malah menghambat kemajuan organisasi, serta anggota organisasi aktivitasnya tidak jauh berbeda dengan pemimpinnya.

Iklim organisasi juga mempengaruhi praktik dan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang diterima oleh setiap anggota organisasi dan perlu diketahui bahwa setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda, keanekaragaman pekerjaan yang dirancang dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan

⁷² Radianto, A & Sunuharyo, B. S. 2017. "Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Administrasi Bisnis* 53 (1). 15.

perbedaan tersebut, setiap organisasi tentu memiliki strategi dalam mengelola sumber daya manusianya tersendiri (Taguiri & Litwin dalam Soetopo, 2010).

2. Budaya Organisasi

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri. Studi yang dilakukan ini mengenai budaya organisasi yang berlaku pada perusahaan. Dalam pembicaraan selanjutnya yang disebut budaya organisasi, diartikan atau sinonim dengan budaya perusahaan. Jika disebut budaya perusahaan, diartikan pula budaya yang berlaku dalam organisasi yang melakukan kegiatan perusahaan. Jadi, istilah budaya organisasi dan istilah budaya perusahaan dalam studi ini juga seperti yang digunakan para *pengripta* saling mengganti.⁷³

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.⁷⁴

⁷³ Sutrisno, E. H. 2018. Budaya Organisasi. Jakarta: Prenamedia Group.

⁷⁴ Sutrisno, E. H. 2018. Budaya Organisasi. Jakarta: Prenamedia Group.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990), sebagai berikut: ⁷⁵

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tepat;
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi;
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan;
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi;
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sempat *rewarding*;
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan;

⁷⁵ Sutrisno, E. H. 2018. Budaya Organisasi. Jakarta: Prenamedia Group.

8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Jadi disimpulkan bahwa budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetap merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja. Menurut Miller (1984) perusahaan yang efektif ialah perusahaan yang membudayakan nilai-nilai primer yang diperlukan untuk kepentingan operasi perusahaan, yaitu asas-asas tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, empiris, kesatuan, keakraban, dan integritas, sebagaimana disebutkan di depan.⁷⁶

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau bertentangan dengan tujuan perusahaan akan menghambat

⁷⁶ Sutrisno, E. H. 2018. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Group.

perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan⁷⁷

Budaya organisasi dibentuk oleh nilai-nilai individu dan nilai-nilai hakikat yang berkaitan satu sama lain dan berdampak positif timbulnya praktik-praktik budaya organisasi yang juga dipengaruhi oleh sikap, perilaku individu dan sikap perilaku kolektif. berkembangnya budaya organisasi karena adanya pengaruh sikap kerja, perilaku kerja, dan hasil kerja individu/karyawan dan pengaruh akumulatif membentuk suatu budaya kerja. Budaya kerja merupakan sikap hidup yang didasari oleh nilai pandangan hidup yang telah menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok/masyarakat/organisasi yang tercermin dalam perilaku, kepercayaan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Apabila budaya kerja ini dikembangkan dalam proses manajemen akan menumbuhkan sikap yang berorientasi pada tanggung jawab kelompok, saling menghargai, dan komitmen kerja.⁷⁸ Beberapa upaya untuk meningkatkan kualitas budaya organisasi:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko.

⁷⁷ Radianto, A & Sunuharyo, B. S. 2017. "Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Administrasi Bisnis* 53 (1). 20.

⁷⁸ Sudirman, D. W. 2005. "Budaya Organisasi, Budaya Kerja, dan Pengaruhnya dalam Praktik Manajemen". *Efisiensi Kajian Ilmu Adminitrasi* 5(2). 1.

- b. Perhatian pada hal-hal rinci. Se jauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian terhadap hal-hal detail.
- c. Orientasi hasil. Se jauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang. Se jauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim. Se jauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- f. Se jauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas. Se jauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan pertahanan status dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

B. Karakteristik Iklim dan Budaya Organisasi

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama. Stephen P. Robbins dalam Hardjito Dydlet (1995). Organisasi adalah sarana dalam pencapaian tujuan, yang merupakan wadah bagi orang-orang yang bekerja sama dalam usahanya mencapai tujuan. Setiap organisasi untuk mencapai tujuan bersama harus

memiliki iklim organisasi dan budaya organisasi. Adapun karakteristik iklim organisasi dan budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Karakteristik Iklim Organisasi

Karakteristik iklim organisasi menyatakan dengan skala lingkungan kerja menurut Moos (1994) seperti keterlibatan kerja sama pekerja, kohesi, pengawas *support*, otonomi, orientasi tugas, tekanan kerja, kejelasan, *managerial control*, inovasi, fisik *comfort*, dll.

Terdapat sembilan aspek yang membentuk dimensi struktur organisasi menurut Steers (1985), sebagai berikut:

- a. Struktur. Karyawan memersepsikan dirinya mengetahui aturan, peraturan, prosedur yang ada serta birokrasi tertentu dalam organisasi.
- b. Tanggung jawab. Karyawan memersepsikan dirinya menjadi seorang pimpinan dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa perlu meninjau ulang keputusan yang diambilnya.
- c. Penghargaan. Karyawan memersepsikan sebuah penghargaan yang diterima adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
- d. Kehangatan. Karyawan melihat keseluruhan persahabatan yang terbentuk dari interaksi kelompok sosial secara informasi di dalam organisasi.
- e. Dukungan. Karyawan melihat pemberian bantuan yang dilakukan berdasarkan pada hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan.
- f. Standar. Karyawan melihat standar kinerja yang dinyatakan secara implisit dan eksplisit dalam organisasi.

- g. Konflik. Karyawan melihat sebuah konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat dari masing-masing anggota di dalam organisasi.
- h. Risiko. Karyawan melihat risiko kerja dapat terjadi di dalam organisasi. Salah satu penyebab terlihat pada jenis pekerjaannya. Jenis pekerjaan tersebut memengaruhi besar kecilnya risiko yang didapat.
- i. Identitas. Karyawan melihat dirinya merasa memiliki perusahaan serta menjadi anggota dalam sebuah tim kerja.

Terdapat tujuh dimensi iklim organisasi yang membentuk iklim organisasi menurut Kolb dan Rubin (1984), sebagai berikut:

- a. Konformitas (*conformity*) adalah perasaan adanya pembatasan yang dikenakan oleh organisasi secara eksternal. Perasaan ada banyak peraturan, prosedur, kebijakan, dan peraturan yang harus dipatuhi dibandingkan, dengan kemungkinan untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara sendiri yang dianggap tepat. Apakah peraturan yang ada terlalu menekan, merugikan, atau justru membantu menyelesaikan tugas.
- b. Tanggung jawab (*responsibility*) adalah tanggung jawab yang diberikan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Apakah dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah tanpa diawasi untuk setiap langkah yang dikerjakan.
- c. Standar pelaksanaan pekerjaan (standar) adalah kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi.

Organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengutamakan mutu ke anggota organisasi agar berprestasi.

- d. Imbalan (*reward*) adalah penghargaan yang diberikan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, tidak hanya dikritik, diabaikan, atau dihukum.
 - e. Kejelasan organisasi (*organizational clarity*) adalah kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh organisasi, segala sesuatu terorganisir dengan jelas tidak membingungkan, kabur atau kacau.
 - f. Hubungan interpersonal dan semangat kelompok (*warmth and support*) adalah derajat perasaan para anggota bahwa keakraban adalah penting untuk ciri organisasi, saling menghargai, saling membantu, dan adanya hubungan yang baik antar karyawan.
 - g. Kepemimpinan (*leadership*) adalah posisi dalam organisasi, apakah diterima atau ditolak oleh anggotanya. Kepemimpinan didasarkan oleh keahlian, organisasi tidak didominasi atau tergantung pada satu atau dua orang saja.
2. Karakteristik budaya organisasi

Setiap organisasi mempunyai identitas budaya masing-masing yang dibangun melalui sejarah dan kombinasi yang unik dari individu-individu yang merupakan bagian dari organisasi. Dalam organisasi ada budaya yang bersifat organisasi secara keseluruhan, dan ada yang bersifat subbudaya dari kelompok-kelompok individu dalam organisasi. Budaya organisasi yang terdapat dalam sebuah organisasi dianggap sebagai suatu yang

abstrak namun budaya organisasi juga mempunyai karakteristik atau dimensi tertentu yang dapat didefinisikan dan sebagai dasar pengukuran. Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2006):

- a. Inovasi dan pengambilan risiko;
- b. Orientasi detail;
- c. Orientasi hasil;
- d. Orientasi individu;
- e. Orientasi tim;
- f. Agresivitas;
- g. Stabilitas.

Adapun karakteristik budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2010, h. 110), sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pemimpin tertinggi.

- d. Organisasi/perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya pramujual terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pimpinan organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan *cultura* yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

C. Dimensi Nilai Budaya

Budaya adalah suatu falsafah yang didasari pandang hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan. Berikut ini beberapa dimensi nilai budaya menurut Reynolds (dalam Sobirin, 2007, h. 190), sebagai berikut:

- a. Berorientasi eksternal vs berorientasi internal;
- b. Berorientasi pada tugas vs berorientasi pada aspek sosial;
- c. Menekankan pada pentingnya *safety* vs berani menanggung risiko;
- d. Menekankan pada pentingnya *conformity* vs *individuality*;
- e. Pemberian *reward* berdasarkan kinerja individu vs. kinerja kelompok;

- f. Pengembalian keputusan secara individual vs. keputusan kelompok;
- g. Pengembalian keputusan secara terpusat (*centralized*) vs. *decentralized*;
- h. Menekankan pada pentingnya perencanaan vs. *ad hoc*;
- i. Menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs. inovasi organisasi;
- j. Mengarahkan karyawan untuk berkooperatif vs berkompetisi;
- k. Menekankan pada pentingnya organisasi yang sederhana vs. organisasi yang kompleks;
- l. Prosedur organisasi bersifat formal vs. informal;
- m. Menuntut karyawan sangat loyal kepada organisasi vs. tidak mementingkan loyalitas karyawan;
- n. *Ignorance* (ketidaktahuan) vs *knowledge* (pengetahuan).

Adapun dimensi nilai budaya dirumuskan dalam empat hal menurut Hofstede pada tahun 1970-an, sebagai berikut:

1. *Colectivism vs. Individualism*

Colectivism vs Individualism merupakan konsep kebudayaan yang menunjukkan derajat kesetiaan dan loyalitas anggotanya kepada individu atau kelompok.

2. Jarak kekuasaan (*power distance*)

Power distance merupakan konsep yang merefleksikan derajat yang mana sebuah kebudayaan meyakini bagaimana kekuasaan institusi didistribusikan kepada para anggota budaya secara seimbang, juga bagaimana pandangan pemegang

kekuasaan tentang pengambilan keputusan apakah menentang atau menerima.

3. *Uncertainty Avoidance* (menghindari ketidakpastian)

Terminologi *uncertainty avoidance* telah dipinjam dari organisasi sosiologi Amerika khususnya dari karya James G. March. cara untuk mengatasi ketidakpastian merupakan bagian dan bidang dari setiap manusia di negara mana pun.

4. *Masculinity and Femininity*

Masculinity-feminity adalah sebuah konsep kebudayaan yang mengidentifikasikan derajat nilai-nilai perilaku tertentu.

Budaya merupakan salah satu topik yang menarik minat peneliti dari beragam disiplin ilmu seperti psikologi, pemasaran, perilaku konsumen, dan disiplin ilmu lainnya. Hal ini karena budaya sebagai salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku seseorang. Cara mengukur budaya yang sering digunakan oleh peneliti-peneliti ilmu sosial, khususnya dalam penelitian pemasaran dan perilaku konsumen, adalah dengan menggunakan dimensi-dimensi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede (1980) dan Bond (1988). Akan tetapi, *studi* Hofstede juga mendapat kritik-kritik seperti: (1) mereduksi budaya pada empat atau lima dimensi; (2) penelitian telah lama dilakukan, yaitu pada tahun 1967-1973; dan (3) mengukur budaya dengan menggunakan nilai-nilai yang berkaitan dengan pekerjaan. Dengan demikian walaupun dimensi budaya dikembangkan oleh Hofstede memberikan kontribusi dalam

memahami dan mengukur budaya, tetapi ada kebutuhan untuk mengembangkan dan mengidentifikasi budaya Indonesia.⁷⁹

D. Budaya Kerja

1. Definisi Budaya Kerja

Budaya kerja adalah pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Berikut definisi budaya kerja dari beberapa sumber:

- a. Budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal menurut Mangkunegara (2005).
- b. Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja menurut Triguno (2003).

⁷⁹ Sihombing, S. O. & Pongtularan, F. D. 2013. "Pengidentifikasian Dimensi-dimensi Budaya Indonesia: Pengembangan Skala dan Validasi". *Sustainable Competitive Advantage*. Vol. 1 (1). Hlm. 6.

- c. Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan menurut Nawawi (2003).
- d. Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat menurut Ndraha (2004).
- e. Budaya kerja adalah perwujudan dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja. Budaya kerja adalah suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan, interaksi kerja, yang disepakati bersama, dan digunakan dalam kehidupan kerja sehari-hari menurut Hartanto (2009).

2. Fungsi dan Tujuan Budaya Kerja

Tujuan Budaya kerja adalah untuk menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh disiplin, motivasi, dan budaya kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendapatan, pengelolaan keuangan, dan aset daerah Kabupaten. Saat ini perusahaan/organisasi dihadapkan pada persaingan yang sangat luar biasa. Perusahaan/organisasi yang unggul, harus memiliki, dan

pengimplementasian budaya kerja perusahaan/organisasi yang unggul.⁸⁰

Tujuan budaya kerja menurut Feriyanto dan Triana (2015), sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang telah lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

Fungsi budaya kerja menurut Tika (2008), sebagai berikut:

- a. Batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
- b. Perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- e. Integrator.
- f. Membentuk perilaku bagi karyawan.

⁸⁰ Sudirman, D. W. 2005. "Budaya Organisasi, Budaya Kerja, dan Pengaruhnya dalam Praktik Manajemen". *Efisiensi Kajian Ilmu Administrasi*. Vol. 5. (2). hlm. 1.

- g. Sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan.
- h. Acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- i. Alat komunikasi.

3. Aspek-Aspek Budaya Kerja

Komponen budaya kerja menurut Ndraha (2003), sebagai berikut:

- a. Anggapan dasar tentang kerja;
- b. Sikap terhadap pekerjaan;
- c. Perilaku ketika bekerja;
- d. Lingkungan kerja dan alat kerja; dan
- e. Etos kerja.

4. Unsur-unsur Budaya Kerja

Unsur-unsur budaya kerja menurut Tika (2008), sebagai berikut:

- a. Asumsi dasar. Dalam budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- b. Keyakinan yang dianut. Dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat membentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
- c. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja. Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.

- d. Pedoman mengatasi masalah. Dalam perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- e. Berbagai nilai (*sharing of value*). Dalam budaya kerja perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- f. Pewarisan (*learning process*). Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.
- g. Penyesuaian (adaptasi). Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

5. Indikator Budaya Kerja

Indikator budaya kerja menurut Nurhadijah (2017), sebagai berikut:

- a. Disiplin, perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan.
- b. Keterbukaan, kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
- c. Saling menghargai, perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas, dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

- d. Kerja sama, kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

6. Jenis-Jenis Budaya Kerja

Terdapat beberapa jenis budaya kerja, menurut Tika (2008), sebagai berikut:

- a. Budaya rasional. Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
- b. Budaya ideologis. Dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sasaran bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
- c. Budaya konsensus. Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
- d. Budaya hierarki. Dalam budaya hierarki, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

E. Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Organisasi merupakan sistem sosial yang terdiri dari subsistem manusia, subsistem teknologi, subsistem administrasi, dan subsistem informasi. Pengertian organisasi di atas merupakan pendapat dari?
 - a. Hersey dan Blandchard
 - b. Johns dan Herbert
 - c. Blandchard dan Herbert
 - d. Donelly dan Gibson
2. Di bawah ini yang bukan termasuk ciri-ciri organisasi menurut Herbert, yaitu!
 - a. Terdiri dari sekelompok orang
 - b. Mempunyai tujuan tertentu
 - c. Kepedulian terhadap orang
 - d. Terkoordinasi
3. Di bawah ini yang termasuk aspek pembentuk dimensi struktur organisasi menurut Steers (1985), yaitu!
 - a. Disiplin
 - b. Tanggung jawab
 - c. Kreatif
 - d. Dapat dipercaya
4. Di bawah ini yang bukan merupakan aspek-aspek budaya kerja, yaitu!
 - a. Anggapan dasar tentang kerja
 - b. Sebagai alat komunikasi

- c. Sikap terhadap pekerjaan
 - d. Perilaku ketika kerja
5. Perasaan adanya pembatasan yang dikenakan oleh organisasi secara eksternal. Pernyataan tersebut merupakan pengertian dari aspek?
- a. Konformitas (*conformity*)
 - b. Tanggung jawab (*responsibility*)
 - c. Imbalan (*reward*)
 - d. Kepemimpinan (*Leadership*)
6. Di bawah ini yang merupakan dimensi nilai budaya menurut Hofstede pada tahun 1970-an yaitu, kecuali?
- a. Kejelasan organisasi
 - b. *Collectivism vs. individualism*
 - c. Jarak kekuasaan (*power distance*)
 - d. *Uncertainty avoidance* (menghindari ketidakpastian)
7. Iklim organisasi adalah suasana yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antarpribadi dalam organisasi. Pernyataan di atas merupakan pengertian iklim organisasi yang dikemukakan oleh?
- a. Johns
 - b. Hersey
 - c. Kerps
 - d. Helbert
8. Iklim organisasi berarti berkaitan dengan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja, dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, dan dianggap

mempengaruhi keadaan perilaku kemudian. Pernyataan di atas dikemukakan oleh?

- a. Blandchard
 - b. Steers
 - c. Johns
 - d. Helbert
9. Di bawah ini yang bukan termasuk dimensi dari iklim organisasi menurut Steers yaitu?
- a. Struktur tugas
 - b. Keterbukaan
 - c. Status dan semangat
 - d. Norma-norma
10. Di bawah ini unsur-unsur yang membentuk iklim organisasi yang tidak dapat dilihat yaitu!
- a. Sikap
 - b. Sentralisasi keputusan
 - c. Keterbukaan
 - d. Keamanan kerja

Essay

1. Jelaskan pengertian iklim organisasi menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly!
2. Sebutkan beberapa unsur penting dalam pengertian iklim organisasi menurut pendapat Gibson, Ivancevich, dan Donnelly!
3. Mengapa Hodgetts dan Kuratko berpendapat bahwa sulit untuk mendefinisikan secara jelas istilah iklim organisasi?

4. Jelaskan perbedaan pengertian budaya kerja menurut Triguno (2003) dan Nawawi (2003)!
5. Jelaskan aspek-aspek yang membentuk struktur organisasi menurut Steers (1985)!

KEPUASAN KERJA DALAM ORGANISASI

A. Ruang Lingkup Kepuasan Kerja

Makna kerja tidaklah sama bagi setiap orang. Sebagian melakukannya hanya sebatas menjaga status sosialnya, sebagian lain mungkin untuk mendapatkan sesuatu yang dapat menyambung hidupnya, tidak jarang ada beberapa pihak menganggapnya sebagai ibadah. Apapun makna yang diberikan terhadap kegiatan bekerja itu, bekerja berarti melakukan sesuatu yang berarti bagi individu itu sendiri maupun bagi orang lain.

Bekerja berarti melaksanakan suatu kegiatan yang memerlukan energi. Energi yang dikeluarkan ini akan dinilai oleh pihak lain dan diberikan nilai. Perbandingan antara yang diberikan oleh individu dengan nilai yang diterimanya akan menentukan derajat kepuasannya dalam bekerja.⁸¹

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya.⁸² Sedangkan, Luthans membatasinya

⁸¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, dan Richard N. Obsborn, *Managing Organizational Behavior* (New York: John Wiley & Sons 2000), p. 147.

⁸² Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars, *Management: Skills and Application* (Boston: Irwin, 1992), p. 367.

sebagai suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif dari hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaannya sendiri atau pengalaman kerjanya.⁸³ Relevan dengan pendapat tersebut, Arnold dan Feldman menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sejumlah afeksi atau perasaan positif yang akan dimiliki individu terhadap pekerjaannya.⁸⁴ Kepuasan kerja dapat juga dibatasi sebagai persepsi bahwa pekerjaan yang dihadapi seseorang akan mampu membuatnya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting.⁸⁵ Selanjutnya, dengan mengutip pendapat Locke, Wagner III dan Hollenbeck menegaskan bahwa istilah “nilai” yang dimaksudkan dalam definisi tersebut dapat diartikan sebagai hasrat yang ingin dicapai seseorang, baik secara sadar maupun tidak sadar.⁸⁶ Melengkapi pendapat di atas, kepuasan kerja menurut Newstrom dan Davis merupakan seperangkat perasaan atau emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berasal dari pandangan pegawai mengenai pekerjaannya.⁸⁷

Dari Batasan-batasan tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan kerja terkait dengan persepsi dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Persepsi dapat didefinisikan sebagai proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu.⁸⁸ Sejalan dengan pendapat sebelumnya, persepsi dapat juga didefinisikan sebagai proses bagaimana individu mengorganisasikan dan

⁸³ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, Inc., 2002), P. 126.

⁸⁴ Arnold dan Feldman, *op cit.*, p.86.

⁸⁵ John A. Wagner, III & John R. Hollenbeck, *Management of Organizational Behavior* (New Jersey: Prantice-Hall, Inc., 1995, p. 206.

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ John W. Newstrom dan Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (New Delhi: Tata McGraw – Hill Publishing Co., 1998), p.255.

⁸⁸ Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, *Op cit.*, p. 53

menginterpretasikan kesan-kesan sensorik mereka dalam rangka memberikan arti terhadap lingkungannya.⁸⁹ Berbeda dengan pendapat sebelumnya, Leavitt membedakan pengertian persepsi ke dalam dua perspektif, yakni: (1) dalam arti sempit berarti penglihatan, bagaimana cara seseorang melihat sesuatu dan (2) dalam arti luas berarti pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu.⁹⁰ Dengan merujuk pada pendapat di atas, maka kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hasil pandangan dan interpretasi ini dapat bersifat maupun negatif. Pernyataan yang terakhir ini sejalan dengan pendapat Rue and Byars yang menegaskan, "*Job satisfaction refers to the individual's mental set about the job. This mental set may be positive or negative*".⁹¹

Pendapat yang terakhir ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan pandangan seseorang dalam arti bagaimana seseorang memandang atau mengartikan pekerjaannya. Pandangan mengenai pekerjaan ini akan berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Ada individu yang memandang pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya secara positif, tetapi tidak mustahil ada juga yang memandang sebaliknya. Hal ini cukup beralasan sebab persepsi orang ditentukan oleh kebutuhannya.⁹²

Secara umum persepsi dan perasaan seorang pegawai mengenai pekerjaannya dapat dipengaruhi oleh faktor yang terdapat dalam dirinya sendiri (intrinsik) atau lingkungannya (ekstrinsik). Faktor

⁸⁹ Robbins, op. cit., p 132.

⁹⁰ Harold J. Leavitt, Psikologi Manajemen, terjemahan Muclichah Zarkasi, (Jakarta: Erlangga, 1992), p. 27.

⁹¹ Rue dan Byars, loc. Cit.

⁹² Leavitt, op.cit., p. 28.

intrinsik yang menjadi determinan kepuasan kerja adalah kebutuhan dan aspirasi pegawai itu sendiri.⁹³ Jika kebutuhan pegawai dapat terpenuhi dan aspirasinya tersalurkan, maka individu tersebut akan merasa dihargai dan pada gilirannya akan memperoleh perasaan puas terhadap apa yang telah dilakukannya. Hal inilah yang akan melahirkan kepuasan kerja.

Kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yakni: (1) fisiologis; (2) sosial; dan (3) egoistik. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang timbul dalam upaya untuk mempertahankan hidup sehingga kebutuhan ini sering disebut sebagai kebutuhan primer. Termasuk ke dalam kelompok kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan makanan, air, istirahat, seks, dan tempat berteduh. Kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik merupakan kebutuhan sekunder, namun kebutuhan sosial lebih mengarah kepada: (1) hubungan fisik dan pergaulan; (2) cinta dan kasih sayang; dan (3) rasa diterima. Sedangkan, kebutuhan egoistik lebih mengarah kepada: (1) penghormatan; (2) kekuasaan; (3) kebebasan; dan (4) prestasi.⁹⁴

Dari perspektif lain, Maslow seperti dikutip oleh Wexley dan Yukl mengelompokkan kebutuhan manusia ke dalam lima tahapan kebutuhan, yaitu: (1) tahapan fisiologis yang berisi hal-hal yang mendasar dari kehidupan manusia seperti: lapar, haus, dan lain-lain; (2) rasa aman, seperti kedamaian, lingkungan yang stabil; (3) rasa memiliki, seperti dicintai, diterima masyarakat; (4) harga diri, seperti

⁹³ Griffin, *op.cit.*, p. 456

⁹⁴ Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalialia*, terjemahan Moh Masud, (Jakarta: Erlangga, 2009), pp. 95-97

ingin dihormati, keberhasilan dan status; (5) aktualisasi diri, seperti pengembangan diri, kreativitas, dll. Kebutuhan-kebutuhan tersebut satu sama lain saling berkaitan sesuai kepentingannya. Semakin penting suatu kebutuhan semakin kuat dorongan yang timbul untuk memenuhinya. Apabila suatu kebutuhan telah terpenuhi dan pada saat itu juga akan datang kebutuhan baru, demikian seterusnya.⁹⁵

Pernyataan terakhir tersebut dengan tegas menolak bahwa apabila suatu kebutuhan sudah terpenuhi maka kebutuhan lainnya akan hilang, karena tidak ada satu kebutuhan yang terpenuhi seratus persen. Dengan demikian, kebutuhan yang paling dasar sekalipun akan tetap timbul dalam diri manusia meskipun individu tersebut telah mencapai kebutuhan yang lebih tinggi. Hanya saja kebutuhan tersebut tidak lagi bersifat dominan.

Kepuasan kerja karyawan akan dapat bersifat positif jika kebutuhan mereka terpenuhi. Kebutuhan ini tidak hanya menyangkut makan dan minum saja, melainkan juga tempat berteduh, bersosial, dihargai, dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri. Dengan kata lain, ukuran kepuasan kerja berdasarkan kebutuhan karyawan ini tidak hanya ditentukan oleh berapa banyak gaji yang mereka terima per bulan, melainkan juga bagaimana penghargaan lembaga terhadap mereka serta seberapa besar peluang yang diberikan lembaga kepada mereka untuk mengembangkan diri.

Di samping faktor intrinsik yang telah dijelaskan di atas faktor ekstrinsik yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah: (1) ganjaran; (2) kondisi pekerjaan; (3) aktivitas pengawasan; (4) rekan

⁹⁵ Kenneth N. Wexley & Gary A. Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia* terjemahan Muh Shobaruddin (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), p. 102.

kerja; (5) kandungan tugas (*job content*); (6) keamanan pekerjaan; dan (7) kesempatan promosi.⁹⁶ Senada dengan pendapat sebelumnya, faktor ekstrinsik yang menjadi objek persepsi pegawai menurut Arnold dan Feldman adalah: (1) pembayaran (gaji); (2) pekerjaan itu sendiri; (3) promosi; (4) aktivitas pengawasan; (5) kelompok kerja; dan (6) kondisi pekerjaan.⁹⁷ Hal yang sama juga ditegaskan oleh Luthans yang menyatakan objek dipersepsikan pegawai ini adalah: (1) pekerjaan itu sendiri; (2) pembayaran (gaji); (3) promosi; (4) aktivitas pengawasan; dan (5) rekan sekerja.⁹⁸ Sedangkan, Rue dan Byars menegaskan bahwa terdapat lima komponen yang menentukan kepuasan kerja pegawai, yakni: (1) sikap terhadap kelompok kerja; (2) kondisi pekerjaan secara umum; (3) sikap terhadap perusahaan (organisasi); (4) keuntungan yang bersifat moneter; dan (5) sikap terhadap supervisi.⁹⁹

Jika keseluruhan komponen ini dintegrasikan, maka faktor ekstrinsik yang memutuskan kepuasan kerja adalah: (1) ganjaran; (2) kondisi pekerjaan; (3) aktivitas pengawasan; (4) rekan kerja; (5) kandungan tugas (*job content*); (6) keamanan pekerjaan; dan (7) kesempatan promosi. Dengan demikian, kepuasan kerja akan timbul setelah individu *memersepsikan* sejumlah komponen ini dan akumulasi hasil persepsi dari komponen-komponen tersebut akan menentukan derajat kepuasannya.

Berbeda dengan pendapat di atas, dengan merangkum pendapat berbagai ahli, Back (1990) menegaskan kepuasan kerja dapat

⁹⁶ *Ibid*, p. 99

⁹⁷ Arnold dan Feldman, *loc.cit*

⁹⁸ Luthans, *loc.cit*

⁹⁹ Rue dan Byars, *op.cit*, p.152.

dipelajari dengan memperhatikan dua dimensi, yakni: (1) dimensi kondisi dan (2) dimensi pelaku. Pada dimensi kondisi tersebut (a) pekerjaan, termasuk di dalamnya kesempatan belajar, kesempatan untuk berhasil; (b) ganjaran, termasuk di dalamnya: gaji, promosi, dan penghargaan; (c) konteks pekerjaan berupa kondisi pekerjaan dan keuntungannya. Pada dimensi pelaku, terdiri atas: (a) diri sendiri, seperti kemampuan dan keterampilan; (b) supervisi; (c) rekan sekerja; (d) pelanggan; (e) anggota keluarga; dan (f) lain-lainnya, seperti bawahan dan lingkungan lain.¹⁰⁰ Gambaran dimensi yang terkait dengan kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1. Dimensi Kepuasan Kerja

Kategori Umum	Dimensi Spesifik
I. Kondisi 1. Pekerjaan 2. Ganjaran	Pekerjaan itu sendiri Gaji Promosi Penghargaan Kondisi pekerjaan
II. Pelaku 1. Diri Sendiri 2. Orang Lain dalam Organisasi 3. Orang Lain di Luar Organisasi	Diri sendiri Supervisi Rekan sekerja Pelanggan Keluarga Pihak lain

Dikutip dari Beck (1990).

¹⁰⁰ Robert C. Beck, *Motivation Theories and Practices* (New Jersey: Prentice Hall, 1990), p. 348.

Masih menurut Beck, terdapat tiga teori yang mengkaji kepuasan kerja, yaitu (1) teori instrumentalitas (*instrumentality*); (2) teori keadilan; dan (3) model karakteristik pekerjaan.¹⁰¹ Selanjutnya, dijelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan tergantung pada seberapa jauh instrumentalitas yang dipersepsikan seseorang telah diperolehnya. Instrumentalitas yang dipersepsikan seseorang telah diperolehnya. Instrumentalitas yang dapat menyenangkan pegawai antara lain adalah (a) pekerjaan; (b) keamanan; (c) gengsi; (d) uang; (e) jam kerja yang singkat; (f) otonomi; (g) lokasi yang menyenangkan; dan (h) hal lain yang dianggap berharga.¹⁰² Jika apa yang diinginkan terpenuhi, individu tersebut akan mendapat kepuasan kerja. Dengan demikian, makin tinggi keterpenuhan instrumentalitas, makin tinggi pula kepuasan kerja seseorang.

Teori keadilan, menurut Wexley dan Yukl mengutip pendapat Adam, memiliki empat komponen dasar, yakni: (1) masukan (*input*), (2) hasil (*outcome*), (3) individu pembanding (*comparison person*), dan (4) adil atau tidak adil. Masukan adalah segala sesuatu yang bernilai bagi individu yang dianggap dapat mendukung pekerjaannya, misalnya pengalaman, jenjang pendidikan, jam kerja dan tenaga yang dicurahkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh individu yang akan diperolehnya dari hasil pekerjaannya, misalnya upah/gaji, pendapatan sampingan, penghargaan dan lain-lain.¹⁰³

¹⁰¹ *Ibid.*, P. 149

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ Wexley dan Yukl, *op.cit.*, pp. 99-100

Berdasarkan teori ini seseorang akan menilai keadilan dengan membandingkan masukan dan hasil yang dicapainya dengan masukan dan hasil yang dicapai orang lain, baik dalam lembaga itu sendiri maupun pada lembaga lain. Jika menurut perhitungannya hasil yang diterimanya tidak sebanding dengan pengorbanan yang dilakukan dan kondisi ini tidak jauh berbeda dengan individu lainnya, maka dia akan *memersepsikan* bahwa perlakuan lembaga terhadapnya cukup adil. Pandangan inilah yang melahirkan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika jumlah rasio antara masukan dan hasil cukup tinggi, sedangkan pada lembaga lain, kondisinya jauh lebih tinggi, maka individu tersebut akan *memersepsikan* bahwa lembaganya tidak memperlakukannya secara adil. Kondisi ini kemudian akan melahirkan ketidakpuasan kerja.

Model karakteristik pekerjaan, menurut Hackman dan Lawler, seperti yang dikutip oleh Beck, menyebutkan kepuasan kerja diperoleh apabila pekerjaan yang dilakukan memiliki ciri atau karakteristik: (1) keragaman pekerjaan dalam tugasnya; (2) otonomi dalam melaksanakan tugas dan membuat keputusan; (3) identitas tugas yang dapat mengidentifikasi pekerjaannya; (4) penerimaan umpan-balik terhadap apa yang telah dilakukan; (5) keterkaitan dengan orang lain; dan (6) kesempatan untuk mendapatkan persahabatan dalam melaksanakan tugas.¹⁰⁴ Apabila ciri-ciri terdapat dalam sebuah pekerjaan, maka hal itu akan dapat melahirkan kepuasan kerja pegawai.

¹⁰⁴ Beck. *loc.cit.*

Kepuasan kerja terkait erat dengan kinerja. Meskipun demikian, para ahli masih berbeda pendapat faktor mana yang menjadi determinannya. Beberapa ahli berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja, namun sebahagian lainnya justru berpikir sebaliknya.¹⁰⁵

Menurut Arnold dan Feldman, pengukuran kepuasan kerja pegawai hendaklah dilakukan untuk: (1) mendiagnosis masalah-masalah potensial dalam organisasi; (2) menemukan penyebab absensi dan perpindahan pegawai; (3) menilai dampak perubahan organisasi terhadap sikap pegawai; (4) menstimulasi komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan pekerja; serta (5) mendapatkan informasi yang akurat tentang derajat keinginan pegawai untuk memperbaiki manajemen.¹⁰⁶ Pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, bertitik tolak dari pandangan para karyawan terhadap aspek-aspek yang ada di lingkungan kerja mereka. Dimensi yang akan dikaji adalah kondisi pekerjaan dan pelaku itu sendiri. Pengukurannya terhadap kepuasan kerja ini dilakukan dengan teknik laporan diri (*self report*) dengan menggunakan skala sikap.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan individu terhadap: (1) fasilitas kerja; (2) penghargaan atas hasil kerjanya; dan (3) harapannya terhadap: (a) pekerjaan; (b) jabatan; (c) atasan; (d) bawahan; dan (e) lingkungan kerja.

¹⁰⁵ Rue dan Byars. *op.cit.*, pp 368-369

¹⁰⁶ Arnold dan Feldman, *op.cit.*, pp. 103-105

B. Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja

Ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya sebagai berikut:

1. Kondisi kerja, artinya jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi baik itu dari bahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi.
2. Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung terhadap pekerjaannya maka karyawan atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja.
3. Kompensasi dari pekerjaannya yang seimbang dengan pekerjaan yang telah ia lakukan.
4. Efisiensi kerja, dalam hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja itu ada salah satunya adalah dengan bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing.¹⁰⁷
5. Peluang promosi, yaitu adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang, diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikkan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.

¹⁰⁷ Auliani, R., & Wulanyani, N. M. S. (2018). Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perusahaan Perjalanan Wisata Di Denpasar. *Jurnal Psikologi Udayana*, 4(02), 426. <https://doi.org/10.24843/jpu.2017.v04.i02.p17>

6. Rekan kerja atau partner kerja, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik. Misalnya anggota kerja mempunyai cara atau sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dalam bekerja juga tidak ada hambatan karena terjalin hubungan yang baik.¹⁰⁸

Sedangkan dalam pandangan Islam, kepuasan kerja itu terjadi apabila suatu pekerjaan yang dilakukan dapat membantu orang lain dalam meringankan pekerjaannya, karena “sebaik-baiknya manusia adalah yang berguna bagi orang lain”. (Alim, 2009) juga mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan bekerja, sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya yang dirasakan dan diberikan pada tenaga kerja.
- b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- d. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas kinerjanya.
- e. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*), besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal. (2019). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jendral Kekayaan Negara Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 123–134.

¹⁰⁹ ulfah, vovi tridian. (2019). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja*. 17(3), 17–44. <https://doi.org/10.31227/osf.io/wczd8>

Semua faktor di atas sering kali berkaitan dengan isi (*content*) dari sebuah pekerjaan, itu mengapa seringkali disebut juga *content factor*. Sedangkan, kelompok-kelompok faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali disebut dengan *context factor*. Faktor-faktor ini menurut (Alim, 2009), sebagai berikut:

- a. Kebijakan perusahaan (*company policy*), derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku di perusahaan.
- b. Pengawasan (*supervision*), derajat kewajaran pengawasan yang dirasakan oleh tenaga kerja.
- c. Gaji (*salary*), derajat kewajaran gaji/upah sebagai suatu imbalan atas hasil kerjanya (*performance*).
- d. Hubungan antarpribadi (*interpersonal relations*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.¹¹⁰
- e. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan pekerjaannya.

¹¹⁰ Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal. (2019). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jendral Kekayaan Negara Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 123-134.

Tidak terpenuhinya *context factor* akan membuat tenaga kerja banyak mengeluh dan merasa tidak puas, tetapi bila dipenuhi maka pekerja akan berada pada posisi tidak lagi tidak puas (bukan berarti puas) atau tepatnya dalam keadaan posisi netral. Sedangkan, menurut Blum (As'ad, 2003) terdapat faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja, antara lain:

a. Faktor Individual

Faktor individual yang terdiri dari umur, kesehatan, watak dan harapan.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

c. Faktor Utama (Pekerjaan)

Faktor utama terdiri dari upah/gaji, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Sementara itu, Ghiselli dan Brown (As'ad, 2003) mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

a. Kedudukan/posisi

Secara umum terdapat anggapan atau pendapat bahwa individu yang bekerja pada tingkat pekerjaan yang lebih tinggi akan cenderung lebih puas daripada individu yang bekerja pada tingkat pekerjaan yang lebih rendah.

b. Pangkat/golongan

Pangkat dalam hal ini pekerjaan yang mendasarkan

Perbedaan tingkat (golongan) sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

c. Umur/usia

Umur dinyatakan memiliki hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial secara umum berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak manajemen perusahaan sangat penting dalam arti menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang ¹¹¹terpenting dari organisasi kerja tersebut, atau kata lainnya rasa memiliki (*sense of belonging*).

¹¹¹ Han, E. S., & goleman, daniel; boyatzis, Richard; Mckee, A. (2019). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.

C. Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Keberhasilan perusahaan tidak hanya dapat dicapai dengan menerapkan strategi bisnis tetapi harus didukung sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Jadi sumber daya manusia juga dianggap sebagai suatu kekuatan yang kompleks. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Umar dalam Sunyoto, 2013). Sedangkan, menurut Dessler dalam Widodo (2015) Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan (Mathis & Jackson dan Hasibuan, 2012: 23). Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian dan lain sebagainya termasuk memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan

agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan melalui komunikasi dan penerapan budaya organisasi. Hal ini diharapkan dapat mendorong mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karena karyawan merupakan sumber daya yang harus dikembangkan bukan sekadar digunakan, sehingga masing-masing departemen bervariasi dengan berbagai macam latar ¹¹²belakang pendidikan, usia, adat istiadat dan kepribadian. Adapun dampak dari kondisi ini adalah perbedaan kepuasan kerja dan bermuara pada perbedaan kinerja antara karyawan.

D. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Adapun aspek-aspek kepuasan dalam bekerja, sebagai berikut:

1. Kerja yang Secara Mental Menantang.

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi

¹¹² Susanti, R., & Fahmy, R. (2020). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pengaruh Ketidakjelasan Peran terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(1), 68-74. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v8i1.4001s>

tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.¹¹³

2. Ganjaran yang Pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih ¹¹⁴besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi, kunci yang menakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang *memersepsikan* bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

¹¹³ Asih, A. A. K. S., & Artana, I. W. A. (2014). Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Hubungan Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Puri Saron Hotel Group di Bali). *Forum Manajemen*, 12(1), 78–90.

¹¹⁴ Ahmad, U., & Yogyakarta, D. (2016). Komunikasi Dalam Komunikasi Kelompok. *CHANNEL: Jurnal Komunikasi*, 4(1), 81–90. <https://doi.org/10.12928/channel.v4i1.4208>

3. Kondisi Kerja yang Mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).¹¹⁵

4. Rekan Kerja yang Mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekadar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu, bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi, perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. ¹¹⁶

¹¹⁵ Jaradat et al., 2015, Performance Improvement of Inventory Management System Processes By an Automated Warehouse Management System, *Procedia CIRP* 41 568 – 572.

¹¹⁶ Kamaliah, dkk 2011, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah (Studi Empiris pada Akuntan BPKP), *The Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4.

Dari beberapa kajian di atas dapat disimpulkan bahwasanya kepuasan kerja memiliki dua jenis ukuran, yaitu kepuasan kerja secara menyeluruh dan kepuasan kerja yang meliputi beberapa aspek. Aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan telah diungkap oleh beberapa tokoh, menurut Panggabean (dalam Sukidi & Wajdi, 2016) perasaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja meliputi dua aspek, yaitu:

1. Aspek yang pertama adalah aspek yang berkaitan dengan pekerjaan, meliputi upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan.
2. Aspek yang kedua adalah aspek yang berkaitan dengan diri karyawan, meliputi umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Robbins (1996) mengemukakan aspek-aspek kepuasan kerja meliputi kerja yang menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pada dasarnya, sesuatu yang diinginkan dan sesuatu yang akan diperoleh seseorang akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Orang yang memiliki keinginan sangat banyak dan hasil yang diperolehnya paling sedikit adalah orang yang paling tidak merasa puas. Sedangkan, orang yang memiliki keinginan sangat banyak dan memperoleh seluruh keinginannya adalah orang yang paling merasa puas.

E. Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar, dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tetapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai *satisfaction* tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekadar output. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta-merta berkaitan langsung dengan output yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 7 yang artinya, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih”.

Bekerja dengan tidak disertai ikhlas, sabar, dan syukur bisa menjadikan orang bermuka cemberut menyelesaikan tugas. Pekerjaan memang selesai, output ada, dan target bisa diperoleh. Tetapi keberhasilan yang diperoleh bila bekerja tidak ikhlas, bisa membawa rasa marah dan capak¹¹⁷. Orang yang menyelesaikan pekerjaan dengan rasa ikhlas, sabar, dan syukur mempunyai aura tubuh yang menggembirakan. Senyum yang cerah dan riang. Sebaliknya, orang yang bekerja tidak ikhlas, sabar, dan syukur akan tetap merasa

¹¹⁷ Gusman. 2014. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Di Smp N Kecamatan Palembang Kabupaten Agam. Volume 2 Nomor 1, Juni 2014 | Bahana Manajemen Pendidikan | Jurnal Administrasi Pendidikan

tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi.

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya atau legawa. Seseorang yang memiliki sikap menerima apa adanya atau legawa bisa menerima keberhasilan dan ketidakberhasilan. Selalu siap menerima kenyataan bahwa output kerjanya lebih banyak dinikmati orang lain daripada untuk diri sendiri. Meski sudah kerja keras, dan *output*-nya ternyata adalah untuk pihak lain. Oleh sebab itu, kita diharuskan untuk bersyukur dan melihat ke golongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas. Hal tersebut sesuai dengan hadis Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah r.a., dia berkata "Rasulullah saw. pernah bersabda, "Lihatlah orang yang di bawahmu, jangan lihat orang yang di atasmu. Dengan begitu, maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima." (H.R. Bukhari-Muslim).

Islam merupakan agama yang menjunjung tinggi kerja karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah Swt.,. Oleh sebab itu, Islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (halal, baik, barokah, dan tidak berbuat curang/zholim) sehingga tercapai kesejahteraan dan kemakmuran hidup (kepuasan).¹¹⁸Kepuasan kerja dalam pandangan Islam telah

¹¹⁸ Aini, Aan Qurrotul, Pengaruh Kepuasan Kerja Islami Dan Disiplin Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Dedy Jaya Plaza Ketanggungan Brebes), Semarang: Thesis Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang, 2011.

disinggung dalam ayat-ayat Al-Qur'an. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105, yaitu¹¹⁹:

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." (Departemen Agama RI).

Sebagaimana surat di atas menjelaskan tentang segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu sebagai bentuk pengabdian kepada Allah semata-mata, oleh karenanya segala aktivitas hidup dan kehidupan merupakan amal yang diperintahkan dalam Islam.

Terwujudnya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat berkaitan erat dengan bagaimana cara manajer perusahaan memperlakukan dengan adil terhadap karyawannya. Sebagaimana dijelaskan dalam Surat Al-Maidah ayat 8 yang berbunyi:¹²⁰

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) Karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku

¹¹⁹ Al Qur'an dan Terjemahannya. 2002. Jakarta: Departemen Agama RI.

¹²⁰ Aini, Aan Qurrotul, Pengaruh Kepuasan Kerja Islami Dan Disiplin Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Dedy Jaya Plaza Ketanggungan Brebes), Semarang: Thesis Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang, 2011.

adillah, Karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui Apa yang kamu kerjakan". (Departemen Agama RI)¹²¹

F. Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Kepuasan kerja merupakan sejumlah afeksi atau perasaan positif yang akan dimiliki individu terhadap pekerjaannya "Kepuasan kerja" yang dikemukakan oleh...
 - a. Arnold dan Feldman
 - b. Wexley
 - c. Yuki
 - d. Abraham
2. Suatu perusahaan/instansi sangat bergantung pada...sehingga perusahaan lebih maju dan bangkit.
 - a. Penampilan
 - b. Pengetahuan
 - c. SDM
 - d. Keterampilan
3. Menurut Mathis, Jackson dan Hasibuan (2012: 23) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai...
 - a. Sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja
 - b. Sebagai ilmu dan keterampilan yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja

¹²¹ Departemen Agama RI, Peraturan Perundang Perwakafan, Direktorat Jendral

- c. Sebagai ilmu dan payung mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja
 - d. Sebagai ilmu dan pengalaman yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja
4. Terwujudnya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat berkaitan erat dengan bagaimana cara manajer perusahaan memperlakukan dengan adil terhadap karyawannya. Sebagaimana dijelaskan dalam Surat?
- a. Al-Baqarah Ayat 200
 - b. Al-Imran Ayat 20
 - c. Al-Maidah Ayat 8
 - d. Annisa Ayat 10
5. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Penjelasan teori...
- a. Teori Keseimbangan
 - b. Teori Pandangan Kelompok
 - c. Teori Perbedaan
 - d. Teori Pemenuhan Kebutuhan.

Essay

1. Kemukakan pendapat Anda tentang kepuasan kerja dalam berorganisasi!
2. Sebutkan dan jelaskan minimal 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja!
3. Kemukakan pendapat Anda tentang satu contoh kepuasan kerja yang ada di lingkungan Anda?

4. Sebutkan dampak yang ditimbulkan dari ketidakpuasan dan kepuasan karyawan dalam bekerja pada perusahaan. Bagaimana cara karyawan memberi tahu ketidakpuasan kepada pimpinannya?
5. Tuliskan dan jelaskan salah satu surah yang membahas tentang kepuasan dalam bekerja?

HASIL RISET

A. Pengaruh Langsung Pengembangan Karier Terhadap Profesionalitas

Pengembangan karier adalah kesempatan yang diberikan organisasi untuk pengembangan diri, perluasan kewenangan, dan tanggung jawab anggotanya dalam bekerja dengan indikator: (1) Pengembangan diri; (2) Kesempatan promosi; (3) Kesempatan transfer; (4) Peningkatan posisi/jabatan; (5) pengayaan tugas-tugas; (6) Peningkatan kewenangan dan tanggung jawab.

Pada sisi lain, profesionalitas adalah penguasaan keahlian, kesejawatan, tanggung jawab dan pemeliharaan azas-azas administrasi sebagai etika pelaksanaan tugas dengan indikator: (1) Menjalin hubungan dengan dosen dan mahasiswa; (2) Menganalisis kebutuhan dosen dan mahasiswa untuk mencapai tujuan pendidikan; (3) Menilai kelayakan permohonan kelengkapan administrasi dosen dan mahasiswa; (4) Menstrukturkan bentuk pekerjaan unitnya; (5) Mengendalikan kegiatan administrasi agar sesuai dengan peraturan perundang-undangan; (6) Mengendalikan penggunaan kebutuhan

administrasi; (7) Bekerja sama dengan sesama rekan; dan (8) Memegang teguh azas-azas administrasi yang sehat.

Jika individu memiliki pandangan bahwa masa depannya akan terjamin dalam organisasi karena setiap jenjang yang akan dicapainya mendapat dukungan dari organisasi, maka individu akan berusaha memahami semua keahlian yang dibutuhkan pada jenjang yang lebih tinggi tersebut. Hal inilah yang membuat individu tersebut berusaha memahami dan menguasai semua aspek yang terkait dengan keberhasilannya untuk menduduki posisi tersebut. Penguasaan semua aspek inilah yang disebut profesionalitas. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka terdapat pengaruh langsung positif pengembangan karier terhadap profesionalitas.

B. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap Profesionalitas

Iklim organisasi adalah suasana yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh hubungan antarpribadi, baik hubungan antara atasan dan bawahan, maupun hubungan sesama karyawan, dan suasana yang terjadi sebagai dari pengaruh sistem organisasi, serta lingkungan fisik organisasi, yang diukur melalui persepsi individu-individu dalam organisasi terhadap suasana organisasi yang dilihat, dipikirkan, dan dirasakannya, yang mencakup beberapa indikator, yaitu: (1) Komunikasi, (2) Lingkungan fisik; (3) Sistem pengajaran; (4) Aktivitas pengawasan; (5) Kerja sama, dan (6) Kejelasan tugas.

Profesionalitas berarti penguasaan keahlian, kesejawatan, tanggung jawab dan pemeliharaan azas-azas administrasi sebagai

etika pelaksanaan tugas dengan indikator: (1) Menjalin hubungan dengan dosen dan mahasiswa; (2) Menganalisis kebutuhan dosen dan mahasiswa untuk mencapai tujuan pendidikan; (3) Menilai kelayakan permohonan kelengkapan administrasi dosen dan mahasiswa; (4) Menstrukturkan bentuk pekerjaan unitnya; (5) Mengendalikan kegiatan administrasi agar sesuai dengan peraturan perundang-undangan; (6) Mengendalikan penggunaan kebutuhan administrasi; (7) Bekerja sama dengan sesama rekan; dan (8) Memegang teguh azas-azas administrasi yang sehat.

Iklim organisasi yang kondusif akan melahirkan persaingan yang sehat. Persaingan yang sehat akan memacu orang untuk berprestasi. Untuk berprestasi, individu perlu menguasai semua hal yang terkait dengan bidang tugasnya dengan tetap menjaga standar moral untuk mendapatkannya. Hal inilah yang disebut dengan profesionalitas. Dengan demikian, bahwa terdapat pengaruh langsung positif iklim organisasi terhadap profesionalitas.

C. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Profesionalitas

Kepuasan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan individu terhadap: (1) Fasilitas kerja; (2) Penghargaan atas hasil kerjanya; dan (3) Harapannya terhadap: (a) Pekerjaan; (b) Jabatan; (c) Atasan; (d) Bawahan; dan (e) Lingkungan kerja. Profesionalitas adalah penguasaan keahlian, kesejawatan, tanggung jawab dan pemeliharaan azas-azas administrasi sebagai etika pelaksanaan tugas dengan indikator: (1) Menjalin hubungan dengan dosen dan mahasiswa; (2)

Menganalisis kebutuhan dosen dan mahasiswa untuk mencapai tujuan pendidikan; (3) Menilai kelayakan permohonan kelengkapan administrasi dosen dan mahasiswa; (4) Menstrukturkan bentuk pekerjaan unitnya; (5) Mengendalikan kegiatan administrasi agar sesuai dengan peraturan perundang-undangan; (6) Mengendalikan penggunaan kebutuhan administrasi; (7) Bekerja sama dengan sesama rekan; dan (8) Memegang teguh azas-azas administrasi yang sehat.

Jika semua harapan dan kebutuhan individu telah terpenuhi, individu akan lebih leluasa memperdalam bidang tugas yang digelutinya. Hal ini lakukan dengan mempelajari semua aspek yang terkait dengan bidang tugas tersebut. Keahlian yang diperoleh melalui kegiatan ini akan membentuknya menjadi seorang yang profesional. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap profesionalitas.

D. Pengaruh Langsung Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karier merupakan pandangan dan penilaian pegawai mengenai kesempatan yang diberikan organisasi untuk pengembangan diri, perluasan kewenangan, dan tanggung jawab anggotanya dalam bekerja dengan indikator: (1) Pengembangan diri; (2) Kesempatan promosi; (3) Kesempatan transfer; (4) peningkatan posisinya/jabatan; (5) Pengayaan tugas-tugas; (6) Peningkatan kewenangan dan tanggung jawab. Kepuasan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan individu terhadap: (1) Fasilitas kerja; (2) Penghargaan atas hasil kerjanya; dan (3) Harapannya terhadap: (a)

Pekerjaan; (b) Jabatan; (c) Atasan; (d) Bawahan; dan (e) Lingkungan kerja.

Telah ditarik ke dalam konteks penelitian, kepuasan kerja karyawan tidak terlepas dari berbagai hak yang terkait dengan jabatannya. Dengan kata lain, kebutuhan mereka mengenai segala sesuatunya akan melekat dalam jabatan yang dipikulnya. Dengan demikian, jika jabatan yang dipikulnya mampu memenuhi kebutuhan dan harapannya sebagai karyawan dalam organisasinya, maka kepuasan kerja mereka akan meningkat. Peningkatan ini terjadi karena yang mereka butuhkan telah terpenuhi dengan baik. Sebagai seorang karyawan di dunia pendidikan kebutuhan pegawai ini hanya terbatas pada aspek keuntungan moneter semata, tetapi juga aspek lain yang terkait dengan dimensi psikologisnya dan sosiologisnya. Hal ini berarti bahwa mereka juga memerlukan kepastian akan menjadi apa mereka kelak jika tetap berada di organisasi ini.

Jika mereka mendapat kepastian bahwa organisasi akan mendukung tujuan dan cita-cita mereka untuk mengembangkan diri, maka harapan dan kebutuhannya akan terpenuhi. Hal inilah yang disebut dengan kepuasan kerja. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka terdapat pengaruh langsung positif pembinaan karier terhadap kepuasan kerja.

E. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Iklim organisasi adalah suasana yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh hubungan antarpribadi, baik hubungan antara

atasan dan bawahan, maupun hubungan sesama karyawan, dan suasana yang terjadi sebagai akibat dari pengaruh sistem organisasi, serta lingkungan fisik organisasi, yang diukur melalui persepsi individu-individu dalam organisasi terhadap suasana organisasi yang dilihat, dipikirkan, dan dirasakannya, yang mencakup beberapa indikator yaitu: (1) Komunikasi; (2) Lingkungan fisik; (3) Sistem ganjaran; (4) Aktivitas pengawasan; (5) Kerja sama; dan (6) Kejelasan tugas.

Pada sisi lain, kepuasan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan individu terhadap: (1) Fasilitas kerja; (2) Penghargaan atas hasil kerjanya; dan (3) Harapannya terhadap: (a) Pekerjaan; (b) Jabatan; (c) Atasan; (d) Bawahan; dan (e) Lingkungan kerja. Jika suasana yang tercipta dalam organisasi sudah sangat kondusif, maka setiap individu dapat melepaskan keluh-kesahnya kepada sesama rekan atau atasannya. Hal ini akan membuat orang-orang di lingkungannya memahami kebutuhan harapannya dan berusaha memenuhinya. Hal inilah yang akan melahirkan kepuasan kerja. Dengan demikian, terdapat pengaruh langsung positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

F. Pengaruh tidak Langsung Pengembangan Karier Terhadap Profesionalitas melalui Kepuasan Kerja

Pengembangan karier merupakan pandangan dan penilaian pegawai mengenai kesempatan yang diberikan organisasi untuk pengembangan diri, perluasan kewenangan, dan tanggung jawab anggotanya dalam bekerja. Pada sisi lain, kepuasan kerja adalah

terpenuhinya kebutuhan individu terhadap: (a) Fasilitas kerja; dan (b) Penghargaan atas hasil kerjanya, serta harapannya terhadap: (a) Pekerjaan; (b) Jabatan; (c) Atasan; (d) Bawahan; dan (e) Lingkungan kerja. Selanjutnya, profesionalitas adalah penguasaan keahlian, kesejawatan, tanggung jawab, dan pemeliharaan azas-azas administrasi sebagai etika pelaksanaan tugas.

Seperti yang telah diuraikan di atas, jika individu sudah mempunyai gambaran kepastian akan pengembangan dirinya, maka harapannya akan terpenuhi. Keterpenuhan harapan ini merupakan unsur utama dalam kepuasan kerja. Dengan terpenuhinya harapan ini, individu akan berusaha untuk tampil lebih baik. Hal ini dilakukan dengan cara menguasai hal-hal yang diperlukan untuk mempertanggungjawabkan peran dan fungsi yang diterimanya sebagai anggota organisasi. Hal ini dapat dikategorikan sebagai profesionalitas. Berdasarkan kerangka pemikiran, terdapat pengaruh langsung positif pengembangan karier terhadap profesionalitas tetapi melalui kepuasan kerja.

G. Pengaruh tidak Langsung Iklim Organisasi terhadap Profesionalitas melalui Kepuasan Kerja

Iklim organisasi adalah suasana yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh hubungan antarpribadi, baik hubungan antara atasan dan bawahan, maupun hubungan sesama karyawan, dan suasana yang terjadi sebagai akibat dari pengaruh sistem organisasi, serta lingkungan fisik organisasi. Selanjutnya, kepuasan kerja berarti terpenuhinya kebutuhan individu terhadap: (1) Fasilitas kerja; (2)

Penghargaan atas hasil kerjanya; dan (3) Harapannya terhadap: (a) Pekerjaan; (b) Jabatan; (c) Atasan; (d) Bawahan; dan (e) Lingkungan kerja. Pada sisi lain, profesionalitas adalah penguasaan keahlian, kesejawatan, tanggung jawab, dan pemeliharaan azas-azas administrasi sebagai etika pelaksanaan tugas.

Jika suasana yang tercipta dalam organisasi sudah sangat kondusif, maka individu dapat mengutarakan permasalahannya kepada sesama rekan atau atasannya. Hal ini akan membuat orang-orang di lingkungannya memahami kebutuhan harapannya dan berusaha memenuhinya. Hal inilah yang akan melahirkan kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja ini, individu akan berusaha memberikan yang terbaik bagi organisasinya dengan cara berusaha memahami semua aspek terkait dengan bidang tugasnya. Hal inilah yang disebut profesionalitas. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, terdapat pengaruh langsung positif pengembangan karier terhadap profesionalitas tetapi melalui kepuasan kerja.

H. Hasil Riset

1. Pengaruh Langsung Pengembangan Karier (X_1) terhadap Profesionalitas (X_4)

Hipotesis yang diuji, yaitu:

$$H_0: \rho_{41} = 0$$

$$H_1: \rho_{41} > 0$$

Hasil analisis data menyimpulkan bahwa harga koefisien jalur (ρ_{41}) = 0,411 dengan harga $t_{hitung} = 3,78$. Pada sisi lain, harga t_{table} α ($\alpha = 0,01$) = 2,56. Hal ini berarti bahwa $t_{hitung} = 3,78 >$

$t_{table} = 2,56$ yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, koefisien jalur ini sangat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier berpengaruh langsung positif terhadap profesionalitas. Artinya, perbaikan pengembangan karier akan meningkatkan profesionalitas.

2. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi (X_2) terhadap Profesionalitas (X_4)

Hipotesis yang diuji, yaitu:

$$H_0: \rho_{42} = 0$$

$$H_1: \rho_{42} > 0$$

Hasil analisis data menyimpulkan bahwa harga koefisien jalur (ρ_{42}) = 0,24. Harga $t_{hitung} = 2,14$. Angka ini lebih kecil jika dibandingkan dengan t_{table} untuk ($\alpha = 0,01$) = 2,56, tetapi lebih besar untuk ($\alpha = 0,05$) = 1,96. Fakta ini mengindikasikan bahwa $t_{hitung} = 2,14 > t_{tabel} = 1,96$ yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, koefisien jalur ini sangat signifikan. Temuan ini mengandung arti bahwa iklim organisasi (x_2) berpengaruh langsung positif terhadap profesionalitas (x_4).

3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (X_3) terhadap Profesionalitas (X_4)

Hipotesis yang diuji, yaitu:

$$H_0: \rho_{43} = 0$$

$$H_1: \rho_{43} > 0$$

Hasil analisis data menyimpulkan bahwa harga koefisien jalur (ρ_{43}) = 0,37 dengan $t_{hitung} = 3,11$. Pada sisi lain, harga t_{table} untuk α (alpha) sebesar 0,01 = 2,56. Fakta ini menegaskan bahwa $t_{hitung} = 3,11 > t_{table} = 2,56$ yang berarti H_0 ditolak dan H_1

diterima. Artinya koefisien jalur ini sangat signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap profesionalitas (X_4).

4. Pengaruh Langsung Pengembangan Karier (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Hipotesis yang diuji, yaitu:

$$H_0: \rho_{31} = 0$$

$$H_1: \rho_{31} > 0$$

Hasil analisis data menyimpulkan bahwa harga koefisien jalur (ρ_{31}) = 0,45. Pada sisi lain, diperoleh juga harga $t_{hitung} = 4,01$, sedangkan $t_{tabel} (\alpha = 0,01) = 2,56$. Fakta ini mengungkapkan bahwa $t_{hitung} = 4,01 > t_{tabel} = 2,56$ yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, koefisien jalur ini sangat signifikan. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengembangan karier (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_3).

5. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Hipotesis yang diuji, yaitu:

$$H_0: \rho_{32} = 0$$

$$H_1: \rho_{32} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan data, diperoleh informasi bahwa harga koefisien jalur (ρ_{32}) = 0,41. harga $t_{hitung} = 4,76$, dan harga t_{tabel} untuk α (alpha) sebesar 0,01 = 2,56. Fakta ini mengungkapkan bahwa $t_{hitung} = 4,76 > t_{tabel} = 2,56$ yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, koefisien jalur ini sangat signifikan. Temuan ini menyimpulkan bahwa iklim organisasi (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_3).

6. Pengaruh tidak Langsung Pengembangan Karier (X_1) terhadap Profesionalitas (X_4) melalui Kepuasan Kerja (X_3)

Merujuk pada temuan penelitian di atas, maka dapat dicari pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap profesionalitas melalui kepuasan kerja dengan perhitungan $p_{41} \times p_{43}$. Hasil perhitungan menyimpulkan bahwa harga koefisien jalur (p_{41}) = 0,45 sedangkan, harga koefisien jalur (p_{43}) = , 37. Dengan demikian, terdapat pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap profesionalitas melalui kepuasan kerja adalah $0,45 \times 0,37 = 0,17$.

7. Pengaruh tidak Langsung Iklim Organisasi (X_2) terhadap Profesionalitas (X_4) melalui Kepuasan Kerja (X_3)

Sesuai dengan prosedur yang telah ditempuh sebelumnya, pengaruh tidak langsung iklim organisasi (X_2) terhadap profesionalitas (X_4) melalui kepuasan kerja (X_3) dapat dicara melalui $p_{42} \times p_{43} = 0,24 \times 0,37 = 0, 09$. Dengan demikian, pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi terhadap profesionalitas tetapi melalui kepuasan kerja adalah = 0,09. Rangkuman analisis data dapat dilihat pada table 7.1 berikut:

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan H0	Kesimpulan
1	Pengembangan karier berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja	$H_0 : p_{31} = 0$ $H_1 : p_{31} > 0$	Ditolak	Memiliki pengaruh langsung positif

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan H0	Kesimpulan
2	Pengembangan karier berpengaruh langsung terhadap profesionalitas	$H_0 : p_{41} = 0$ $H_1 : p_{41} > 0$	Ditolak	Memiliki pengaruh langsung positif
3	Iklm organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja	$H_0 : p_{32} = 0$ $H_1 : p_{32} > 0$	Ditolak	Memiliki pengaruh langsung positif
4	Iklm organisasi berpengaruh langsung terhadap profesionalitas	$H_0 : p_{42} = 0$ $H_1 : p_{42} > 0$	Ditolak	Memiliki pengaruh langsung positif
5	Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap profesionalitas	$H_0 : p_{43} = 0$ $H_1 : p_{43} > 0$	Ditolak	Memiliki pengaruh langsung positif
6	Pengembangan karier berpengaruh tidak langsung terhadap profesionalitas melalui kepuasan kerja	$H_0 : p_{41.3} = 0$ $H_1 : p_{41.3} > 0$	Ditolak	Memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja
7	Iklm organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap profesionalitas melalui kepuasan kerja.	$H_0 : p_{42.3} = 0$ $H_1 : p_{42.3} > 0$	Ditolak	Memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja

I. Pembahasan

Penelitian yang dilakukan penulis tahun 2010 berjudul “Pengaruh Pengembangan Karier, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Profesionalitas Karyawan Universitas Negeri Makassar”, menggunakan model yang dikonstruksikan dari berbagai teori. Dengan kata lain, penelitian tidak menguji model yang telah baku, melainkan dirangkum dari berbagai teori dan dikonstruksikan sejalan dengan masalah yang ditemukan di lapangan. Meskipun pada awalnya, ada model yang dikutip, hal ini dilakukan semata-mata agar dalam mengkaji keterkaitan variabel penelitian terhindar dari unsur subjektivitas peneliti. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat diuraikan temuan penelitian berikut:

1. Pengembangan karier berpengaruh langsung positif terhadap profesionalitas. Dengan kata lain, perbaikan perkembangan karier akan meningkatkan profesionalisme.
2. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap profesionalitas. Artinya, perbaikan iklim organisasi akan meningkatkan profesionalitas.
3. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap profesionalitas. Artinya, perbaikan kepuasan kerja akan meningkatkan profesionalitas.
4. Pengembangan karier berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, perbaikan pengembangan karier akan meningkatkan kepuasan kerja.

5. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, perbaikan iklim organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja.
6. Pengembangan karier berpengaruh langsung positif terhadap profesionalitas tetapi melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, perbaikan pengembangan karier akan meningkatkan profesionalitas melalui kepuasan kerja.
7. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap profesionalitas tetapi melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, perbaikan iklim organisasi akan meningkatkan profesionalitas melalui kepuasan kerja.

Temuan dalam penelitian yang telah dilakukan penulis didukung oleh teori yang relevan oleh Mullins (2005) yang menegaskan keterkaitan antara pengembangan staf, kepuasan kerja, dan profesionalitas. Mullins menegaskan bahwa pengembangan staf merupakan sebuah proses mentransformasikan masukan (*input*) berupa SDM agar lebih produktif. Proses transformasi ini akan menimbulkan dan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berimplikasi terhadap profesionalitas.

Selain itu, penelitian yang telah dilakukan juga didukung oleh teori Steers (1985) yang menyatakan bahwa iklim organisasi dianggap dapat mempengaruhi perilaku kerja. Perilaku kerja inilah yang paling banyak mempengaruhi profesionalitas. Salah satu perilaku kerja ini adalah kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan situasi iklim organisasi. Dengan demikian, jika iklim kerja dapat ditingkatkan, maka pengaruhnya

terhadap profesionalitas memang tidak terlalu besar. Meskipun demikian, pengaruhnya terhadap perilaku kerja atau dalam hal ini adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh yang relatif besar. Hal inilah yang kemudian mempengaruhi profesionalitas.

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, ditegaskan bahwa model yang telah dikonstruksikan dalam penelitian yang telah dilakukan, teruji secara empiris dan dapat dikembangkan serta diimplementasikan pada institusi pendidikan tinggi dalam rangka membangun SDM (Sumber Daya Manusia) yang tangguh dengan meningkatkan profesionalitas karyawannya. Hal ini dapat dilakukan dengan membenahi program pengembangan karier dan mengkaji ulang kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pengelolaan SDM di lembaga tersebut.

J. Soal Latihan

1. Jelaskan bagaimana iklim organisasi yang kondusif dapat melahirkan persaingan yang sehat!
2. Jelaskan pengaruh langsung iklim organisasi terhadap profesionalitas!
3. Jika individu memiliki pandangan bahwa masa depannya akan terjamin dalam organisasi, jelaskan pernyataan tersebut!
4. Apa Pengaruh tidak Langsung Iklim Organisasi terhadap Profesionalitas melalui Kepuasan Kerja?
5. Jelaskan tentang profesionalitas adalah penguasaan keahlian, kesejawatan, tanggung jawab dan pemeliharaan azas-azas administrasi sebagai etika pelaksanaan tugas!

6. Dalam kepuasan kerja kebutuhan apa saja yang harus terpenuhi bagi individu?
7. Jelaskan pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Profesionalitas!
8. Jelaskan pengaruh Langsung Pengembangan Karier Terhadap Profesionalitas!
9. Jelaskan pengaruh tidak Langsung Pengembangan Karier Terhadap Profesionalitas melalui Kepuasan Kerja!
10. Jelaskan pengaruh Langsung Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja!

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Fudin Zainal. 2013. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Rekatama Putra Gegana Bandung, Bandung: *Skripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Winaya Mukti.
- Adiwinata. 2014. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV". *Intaf Lumajang, Agora 2* (1): 1-9.
- Agus, S. 2017. Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia,
- Agustina & Sulaiman. 2013. "Hubungan Motivasi dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Pidie". *Sains Riset 3* (1): 1-11.
- Ahmad, U., & Yogyakarta, D. 2016. "Komunikasi Dalam Komunikasi Kelompok". *CHANNEL: Jurnal Komunikasi*, 4(1), 81-90. Tersedia: <https://doi.org/10.12928/channel.v4i1.4208>. (Diunduh 12 November 2020).
- Aini, Aan Qurrotul. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja Islami dan Disiplin Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Dedy Jaya Plaza Ketanggungan Brebes), Semarang: *Tesis* Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang.

- Akhmal, A. & Laia, F. 2019. "Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". *Jurnal Bisnis Administrasi* 8 (1). 2-4.
- Al Qur'an dan Terjemahannya. 2002. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Alfianto, Sandy dan Dhini Suryandari. 2015. "Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi, Struktur Audit terhadap Kinerja Auditor". *Accounting Analysis Journal*, 4 (1): 1-9.
- Al-Hasymi, A. S. M. 2001. *Mukhtarul al-Hadits wa al Hukum al-Muhammadiyah*. Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyyah. Cet ke-4 h. 22.
- Andreas Harefa. 2004. *Membangkitkan Etos Profesionalisme*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Arnold, J. H. & Feldman, C. D. 1986. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Asih, A. A. K. S., & Artana, I. W. A. 2014. "Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Hubungan Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Puri Saron Hotel Group di Bali)". *Forum Manajemen*, 12(1), 78-90.
- Auliani, R., & Wulanyani, N. M. S. 2018. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perusahaan Perjalanan Wisata Di Denpasar. *Jurnal Psikologi Udayana*, 4(02), 426. <https://doi.org/10.24843/jpu.2017.v04.i02.p17>. (Diunduh 25 November 2020).
- Avery dan Baker, op cit., p. 285.
- Avery, G. dan Baker, A. 1990. *Psychology at Work*. New York: Perentice Hall.

- Farhan, F. 2013. "Dasar-dasar Perilaku Kelompok". (Online). Tersedia:<https://fikrifarhan.wordpress.com/2013/04/05/dasar-dasar-perilaku-kelompok/>. (Diunduh pada 19 Desember 2020).
- Ghozali, M. 2015. "Keperibadian Islam dan Profesionalisme dalam Pekerjaan: Satu Analisis Teoritis Islamic Personality and Professionalism" at Work: *A Theoretical Analysis*. 23 (2), 255–286.
- Gibson, Ivancevich, and Donelly, op. cit, p. 67.
- Gordan, op cit, p. 82.
- Gordon, R. J. 1996. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hill.
- Gusman. 2014. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Di Smp N Kecamatan Palembang Kabupaten Agama". *Manajemen Pendidikan/Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2 (1): 1-9.
- Hafid, H., Fajariani, N., Muhammadiyah Mamuju Jalan Baharuddin Lopa, S., & Barat, S. (2019). "Hubungan profesionalisme, komitmen organisasi dan kinerja dosen pada stie.muhammadiyah mamuju". *J A*, 16 (1), 58–68. Tersedia: <https://doi.org/10.29264/jkin.v16i1.5189>. (Diunduh 13 Agustus 2020).
- Han, E. S., & goleman, daniel; boyatzis, Richard; Mckee, A. 2019. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Harefa, A. 2004. *Membangkitkan Etos Profesionalisme*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Hendriawati, R. 2008. "Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Pengembangan Kinerja Anggota Organisasi". *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53 (9), 15-24.
- Herberd, op. cit., p. 71.
- Herbert, T. T. 1981. *Dimension of Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing Co. Inc), p. 27.
- Hersey and Blanchard, op. cit, p. 64.
- Hersey, P. and Blanchard, H. K. 1988. *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall. p. 12.
- Hodgetts, M. C. & Kuratko, F. D. 1998. *Management*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich Publisher. p. 452.
- Ivancevich, Gibson and Donnelly, op cit., p. 702.
- Ivancevich, M. J. dan Donnelly, H. D. 1992. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, dan Proses*, terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga. 557.
- Jaradat et al., 2015, Performance Improvement of Inventory Management System Processes By an Automated Warehouse Management System, *Procedia CIRP* 41 568 – 572.
- Johns, G. 1983. *Organizational Behavior*. Understading Live at Work (Dallas: Scott, Foresman and Company), p. 8.
- Johns, op. cit., p. 130.
- Johns, op. cit., p. 67.
- Kamaliah, dkk. 2011. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah (Studi Empiris pada Akuntan BPKP)". *The Journal of Management Development*, 23 (4): 31-42.

- KBBI, 2016. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). [Online] Available at: <http://kbbi.web.id/pusat>. (Diunduh 21 Desember 2020).
- Khoiriyah, A. & Hanifa, U. 2016. "Perilaku Kelompok dalam Organisasi". (Online). Tersedia: <http://hanifumu.blogspot.com/2016/10/perilaku-kelompok-dalam-organisasi.html> (Diunduh pada 19 Desember 2020).
- Koehler, W. J., Anatol, E. W. and. Applbaum, L. R. 1981. *Organizational Communication*. New York: Holt, Ronehart and Winston. p. 123.
- Koehn, D. 2000. *Landasan Etika Profesi, terjemahan Agus H. Hidayat*. Jakarta: Kanisius. pp. 74-75.
- Kreps, L. G. 1990. *Organizational Communication, Thory and Practice*. New York: Longman. p. 193.
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan. h.74 3.
- Lestari, I. Y. (2015). Sikap Terhadap Pengembangan Karier Ditinjau dari Gender. *Jurnal psikologi*, 11(2), hlm.120.
- Marhum sayyid Ahmad Al-Hasyimi. 2001. *Mukhtarul al-Hadits wa al Hukum al-Muhammadiyah*. Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyyah. Cet ke-4 h. 22.
- Marwan & m. Marta. 2015. "Analisis pengaruh profesionalisme dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja pada auditor". *Jurnal ekonomi dan bisnis*, 9 (2): 57-69.
- Massie, L. J. 1987. *Essential of Management*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc. p. 292.
- Media, J., & Ekonomika, W. 2018. "Analisis Terhadap Motivasi Kerja dan Profesionalitas dalam Mempengaruhi Kinerja Guru di

- Sekolah Islam Terpadu Bina Ilmi Palembang” *Tri Sinarti*, 15 (3): 102–112.
- Meija, G. R., Balkin, B. D. dan Cardy, L. R. 1995. *Managing Human Resouces*. New York: Prentice Hall. p. 327.
- Moeis, S. 2008. “Kelompok dalam Masyarakat”. (Online). Tersedia: http://file.upi.edu./Direktori/Fpips/JUR.PEND.Sejarah/195903051989011_SYARIF_MOEIS/BAHAN%20KULIAH_5.Pdf. (Diunduh pada 18 Desember 2020).
- Mohyi, A. S. 2016. Pengaruh etika kerja profesional dan orientasi sosial terhadap kinerja pimpinan. 619–630.
- Mohyi, A., Sampling, R., & Pendahuluan, A. 2016. Pengaruh etika kerja profesional dan orientasi sosial terhadap kinerja pimpinan. 619–630.
- Monique, E. P., & Nasution, S. 2020. “Pengaruh Profesionalisme, Independensi Auditor, Etika Profesional, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor”. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2): 171–182.
- Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal. 2019. “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jendral Kekayaan Negara Aceh”. *Jurnal Magister Manajemen*, 2 (1), 123–134.
- Ornstin, C. A. dan Hunkins, H. F. 1988. *curriculum: Foundations, Principles, and Issues*. New Jersey: Prentice Hall. P. 252.
- Pehiadang, R. T. & Yustono, U. 1997. *Konsultan Indonesia dalam Perspektif*. Jakarta: Gramedia. p. 12.

- Pekerjaan, P. D. A. N. 2019. Profesi, profesional dan pekerjaan. 2, 61–69. Tersedia: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2575110>.
(Diunduh 12 Desember 2020).
- Pendidikan, J. (n.d.). AL-ISHLAH AL-ISHLAH. 318–336.
- Pendidikan, T., & Keagamaan, D. A. N. 2017. Profesionalisme dan kualitas pelayanan (telaah implementasi dalam penyelenggaraan diklat pusklat tenaga teknis pendidikan dan keagamaan). 1, 87–103.
- Philips, J. J. 1988. *Handbook of training Evaluation and measurement methods*. Houston, Gulf Publishing Company. p. 44.
- Poerwopoespito, F.X. Oerip.S dan T.A. Tatag Oetomo. 2000. *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan*. Jakarta: Grasindo. h 246.
- Radianto, A & Sunuharyo, B. S. 2017. “Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal Administrasi Bisnis* 53 (1): 16-25.
- Riadi, M. 2018. “Pengertian, Dimensi, Faktor, dan Pengukuran Iklim Organisasi”. (Online). Tersedia: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwid56eHypbuAhU3IbcAHRXSBasQFjADegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.kajianpustaka.com%2F2018%2F01%2Fpengertian-dimensi-faktor-dan-pengukuran-iklim-organisasi.html&usg=AOvVaw3SdAfhCngycREuXbyRtDGW>
(Diunduh pada 12 Januari 2021).
- Richard M. Steers, 1985. *Efektivitas Organisasi. Kaidah Perilaku*. Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga. p. 120.

- Rosita, E., Erihadiana, M., Rochman, C., & Mansyur, A. S. 2020. Kompetensi profesional dan karakteristik guru pada masa pandemik. 9(2), 314–320.
- Salisman. (2019). Memahami Organisasi untuk Keunggulan Bersaing (Kajian Manajemen Strategi di Sekolah). *Jurnal Struktur Tarbiyah*, 25 (1). hlm. 160.
- Sari, A. P. 2013. “Kajian Teori Budaya Organisasi”. (Online). Tersedia: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi4gZDX0pbuAhWWYysKHZ4RCyIQFjACegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fetheses.uin-malang.ac.id%2F1728%2F6%2F09410050_Bab_2.pdf&usg=AOvVaw1wSR3pbOI200Z17fq7gb2x (Diunduh pada 12 Desember 2020).
- Selladwi. 2014. “Sifat-Sifat Kelompok Sosial”. (Online). Tersedia: <https://www.google.com/search?q=Selledwi.+Wordpress.com&oq=Selledwi.+Wordpress.com&aqs=chrome..69i57j0i333.6567j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (Diunduh pada 19 Desember 2020).
- Setiono Agus dkk. 2017. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia. h. 35.
- Siagian, S. 1994. *Patologi Birokrasi. Analisis dan Terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia. p.122.
- Sihombing, S. O. & Pongtularan, F. D. 2013. “Pengidentifikasian Dimensi-dimensi Budaya Indonesia: Pengembangan Skala dan Validasi”. *Sustainable Competitive Advantage*. Vol. 1 (1). Hlm. 6

- Spencer, L. M. & Signe, M. 1993. *Spencer, Competence at Work* (New York: John Wiley & Sons, Inc), p. 193.
- Stavin, E. R. 2008. *Psikologi Pendidikan, Terjemahan Marianto Samosir*. Jakarta: Salembang Empat. p. 279.
- Steers and Potter, op. cit, pp., 520-521.
- Sudirman, D. W. 2005. "Budaya Organisasi, Budaya Kerja, dan Pengaruhnya dalam Praktik Manajemen" 5(2). 1.
- Sumantri, M. 2015. "Hakikat Manusia". (Online). Tersedia: repository. ut. ac. id./4028/1/MKD4001-Mi-pdf. (Diunduh 15 November 2020).
- Supardi, E. (2009). Pengembangan Karier Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9 (1). hlm. 1-5.
- Susanti, R., & Fahmy, R. 2020. "Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pengaruh Ketidakjelasan Peran terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(1): 68-74. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v8i1.4001>. (Diunduh 25 Desember 2020).
- Sutrisno, E. H. 2018. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Timpe, T. D. 1993. *Kinerja, Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis, Tej. Sofyan Cikmat*. Jakarta: Elex Media Komputindo. p. 3.
- Ulfah, vovi tridian. 2019. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja. 17(3), 17-44. <https://doi.org/10.31227/osf.io/wczd8>. (Diunduh 18 Agustus 2020).
- Usman, U. M. 2001. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya. p.15.
- Wirawan, op. cit., p.10.

Wirawan. 2002. *Profesi dan Standar Evaluasi*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press. p.1.

Zuinuddin, H. 2013. "Hakikat Manusia dan Implikasinya dalam Pendidikan". (Online). (third ed). London: University of London Press.

BIOGRAFI



Dr. Marsus Suti, M.Kes., Lahir di Luwu, 30 Desember 1960, beralamat di Jalan Andi Kambo Perumahan Gayatri No. 1 Palopo dan Perumahan Bumi Permata Hijau Jl. Bumi II No. 22 Makassar. Penulis anak dari H. Sayuti dan Hj. Sitti Harami. Penulis memiliki istri bernama Sitti Fatimah, Amd, Pd., dan memiliki lima orang anak yaitu Muh. Zadli Syahdi, S.E., M.Ak., Muh. Risal Arisandi, S.H., Putri Aulia, S.Psi., Muh. Bilal Saputra., dan Muh. Fuad Gunawan. Pada tahun 1973 lulus di SD Negeri Tamuku, tahun 1976 lulus di SMP Negeri Bone-bone, dan pada tahun 1980 lulus di STM Negeri Palopo. Penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang strata satu (S-1) di IKIP Makassar tahun 1985, jurusan Pendidikan Teknologi Kejuruan. Pendidikan magister (S-2) di Universitas Airlangga Surabaya tahun 2000, jurusan Higiene Industri dan program doktor (S-3) tahun 2010 di Universitas Negeri Jakarta, jurusan Manajemen Pendidikan. Pendidikan tambahan yang pernah ditempuh penulis adalah Training Keterampilan Dasar Pendidikan Teknologi Kejuruan tahun 1998; Training Lanjutan Keterampilan Pendidikan Teknologi Kejuruan tahun 1999; TOT Bidang Kewirausahaan Dikti tahun 1999; TOT Bidang Inkubator Bisnis Internasional tahun 2001; dan TOT Bidang Pengabdian Masyarakat Dikti tahun 2007.

Pada tahun 2000-2002 terpilih sebagai Ketua Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif FT. Universitas Negeri Makassar. Tahun 2002-2006 terangkat sebagai Sekretaris Lembaga Pengabdian Masyarakat Universitas Negeri Makassar. Tahun 2006-2007 sebagai pembantu Rektor Bidang Kerja Sama dan Pengembangan UNANDA Palopo. Tahun 2010-2013 terpilih menjadi Ketua Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif FT. Universitas Negeri Makassar. Selanjutnya, pada tahun 2013 sampai sekarang terpilih menjadi Rektor Universitas Andi Djemma Palopo. Selain itu, penulis ahli dalam bidang manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, manajemen pendidikan, dan perilaku organisasi.

Penulis aktif dalam berbagai organisasi yaitu Pengurus Ikatan Alumni Universitas Negeri Makassar; Pengurus Ikatan Alumni Universitas Negeri Jakarta cabang Provinsi Sulawesi Selatan; Pengurus Forom Layanan IPTEK bagi Masyarakat Provinsi Sulawesi Selatan; Anggota Asosiasi Dosen Indonesia (ADI); dan Anggota Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI). Selain aktif diberbagai organisasi, penulis memiliki pengalaman lain seperti: terpilih sebagai Sekretaris Yayasan Kebangsaan Makassar tahun 1999-2010; sebagai Reviewer Nasional DP2M Dikti Bidang Pengabdian Masyarakat tahun 2010 sampai sekarang; sebagai Pembina Mahasiswa IPMIL Komisariat Universitas Negeri Makassar tahun 2010 sampai sekarang; Wakil Ketua Kerukunan Keluarga Luwu Utara tahun 2013-sekarang; dan sebagai Ketua Tim Seleksi Sekretaris Daerah Kabupaten Luwu Utara tahun 2015.

Pengalaman lain penulis yaitu sebagai Anggota Senat Fakultas Teknik UNM tahun 2010-2013; Dosen program Magister Pendidikan

Kejuruan UNM tahun 2013 sampai sekarang; Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan tahun 2011 sampai sekarang; Dosen Program Magister Pendidikan Kesenian tahun 2012-2013; Koordinator Guru Pendamping tahun 2013-2014; Monitoring Proyek DP2M Dikti tahun 2002-2006; dan Monitoring Proyek DP2M Dikti tahun 2010 sampai sekarang. Selain pengalaman dalam kampus dan di luar kampus, penulis pernah meraih penghargaan sebagai dosen teladan tahun 2019, Satya Lencana Karya Satya 10 tahun oleh Presiden Republik Indonesia, dan Satya Lencana Karya Satya 20 tahun oleh Presiden Republik Indonesia.

Penulis tidak hanya aktif dalam organisasi di dalam maupun di luar kampus, tetapi juga aktif melakukan Tridharma Perguruan Tinggi yaitu penelitian serta pengabdian yang berhasil diterbitkan pada jurnal internasional dan beberapa jurnal nasional terakreditasi. Penulis terus belajar dan mengimplementasikan ilmunya dalam sebuah buku yang sekarang berhasil diterbitkan di penerbit Deepublish (CV Budi Utama) berjudul "Perilaku Organisasi" sebagian referensinya dari hasil penelitian disertasi yang dilakukan tahun 2010, beberapa pengalaman organisasi yang telah ditempuh, dan beberapa hasil riset. Penulis akan terus belajar, menghasilkan karya ilmiah baru dalam ilmu manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, manajemen pendidikan, dan perilaku organisasi, serta ilmu-ilmu lainnya yang bermanfaat bagi orang banyak.

PERILAKU ORGANISASI

Hasil Riset, Lengkap, Mudah, dan Praktis

Jika Anda seorang yang ingin mengetahui lebih dalam lagi tentang perilaku organisasi, perilaku individu, buku ini adalah jawabannya, buku yang telah dikemas secara detail dengan bahasa yang mudah dipahami. Buku *“Perilaku Organisasi: Hasil Riset, Lengkap, Mudah, dan Praktis”* ini menghimpun pemikiran, riset, perasaan, dan pengalaman Dr. Marsus Suti, M.Kes., dalam dunia organisasi selama 20 tahun, salah satunya sebagai Rektor di Universitas Andi Djemma Palopo selama 2 periode. Pengalaman riset dan pengalaman organisasi yang telah dituangkan dalam buku ini, membantu penulis memproyeksikan peluang dan potensi dalam bidang organisasi ke depan, termasuk peran penting seorang pemimpin. Buku ini menjadi jawaban bagi siapa pun yang ingin mendalami tentang ruang lingkup perilaku organisasi secara lengkap.

Semakin global-nya lingkup organisasi, pemahaman yang lengkap tentang perilaku organisasi, salah satu kunci utama untuk mencapai kesuksesan maka organisasi harus berorientasi pada keberhasilan. Materi yang dibahas dalam buku ini mencakup: 1) Memahami Organisasi dan Perilaku Organisasi; 2) Kelompok Manusia dalam Organisasi; 3) Profesionalitas Karyawan dalam Organisasi; 4) Pengembangan Karier dalam Organisasi; 5) Iklim dan Budaya Organisasi; 6) Kepuasan Kerja dalam Organisasi; dan 7) Hasil Riset.

SEMOGA BERMANFAAT.



Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
✉ cs@deepublish.co.id @penerbitbuku_deepublish
📍 Penerbit Deepublish 🌐 www.penerbitbukudeepublish.com

