

## ETOS KERJA: ELEMEN PENTING DALAM KEBERHASILAN MANAJEMEN

Oleh :  
Rosidah  
FIS UNY

### Abstrak

Sukses dalam manajemen menjadi harapan bagi manajer serta seluruh pegawai yang ada dalam organisasi. Setiap individu membawa harapan-harapan ketika mereka masuk dalam komunitas organisasi. Semua orang yang terlibat dalam organisasi pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama yakni kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut dapat dalam bentuk: jabatan yang dimiliki, gaji, komunitas diantara mereka, pekerjaan yang ditekuni.

Menjadikan manajemen organisasi berhasil apabila terjadi keseimbangan pencapaian kebutuhan baik kebutuhan pengembangan organisasi itu sendiri serta mereka yang memimpin maupun bawahan. Untuk itu semua kepentingan yang ada perlu diakomodasi supaya masing-masing berjalan searah menuju pada orientasi yang sudah tergambar pada visi/misi organisasi.

Bentuk-bentuk implementasi perilaku manusia akan tergambar pada etos kerja dan etika manusia dalam organisasi. Tentu saja untuk sampai pada pencapaian tujuan bersama, ketika terjadi perilaku manusia dalam organisasi menyimpang, maka salah satunya perlu ditelusuri dari motivasi masuk organisasi dan jalinan kerjasama diantara mereka.

Kata kunci: organisasi, etos kerja

### Pendahuluan

Aset penting yang sangat dipikirkan dalam organisasi adalah manusia, sebagai sumber daya potensial menuju pada pencapaian tujuan yang diinginkan. Keberadaan manusia dalam keterlibatannya di organisasi mempunyai orientasi yang berbeda antara satu dengan lainnya. Perbedaan ini sangat tergantung pada tingkat kepentingan yang diharap-

kan akan dipenuhi dalam kerjasamanya untuk memberikan kontribusi pada organisasi. Meskipun berbeda dalam tingkat kepentingan secara spesifik, namun pada prinsipnya perilaku mereka akan memberikan sumbangan yang berarti untuk pencapaian tujuan tersebut. Untuk itu agar organisasi dapat mampu meningkatkan pencapaian tujuan maka antara tujuan organisasi dengan tujuan

individu yang masuk dalam organisasi harus seimbang.

Suatu organisasi yang berhasil, antara lain ditentukan oleh kemampuan manajerial dan kemampuan kerja seluruh anggota organisasi. Antara kedua faktor tersebut tidak dapat disubordinasikan, dalam arti keduanya saling pengaruh mempengaruhi. Dalam praktek manajerial, adanya kualitas seorang manajer dalam pencapaian tujuan organisasi harus didukung oleh komitmen para bawahannya. Ketiadaan komitmen dan hilangnya *spirit of the corp* akan menyebabkan terjadinya koordinasi yang *sentrifugal*, yakni masing-masing baik sendiri maupun kelompok akan melakukan oposisi. Etos kerja yang dimiliki oleh pimpinan pun harus pula melekat pada para bawahannya dan sebaliknya. Dengan demikian antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi sama-sama diperjuangkan dengan segala kemampuan yang dimiliki baik bawahan maupun manajer/pimpinan.

Dalam proses pencapaian tujuan organisasi etos kerja perlu dibangun dan selalu dilakukan pengawasan agar tidak terjadi penurunan yang berakibat buruk baik pada diri pegawai maupun untuk kemajuan organisasi. Untuk menciptakan hal tersebut perlu pengamatan pada perilaku manusia dalam organisasi serta tingkat motivasi pegawai melakukan pekerjaan. Persoalan di atas

sangat kompleks karena masing-masing aspek (job diskripsi, pola karir, lingkungan kerja, perilaku pimpinan, nilai-nilai individu/kelompok, dan struktur sosial) akan saling mempengaruhi dan memberikan sumbangan pada keberadaan etos kerja. Seperti yang disampaikan Cohen & Barand (1993:69): *people in organization also learn through social modeling-imitating the behavior of other people in the organization who are successful or hold high status. - . If people see the manager behaving a certain way, with successful outcomes, they are more likely to imitate that behavior.*

Etos kerja adalah kemauan kerja yang ditunjukkan oleh semangat dan keseriusan dalam melakukan pekerjaan. Etos kerja dipengaruhi oleh nilai-nilai serta etika yang biasanya dilakukan oleh para pegawainya. Sejauhmana nilai-nilai yang dimiliki dan pengembangan nilai-nilai dapat diyakini untuk meningkatkan kapasitas kerja tersebut serta pemicu untuk meningkatkan *need of achievement* para anggotanya, hal ini perlu upaya serius dari pimpinan baik itu melalui sosialisasi maupun bentuk-bentuk teladan seseorang pegawai, maupun pimpinannya.

### **Permasalahan Etos Kerja Dalam Organisasi**

Sebuah organisasi yang dalam perkembangannya mengalami peningkatan, salah satu indikasi yang

nampak adalah adanya etos kerja yang dimiliki oleh jajaran pegawai baik tingkat bawahan sampai pada level manajerial. Berbagai definisi diberikan pada pengertian etos, ada yang mengidentikan dengan semangat kerja, daya juang ataupun kegairahan kerja, maupun moral. Secara etimologi "etos" merupakan bentukan dari *ethic*. Etos kerja merupakan kekuatan spiritual bagi pekerjaan dalam organisasi serta menjadi ideologi birokrasi pemerintahan. Sebagaimana dikatakan oleh Wahyudi Komorotomo (1992) bahwa etos kerja sebagai kekuatan penggerak yang bersifat otonom dan menjadi ideologi birokrasi sehingga aparatur akan bekerja sungguh-sungguh tanpa dorongan dari luar. Untuk memahami keberadaan etos kerja dapat dirunut dari motivasi pegawai ketika pegawai melibatkan dirinya atau masuk menjadi komunitas dalam organisasi dan proses yang berlangsung, yang ditunjukkan dari perilaku mereka. Perilaku digerakkan oleh tujuan yang ingin diraih. Di samping itu tujuan seseorang berbeda pada khususnya, akan tetapi pada umumnya bisa diidentifikasi berdasar struktur sosial dari keseluruhan pegawai. Aspek pemahaman perilaku akan dipengaruhi pula sentimen pribadi atau kelompok sehingga kemungkinan adanya perilaku pegawai bukan berdasar dari orientasinya sendiri tetapi sudah ada in-

tervensi ataupun pengaruh dari orang/kelompok lain.

Pola-pola pergaulan yang timbul antara individu dan kelompok atau berbagai kelompok disusun sesuai dengan tingkatan (gradasi) hubungan emosional yang terjalin dalam pergaulan itu. Tingkatan hubungan informal yang terjalin dan saling pengertian berdasar pada jarak sosial serta hubungan emosional yang terjalin diantara mereka. Adanya jarak sosial sangat berpengaruh pada proses komunikasi dan secara berkelanjutan akan berimbas pada etos kerja organisasi. Secara evolusi etos kerja dibangun oleh tujuan individu masuk dalam komunitas organisasi serta lingkungan yang mendukung. Sehingga pemecahan terhadap persoalan-persoalan perilaku manusia dalam organisasi, khususnya etos kerja dapat dicari solusinya melalui hakekat kerjasama manusia.

Dalam kerjasama harus ada keseimbangan antara tujuan individu masuk organisasi dengan tujuan perusahaan, yang tertuang dalam visi dan misi serta tujuan manejer itu sendiri. Misi maupun visi yang telah ada perlu diperjuangkan tingkat ketercapaiannya dan hal tersebut perlu ditekankan kepada seluruh jajaran pegawai bahwa organisasi tidak saja hanya memperjuangkan misi/visi tersebut namun dibalik itu semua pada prinsipnya yang lebih utama adalah peningkatan kesejahteraan para pe-

gawainya. Ketiga faktor tersebut harus terjadi *equilibrium* supaya dalam prosesnya tidak berat sebelah.

Pemahaman terhadap etos kerja tidak saja sesaat ketika menjadi pegawai baru akan tetapi perlu pembinaan yang terus menerus dan perlu motivasi sehingga para pegawai mempunyai nilai *need of achievement* yang tinggi dan telah melekat sebagai kebutuhan dalam kerja. Gagasan untuk mencapai etos kerja yang tinggi pada dasarnya sudah tertuang pada etika pegawai atau kode etika pegawai lebih khusus adalah kode etik profesi. Kode Etik tersebut diikrarkan ketika mereka pertama kali dilantik menjadi pegawai pemerintah ataupun ketika pertama kali menjadi pegawai perusahaan dengan pemberian orientasi ataupun melalui pemahaman sendiri terhadap peta karir.

### **Penerapan Etika dan Kode Etik**

Etika atau disebut juga sebagai filsafat moral merupakan cabang filsafat yang mencoba menerangkan apa yang baik atau buruk pada kelakuan orang serta apa yang benar dan apa yang salah pada tindakan orang. Etika berusaha untuk menjawab persoalan apa yang salah/benar serta baik/buruk. Pembahasan etika lebih mentitikberatkan pada alasan pembenaran mengapa sesuatu perilaku manusia dikatakan baik dan mengapa dikatakan salah/benar. Berbagai asas, pedoman dan ukuran

moral biasanya tertuang dalam kode etik suatu profesi. Kode Etik dimaksudkan untuk menumbuhkan dan memelihara dan meningkatkan akhlak baik, budi pekerti atau keutuhan watak dari anggotanya dalam menjalankan tugasnya. Bagi profesi yang belum mempunyai kode etik khusus, biasanya ada pada aturan-aturan moral/nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam bekerja atau tertuang pada sumpah/janji pegawai. Sumpah maupun janji tersebut diikrarkan dan biasanya diucapkan ketika mereka pertama kali dilantik untuk menduduki jabatan atau menjadi pegawai secara syah. Seperti apa yang tercantum pada substansi dari Kode Etik Korps Pegawai Republik Indonesia tertuang pada Sapta Prasetya KORPRI, yakni: 1) harus setia kepada Pancasila dan UUD 1945 dan bertaqwa kepada Tuhan YME, 2) sebagai pejuang bangsa dan taat kepada negara dan pemerintah RI, 3) sebagai unsur dan abdi negara dan abdi masyarakat yang selalu mengutamakan kepentingan negara dan masyarakat daripada kepentingan pribadi dan golongan, 4) menjunjung tinggi kehormatan bangsa dan negara, bersikap jujur, bersemangat, bertanggungjawab serta menghindarkan diri dari perbuatan tercela, 5) senantiasa mengutamakan pelayanan kepada masyarakat, berdisiplin serta memegang teguh rahasia negara dan rahasia jabatan, 6) mengutamakan kesatuan dan persatuan

bangsa, kesejahteraan masyarakat serta kesetiakawanan Korps, 7) senantiasa bekerja keras serta berusaha meningkatkan pengetahuan dan kemampuan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa secara implisit, etika pegawai yang harus dijalankan dalam keseharian bekerja tergambar pula pada peta karir yang ada. Meskipun tidak menunjukkan secara eksplisit seorang pegawai yang cerdas akan menyadarinya bahwa bekerja dengan penuh keseriusan dan ketekunan, kejujuran dan semangat tinggi sudah menjadi kewajibannya. Tentu saja hal tersebut sebagaimana yang diharapkan pimpinannya dan akan membawa dirinya pada perjalanan karir yang semakin meningkat.

Azas-azas etika untuk membina pegawai atau aparatur pemerintahan yang bersih dan berwibawa seperti juga tertulis pada Kode Etika dari *American Society for Public Administration*, yang memuat 5 azas etika dan 7 azas mutu, sebagaimana diterangkan oleh The Liang Gie (1998:11) yaitu:

1. Menunjukkan ukuran baku tertinggi tentang keutuhan watak pribadi, kebenaran, kejujuran, dan ketabahan dalam menjalankan tugasnya.
2. Melayani masyarakat dalam suatu cara sedemikian hingga tidak mewujudkan keuntungan

pribadi yang tak semestinya dari pelaksanaan tugas.

3. Menghindari sesuatu kepentingan atau kegiatan yang bertentangan dengan tugasnya.
4. Memajukan penempatan tenaga kerja menurut penilaian kecakapan.
5. Menghapuskan semua perbedaan tak sah, kecurangan dan salah pengurusan keuangan negara
6. Melayani masyarakat secara hormat, penuh perhatian, sopan dan tanggap.
7. Berjuang ke arah keunggulan, berkeahlian pada diri sendiri
8. Menghampiri tugas organisasi dan kerja dengan suatu sikap yang positif
9. Menghormati dan melindungi keterangan yang diperoleh dari hak-hak istimewa pelaksanaan tugas.
10. Menjalankan wewenang kebijaksanaan untuk memajukan kepentingan masyarakat.
11. Menangani urusan negara dengan kecakapan berkeahlian, kelayakan, sikap tak memihak, efisiensi dan daya guna
12. Menghormati, mendukung dan bila perlu berusaha menyempurnakan konstitusi dan hukum negara.

Apabila keduabelas prinsip di atas diimplimentasikan dan menjadi pola perilaku keseharian pegawai maka kemungkinan berbagai pato-

logi kantor akan terhindari. Demikian juga apabila sikap-sikap kepribadian moral yang kuat antara lain adanya: 1) kejujuran, 2) kemandirian 3) kesadaran untuk bertanggungjawab, 4) keadilan 5) keberanian moral, 6) kerendahan hati 7) realistik dan kritis melekat pada perilaku dan menjadi tata nilai yang disepakati maka akan menjadikan pegawai/aparatur yang bersih dan berwibawa. Dari sikap-sikap moral di atas apabila diwujudkan dalam perilaku aparatur akan nampak dalam bagaimana mereka berperilaku untuk menyelesaikan tugas serta bagaimana mereka mempertanggungjawabkan atas amanat masyarakat yang dipercayakan kepadanya. Akhirnya mereka harus menyadari bahwa kedudukan atau perannya adalah melayani klien atau masyarakat demi kepentingan negara dan seluruh bangsa Indonesia.

Tinjauan lain pengertian etika menurut Magnis Suseno (1987:17) adalah usaha manusia untuk memaknai akal budi dan daya pikirnya untuk memecahkan masalah bagaimana ia harus hidup kalau mau menjadi baik. Baik dalam hal ini sesuai dengan nilai-nilai moral yang berlaku. Penerapan etika penting agar manusia dalam hidupnya maupun dalam membina kerja tidak kehilangan orientasi. Apalagi dalam transformasi ekonomi, sosial dan budaya maka peranan etika sebagai tempat untuk menentukan sikap serta dapat menggambarkan apa yang

boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan untuk mengambil sikap yang dapat dipertanggungjawabkan. Dalam hal ini maka peran hatinurani sangat penting untuk memilih dan menentukan langkah-langkah tindakan selanjutnya.

Bagaimana menjadikan pegawai atau aparatur pemerintah yang mempunyai moral otonom, yaitu melakukan segala sesuatu tidak merupakan keterpaksaan artinya mereka melakukan pekerjaan/aturan/disiplin dalam dirinya dengan penuh kesadaran bahwa hal tersebut secara rasional memang menjadi kewajiban, tahu segi positif dan negatif dari akibat perbuatannya. Sehingga dalam memenuhi kewajibannya mereka sadar dan pada dasarnya mereka men-tatati pada dirinya sendiri. Dalam kaitan dengan keberadaan etika maka suara hati perlu dieksisikan dalam rangka pengambilan keputusan atas tindakan-tindakan manusia. Dalam hal ini benar karena suara hati harus dipertanggungjawabkan. Permasalahannya adalah bagaimana pengambilan keputusan yang akan dilakukan agar keputusan tersebut secara moral benar. Indikator yang dapat dipakai sebagai ukuran moral menurut penjelasan Magnis Suseno (1987) meliputi: 1) adanya keterbukaan dalam bersikap terhadap permasalahan dan pandangan orang lain 2) rasionalitas kesadaran moral harus memainkan peranannya, 3) pertimbangan pro dan kontra, dilihat dari

mana yang lebih kuat diantara keduanya. Di dalam mengambil keputusan harus berdasar pada keinsyafan (sementara tidak berdasar pada pandangan orang lain) dengan suatu tuntutan ideologis, dengan penuh perasaan, sesuai dengan apa yang pada saat itu disadari sebagai kewajibannya.

Rasanya tidak mudah untuk menjustifikasi suatu tindakan adalah salah atau benar. Dalam melakukan pekerjaannya kadang aparaturnya atau pejabat negara tidak dapat membedakan antara kepentingan pribadi, kelompok, golongan atau kepentingan masyarakat. Atau secara internal sulit untuk menentukan secara proporsional untuk memihak pada bawahan, atasan atau kepentingan organisasinya. Hal tersebut mengakibatkan adanya kebijakan yang bertentangan dengan harapan para bawahan atau kadang bertentangan nilai-nilai etika ataupun norma hukum. Analisa etika oleh Wahyudi Kumorotomo (1992) menjelaskan bahwa pengertian moral, moralisme legal menjadi tuntutan dalam tindakan manusia, yang meliputi: 1) sisi moralis, bahwa tindakan-tindakan tertentu memang secara intrinsik dapat disebut salah, 2) sisi legal, bahwa tindakan-tindakan yang salah adalah tindakan-tindakan yang ilegal atau melawan hukum. Oleh karena itu seorang pegawai/pimpinan pemerintahan bersikap untuk mengambil tindakan/kebijakan taktis ber-

dasarkan nilai-nilai kebaikan masyarakat

Tuntutan terhadap etika dalam berperilaku secara akumulasi akan berpengaruh terhadap etos kerja. Ketika tidak nampak etos kerja diantara pegawai maka penelusurannya bisa diawali pada bagaimana perilaku yang ditunjukkan ketika berhubungan dengan kerja. Persepsi yang dibawa oleh mereka terhadap kerja perlu dibangun melalui sosialisasi dari pimpinannya sehingga para pegawai mempunyai persepsi yang sama terhadap pekerjaan atau bekerja sebagaimana yang menjadi harapan organisasi maupun pimpinannya. Secara definitif persepsi menurut Anderson & Kyprianou (1994: 49) adalah *process by which we select, organize and interpret environmental stimuli to provide meaningful experiences for us. Perception includes an awareness of world events, people, objects, situations and so on - and involves searching for, obtaining and processing information about that world.*

Dari persepsi yang dibawa serta oleh individu akan menghasilkan sikap. Dalam terminologi psikologi sosial, pengertian sikap mengandung 3 elemen dasar (Anderson & Kyprineou, 1994), yaitu: a) *an affective component, or the feelings, sentiments, moods and emotions about some person, idea, event or object,* 2) *a cognitive component, or believe, opinions,*

knowledge or informations held by the individual, 3) a behavioural component, or the intention and predisposition to act. Jelaslah bahwa sikap yang akhirnya menghasilkan perilaku akan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Untuk memperbaiki etika maka pengaruh yang menyebabkannya perlu dianalisis serta diagnosis untuk mencari solusinya. Diagnosis terhadap perilaku dan etika pegawai menjadi bahan kajian untuk mengetahui faktor penyebabnya. Kriteria umum yang ditunjukkan oleh James dalam (Murphy & Cleveland, 1995) tentang penilaian terhadap *Performance Appraisal (PA)*: *progressed beyond the issue of one versus many indicators of performance by viewing managerial performance as a function or opportunity*. Dimensi performance, khususnya yang ditunjukkan dalam bekerja dipengaruhi oleh lingkungan (environment). Lingkungan ekonomis akan sangat berpengaruh terhadap PA, disamping itu juga bahwa *punishment, threats dan rewards*. Murphy & Cleveland (1995:72) menjelaskan bahwa: *A manager who attempts to assist employees by pointing out improvement needs is likely to be perceived by subordinates as threatening to their self-esteem, which can result in defensive behaviour. Also, the more threats perceived by the subordinates, the less favorable their attitudes towards appraisal and the smaller the*

*subsequent improvement in performance*. Dalam hal ini diperlukan pimpinan/manajer yang mampu memahami eksistensi para bawahannya terhadap bagaimana mereka mempersepsikan terhadap apa yang ada baik dalam kerja, lingkungan maupun kebutuhannya serta faktor-faktor yang justru menyebabkan terjadinya perilaku yang defensif.

Menurut O'Donovan (1994 : 72) bahwa untuk mengetahui sejauhmana performance yang dihasilkan oleh pegawai dalam bekerja akan tergambarkan dalam sinergi antara ability dengan motivasional, dengan formulasi *Performance = (ability x motivation)*. Manusia mempunyai tujuan dan keinginan yang berefek pada level motivasi. Motivasi merupakan hasil pengaruh proses internal maupun eksternal yang menimbulkan suatu aksi. Sehingga elemen motivasi terdiri dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik dapat meliputi: adanya ketertarikan maupun tantangan dalam kerja, nilai-nilai internal yang cocok dalam bekerja, perasaan nyaman dalam kerja. Sedang faktor ekstrinsik dapat berupa antara lain gaji, kebijakan promosi, kondisi kerja. Kondisi faktor-faktor di tersebut akan berpengaruh pada perilaku yang ditunjukkan dalam cara memahami dan mempersepsikan terhadap pekerjaan dan berimplikasi pada penerapan etika dan etos kerja. Pada akhirnya maka untuk mencapai sukses dalam

manajemen maka etos kerja perlu dibangun.

### Penutup

Kesuksesan dalam manajemen dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan/menejerial dari seorang manajer maupun pimpinan serta kemampuan bawahan untuk melakukan kerja dan dukungan terhadap pencapaian misi/visi organisasi. Setiap orang masuk dalam komunitas organisasi pasti mempunyai tujuan, oleh karena itu untuk mencapai keberhasilannya dalam memenuhi tuntutan individu, organisasi, serta harapan pimpinan maka ketiga elemen tersebut perlu adanya keseimbangan. Dalam hal ini diperlukan pimpinan/manajer yang mampu untuk bertindak proposional dalam memenuhi kepentingan manajerial, bawahan maupun kepentingan organisasi.

Indikasi dari manajemen yang sukses, antara lain dapat dilihat dari etos kerja dan implementasi etika yang dilakukan oleh semua orang baik level manajerial maupun bawahan dalam organisasi. Etos kerja perlu diupayakan dan dibina secara intens supaya tidak terjadi penurunan. Etos kerja bisa dibangun melalui penerapan etika maupun kode etik yang sudah ada dalam organisasi. Faktor lingkungan organisasi dan keteladanan sangat berpengaruh terhadap penerapan etika maupun etos kerja yang telah menjadi

nilai yang melekat pada seluruh pegawai. Bagaimana pegawai mempunyai *need of achievement* perlu dibangun melalui persepsi yang sama terhadap eksistensi manusia dan nilai-nilai kerja bagi manusia, yang nantinya akan berpengaruh pada etos kerja

### Daftar Pustaka:

- Anderson, Alan. & Kyprianou, Alan., 1994. *Effective Organizational Behaviour*. England: TJ Press Ltd.
- Cohen, Steven & brand, ronald, 1993. *Total Quality Management in Goverment*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- O'Donovan, Ita., 1994. *Organisational Behaviour in Local Government*. London: Longman Group Ltd.
- Magnis Suseno, 1989. *Etika Dasar, Masalah-maslah Pokok Filsafat Moral*. Yogyakarta: Kanisius.
- Murphy, Kevin R. & Cleveland, Jenette N., 1995. *Understanding Performance Appraisal*. London, New Delhi: Sage Publication
- Roethlisberger, *Management dan Moral Pekerja (terjemahan)*, Jakarta: Aksara Baru.
- The Liang Gie, 1998. *Kode Etika Bagi Petugas Pemerintahan.*, Yogyakarta: Pubib

Wahyudi Kumorotomo, 1992. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Rajagrafindo Persada

**Biodata Penulis**

**Rosidah, M.Si** adalah salah satu staf pengajar pada program studi pendidikan administrasi perkantoran