

**Membangun Profesionalisme Sebagai Budaya Organisasi  
Melalui Pelatihan Manajemen Waktu dan Komunikasi Asertif  
Sebagai Sarana Untuk Menyeimbangkan Kehidupan Kerja dan Pribadi**

**Cynthia Meisa Nur Humaira**

Magister Psikologi Profesi Universitas Surabaya  
cynthia.meisa@yahoo.com

**Verina Halim S**

Fakultas Psikologi Universitas Surabaya  
verina@staff.ubaya.ac.id

**V. Heru Hariyanto**

Fakultas Psikologi Universitas Surabaya  
herruhva@staff.ubaya.ac.id

**Abstrak** – Budaya organisasi yang bersifat profesional dapat dijadikan sebuah strategi dalam persaingan bisnis di era globalisasi saat ini. Dalam menunjang munculnya sikap profesionalisme, maka kualitas kehidupan kerja karyawan perlu menjadi perhatian bagi organisasi. Salah satu dimensi dari kualitas kehidupan kerja adalah keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi dan hal tersebut menjadi fokus penelitian berdasarkan dari kebutuhan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah membantu para karyawan PT X untuk dapat bersikap profesional di lingkungan kerja melalui keterampilan manajemen waktu dan komunikasi asertif sehingga hal tersebut dapat membantu mereka dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadinya. Terdapat 16 orang yang menjadi peserta pelatihan dan pemilihan subjek menggunakan *convenience sampling method*. Subjek pelatihan merupakan karyawan PT X yang memiliki jabatan sebagai kepala bagian, kepala seksi, dan kepala regu. Hasil dari pelatihan adalah terdapat peningkatan pemahaman antara sebelum dan sesudah pelatihan terkait dengan pentingnya penerapan nilai budaya organisasi, makna kerja, dan manajemen waktu di lingkungan kerja serta komunikasi asertif di lingkungan keluarga. Akan tetapi, tujuan pelatihan dalam aspek *skill* belum terpenuhi karena pertanyaan dalam proses *follow up* kurang menggali tentang hal tersebut.

**Kata kunci:** profesionalisme, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, manajemen waktu, komunikasi asertif

**Abstract** – *Professionalism as an organizational culture can be used as a strategy in business competition in the current of globalization era. In supporting the advent of professionalism, the employee's quality of work life need to be a concern for organizations. One dimension of the quality of work life is work and non-work life balance and it has become the focus of research based on the organization's need. The purpose of this study is to help employees become professional in the work environment through time management and assertive communication skills. Therefore, it can help them to balance their work and non-work life. There are 16 people who participated in the training and selection of subject is using a convenience sampling method. The result of training shows that there is a significant difference regarding increased understanding between pre-test and post-test that related to the importance of implementing organizational culture values, the meaning of work, and time management in the workplace as well as assertive communication in the family environment. Nevertheless, the purpose of training that related to skill aspect has not been met because the questions in the follow-up process less discuss about it.*

**Keywords:** *professionalism, work and non-work life balance, time management, assertive communication*

## **PENDAHULUAN**

Budaya dalam sebuah organisasi sangat diperlukan untuk menunjukkan jati dirinya, sehingga organisasi tersebut memiliki hal yang berbeda yang menjadi ciri khasnya apabila dibandingkan dengan organisasi lainnya. Flamholtz & Randle (2011) mengibaratkan budaya organisasi sebagai sebuah kepribadian organisasi sehingga hal tersebut mampu memengaruhi para karyawannya dalam bersikap. Salah satu jenis budaya organisasi adalah profesionalisme (Hasibuan, 2012). Profesionalisme menitikberatkan pada sikap anggota organisasi yang berkaitan dengan pengetahuan, konsep, dan etika terkait dengan bidang kerjanya (Hasibuan, 2012). Terdapat 4 karakteristik dari individu yang profesional, yaitu: memiliki kualitas berpikir, kualitas usaha, berperilaku normatif, dan adanya pengorbanan (James & Wenkell, 1998; dalam Herujito, 2001).

Budiharjo (2004) menyatakan bahwa untuk menjaga eksistensinya, perusahaan-perusahaan di Indonesia dituntut untuk dapat berkompetisi dalam persaingan global dengan menunjukkan sikap profesionalisme. Oleh karena itu, PT X juga dituntut untuk dapat memiliki karyawan yang bersikap profesional, supaya mampu bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif pada

era globalisasi saat ini. Selain itu, sikap profesional para karyawan PT X dapat mendorong kinerja organisasi yang lebih optimal dan berkembang.

Manajemen PT X juga menyadari tentang pentingnya membangun profesionalisme sebagai modal bersaing dalam dunia bisnis. Oleh karena itu, dalam memenuhi kebutuhannya terkait dengan pembentukan profesionalisme, PT X memiliki moto atau semboyan berupa VUB KITA OKE (Visioner, Ulet, Berani, Kompeten, Integritas, Tanggung jawab, Adil, Optimis, Kerja sama, dan Etika). Dengan adanya semboyan tersebut, maka karyawan PT X diharapkan dapat bersikap profesional. Perlu digarisbawahi bahwa moto atau semboyan tersebut merupakan salah satu upaya manajemen dalam membentuk profesionalisme sebagai budaya organisasi pada PT X. Akan tetapi, pada kenyataannya, profesionalisme yang ingin diciptakan oleh PT X lebih didominasi oleh sikap guyub atau kekeluargaan yang telah tertanam sejak dahulu.

Salah satu hal yang menunjang profesionalisme adalah terciptanya kualitas kehidupan kerja pada diri karyawan. Definisi dari kualitas kehidupan kerja adalah terciptanya lingkungan kerja yang efektif karena kebutuhan organisasi dan pribadi seorang karyawan terpenuhi (Rethinam & Ismail, 2008). Terdapat lima dimensi pada kualitas kehidupan kerja, yaitu: kesehatan dan kesejahteraan, keamanan kerja, kepuasan kerja, pengembangan kompetensi, dan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Dimensi terakhir merupakan fokus dari penelitian ini berdasarkan dari kebutuhan organisasi dan hasil pra-asesmen.

Cascio (1999) mengatakan bahwa permasalahan pribadi atau pun keluarga yang dimiliki oleh karyawan dapat menyebabkan *stress* di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Clark (2000), Clarke dkk (2004), dan Marks & MacDermid (1996) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi memiliki peranan penting bagi individu secara psikologis karena dapat meningkatkan harga diri, kepuasan, dan terciptanya situasi yang harmonis di antara kedua kehidupan tersebut (dalam Rantanen, Kinnunen, Mauno, & Tillemann, 2011).

Manajemen waktu dan komunikasi asertif memiliki keterkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan karena keduanya merupakan keterampilan yang dibutuhkan karyawan dalam menunjang sikap profesionalisme.

Definisi dari manajemen waktu adalah adanya kontrol dalam hal penggunaan waktu; termasuk memiliki tujuan yang jelas dalam penggunaannya (*Institute Leadership of Management, 2007*); sedangkan definisi dari komunikasi asertif adalah pernyataan ekspresi, keyakinan, dan pendapat secara jujur dan bertanggung jawab pada suatu proses komunikasi (Schwartz, 2006).

Keterbatasan kemampuan para karyawan PT X dalam mengelola waktu untuk menyelesaikan tugas kerjanya berdampak pada kinerjanya. Terkadang mereka kurang mampu memenuhi tuntutan *deadline* tugasnya karena mereka beranggapan bahwa beban kerja yang dimilikinya cukup banyak. Greenhaus & Bettel (1985) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki manajemen waktu yang buruk akan mengakibatkan dirinya memiliki permasalahan dalam hal keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi.

Konflik dalam kehidupan kerja dan pribadi juga dapat dipengaruhi oleh rendahnya kualitas komunikasi antar individu (Muchinsky, 1998; dalam Theunissen, Van Vuuren, & Visser, 2003). Ketidakmampuan karyawan PT X dalam menceritakan perannya di perusahaan kepada keluarganya menimbulkan konflik di dalam dirinya. Hal tersebut dipicu oleh seringnya mereka membatalkan janji dengan keluarganya karena adanya pekerjaan yang harus segera diselesaikan. Selain itu, mereka beranggapan tugas dinas ke luar kota yang cukup lama membuat kedekatan dengan anak menjadi berkurang.

Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk membantu karyawan PT X untuk lebih memahami tentang pentingnya memiliki sikap profesional dalam bekerja melalui keterampilan manajemen waktu dan komunikasi asertif sehingga membantu mereka dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadinya.

## **METODE PENELITIAN**

Terdapat tiga tahapan dalam penelitian, yaitu: pre-asesmen, asesmen, dan intervensi. Penyebaran kuesioner pada 119 karyawan PT X dilakukan pada tahap pra-asesmen guna mengukur kadar masing-masing dimensi dari kualitas kehidupan kerja; tetapi hanya 115 kuesioner yang dapat dianalisis karena butir pernyataan tersisi penuh. Jumlah butir pernyataan pada masing-masing dimensi,

antara lain: 6 butir pernyataan pada dimensi kesehatan dan kesejahteraan, 4 butir pernyataan pada dimensi keamanan kerja, 5 butir pada dimensi kepuasan kerja, 7 butir pernyataan pada dimensi pengembangan kompetensi, dan 3 butir pernyataan pada dimensi keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Dalam menganalisis kuesioner tersebut dengan membuat norma yang terbagi dalam lima dimensi, yaitu: sangat rendah, rendah, rata-rata, tinggi, dan sangat tinggi.

Hal yang dilakukan pada tahap asesmen adalah melakukan wawancara dengan tiga orang karyawan PT X tetapi hasil yang didapat kurang dapat menggambarkan makna dan dinamikan dari keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi serta gambaran profesionalisme. Oleh karena itu, *Focus Group Discussion* dilaksanakan guna memperdalam dan memperluas informasi terkait hal tersebut. *FGD* dilaksanakan dalam 3 kelompok, yaitu: kelompok kepala bagian, kepala seksi, dan kepala regu. Terdapat 6 partisipan pada setiap kelompok kepala bagian dan kepala regu serta 3 partisipan pada kepala seksi; pemilihan partisipan menggunakan *convenience sampling method* berdasarkan kesediaan waktu dari para partisipan. Masing-masing *FGD* dilaksanakan selama rentang waktu 1.5 – 2 jam. Hasil dari *FGD* dianalisis dengan menggunakan *SWOT* guna mencari pemetaan permasalahan yang dimiliki oleh para karyawan PT X terkait dengan gambaran dari sikap profesionalisme dan dimensi keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi.

Dalam tahap intervensi, peneliti melakukan pelatihan selama 1 hari yang terbagi dalam 4 sesi terhadap 16 orang peserta. Hal tersebut dikarenakan pihak manajemen PT X merasa keberatan apabila pelatihan dilaksanakan selama dua hari karena yang menjadi peserta pelatihan merupakan karyawan yang cukup memiliki jabatan strategis. Tujuan dari pelatihan tersebut adalah meningkatkan pemahaman dan dalam hal nilai budaya organisasi, makna kerja, dan keterampilan manajemen waktu untuk dapat bersikap profesional di lingkungan kerja serta keterampilan komunikasi asertif dalam lingkungan keluarga sehingga hal tersebut dapat membantu mereka dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi. *Convenience sampling method* juga dilakukan untuk memilih peserta pelatihan. Terdapat 3 evaluasi dalam pelatihan, yaitu: evaluasi reaksi, pembelajaran dan

*follow up*. Evaluasi reaksi menggunakan kuesioner yang menilai pendapat subjek terkait dengan aspek pelatihan, fasilitator, fasilitas, dan peralatan. Evaluasi pembelajaran menggunakan pre-test dan post-test yang berisi 17 pertanyaan terbuka terkait dengan materi pelatihan. Rentang nilai yang diberikan antara 0, 5, dan 10 untuk setiap butirnya pertanyaan. Selanjutnya, hasil pre-test dan post-test dianalisis dengan menggunakan SPSS melalui Uji Wilcoxon untuk mengetahui keefektifan pelatihan tersebut. *Follow up* dilaksanakan setelah seminggu pelatihan dan dilaksanakan secara *person to person*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari tahap pra-asesmen adalah terdapat dua dimensi yang memiliki kadar terendah, yaitu: kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Hasil tersebut didiskusikan dengan pihak manajemen PT X dan diputuskan bahwa dimensi keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi menjadi fokus penelitian. Selain itu, dimensi kepuasan kerja merupakan permasalahan yang relatif sensitif karena berhubungan dengan remunerasi. Berikut adalah tabel hasil dari pra-asesmen:

Tabel 1. Hasil Persentase Kelima Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja

No	Dimensi	Kategori				
		Sangat Rendah	Rendah	Rata-rata	Tinggi	Sangat Tinggi
1	Kesehatan dan Kesejahteraan	11.3%	21.8%	25.2%	28.7%	13%
2	Keamanan Kerja	3.5%	0.9%	27.8%	40.9%	27%
3	Kepuasan Kerja	16.5%	21.7%	25.2%	15.7%	20.9%
4	Pengembangan Kompetensi	0.9%	2.6%	1.7%	13.9%	80.9%
5	Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi	20%	16.5%	27.8%	15.7%	20%

Menurut hasil *FGD*, para karyawan PT X memaknai kehidupan kerja sebagai kehidupan yang proses atau aksinya dilakukan di perusahaan sebagai sumber mencari nafkah. Dalam kehidupan kerja, terdapat jalinan hubungan sosial antar rekan kerja yang bersifat kekeluargaan dan profesionalisme. Selain itu, terdapat tiga bentuk tanggung jawab pada kehidupan kerja, meliputi: tanggung

jawab kepada Tuhan (karena bertanggung jawab bahwa pekerjaannya dapat memberikan manfaat bagi sesama; tidak melakukan penyelewengan), tanggung jawab kepada keluarga (karena gaji yang didapat untuk menghidupi keluarganya), dan tanggung jawab kepada perusahaan (karena telah diberi amanah melalui pekerjaan yang dimiliki sehingga kinerjanya harus optimal sesuai dengan target kerja).

Para karyawan PT X memaknai kehidupan pribadi sebagai kehidupan yang memiliki aktivitas untuk bersenang-senang demi memuaskan diri sendiri. Selain itu, dalam kehidupan pribadi juga terdapat interaksi sosial dengan rekan kerja dan rekan non-kerja. Mereka beranggapan bahwa terdapat keterkaitan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pada karyawan PT X karena kedua kehidupan tersebut saling mendukung satu sama lainnya. Apabila terdapat masalah pada kehidupan kerja, maka akan berpengaruh pada kehidupan pribadinya; begitu juga sebaliknya. Profesionalisme sangat dibutuhkan dalam menyeimbangkan kedua kehidupan tersebut karena dapat meningkatkan *value* pada masing-masing kehidupan.

Berdasarkan hasil *SWOT*, dapat diketahui bahwa gambaran profesionalisme yang dimiliki oleh karyawan PT X bersifat normatif. Mereka menyadari tentang hal-hal yang ideal yang dapat menjadikan diri mereka menjadi orang yang profesional. Akan tetapi, hal yang menjadi penghambat dalam pembentukan profesionalisme tersebut adalah sikap guyub yang sangat mengakar kuat sehingga mereka cenderung mengabaikan profesionalitas kerja demi terjalinnya hubungan yang telah terjalin harmonis antar rekan kerja. Selain itu, hasil *SWOT* juga menunjukkan bahwa para karyawan PT X memiliki keterbatasan dalam hal manajemen waktu sehingga hal yang terjadi adalah terkadang *deadline* pekerjaan terabaikan dan memengaruhi kinerjanya serta menimbulkan konflik dalam keluarganya. *Conflict of interest* juga menjadi permasalahan yang mereka miliki karena keterbatasan kemampuan komunikasi dalam menjelaskan situasi kerja yang dialami terhadap keluarganya, sehingga hal tersebut menimbulkan suatu tekanan batin karena munculnya dilema untuk memilih mengerjakan tugas kerjanya atau menghabiskan waktu bersama keluarga.

Menurut hasil evaluasi reaksi pada tahapan intervensi menunjukkan bahwa mayoritas peserta puas dengan aspek pelatihan, fasilitator, fasilitas, dan peralatan. Berdasarkan evaluasi pembelajaran, terdapat perbedaan antara *pre-test* dan *post-test* pada pelaksanaan pelatihan karena  $\text{sig. (0.000)} < 0.05$ . Oleh karena itu, tujuan pelatihan dalam aspek kognitif telah tercapai. Ada pun tabel hasil dari Uji Wilcoxon adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Wilcoxon

Test Statistics <sup>a</sup>	
	<i>Posttest - Pretest</i>
Z	-3.520 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

Hasil *follow up* kurang dapat menggali tentang penerapan keterampilan mereka dalam hal manajemen waktu dan komunikasi asertif. Hal tersebut dikarenakan jenis pertanyaan yang diajukan peneliti lebih banyak membahas tentang pemahaman mereka terkait pentingnya bersikap profesional melalui keterampilan manajemen waktu dan komunikasi asertif. Maka dari itu, tujuan pelatihan pada aspek *skill* belum terpenuhi. Hanya beberapa peserta pelatihan yang telah menerapkan keterampilan tersebut dalam lingkungan kerjanya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pelatihan bukanlah merupakan solusi satu-satunya dalam membentuk profesionalisme sebagai budaya organisasi pada PT X. Manajemen juga memiliki peranan yang penting dalam membentuk budaya organisasi yang bersifat profesional supaya dapat membantu para karyawannya dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadinya. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh manajemen, antara lain: memperbaiki sistem penilaian kinerja, membuat analisis beban kerja untuk mengetahui seberapa besar beban kerja masing-masing karyawan sehingga berdampak pada pola pengelolaan waktu yang mereka miliki, memberikan orientasi bagi karyawan baru tentang sejarah dan budaya VUB KITA OKE,



membentuk *EAP (Employee Assistance Program)* sebagai media pendamping karyawan ketika mereka memiliki masalah dalam kehidupan kerja atau pun kehidupan pribadinya. Selain itu, PT X juga dapat mengkaji ulang terkait dengan sejarah penetapan budaya VUB KITA OKE sebagai semboyan organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa terdapat kesesuaian antara sejarah organisasi dalam penetapan budaya tersebut.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah dapat menambahkan informasi terkait dengan sejarah terbentuknya semboyan atau moto yang dimiliki oleh organisasi, menambahkan butir pernyataan dalam kuesioner pra-asesmen terkait dengan dimensi keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi supaya jumlah butir dapat merata pada setiap dimensinya, dapat melaksanakan pelatihan dalam waktu minimal dua hari sehingga memiliki keleluasaan waktu (tidak terburu-buru) dalam menyampaikan materi pelatihan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Budiharjo, A. (2004). Peran strategi sumber daya manusia menghadapi persaingan global. In Munandar, A. S., Sjabadhyni, B., & Wutun, R. P. (Ed.). Peran budaya organisasi dalam peningkatan unjuk kerja perusahaan. Depok: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Cascio, W. F. (1999). (4<sup>th</sup> Ed). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organization*. Ohio: Thomson Rights.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2013). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Diunduh dari <http://books.google.com>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy Management Review*, 10(1), pp. 76-88. Diunduh dari <http://www.jstor.org/stable/258214>
- Hasibuan, A. (2012). *Manajemen perubahan*, pp. 56-57. Diunduh dari <http://books.google.com>
- Herujito, Y. M. (2001). *Dasar-dasar manajemen*, pp. 7-8. Diunduh dari <http://books.google.com>
- Institute Leadership of Management. (2007). (5<sup>th</sup> Ed). *Achieving objectives through time management*, pp. 2. Diunduh dari <http://books.google.com>
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tillemann, K. (2011). Chapter 2: *Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology among professionals*, doi: 10.1007/978-3-642-16199-5\_2
- Rethinam, G. S., & Ismail, M. (2008). Constructs of quality of work life: A perspective information and technology professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7(1), pp. 58-70.

- Schwartz, A. E. (2006). Assertiveness: *Responsible communication*, pp. 21.  
Diunduh dari <http://books.google.com>
- Theunissen, B., Van Vuuren, L. J., & Visser, D. (2003). Communication of job-related information and work family conflict in dual-carrer couples. *SA Journal of Industrial Psychology*. 29(1), pp. 18-25.