

**NILAI PROFESIONALISME YANG RELEVAN DAN STRATEGI
PENGEMBANGANNYA DI ORGANISASI MODERN**

Oleh

Rahayu Mardikaningsih

Universitas Sunan Giri Surabaya

Mila Hariani

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Professionalism values are critical for modern organizations facing rapid change, digital transformation, and diverse workforces. Through systematic literature review and thematic synthesis, this study identifies seven professionalism values relevant to modern organizations: integrity, personal accountability, continuous competence, collaboration and mutual respect, adaptability to change, fairness and objectivity, and effective transparent communication. These values form an integrated system where weakness in one value cannot be compensated by strength in another. A systematic approach to developing these values comprises nine interconnected components: explicit articulation and ongoing socialization of values, integration into recruitment and selection, reflective training using case studies and role play, incorporation into performance appraisal with significant weighting, consistent reward and consequence systems, leadership development focused on role modeling, anonymous reporting mechanisms with whistleblower protection, continuous evaluation and improvement of programs, and creation of reinforcing rituals and symbols. Modern organizations cannot rely on individual conscience alone; systemic HRM interventions are essential. The framework bridges professional ethics literature and HRM literature, offering evidence based guidance for practitioners. Implementation must begin with leadership commitment, as role modeling is the most powerful influence mechanism.

Keywords: professionalism values, professional ethics, HR development, organizational culture, integrity, accountability, ethical leadership.

PENDAHULUAN

Nilai profesionalisme telah menjadi fondasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di era modern. Organisasi akan lebih tangguh meskipun berada dalam iklim organisasi yang kompetitif Ketika memiliki sumber daya manusia yang tepat (Darmawan, 2013a). Organisasi tidak lagi hanya menuntut keahlian teknis dari karyawannya, tetapi juga sikap dan perilaku yang mencerminkan standar profesi yang tinggi (Darmawan, 2013b). Profesionalisme mencakup integritas, tanggung jawab, disiplin, serta kemampuan bekerja sama dan berkomunikasi secara efektif. Nilai nilai ini membedakan pekerja yang sekadar menjalankan tugas dari pekerja yang memberikan kontribusi bermakna bagi

organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, profesionalisme karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi bertahan dan berkembang. Keberhasilan usaha dipengaruhi oleh kemampuan pelaku usaha dalam memiliki karakter kewirausahaan yang kuat agar mampu bertahan dan bersaing dalam industri (Putra et al., 2016). Organisasi yang berhasil menanamkan nilai profesionalisme secara konsisten akan memiliki keunggulan dalam hal kualitas layanan, reputasi, dan loyalitas pelanggan. Dalam organisasi modern, pencapaian keunggulan bersaing menuntut adanya kolaborasi yang terpadu antara fungsi sumber daya manusia, pemasaran, produksi, dan keuangan (Darmawan et al., 2013). Organisasi terus berupaya menciptakan keunggulannya sendiri dengan ciri khas yang melekat pada organisasi tersebut melalui produktivitas kerja karyawannya (Darmawan, 2018). Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan pengembangan profesionalisme akan menghadapi berbagai masalah internal seperti rendahnya disiplin, tingginya tingkat kesalahan, serta buruknya citra di mata publik.

Perubahan lingkungan kerja modern membawa tantangan baru terhadap pemaknaan profesionalisme. Dulu, profesionalisme sering diartikan sebagai kepatuhan terhadap aturan dan hierarki yang kaku. Seorang profesional harus selalu berpakaian rapi, tiba tepat waktu, dan mengikuti prosedur tanpa bertanya. Kini, definisi tersebut dianggap terlalu sempit dan tidak sesuai dengan dinamika organisasi modern yang menuntut fleksibilitas dan inovasi. Profesionalisme modern lebih menekankan pada hasil dan tanggung jawab pribadi, bukan pada kepatuhan buta terhadap aturan. Seorang profesional di era digital diharapkan mampu mengambil inisiatif, belajar secara mandiri, dan beradaptasi dengan perubahan cepat. Nilai profesionalisme juga mencakup kemampuan bekerja secara kolaboratif melintasi batas-batas fungsional dan hierarkis. Pergeseran makna ini memerlukan penyesuaian dalam cara organisasi mengembangkan nilai profesionalisme di kalangan karyawannya.

Pengembangan nilai profesionalisme tidak dapat dipisahkan dari peran manajemen sumber daya manusia (Abdullah et al., 2021). Dalam suatu sistem operasi perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan (Darmawan & Mardikaningsih, 2016). Peran sumber daya manusia sangat nyata demi tercapainya tujuan organisasi dan mengelola sumber daya manusia tersebut perlu dilakukan dengan tepat agar menjadi sumber daya manusia yang dapat diandalkan dan memiliki kualitas (Darmawan, 2012). MSDM bertanggung jawab merancang kebijakan rekrutmen yang selektif untuk mendapatkan kandidat dengan nilai profesionalisme yang sudah terbentuk. MSDM juga merancang program pelatihan dan pengembangan yang secara eksplisit menargetkan peningkatan sikap profesional. Sistem penilaian kinerja perlu memasukkan indikator profesionalisme sebagai komponen evaluasi, tidak hanya metrik kuantitatif hasil kerja. Perusahaan dapat menjalankan usahanya secara lebih optimal apabila menerapkan pengukuran kinerja yang menyeluruh (Darmawan, 2022). Sistem penghargaan dan konsekuensi harus diterapkan secara adil dan konsisten untuk memperkuat perilaku profesional. Promosi ke posisi yang lebih tinggi tidak boleh hanya didasarkan pada senioritas atau keahlian teknis, tetapi juga pada rekam jejak

profesionalisme. Tanpa dukungan sistem MSDM yang terintegrasi, upaya pengembangan nilai profesionalisme akan bersifat sporadis dan tidak berkelanjutan. Komitmen dari puncak organisasi menjadi prasyarat mutlak.

Krisis etika yang melanda berbagai organisasi besar dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan betapa rapuhnya nilai profesionalisme jika tidak dipelihara dengan sungguh sungguh. Skandal korupsi, manipulasi laporan keuangan, pelecehan di tempat kerja, serta pelanggaran keselamatan publik sering berakar pada lemahnya profesionalisme individu kunci dalam organisasi. Kasus kasus ini tidak hanya merugikan secara finansial tetapi juga menghancurkan kepercayaan publik yang dibangun bertahun tahun. Biaya pemulihan reputasi setelah skandal etika jauh lebih besar dibanding biaya pencegahan melalui pengembangan profesionalisme yang berkelanjutan. Organisasi modern tidak dapat lagi menganggap profesionalisme sebagai urusan pribadi karyawan. Profesionalisme adalah aset kolektif yang harus dilindungi dan ditingkatkan secara sistematis. Setiap pelanggaran profesionalisme oleh seorang karyawan berdampak pada seluruh organisasi. Pendekatan individual yang mengandalkan kesadaran pribadi tidak cukup.

Teknologi digital membawa dimensi baru dalam pengembangan nilai profesionalisme. Media sosial membuat perilaku profesional dan tidak profesional seorang karyawan dapat dengan mudah terekspos ke publik. Postingan yang tidak pantas di akun pribadi dapat merusak reputasi organisasi tempat karyawan bekerja. Sebaliknya, karyawan yang menunjukkan profesionalisme tinggi di ruang digital menjadi duta merek yang efektif bagi organisasi mereka. Profesionalisme di era digital juga berarti kemampuan berkomunikasi secara sopan dan efektif melalui saluran digital, serta menghormati privasi dan batasan orang lain. Karyawan perlu dibekali pemahaman tentang etika digital sebagai bagian dari profesionalisme modern. Organisasi perlu memperbaharui kode etik mereka untuk mencakup perilaku di ranah digital.

Organisasi menghadapi kesulitan dalam mengukur dan menilai tingkat profesionalisme karyawan secara objektif. Profesionalisme mencakup aspek sikap dan perilaku yang sulit dikuantifikasi dibandingkan dengan hasil kerja yang terukur. Karyawan dapat mencapai target penjualan yang tinggi tetapi melakukannya dengan cara manipulatif yang tidak profesional. Sebaliknya, karyawan dengan profesionalisme tinggi mungkin hasil kerjanya tidak secemerlang rekan yang kurang beretika karena mereka menolak mengambil jalan pintas. Sistem penilaian yang terlalu fokus pada output kuantitatif cenderung mengabaikan aspek profesionalisme atau memberinya bobot yang terlalu kecil. Karyawan yang tidak profesional tetapi menghasilkan angka bagus tetap mendapatkan promosi dan penghargaan, sementara karyawan profesional tetapi kurang agresif terpinggirkan. Budaya organisasi menjadi toksik karena yang dihargai adalah hasil, bukan cara mencapainya. Masalah ini diperparah oleh sulitnya mendapatkan bukti pelanggaran profesionalisme yang tidak meninggalkan jejak tertulis. Banyak pelanggaran terjadi dalam bentuk perilaku lisan atau isyarat non verbal yang sulit didokumentasikan.

Permasalahan kedua berkaitan dengan kesenjangan antar generasi dalam memaknai nilai profesionalisme. Karyawan generasi baby boomer dan X cenderung memaknai profesionalisme sebagai kehadiran tepat waktu, kepatuhan pada hierarki, serta pemisahan tegas antara urusan kerja dan pribadi. Sementara itu, generasi milenial dan Z cenderung memaknai profesionalisme sebagai pencapaian hasil, komunikasi terbuka, serta keseimbangan kehidupan kerja. Perbedaan ini tidak jarang menimbulkan konflik antar generasi di tempat kerja. Karyawan senior menganggap junior tidak hormat dan tidak disiplin. Karyawan junior menganggap senior kaku dan tidak adaptif. Masing masing pihak merasa bahwa definisi profesionalisme mereka yang benar. Organisasi tidak memiliki panduan tunggal tentang nilai profesionalisme yang disepakati bersama. Akibatnya, standar perilaku diterapkan secara tidak konsisten tergantung pada siapa manajernya. Karyawan yang pindah ke tim lain harus menyesuaikan diri dengan interpretasi profesionalisme yang berbeda, menciptakan kebingungan dan frustrasi. Akar masalahnya adalah absennya dialog lintas generasi untuk merumuskan nilai profesionalisme bersama.

Tuntutan publik terhadap akuntabilitas dan etika organisasi semakin tinggi. Skandal demi skandal yang terungkap telah membuat masyarakat lebih kritis dan tidak mudah percaya pada klaim organisasi tentang nilai nilai mereka. Konsumen dan investor kini tidak hanya melihat produk atau keuntungan finansial, tetapi juga bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya, pemasoknya, dan lingkungannya. Profesionalisme karyawan di semua level menjadi cermin langsung dari kredibilitas organisasi. Satu tindakan tidak profesional oleh seorang karyawan front line dapat menjadi viral di media sosial dan menghancurkan reputasi yang dibangun selama puluhan tahun. Organisasi tidak dapat lagi mengandalkan departemen humas untuk membersihkan citra setelah skandal terjadi. Pencegahan melalui pengembangan nilai profesionalisme yang melembaga adalah satu satunya strategi yang berkelanjutan. Penelaahan topik ini menjadi penting untuk memberikan panduan bagi organisasi dalam merancang program pengembangan profesionalisme yang efektif dan terukur. Tanpa panduan ini, organisasi akan terus bereaksi setelah kerusakan terjadi, bukan mencegah sebelumnya.

Globalisasi dan kerja jarak jauh juga mengubah lanskap profesionalisme secara fundamental. Karyawan dari berbagai negara dengan norma budaya yang berbeda bekerja bersama dalam tim virtual. Apa yang dianggap profesional di satu budaya belum tentu profesional di budaya lain. Misalnya, komunikasi langsung dan tegas mungkin dihargai di beberapa negara, tetapi dianggap kasar di negara lain. Organisasi perlu merumuskan nilai profesionalisme universal yang dapat dipegang oleh semua karyawan tanpa mengabaikan kekhasan budaya lokal. Standar ganda tidak dapat dihindari sepenuhnya, tetapi harus dikelola dengan transparan. Selain itu, kerja jarak jauh mengurangi pengawasan langsung, sehingga profesionalisme harus dijalankan berdasarkan kepercayaan dan tanggung jawab pribadi. Karyawan yang terbiasa diawasi dari dekat mungkin kesulitan beradaptasi dengan model ini. Organisasi perlu mengembangkan mekanisme baru untuk memastikan profesionalisme tetap terjaga tanpa berubah menjadi pengawasan berlebihan yang merusak otonomi.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi nilai-nilai profesionalisme yang relevan dengan tuntutan organisasi modern serta merumuskan pendekatan sistematis yang dapat diterapkan organisasi untuk mengembangkan nilai profesionalisme di kalangan karyawan. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah mengintegrasikan literatur etika profesi, literatur manajemen sumber daya manusia, dan literatur perilaku organisasi yang selama ini berkembang secara terpisah. Kontribusi praktisnya menyediakan kerangka kerja bagi manajer SDM untuk mendiagnosis tingkat kematangan profesionalisme di organisasi mereka serta merancang program pengembangan yang terukur, berkelanjutan, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi literatur kualitatif dengan pendekatan sistematis. Pemilihan metode ini didasarkan pada karakteristik topik pengembangan nilai profesionalisme dalam organisasi modern yang tersebar dalam berbagai disiplin seperti etika profesi, manajemen sumber daya manusia, psikologi organisasi, dan sosiologi profesi. Menurut Jesson et al. (2011), studi literatur sistematis bertujuan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan dari berbagai sumber tertulis untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Prosedur yang ditempuh mengikuti panduan dari Booth et al. (2012) yang mencakup perumusan pertanyaan penelitian, penetapan kriteria inklusi, pencarian literatur pada basis data terindeks, penilaian kualitas metodologis setiap sumber, ekstraksi data, serta sintesis temuan. Sumber data yang dianalisis berupa artikel jurnal, buku teks, kode etik profesi, serta laporan kasus pelanggaran etika dari berbagai organisasi.

Analisis data dalam studi literatur ini menggunakan metode sintesis tematik yang diuraikan oleh Thomas dan Harden (2008). Tahap awal adalah koding terbuka terhadap setiap dokumen yang memenuhi kriteria inklusi. Koding dilakukan dengan memberi label pada pernyataan, argumen, atau temuan yang relevan dengan nilai profesionalisme di era modern atau pendekatan pengembangannya. Tahap berikutnya adalah pengorganisasian kode ke dalam kelompok yang lebih besar untuk membentuk tema-tema awal. Tahap akhir adalah pengembangan deskripsi analitis dari setiap tema dengan cara membandingkan antar dokumen dan mencari pola yang berulang. Validitas temuan dijaga melalui penelusuran terhadap bukti yang berlawanan dengan pola yang muncul. Jika ditemukan kontradiksi, temuan direvisi untuk mengakomodasi kompleksitas. Proses sintesis berakhir ketika tidak ditemukan tema baru. Hasil akhir berupa kerangka konseptual yang menjawab kedua rumusan masalah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai Profesionalisme yang Relevan dengan Tuntutan Organisasi Modern

Nilai integritas menjadi fondasi profesionalisme yang tidak pernah berubah meskipun lingkungan kerja berubah. Integritas berarti keselarasan antara

perkataan dan perbuatan, serta konsistensi perilaku dalam berbagai situasi. Karyawan dengan integritas tinggi tidak akan mengambil keuntungan dari celah sistem, tidak akan berbohong untuk melindungi diri sendiri, dan akan mengakui kesalahan yang diperbuat (Calancea, 2019). Dalam organisasi modern yang sangat bergantung pada kepercayaan, integritas menjadi mata uang yang paling berharga. Seorang karyawan yang dikenal berintegritas akan dipercaya oleh rekan kerja, atasan, dan bawahan. Keputusan yang diambilnya tidak perlu dipertanyakan lagi. Sebaliknya, karyawan yang pernah terbukti tidak berintegritas akan terus diawasi dan dicurigai, menciptakan biaya transaksi yang tinggi dalam setiap interaksi. Organisasi modern tidak dapat berfungsi efektif jika integritas dipertanyakan. Oleh karena itu integritas harus menjadi nilai pertama yang ditanamkan dalam setiap program pengembangan profesionalisme.

Nilai tanggung jawab pribadi menjadi semakin penting seiring dengan berkurangnya pengawasan langsung dalam model kerja fleksibel. Karyawan profesional tidak perlu diawasi setiap saat untuk memastikan mereka bekerja (Kok, 2016). Mereka secara sukarela menyelesaikan tugas yang menjadi bagian dari tanggung jawab mereka, bahkan ketika tidak ada yang melihat. Mereka juga berani mengambil keputusan dalam batas wewenang yang diberikan, tanpa selalu melimpahkan ke atasan. Tanggung jawab pribadi juga berarti mengakui ketika gagal memenuhi komitmen, menjelaskan penyebabnya, dan mengambil tindakan perbaikan. Dalam organisasi modern yang datar dan cepat, tidak ada waktu untuk menunggu persetujuan dari hierarki yang panjang. Karyawan harus bertindak sebagai pemilik dari pekerjaan mereka, bukan sebagai pelaksana perintah. Nilai tanggung jawab pribadi ini perlu ditumbuhkan melalui pemberian kepercayaan secara bertahap dari manajemen. Karyawan yang diberi tanggung jawab lebih besar akan mengembangkan rasa kepemilikan yang lebih kuat.

Nilai kompetensi berkelanjutan menjadi ciri profesionalisme di era perubahan cepat (Irfan et al., 2015). Pengetahuan dan keterampilan yang memadai saat ini dapat menjadi usang dalam beberapa tahun karena perkembangan teknologi dan pergeseran kebutuhan pasar (Havea & Mohanty, 2020). Profesional sejati tidak berhenti belajar setelah menyelesaikan pendidikan formal atau setelah mendapatkan sertifikasi profesi (Kurniawan & Darmawan, 2021). Mereka secara aktif mencari peluang untuk memperbaharui pengetahuan mereka, mengikuti perkembangan terbaru di bidangnya, dan mempelajari keterampilan baru yang relevan. Organisasi modern mendukung nilai ini dengan menyediakan akses ke pelatihan, sumber belajar, dan kesempatan untuk menghadiri konferensi. Namun dorongan utama harus datang dari dalam diri karyawan sendiri. Profesionalisme tidak lagi diukur dari ijazah atau sertifikat yang pernah diperoleh, tetapi dari kemampuan untuk terus relevan. Nilai kompetensi berkelanjutan ini juga mencakup kemauan untuk mengakui keterbatasan pengetahuan sendiri dan mencari bantuan dari ahli lain.

Nilai kolaborasi dan saling menghormati menjadi esensial dalam organisasi modern yang mengandalkan tim lintas fungsi. Tidak ada satu orang pun yang memiliki semua jawaban. Pemecahan masalah kompleks memerlukan

kontribusi dari berbagai keahlian yang berbeda. Profesionalisme dalam konteks ini berarti kemampuan bekerja dalam tim tanpa membiarkan ego pribadi menghambat pencapaian tujuan bersama (Gardner, 2015). Seorang profesional menghormati kontribusi rekan kerja meskipun berbeda pendapat, memberikan kritik secara konstruktif, dan menerima umpan balik tanpa bersikap defensif. Kolaborasi juga berarti berbagi informasi secara terbuka, bukan menyembunyikan pengetahuan sebagai sumber kekuasaan. Dalam organisasi modern, hoarding information adalah perilaku yang sangat tidak profesional. Nilai ini perlu ditanamkan melalui sistem penghargaan yang mengakui keberhasilan tim, bukan hanya pencapaian individual. Budaya saling menghormatan dibangun oleh keteladanan dari para pemimpin.

Nilai adaptabilitas terhadap perubahan menjadi pembeda antara profesional dan non profesional di lingkungan yang dinamis. Perubahan adalah satu satunya konstanta dalam organisasi modern (Muhammad, 2020). Struktur tim, prioritas proyek, alat kerja, dan bahkan strategi perusahaan dapat berubah dalam hitungan minggu. Profesional tidak terjebak dalam kebiasaan lama atau mengeluh tentang perubahan. Mereka dengan cepat menyesuaikan cara kerja mereka, mempelajari alat baru, dan mencari cara untuk tetap memberikan nilai di tengah perubahan. Adaptabilitas juga berarti kestabilan emosi dalam menghadapi ketidakpastian, tidak panik atau frustrasi ketika rencana berubah. Organisasi menghargai karyawan yang menjadi penstabil di tengah gejolak, bukan yang ikut memperbesar kegaduhan. Nilai adaptabilitas sulit diajarkan melalui pelatihan kelas; nilai ini lebih banyak ditangkap melalui budaya organisasi yang mendorong eksperimentasi dan tidak menghukum kegagalan yang terjadi dalam proses belajar.

Nilai keadilan dan objektivitas menjadi semakin penting dalam organisasi modern yang beragam. Karyawan profesional memperlakukan semua orang dengan standar yang sama tanpa dipengaruhi oleh latar belakang, jenis kelamin, usia, atau hubungan personal (Samara & Arenas, 2017). Keputusan tentang rekrutmen, alokasi tugas, penilaian kinerja, dan promosi didasarkan pada bukti dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, bukan pada preferensi pribadi. Keadilan juga berarti memberikan kredit kepada yang berhak dan tidak mengambil pujian atas kerja orang lain. Dalam lingkungan digital, jejak keputusan sering terdokumentasi, sehingga ketidakadilan lebih mudah terdeteksi. Karyawan yang tidak adil akan kehilangan kredibilitas dengan cepat. Nilai keadilan ini perlu dijaga oleh pemimpin tim yang konsisten dalam menerapkan aturan untuk semua anggota tim tanpa kecuali. Pelatihan tentang bias tidak sadar (unconscious bias) dapat membantu karyawan menyadari kecenderungan mereka dan memperbaikinya.

Nilai komunikasi yang efektif dan transparan melengkapi nilai nilai profesionalisme lainnya. Seorang profesional tidak hanya memiliki gagasan brilian, tetapi juga mampu menyampaikannya dengan cara yang dipahami orang lain (Maharana, 2019). Komunikasi efektif berarti menggunakan bahasa yang sesuai dengan audiens, memberikan konteks yang cukup, dan memeriksa pemahaman. Dalam organisasi modern dengan banyak komunikasi tertulis melalui surel dan pesan instan, kemampuan menulis dengan jelas dan ringkas

menjadi sangat penting. Transparansi berarti tidak menyembunyikan informasi yang relevan dari rekan tim atau atasan. Karyawan profesional melaporkan kemajuan dan hambatan secara jujur, baik ketika sedang berhasil maupun ketika menghadapi kesulitan. Mereka juga berani menyuarakan keberatan ketika melihat sesuatu yang salah, bukan diam dan membiarkan masalah membesar. Nilai komunikasi ini perlu dilatih secara eksplisit melalui program pengembangan.

Nilai nilai ini membentuk satu kesatuan yang saling memperkuat. Integritas, tanggung jawab pribadi, kompetensi berkelanjutan, kolaborasi, adaptabilitas, keadilan, dan komunikasi efektif merupakan nilai inti yang tidak dapat dipisahkan. Karyawan yang kuat dalam satu nilai tetapi lemah di nilai lain belum dapat disebut profesional sejati. Seorang yang berintegritas tetapi tidak kompeten tetap tidak profesional. Seorang yang adaptif tetapi tidak adil juga tidak profesional. Organisasi modern yang ingin membangun tenaga kerja profesional harus mengembangkan semua nilai ini secara simultan, bukan memilih salah satu sebagai prioritas. Setelah nilai nilai ini dipahami dan disepakati, langkah berikutnya adalah merancang pendekatan sistematis untuk menanamkan nilai nilai tersebut ke dalam seluruh aspek pengelolaan sumber daya manusia, dari rekrutmen hingga pensiun.

Pendekatan Sistematis untuk Pengembangan Nilai Profesionalisme dalam Organisasi Modern

Banyak organisasi memiliki pernyataan nilai yang ditulis dengan indah di dinding atau situs web, tetapi tidak pernah diinternalisasi oleh karyawan (Gopinath et al., 2018). Sosialisasi yang efektif tidak cukup dengan poster atau buku saku. Nilai harus dihidupkan melalui cerita, contoh nyata, dan diskusi berkala. Pemimpin organisasi perlu secara konsisten merujuk pada nilai profesionalisme dalam setiap komunikasi internal (Darmawan et al., 2020). Setiap rapat tim dapat dimulai dengan membahas satu nilai dan bagaimana nilai tersebut diterapkan dalam pekerjaan sehari hari. Kasus kasus dilema etika dapat didiskusikan sebagai bahan pembelajaran, bukan untuk mencari siapa yang salah. Sosialisasi juga harus menjangkau karyawan baru melalui program orientasi yang dirancang khusus. Karyawan yang sudah lama bekerja perlu mendapatkan penyegaran secara periodik karena nilai dapat terlupakan seiring waktu. Sosialisasi bukan acara satu kali, melainkan proses berkelanjutan.

Organisasi tidak dapat mengembangkan nilai profesionalisme pada karyawan yang dari awal tidak memiliki kecenderungan ke arah itu. Oleh karena itu proses seleksi harus dirancang untuk menyaring kandidat berdasarkan nilai, bukan hanya berdasarkan keahlian teknis (Murphy, 2011). Pertanyaan wawancara perilaku dapat menggali pengalaman kandidat dalam situasi yang menguji integritas, tanggung jawab, atau keadilan. Studi kasus yang mensimulasikan dilema profesional dapat diberikan kepada kandidat untuk melihat proses berpikir mereka. Referensi dari atasan sebelumnya juga dapat dimintai informasi tentang nilai profesionalisme kandidat. Namun perlu diingat

bahwa wawancara dan referensi tidak sempurna. Organisasi juga dapat menggunakan asesmen psikologis yang terstandar untuk mengukur kecenderungan nilai. Kombinasi berbagai metode akan memberikan gambaran yang lebih akurat. Investasi waktu dan biaya dalam seleksi yang cermat akan menghemat biaya perbaikan di kemudian hari.

Pelatihan profesionalisme berbeda dari pelatihan teknis atau manajemen. Pelatihan ini lebih menekankan pada kesadaran diri, refleksi, dan perubahan sikap. Metode yang efektif antara lain studi kasus dilema etika, role play situasi sulit, serta diskusi kelompok terfasilitasi. Pelatihan tidak boleh bersifat menggurui atau menghakimi, karena karyawan dewasa akan menolak jika merasa digurui. Fasilitator perlu menciptakan ruang aman bagi peserta untuk mengakui kesalahan masa lalu dan belajar dari kesalahan tersebut. Pelatihan profesionalisme sebaiknya diberikan secara berkala, misalnya setahun sekali, bukan hanya saat orientasi karyawan baru. Setiap sesi pelatihan harus diikuti dengan rencana tindak lanjut yang mendorong peserta menerapkan pembelajaran dalam pekerjaan sehari-hari. Evaluasi pelatihan tidak cukup hanya dengan kuesioner kepuasan, tetapi perlu mengukur perubahan perilaku setelah beberapa bulan (McLachlan, 2018).

Selama ini, penilaian kinerja lebih banyak berfokus pada hasil kuantitatif (apa yang dicapai) dibandingkan pada perilaku (bagaimana mencapainya). Akibatnya, karyawan yang mencapai hasil tinggi dengan cara tidak profesional tetap mendapat nilai baik. Untuk mengubah ini, organisasi perlu menambahkan komponen penilaian perilaku profesional. Komponen ini dapat berupa penilaian oleh atasan, penilaian oleh rekan sejawat, dan penilaian oleh bawahan (untuk manajer). Instrumen penilaian harus spesifik, misalnya seberapa sering karyawan memberikan kredit kepada rekan atas ide yang disumbangkan, bukan seberapa profesional karyawan secara umum. Bobot komponen perilaku dalam total nilai kinerja perlu signifikan, misalnya empat puluh persen, agar karyawan tidak mengabaikannya. Karyawan yang mencapai hasil tinggi tetapi memiliki catatan pelanggaran profesionalisme tidak boleh mendapatkan promosi atau bonus. Konsistensi penerapan aturan ini sangat penting untuk kredibilitas sistem (Nguyen, 2017).

Penghargaan tidak harus selalu berupa uang. Pengakuan publik di forum internal, plakat, atau kesempatan mengikuti konferensi bergengsi juga efektif. Yang terpenting adalah penghargaan diberikan secara transparan berdasarkan bukti perilaku profesional yang konsisten. Di sisi lain, konsekuensi bagi pelanggaran profesionalisme harus jelas dan ditegakkan tanpa pandang bulu (Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Karyawan berkinerja tinggi sekalipun harus mendapat sanksi jika terbukti melakukan pelanggaran (Danso et al., 2013). Sanksi dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis, penundaan promosi, pemotongan bonus, atau dalam kasus berat, pemutusan hubungan kerja. Proses penegakan konsekuensi harus adil, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membela diri, dan terdokumentasi dengan baik. Tanpa konsekuensi yang tegas, penghargaan kehilangan maknanya. Karyawan akan melihat bahwa nilai profesionalisme hanya sebatas slogan, bukan sesuatu yang benar-benar ditegakkan (Rojak & Darmawan, 2021).

Pemimpin di semua level adalah model peran bagi bawahan mereka. Seorang manajer yang melanggar nilai profesionalisme akan mengirim pesan bahwa nilai tersebut tidak penting. Sebaliknya, manajer yang konsisten menunjukkan profesionalisme akan menginspirasi tim untuk menirunya. Oleh karena itu organisasi harus selektif dalam mempromosikan seseorang ke posisi manajerial. Kriteria promosi harus mencakup rekam jejak profesionalisme, bukan hanya kemampuan teknis. Manajer yang sudah menjabat tetapi terbukti melanggar nilai profesionalisme harus mendapat pembinaan dan jika tidak membaik dapat diturunkan jabatannya (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2011). Program pengembangan kepemimpinan harus memasukkan modul tentang etika dan profesionalisme. Pemimpin juga perlu dilatih untuk memberikan konsekuensi kepada bawahan yang melanggar, tugas yang sering tidak nyaman dan dihindari. Organisasi perlu memberikan dukungan psikologis bagi pemimpin yang harus mengambil keputusan sulit terkait pelanggaran profesionalisme (Eddine & Darmawan, 2021).

Karyawan yang mengetahui pelanggaran profesionalisme sering enggan melapor karena takut akan pembalasan (Nisar et al., 2019). Padahal tanpa laporan, pelanggaran akan terus terjadi dan merusak budaya organisasi. Organisasi perlu menyediakan saluran pelaporan anonim yang aman, misalnya melalui hotline eksternal atau aplikasi khusus. Pelapor harus dilindungi dari segala bentuk pembalasan, termasuk penurunan jabatan, pemotongan bonus, atau isolasi sosial. Perlindungan ini harus dijamin dalam kebijakan tertulis dan ditegakkan secara konsisten. Jika seorang pelapor mengalami pembalasan, organisasi harus mengambil tindakan tegas terhadap pihak yang melakukan pembalasan. Selain saluran formal, organisasi juga dapat membangun budaya di mana melaporkan pelanggaran dipandang sebagai tindakan profesional, bukan sebagai pengkhianatan. Pemimpin perlu secara terbuka berterima kasih kepada pelapor yang membantu organisasi menjadi lebih baik. Mekanisme ini membangun kepercayaan bahwa profesionalisme benar benar diutamakan.

Organisasi perlu mengukur efektivitas intervensi yang telah dilakukan. Metrik yang dapat digunakan antara lain tingkat pelanggaran kode etik per tahun, hasil survei persepsi karyawan tentang keadilan dan integritas organisasi, serta tingkat partisipasi dalam pelatihan profesionalisme (McDowall et al., 2015). Data ini harus dianalisis secara berkala oleh tim yang bertanggung jawab, misalnya komite etika. Jika ditemukan bahwa pelanggaran masih tinggi di unit tertentu, perlu diselidiki faktor penyebabnya. Apakah karena kepemimpinan yang buruk, sistem penghargaan yang tidak selaras, atau kurangnya pelatihan? Tindakan perbaikan kemudian dirancang dan diimplementasikan. Siklus evaluasi dan perbaikan ini harus terus berlangsung, bukan hanya setahun sekali. Profesionalisme bukanlah kondisi statis yang dicapai lalu selesai. Setiap karyawan baru, setiap perubahan kebijakan, setiap tantangan baru dapat mengancam nilai profesionalisme jika tidak dikelola dengan baik. Evaluasi yang terbuka dan jujur, termasuk mengakui kegagalan program, justru memperkuat kredibilitas komitmen organisasi.

Ritual dapat berupa pembacaan komitmen profesionalisme pada acara tahunan, pemberian penghargaan khusus untuk karyawan yang menjadi

teladan profesionalisme, atau sesi refleksi bersama di akhir proyek tentang aspek profesionalisme yang telah dan belum terpenuhi. Simbol dapat berupa pin, plakat, atau lencana yang dikenakan oleh karyawan yang telah menyelesaikan pelatihan profesionalisme tingkat lanjut. Ruang kerja dapat dirancang dengan pengingat visual tentang nilai-nilai profesionalisme. Ritual dan simbol bekerja pada tingkat bawah sadar, membentuk asosiasi positif dengan perilaku profesional. Mereka juga menciptakan identitas bersama di antara karyawan yang berkomitmen pada nilai yang sama. Namun ritual dan simbol tidak boleh menjadi kosong; mereka harus diisi dengan makna melalui cerita dan praktik nyata. Sebuah penghargaan tanpa proses seleksi yang kredibel hanya akan menjadi lelucon. Ritual tanpa refleksi yang tulus akan terasa hambar. Keaslian adalah kunci.

Artikulasi nilai tanpa integrasi ke dalam rekrutmen akan menghasilkan karyawan yang tidak cocok. Penilaian kinerja tanpa sistem penghargaan yang selaras akan diabaikan. Penghargaan tanpa penegakan konsekuensi akan dianggap tidak adil. Pelatihan tanpa keteladanan kepemimpinan akan sia-sia. Mekanisme pelaporan tanpa perlindungan pelapor tidak akan digunakan. Evaluasi tanpa tindak lanjut hanya menghasilkan laporan yang tidak dibaca. Ritual tanpa makna akan ditinggalkan. Organisasi modern yang serius mengembangkan profesionalisme harus memandang kesembilan pendekatan ini sebagai satu paket. Implementasi dapat dimulai dari pendekatan yang paling mudah, misalnya sosialisasi dan pelatihan, tetapi harus dilanjutkan ke pendekatan yang lebih sulit seperti perubahan sistem penghargaan dan penegakan konsekuensi. Komitmen dari manajemen puncak adalah prasyarat keberhasilan. Tanpa komitmen ini, program pengembangan profesionalisme akan menjadi kegiatan rutin yang tidak berdampak pada perubahan perilaku yang berkelanjutan.

PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa nilai profesionalisme yang relevan dengan organisasi modern mencakup integritas, tanggung jawab pribadi, kompetensi berkelanjutan, kolaborasi dan saling menghormati, adaptabilitas terhadap perubahan, keadilan dan objektivitas, serta komunikasi yang efektif dan transparan. Ketujuh nilai ini membentuk satu kesatuan yang saling memperkuat. Pengembangan nilai profesionalisme dalam organisasi modern memerlukan pendekatan sistematis yang mencakup artikulasi dan sosialisasi nilai secara berkelanjutan, integrasi nilai ke dalam rekrutmen dan seleksi, perancangan pelatihan berbasis refleksi dan studi kasus, integrasi nilai ke dalam sistem penilaian kinerja dengan bobot signifikan, penerapan sistem penghargaan dan konsekuensi yang konsisten, pengembangan kepemimpinan yang menjadi teladan, pembentukan mekanisme pelaporan anonim dengan perlindungan pelapor, evaluasi dan perbaikan program secara berkelanjutan, serta penciptaan ritual dan simbol penguat nilai.

Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, temuan ini menyediakan kerangka kerja komprehensif yang dapat diadaptasi sesuai dengan ukuran,

industri, dan budaya organisasi masing masing. Disarankan untuk memulai dengan audit kesenjangan antara nilai yang dicanangkan dan perilaku yang terjadi sehari hari. Bagi peneliti selanjutnya, studi empiris kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antara penerapan pendekatan pendekatan tertentu dengan peningkatan indikator profesionalisme seperti tingkat kepatuhan etika atau penurunan pelanggaran akan sangat berharga. Penelitian lintas budaya juga diperlukan karena interpretasi profesionalisme mungkin berbeda di berbagai negara. Keterbatasan penelitian ini adalah tidak adanya analisis tentang bagaimana organisasi dengan sumber daya terbatas dapat mengimplementasikan kesembilan pendekatan secara bertahap. Penelitian masa depan dapat mengembangkan model maturitas profesionalisme dengan level level implementasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. H. A. B., B. Gardi, & D. Darmawan. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization, *Journal of Social Science Studies* 1(1), 51 – 58.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2012). *Systematic approaches to a successful literature review*. Sage Publications.
- Calancea, M. (2019). Integrity as a Personal, Professional and Moral Value. 3(1), 22–27. <https://doi.org/10.18662/JESS.19>
- Danso, D., Umeh, D. N., Sokpah, E. Y., Nkrumah, S., & Brobbey, T. W. (2013). Effects of rewards systems on employees performance.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. (2013a). Hubungan antara budaya kerja dan keterikatan kerja (Studi kasus pada pekerja tetap dan kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013b). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D. (2017). Modal Psikologis Sebagai Sumber Daya Personal dalam Mengatasi Tekanan Tugas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 20–36.
- Darmawan, D. (2018). Pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D. (2022). Umpan Balik 360 Derajat dan Umpan Balik Korektif untuk Pengembangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 54–66.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71–84.

- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Eddine, B. A. S., & Darmawan, D. (2021). Professional Employees, Manual Workers, and Informal Workers in Achieving Work Life Balance. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 209-226.
- Eddine, B. A. S., M. S. H. B. Ishaq, D. Darmawan, & R. Ali. (2021). Employee Well-being and Performance Evaluation: Integrating Quality of Work Life in HR Management, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 97 – 104.
- Fared, M. A. & D. Darmawan. (2021). Design and Implementation of Cross-Functional Training to Improve Team Collaboration, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 215 – 220.
- Gardner, H. K. (2015). When senior managers won't collaborate. *Harvard Business Review*, 93(3), 15.
- Gopinath, M., Nair, A., & Thangaraj, V. (2018). Espoused and Enacted Values in an Organization: Workforce Implications: *Management and Labour Studies*, 43(4), 277–293. <https://doi.org/10.1177/0258042X18797757>
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna Penghargaan dalam Sistem Kompensasi dan Tunjangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42–56.
- Havea, P. H., & Mohanty, M. (2020). Professional Development and Sustainable Development Goals. 1–12. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69902-8_53-1
- Irfan, M., & D. Darmawan. (2021). Improving Psychological Wellbeing through Emotion Management in Daily Life, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 179 – 184.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25–36.
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: traditional and systematic techniques*. Sage Publications.
- Kok, A. de. (2016). The New Way of Working: Bricks, Bytes, and Behavior. 9–40. https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6_2
- Kurniawan, Y., & D. Darmawan. (2021). The Adaptive Learning Effect on Individual and Collecting Learning, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 93 – 98.
- Maharana, D. (2019). Mastering Effective Communication: A Gate-way to Professional Development. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*.

- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2021). Business Sustainability Strategies in the Facing of Regulatory Uncertainty and Managerial Challenges, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 111 – 118.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan Nilai Budaya dan Perilaku Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49–62.
- McDowall, A., Quinton, P., Brown, D., Carr, I., Glorney, E., Russell, S., Bharj, N., Nash, R. A., & Coyle, A. (2015). Promoting ethical behaviour and preventing wrongdoing in organisations: A rapid evidence assessment.
- McLachlan, J. C. (2018). Teaching and Assessing Professionalism.
- Muhammad, A. (2020). Why Organizations need to change. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.17537.89448>
- Murphy, M. (2011). Hiring For Attitude.
- Nguyen, T. (2017). Performance Appraisals: Obsolete or Useful in Today's Data-Driven World. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(12).
- Nisar, T. M., Prabhakar, G. P., & Torchia, M. (2019). Whistleblowing: When do employees act to 'blow the whistle'? *Organizational Dynamics*, 48(1).
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R., Arifin, S., Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2016). Peran karakteristik kewirausahaan dan inovasi terhadap kinerja UMKM di Kota Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 29-34.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2021). Ethical Leadership and Social Responsibility in Organisational Managerial Practice. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 187-204.
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2011). Corporate Ethics And Ethical Behaviour: The Significant Function Of Top Management Role Modelling. 15(5), 69–74. <https://doi.org/10.19030/RBIS.V15I5.6020>
- Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, 60(5), 647–655.
- Thomas, J. & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45.