

PENGARUH IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP MORIL KERJA PADA PEGAWAI PELAKSANA DI BKD PROVINSI JAWA BARAT

Dwi Nursiti S.Psi., M.Psi.

dwinursiti02@gmail.com

Dosen Prodi Psikologi Universitas Sari Mutiara Indonesia

ABSTRAK

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat merupakan badan pemerintah yang melakukan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintah provinsi Jawa Barat. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa apakah iklim psikologis dapat mempengaruhi moril kerja para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Selain itu juga untuk mendapatkan gambaran profil iklim psikologis dan moril kerjanya. Penelitian ini juga untuk melihat seberapa besar pengaruh yang diberikan iklim psikologis terhadap moril kerja. Desain penelitian yang digunakan adalah hypothetico deductive dan juga menggunakan analisis regresi. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner iklim psikologis dengan 53 item dan kuesioner moril kerja yang diadaptasi dari Benge dengan 20 item pertanyaan yang diberikan kepada 75 orang pegawai pelaksana di BKD Provinsi Jawa Barat. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa iklim psikologis memiliki pengaruh terhadap moril kerja di BKD Provinsi Jawa Barat dengan nilai koefisien determinasi sebesar 24,1% sedangkan 75,9% lainnya disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Iklim psikologis mayoritas dipersepsi Favorable, yang mana sebelas subfaset dipersepsi favorable. Hanya satu subfaset yang dipersepsikan unfavorable yakni subfaset Inovasi. Moril kerja para pegawai BKD Provinsi Jawa Barat berada di taraf yang sedang (61,97) dengan indeks sikap pada pekerjaan paling tinggi dibandingkan kedua sikap lainnya, diikuti oleh sikap pada organisasi dan sikap pada atasan.

Kata Kunci: Iklim Psikologis, Moril Kerja, PNS

PENDAHULUAN

Masyarakat Indonesia memahami konsep pemerintah sebagai aparatur negara atau individu pejabat publik. Hal ini mengharuskan birokrasi mengubah posisi dan peran yang selama ini dilakukannya dari orientasi dilayani menjadi orientasi melayani publik. Berkaitan dengan itu maka peningkatan kemampuan aparatur untuk mampu bekerja secara produktif dan tanggap terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat yang

menghendaki kualitas pelayanan secara maksimal perlu dilaksanakan secara berkesinambungan.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, sebagai salah satu instansi pemerintah, juga turut menghadapi perubahan dan kemajuan yang terjadi saat ini. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang selanjutnya akan disebut dengan BKD Prov. Jabar mengupayakan perbaikan dan peningkatan kualitas kinerja pegawai

negeri sipil yang bekerja di wilayah administratif Provinsi Jawa Barat.

Masih banyak keluhan atas pelayanan BKD Prov. Jabar yang diutarakan oleh pegawai negeri sipil lainnya dimana mereka mengeluhkan kinerja pegawai BKD dalam memberikan pelayanan. Pegawai BKD Prov. Jabar seringkali kurang mengetahui kelengkapan surat-surat yang harus dipenuhi oleh pegawai tersebut saat mereka mengurus surat-surat tertentu. Hal ini berakibat pada pegawai yang sedang mengurus berkas seringkali harus datang bolak-balik ke BKD Prov. Jabar untuk melengkapi surat-surat yang diperlukan. Hubungan personal tertentu pada salah satu pegawai internal BKD dapat memberikan salah satu keuntungan dari segi waktu. Pegawai BKD juga sering terlihat mengobrol, berinteraksi dengan dunia maya baik dengan komputer maupun dengan *gadget*-nya, serta terlambat kembali ke kantor setelah jam makan siang.

Perilaku kerja yang tidak produktif di jam-jam kerja menunjukkan kurangnya keinginan dan kegairahan dalam bekerja atau dengan kata lain moril kerja yang rendah. Hal ini dikhawatirkan dapat menurunkan kualitas kinerja mereka dalam melayani kebutuhan pegawai pemerintah Provinsi Jabar. Kegairahan dalam bekerja disebut juga dengan moril kerja. Moril kerja diartikan oleh Benge & Hickey sebagai atribut emosi yang menyediakan energi, penerimaan kepada pimpinan dan adanya kooperasi dalam kelompok (1896). Ketiganya dapat muncul dengan dipengaruhi oleh rasa puas atau tidak puas mereka terhadap

pekerjaan, atasan, dan organisasi dimana mereka bekerja.

Para pegawai mengungkapkan bahwa mereka memang kurang terpacu untuk menampilkan perilaku kerja yang produktif. Hal ini kemungkinan besar disebabkan oleh beberapa faktor antara lain sifat pekerjaan yang itu-itu saja dan tidak ada tindakan pengawasan dari pimpinan jika mereka menggunakan waktu kerja untuk hal-hal di luar pekerjaan dikarenakan banyak waktu yang kosong terutama di seksi penerimaan arsip. Beberapa pegawai mengungkapkan kepada peneliti bahwa mereka merasakan kekecewaan terhadap pimpinannya yang memberikan perlakuan yang berbeda pada bawahan-bawahan tertentu atau membuat kebijakan yang kurang tepat, fasilitas kerja yang belum terpenuhi secara maksimal, serta beberapa ada yang merasakan ketidakpuasan atas penempatan kerja atau tingkat golongan yang ia miliki saat ini.

Namun selain keluhan-keluhan yang telah diungkapkan, mereka menyadari bahwa dalam beberapa hal mereka memperoleh sisi positif sebagai pegawai negeri. Sisi positif tersebut antara lain adalah pendapatan yang stabil dan tetap setiap bulannya, kepastian masa tua yang mereka peroleh melalui dana pensiun, serta kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan melalui program tugas belajar yang saat ini sedang digiatkan di BKD Prov. Jabar.

Berdasarkan data-data yang telah di paparkan diatas, dapat dilihat adanya kondisi-kondisi dalam lingkungan organisasi berupa stimulus yang kemudian

berinteraksi dengan pegawai dan menghasilkan persepsi tertentu. Baik persepsi positif maupun negatif. Persepsi inilah yang dinamakan dengan iklim psikologis (James & Jones, 1977; Brown and Leigh, 1996; Clissold, 2006). Selain itu para pegawai sebagai individu memiliki nilai, harapan, dan kebutuhan yang berbeda-beda. Dengan melakukan penyimpulan atas suatu kondisi yang mereka hadapi akan mengakibatkan pegawai merencanakan perilaku-perilaku yang sesuai dengan kondisi yang sedang berlangsung.

Adanya persepsi yang berbeda-beda pada individu dalam menggambarkan kondisi lingkungan kerjanya yang dapat mempengaruhi sikap dan tindakannya dimana pada faktanya sedang terjadi kurangnya gairah untuk bekerja, menggerakkan peneliti untuk melakukan penelitian apakah ada pengaruh iklim psikologis terhadap moril kerja pada pegawai pelaksana di BKD Prov. Jabar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang dengan berdasarkan pendekatan *hypotetic deduktif*, metode korelasional digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel, baik yang bersifat korelatif maupun hubungan sebab akibat (kausalitas). Teknik analisis yang digunakan adalah teknik regresi.

SUBJEK PENELITIAN

Teknik sampling yang digunakan adalah *metode quota sampling*. Pada *quota sampling*

peneliti harus mengidentifikasi kategori sampel yang relevan kemudian menentukan kuota setiap kategori (Neuman, 2003). Teknik ini dipilih karena BKD Prov. Jabar terbagi dalam lima bidang kerja. Peneliti harus mengetahui populasi pada masing-masing kategori dan kemudian menentukan proporsi yang diinginkan. Jumlah proporsi yang didapatkan mungkin tidak sama antar kuota satu dengan lainnya, maka peneliti harus menetapkan bobot/kadar yang diinginkan (Kerlinger, 2000).

Berdasarkan tabel penentuan jumlah sampel dari Isaac dan Michael (dalam Sugiyono, 2007) dengan populasi 95 (sembilan puluh lima) orang maka dengan taraf kesalahan dipilih 5 % maka jumlah sampel yang dapat diteliti 75 (tujuh puluh lima) orang pegawai negeri sipil sebagai staf pelaksana yang ada di BKD Prov Jabar.

ALAT UKUR

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur iklim psikologis merupakan modifikasi alat ukur yang telah dikembangkan sebelumnya oleh Cherri Ostroff (2003), yang terdiri dari tiga faset yaitu faset afektif, faset kognitif, dan faset instrumental. Setiap faset terdiri atas tiga *personality-oriented* dan satu *reward-oriented*.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur moril kerja merupakan adaptasi dari *Morale Questionnaire* yang disusun oleh Bengé & Hickey (1984). Pertanyaan yang diajukan berkisar tentang sikap terhadap pekerjaan, atasan, dan organisasi atau perusahaan.

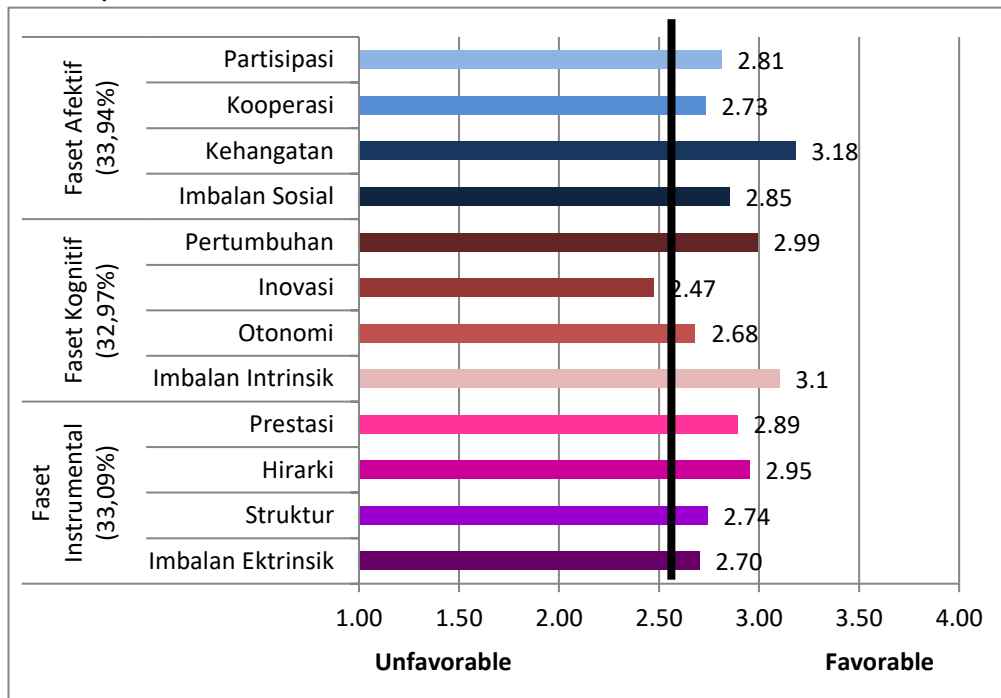
HASIL PENELITIAN
Hasil Uji Hipotesis

Tabel 1. Analisis Regresi Linier Iklim Psikologis Terhadap Moril kerja
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.881	7.300		3.946	.000
	IKLIMPSIKOLOGI	1.660	.344	.491	4.819	.000

Nilai t hitung untuk Iklim Psikologis adalah 4,819 dengan nilai signifikansi 0,000 (dibawah 0,05). Bila nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel dengan $\alpha = 5\%$ dan $dk = n-2$ yang mana n penelitian 75 orang sehingga $dk = 73$ diperoleh nilai t tabel sebesar 1,666. Dengan nilai t

hitung (4,819) > t tabel (1,666) maka H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa Iklim Psikologis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Moril Kerja pegawai pelaksana BKD Prov. Jabar

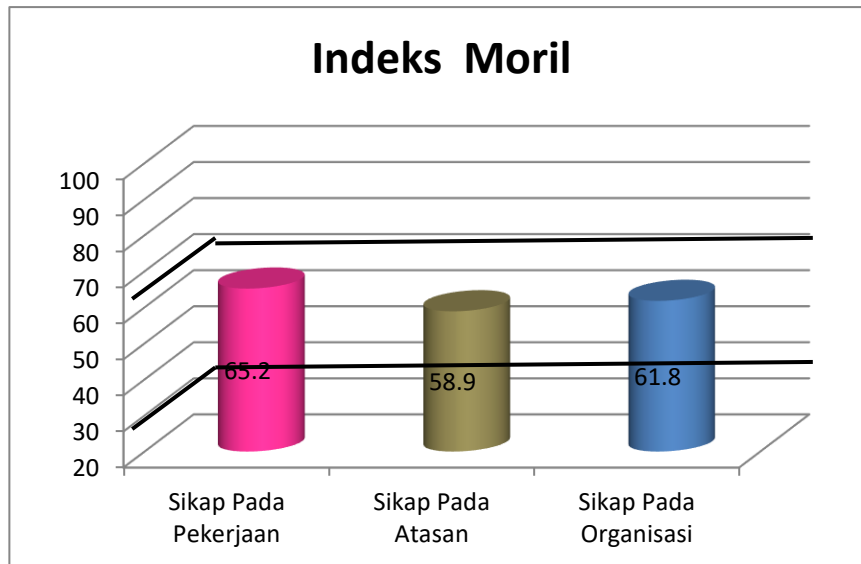


Gambar 1 Profil Iklim Psikologis

Dari Gambar 1 terlihat bahwa gambaran iklim psikologis pada pegawai pelaksana BKD Prov. Jabar ketiga faset memberikan pengaruh yang cukup seimbang dalam membentuk iklim psikologis individu. Subfaset Kehangatan memiliki tingkat *favorable* yang paling tinggi sedangkan subfaset Inovasi memiliki tingkat *favorable* yang paling rendah. Dapat dikatakan secara umum persepsi pegawai pelaksana tentang lingkungan kerjanya cenderung positif yang ditunjukkan oleh mayoritas subfaset memiliki nilai *favorable*

yang sudah melewati angka 2,5 sebagai pembatas antara tingkat *unfavorable* dan *favorable*. Namun rata-rata pencapaian angka *favorable* masih jauh dari angka ideal yang diharapkan yakni angka 4.

Pegawai pelaksana yang memiliki persepsi *unfavorable* atau tidak menyenangkan terhadap lingkungan kerjanya sebanyak 15 % (11 orang) dan pegawai yang memiliki persepsi *favorable* atau merasa menyenangkan terhadap lingkungan kerjanya sebanyak 85,33% (64 orang).



Gambar 2. Profil Moril kerja

*Kategori tingkat indeks moril kerja
 Indeks 20- 46,66 = Moril Kerja Rendah
 Indeks 46,67 – 73,32 = Moril Kerja Sedang
 Indeks 73,33 - 100 = Moril Kerja Tinggi

Dari gambar 2 menunjukkan bahwa ketiga sikap berada di kategori moril kerja yang sedang. Sikap pada atasan memiliki nilai indeks paling tinggi diikuti sikap pada organisasi dan sikap pada atasan. Dari hasil perhitungan diperoleh hasil nilai rata-rata

indeks pegawai BKD Prov. Jawa Barat mencapai angka 61,97. Nilai ini berada pada rentang kelas indeks moril 46,67 – 73,32 dimana dikategorikan indeks moril sedang. Nilai indeks moril kerja pegawai BKD Prov. Jabar sebesar 61,97 berarti menyatakan bahwa indeks moril pegawai BKD Prov.

Jabar berada di kategori moril kerja yang sedang.

PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa iklim psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap moril kerja pegawai pelaksana BKD Prov. Jabar. Secara teori dan hasil dari berbagai penelitian, preferensi individu terhadap iklim yang ada di lingkungan kerja yang kemudian dimaknai secara individual dapat menjadi prediktor bagi munculnya *work outcome* tertentu, yang mana salah satunya adalah moril kerja (Erwin, K.S & Langkamer, K.L, 2008). Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwasanya iklim psikologis berpengaruh signifikan dan berbanding lurus terhadap moril kerja berarti bahwa semakin tinggi tingkat *favorableness* iklim psikologis yang dirasakan maka akan semakin tinggi pula moril kerja para pegawai BKD Prov. Jabar.

Iklim psikologis yang terbentuk akan mengandung penilaian yang positif (*Favorable*) dan penilaian yang negatif (*Unfavorable*). Iklim yang dihayati dengan nilai positif (*favorable*) jika iklim yang ada sejalan dengan kebutuhan, harapan dan pengalaman individu, sebaliknya iklim akan dihayati dengan nilai negatif jika iklim yang ada di lingkungan kerja tidak sejalan dengan kebutuhan, harapan, dan pengalaman individu. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim psikologis dan secara signifikan memberikan pengaruh pada moril kerja

pegawai pelaksana BKD Prov. Jabar. Iklim psikologis yang dipersepsikan *favorable* namun masih tipis (dengan nilai rata-rata 2,88) dikarenakan jumlah yang diperoleh masih sangat jauh dari nilai ideal iklim psikologis (nilai 4) yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pelaksana BKD Prov. Jabar mempersepsikan iklim yang ada di lingkungan kerjanya ada yang sejalan dengan kebutuhan, harapan, dan pengalaman yang dimiliki pegawai dan ada juga yang belum sejalan dengan kebutuhan, harapan, dan pengalaman yang dimiliki pegawai. Iklim psikologis yang dipersepsikan belum optimal sesuai dengan kebutuhan, harapan, dan pengalaman pegawai BKD Prov. Jabar menghasilkan tingkat kepuasan yang tidak optimal pula.

Dalam tinjauan teoritis dari Benge & Hickey (1984) telah disebutkan kepuasan kerja akan mendorong terbentuknya moril kerja. Moril kerja akan terlihat dari sikap – sikap anggota organisasi terhadap subjek-subjek tertentu yang ada di lingkungan kerja seperti aturan kebijakan, individu tertentu, fasilitas, alur kerja ataupun kepemimpinan. Pengaruh yang dapat diberikan iklim psikologis pada moril kerja signifikan yakni sebesar 24,1 %. Namun dengan nilai *favorable* yang tipis maka dampak yang muncul pada moril kerja menjadi tidak besar, dimana moril kerja pegawai tidak terdorong dengan optimal sehingga pegawai memiliki moril kerja yang sedang.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa walaupun

tingkat pengaruh iklim psikologis terhadap moril kerja dalam kategori rendah namun setiap peningkatan satu satuan iklim psikologis akan mempengaruhi moril kerja pegawai BKD Prov. Jabar dengan mengalami kenaikan tingkat moril juga sebanyak 1,660 poin, berarti pegawai pelaksana sebagai anggota organisasi belum sepenuhnya mengidentifikasi tujuan organisasi menjadi tujuan pribadinya yang berakibat pada seberapa besar energi yang akan dikeluarkan dalam bekerja dan tingkat kooperatif yang akan ditunjukkan dalam suatu kerjasama.

Iklim psikologis dalam penelitian ini termasuk dalam kategori yang *favorabel*, yang mana dibentuk oleh tiga faset yakni faset afektif, kognitif, dan instrumental. Faset afektif memberikan kontribusi sebesar 33,94 % dari skor total iklim psikologis. Kontribusi yang ditunjukkan oleh faset afektif berarti para pegawai menganggap hubungan interpersonal dan sosial cukup memberikan pengaruh besar pada penilaian mereka terhadap lingkungan kerjanya apakah akan sejalan dan sesuai dengan kebutuhan, harapan dan pengalamannya.

Faset instrumental yakni sebesar 33,09 % dari keseluruhan skor iklim psikologis yang terbentuk pada pegawai pelaksana di BKD Prov. Jabar. Para pegawai menilai bahwasanya hirarki dan peran otoritas dari pimpinan memiliki keberatian yang tinggi di lingkungan kerja, bagaimana tugas yang akan diberikan oleh pimpinan, karakteristik pimpinan, puas atau tidaknya pimpinan pada

hasil kerja bawahan akan menentukan *favorableness* iklim psikologis yang terbentuk. Dalam penelitian ini para pegawai yang merupakan subjek penelitian tersebar di lima bidang kerja yang berbeda yakni bidang kerja Sekretariat, Pengadaan dan Informasi Kepegawaian, Mutasi dan Administrasi Kepegawaian, Pengembangan Karir, dan terakhir bidang Kesejahteraan dan Disiplin. Setiap pegawai pelaksana akan berinteraksi dengan kepala sub bidang (Kasubid) dan kepala bidang (Kabid) masing-masing. Gaya kepemimpinan yang berbeda pada tiap pemimpin yang harus dihadapi menyebabkan perbedaan persepsi pada tiap pegawai seperti yang dikemukakan Litwin & Stringer (1968) yang menyimpulkan bahwa manajemen, hirarki dan gaya kepemimpinan turut menentukan iklim kerja. Oleh sebab itu tidak ada satu kata yang bulat mengenai untuk menggambarkan kepemimpinan di BKD karena pegawai dihadapkan pada pimpinan yang berbeda pada tiap bidang kerja.

Faset yang memberikan kontribusi terkecil pada nilai keseluruhan dari iklim psikologis yakni faset kognitif sebesar 32,97 %. Faset kognitif merujuk pada keterlibatan pegawai yang terkait dengan aktivitas pekerjaannya melalui subfaset Pertumbuhan, Inovasi, Otonomi dan Imbalan Intrinsik. Inovasi dan Otonomi yang memiliki nilai *favorableness* rendah lebih disebabkan karena jenis pekerjaan yang bersifat umum di semua bidang kerja yang ada di BKD Prov. Jabar yakni administrasi kepegawaian yang

mengharuskan para pegawai melakukan satu jenis pekerjaan yang sama secara berulang setiap harinya sehingga meminimalkan inovasi kerja untuk muncul.

Ostroff (1993) menjelaskan bahwa lingkungan (dalam hal ini persepsi terhadap iklim) dan personal (orientasi personal) keduanya secara signifikan berhubungan dengan berbagai *outcome* seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen dan salah satunya moral (Langkamer; et.all : 2008). Selanjutnya dapat dilihat pada gambar 2 yang menunjukkan moral pegawai pelaksana BKD Prov. Jabar menunjukkan moral kerja yang berada pada taraf sedang yakni 61,97. Hal ini berarti pegawai BKD Prov. Jabar telah mengerahkan energi yang cukup, dan mau bekerjasama untuk mewujudkan visi dan misi BKD Prov. Jabar namun belumlah optimal.

Kategori moral kerja yang berada pada taraf sedang menunjukkan bahwasanya para pegawai belum tergugah untuk memunculkan moral yang maksimal. Mereka memandang kinerja yang selama ini ditampilkan sudah cukup dan sesuai dengan keinginan organisasi yaitu BKD Prov. Jabar. Sikap pada pekerjaan memiliki kontribusi sebesar 35,07 % pada nilai keseluruhan moral kerja dan posisinya berada pada taraf sedang. Dari data kuesioner pegawai bersikap menerima saja pekerjaan yang diberikan kepadanya (72%) dan tidak ada rasa tidak suka ataupun senang ketika melakukan pekerjaannya (17%). Dalam hal suasana ruang

kerja, pegawai sebagian besar menyikapi cukup baik pada ruangan kerja yang ditempati. Teman-teman kerja dianggap saling membantu dan mau bekerja sama dan gaji yang diperoleh juga mengalami peningkatan dan dirasa nilainya cukup tinggi dalam situasi ekonomi saat ini.

Dalam hal kemampuan pegawai merasa mampu dalam melakukan pekerjaannya karena ada yang merasa sesuai antara tugas dengan kemampuan yang dimiliki (51%) dan ada yang menganggap kemampuannya melebihi daripada tuntutan tugas (37 %). Namun dengan jenis pekerjaan yang sama dilakukan berulang kali pada setiap harinya menimbulkan rasa bosan terhadap pekerjaan, sehingga yang menjadi alasan utama seorang pegawai tetap pergi bekerja adalah karena suasana hubungan interpersonal dalam kantor dirasakan sangat baik, erat dan bersifat kekeluargaan.

Aspek yang memberikan kontribusi terkecil dengan nilai indeks moral terkecil yakni 58,9 dalam membentuk moral kerja secara utuh yaitu subfaset Sikap pada Atasan. Nilai indeks moral terkecil pada subfaset ini sebenarnya diperoleh dari data yang lebih beragam jawaban yang dipilih subjek penelitian. Karena pegawai tersebar di lima bidang kerja maka Kasubid ataupun Kabid-nya sebagai pimpinan akan berbeda. Perlakuan yang tidak sama yang diperoleh pegawai dari pimpinan karena memang pimpinan yang berbeda oleh karenanya ada pegawai yang menyatakan bahwa pimpinannya

mampu melakukan pekerjaannya (20%), cukup mampu dalam melakukan pekerjaannya (32%), kurang memenuhi syarat dalam melakukan pekerjaannya (48%). Tidak semua pimpinan dapat berlaku adil terhadap pegawainya dan memberikan *feedback* yang dibutuhkan pegawai.

Menurut Smith dan Wexley (1972) karyawan dengan moril rendah akan muncul sikap yang apatis, tidak ada keinginan untuk terlibat dengan pekerjaan dan lingkungannya, serta tidak tertarik dengan pekerjaan dan hasil pekerjaannya. Sedangkan para karyawan yang memiliki moril kerja yang tinggi menurut Maier (1975), akan menunjukkan semangat kerja kelompok, menjaga kualitas organisasi baik itu melalui kualitas produk dan kualitas kinerja karyawannya sendiri, layanan maupun citra organisasi, menunjukkan gairah dan antusias dalam bekerja, serta bertahan dalam kondisi yang memunculkan rasa frustrasi. Jika dilihat dari tanda-tanda yang diungkapkan maka para pegawai BKD Prov. Jabar lebih menunjukkan tanda bahwa mereka dalam memandang pekerjaannya adalah sebagai suatu keharusan yang harus dikerjakan, mereka masih mampu bertahan pada kegiatan rutinitas yang dikarenakan jenis pekerjaan dan tuntutan kerja yang tidak berubah dan moril yang ada adalah dikarenakan suasana kantor yang menyenangkan.

Dari hasil penelitian juga dapat dilihat bahwa iklim psikologis yang sudah *favorable* ternyata belum cukup mampu untuk menggugah terbangunnya

moril kerja yang lebih tinggi dari yang diharapkan sebagai dampak dari adanya pengaruh yang signifikan dari iklim psikologis terhadap moril kerja. Pegawai BKD Prov. Jabar belum menyadari pentingnya untuk merubah sikap kerja mereka agar sesuai dengan keinginan reformasi dari masyarakat.

KESIMPULAN

1. Iklim Psikologis merupakan prediktor yang signifikan berpengaruh terhadap moril kerja.
2. Iklim Psikologis memberikan pengaruh yang positif pada moril kerja yang berarti semakin *favorable* iklim psikologis pegawai pelaksana BKD Prov. Jabar maka semakin besar mempengaruhi moril kerja.
3. Profil Iklim Psikologis pegawai pelaksana BKD Prov. Jabar dipersepsi *favorable* dimana ketiga faset secara bersama-sama dan seimbang dalam memberikan kontribusi pada pembentukan iklim psikologis yang *favorable*.
4. Profil Moril Kerja pegawai pelaksana BKD Prov. Jabar berada pada taraf sedang dengan didominasi oleh sikap pada pekerjaan, sikap pada instansi, dan sikap pada atasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Benge, E & Hickey. J. 1984. *Measuring Morale-Key to Increased Productivity*. USA : Alexander Hamilton
- Gagnon, S., Paquet, M., Courcy, F., & Parker, C.P. 2009. *Measurement and Management of Work Climate : Cross-Validation of The CRISO Psychological Climate*

- Questionnaire. *Health Management Forum*. 57-65
- James.,L.R. & Sells,S.B. 1981. Psychological Climate: Theoretical Perspective and Empirical Research In D. Magnusson (Ed). *Toward A Psychology of Situation: An Interactional Perspective* Erlbaum : Hillsdale
- Jones, A.P. & James, L.R. 1977. Psychological Climate and Organizational Climate : Dimensions and Relationship. *Naval Health Reserach Center*. Report No 77-12. California : USA
- Jones, A.P. & James, L.R. 1979. Psychological Climate : Dimensions and Relationship Of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 23, 201-250
- Langkamer, Krista L & Ervin, Kelly S. 2008. Psychological Climate, Organizational Commitment and Morale : Implivations for Army Captain's Career Intent. *Military Psychology*, Vol 20, 219-236.
- Maier, Norm. 1973. *Psychology in Industrial Organization*. 4th ed. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Neuman, Lawrence. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitave Approach*. 5th edition. Boston : Allyn & Bacon Publication.
- Ostroff, Cherri. 1993. The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 56 : 56-90.
- Parker, et. all., 2003. Relationship of Psychological Climate Perception and Work Outcomes : A Meta-Analytic Review. *Journal of Organization Behavior*; Vol. 24, 389.
- Seniati, A. 2002. Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis, Terhadap Komitmen Pegawai UI. *Jurnal Makara*, Vol. 10 No. 2, 88-97.
- Sevilla, Consuelo G., et. al. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Terjemahan. Jakarta : UI- Press
- Strutton, D & Pelton,L. 1994. The Relationship Between Psychological Climate in Sales Organization and Sales-Manager and Salesperson Solidarity. *The Mid Atlantic Journal of Business*. Vol. 30,153
- Suharsimi Arikunto, 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendektan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Swift, C., & Campbell, C. 1998. Psychological Climate : Relevance for Sales Managers and Impact On Consequent Job Satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter 1998, 27-37.