

**BAB n**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**A. MORAL KERJA**

**1. Pengertian Moral Kerja .**

Moral kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Moral kerja sebagai motor penggerak bagi karyawan dalam bekerja dan menentukan baik buruknya karyawan dalam berperilaku dan menjalankan tugas dari perusahaan. Definisi moral kerja berasal dari bahasa Inggris "*Morale*", yang dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia, *Morale* diterjemahkan sebagai moril atau semangat juang. Istilah moral ini kemudian dipergunakan dalam industri. Menurut Halsey (1994) bahwa moral kerja di dalam suatu perusahaan atau organisasi ialah sikap dan perasaan yang memungkinkan seorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah keletihan, yang menyebabkan dia dengan antusias di dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekeijanya dan membuat dia tidak terpengaruh dari luar. Pandangan ini didukung oleh Nitisemito (1992) bahwa moral atau semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik .

Masalah penting yang harus diperhatikan di dunia industri yang mengalami perubahan yang sangat pesat ini adalah semakin pentingnya peranan karyawan. Karyawan bekerja tidak hanya untuk memperoleh intensif yang berupa gaji, tetapi mempunyai harapan tertentu. Salah satu faktor penting yang

menentukan kerja karyawan adalah sikapnya terhadap pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerjanya. Hal tersebut didukung oleh pendapat Kahn dan Morse (dalam Moekiyat, 1989) yang memandang bahwa moral kerja sebagai jumlah kepuasan yang diperoleh karena keikutsertaan karyawan dalam kelompok kerjanya. Selaras dengan pendapat Fulmer (dalam Herdiyanti, 1997) bahwa moral kerja adalah tingkat kepuasan individu terhadap pemenuhan kebutuhannya dan tingkat penerimaan individu bahwa kepuasan tersebut berasal dari seluruh situasi pekerjaannya. Dapat disimpulkan dari pengertian tersebut bahwa moral kerja adalah sikap individual terhadap lingkungan kerjanya.

Davis (1981) menjelaskan bahwa moral kerja merupakan sikap individu dalam kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan bekerja sama secara sukarela mengerahkan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini selaras dengan yang dikatakan Leighton (dalam Moekiyat, 1989) bahwa semangat atau moral kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen (melalui disiplin) dalam mengejar tujuan bersama. Pendapat tersebut didukung oleh Maier (dalam Timpe, 1986) yang mengemukakan bahwa moral kerja adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan suatu kelompok yang memiliki tingkat kepuasan tertentu, diasosiasikan baik dengan keanggotaan dalam kelompok maupun fungsinya sebagai individu.

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa teori di atas adalah moral kerja merupakan keadaan psikologis atau kejiwaan yang terdiri atas sikap individu yang timbul karena adanya kepuasan dalam pekerjaan dan lingkungan kerjanya sehingga dapat menumbuhkan kemauan yang keras untuk bekerja dengan giat dan

konsekuen untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga tugas yang menjadi tanggung jawab mereka dapat diselesaikan dengan baik serta mencapai tujuan yang telah direncanakan oleh perusahaan tersebut. Semangat kerja yang tinggi berpengaruh terhadap kerja sama dan kesediaan saling membantu diantara karyawan akan menjadi baik.

## 2. Pentingnya moral kerja.

Karyawan yang dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik apabila dalam bekeja didasari oleh moral kerja yang tinggi. Dengan moral keija yang tinggi maka tugas atau pekeijaannya akan dapat diselesaikan dengan cepat dan lancar sehingga prestasi kerjanya dapat ineningkat. Sebagaimana diungkapkan oleh Nitisemito (1996) bahwa meningkatnya moral keija, maka pekeijaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, dan kemungkinan perpindahan karyawan dapat dicegah seminimal mungkin. Ia **menambahkan** *hal tersebut berarti diharapkan bukan* saja produktivitas keija yang dapat ditingkatkan, tetapi juga ongkos per unit akan diperkecil. Sedangkan menurut Berkhout (dalam Timpe, 1986) bahwa kelompok bermoral tinggi selalu diasosiasikan dengan sasaran dalam konteks industrial, yaitu sasaran umum adalah produksi dan sasaran efisiensi seperti pengendalian biaya serta sasaran tidak nyata seperti pangsa pasar.

Dengan adanya moral kerja yang tinggi, setiap karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi akan berusaha secara maksimal dalam melaksanakan tugasnya, tanpa merasa terbebani atau tertekan dari pihak lain. Sebagaimana yang

disebutkan Moekiyat (1989) yang mengatakan bahwa karyawan atau pegawai dengan moral kerja yang tinggi memberikan sikap positif, seperti kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan kepada kewajiban. Selaras dengan pendapat Hadipranata dan Rosyid (1990) bahwa moral kerja merupakan bagian dari manajemen yang dapat meningkatkan kualitas, kuantitas dan hasil kerja.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa moral kerja yang tinggi akan memperoleh beberapa kebaikan dan keuntungan bagi perkembangan suatu perusahaan. Moral kerja pegawai atau karyawan dapat memperlancar pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dan kesadaran karyawan untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan dedikasi tinggi dalam rangka kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen perusahaan harus selalu berusaha untuk meningkatkan dan menjaga moral kerja para pegawai atau karyawan.

### **3. Terbentuknya moral kerja**

Moral kerja merupakan faktor penting yang perlu dipahami dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada situasi dan kondisi suatu perusahaan moral kerja pada diri tenaga kerja selalu ada. Menurut Davis dan Newstrom (1996) bahwa seseorang akan merasa semangat dalam kerja apabila terdapat kesesuaian antara yang diinginkan dengan apa yang diperoleh dari pekerjaannya. Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa menyatukan harapan individual dan perkembangan perusahaan akan diperoleh keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi karyawan, keuntungan yang jelas adalah berupa semangat dan kehidupan

kerja yang berkualitas. Bagi perusahaan hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas dan efektivitas jangka panjang. terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi.

Dari formulasi di atas dapat diketahui bahwa moral kerja ditentukan oleh perasaan dan persepsi pekerja terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi. Asumsi dasar adalah bahwa persepsi dan perasaan mempengaruhi perilaku. Maksudnya bagaimana reaksi seseorang terhadap stimulus tertentu akan ditentukan oleh bagaimana persepsi dan perasaannya terhadap stimulus tersebut. Moral kerja *dianggap sikap maka* persepsi dan perasaan dapat disebut sebagai komponen kognitif dan afektif dari sikap dan akan mempengaruhi komponen konatif atau perilaku. Sikap seseorang akan dicerminkan dalam bentuk perilaku terhadap objek (Azwar, 1988).

Moral kerja karyawan tidak dapat diyakini menetap, artinya bahwa perilaku tenaga kerja selalu mengalami perubahan. Siswanto (1989) mengatakan bahwa terdapat tiga konsepsi dasar yang dapat membantu memberikan penjelasan tentang sebab-sebab meningkatnya moral kerja para tenaga kerja, antara lain :

- a. Setiap tenaga kerja niscaya akan terus memantau lingkungan kerjanya untuk memperoleh tanda-tanda yang mungkin mempengaruhi keuntungan bagi dirinya.
- b. Berbagai macam informasi mengenai pekerjaan dinilai sebagai dukungan moral atau sebagai tekanan ataupun sebagai sesuatu yang netral.
- c. Dampak keputusan manajemen yang dijalankan sebagai sebagaimana mestinya.

Pendapat tersebut hampir sama dengan uraian yang disampaikan oleh Berkhout (dalam Timpe, 1986) bahwa keadaan moral kerja yang tinggi dapat diciptakan dengan :

- a. Membentuk susunan kelompok. Kelompok dapat diminta untuk memilih pemimpinnya.
- b. Sasaran harus disesuaikan dengan kriteria sebelum sasaran tersebut harus dipilih. Menentukan batas waktu sasaran dan diperhatikan bahwa sasaran itu bernilai bagi anggota kelompok serta dianggap dapat dicapai.
- c. Mengadakan umpan balik. Memberikan informasi hasil kepada produksi setiap hari dan menganggap semua anggota sebagai penyumbang positif pada perusahaan atau organisasi.

Moral kerja sebenarnya hanya tergantung pada hubungan antara pengharapan dengan realitas. Semakin konkrit perusahaan perusahaan memberi pengharapan akan adanya peningkatan bagi diri tenaga kerja, maka moral kerja tersebut akan meningkat. Sedangkan untuk meningkatkan moral kerja menurut Nitisemito (1996) adalah dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai
- d. Harga diri karyawan perlu mendapat perhatian
- e. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Sedangkan Anorogo (1990) berpendapat bahwa untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan pihak perusahaan dapat menempuh beberapa pendekatan, antara lain :

- a. Memberikan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- b. Memberikan perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.
- c. Partisipasi aktif dengan mengajak karyawan berpartisipasi secara aktif membantu dalam memecahkan masalah perusahaan.
- d. Menghapuskan disiplin besi dari atas dengan memberikan kebebasan bekerja dan bergerak dengan caranya sendiri.

Dari beberapa teori di atas dapat diketahui bahwa moral kerja dapat dibentuk melalui beberapa cara antara lain dengan memberikan pembayaran yang adil kepada karyawan sesuai dengan pekerjaannya, karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan bakatnya, memperbaiki mutu kepemimpinan di perusahaan, mengadakan umpan balik, memperhatikan karyawan sebagai individu dan menciptakan suatu kondisi kerja yang sesuai dengan harapan para karyawan baik secara fisik maupun psikologis.

#### **4. Karakteristik moral kerja.**

Indikasi turunnya semangat kerja sangat penting untuk diketahui oleh setiap perusahaan. Dengan mengetahui tentang indikasi tersebut akan diketahui sebab-sebab turunnya semangat kerja. Dengan demikian perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan atau pemecahan masalah sedini mungkin. Menurut Nitisemito (1992) adapun indikasi-indikasi tersebut adalah :

- a. Turunnya atau rendahnya produktivitas kerja.
- b. Tingkat absensi yang tinggi.
- c. *Labour turn over* (tingkat perpindahan karyawan) yang meningkat.
- d. Tuntutan seringkali terjadi.
- s. Kegelisahan dimana-mana.
- f. Pemogokan.

Semangat kerja atau moral kerja itu sendiri menggabungkan suatu perasaan yang berhubungan dengan tabiat, kegembiraan, atau kegiatan kelompok pekerjaan. Apabila karyawan nampak senang, kesetiaan, kejasama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan kepada kewajiban, maka dikategorikan mempunyai moral kerja yang tinggi. Sebaliknya apabila mereka nampak tidak puas dan lekas marah, sering gelisah serta pesimis, maka reaksi-reaksi tersebut dikatakan sebagai bukti adanya moral kerja yang rendah Moekiyat (1989).

Moral kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Moral kerja yang rendah dan moral kerja yang tinggi mempunyai ciri-ciri yang berbeda. Harris (dalam Santosa, 1995) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki moral kerja yang tinggi bercirikan :

- a. Adanya tingkat kerja sama yang tinggi.
- b. Adanya keinginan untuk mematuhi peraturan perusahaan.
- c. Lebih hati-hati dalam menangani peralatan dan barang milik perusahaan.
- d. Adanya hubungan kerja sama yang harmonis.

Dan karyawan yang memiliki moral kerja yang rendah memiliki ciri-ciri:

- a. Kurangnya kerja sama.



- b. Lalai dalam mematuhi peraturan perusahaan.
- c. Mengabaikan tujuan dan sasaran perusahaan.
- d. Kurang perhatian terhadap rekan sekerja.

Selaras dengan pendapat di atas, Berkhout (dalam Timpe, 1986) mengatakan dalam konteks industrial, kelompok bermoral tinggi dapat menerima gaji yang rendah atau terlambat, keija sama yang harmonis dan tidak ada keluhan serta kemungkinan besar saling mengenal.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa dalam suatu perusahaan karyawan yang memiliki moral kerja yang tinggi memiliki ciri-ciri tertentu, antara lain memiliki gairah kerja yang tinggi, adanya kerja sama dalam kelompok, tidak mudah putus asa menghadapi kesulitan dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Sedangkan karyawan yang mempunyai moral keija yang rendah tidak memiliki rasa kerja sama dalam bekerja, mudah putus asa, memiliki gairah keija yang rendah dan sering mengeluh.

##### **5. Aspek-aspek Moral Kerja.**

Moral kerja merupakan motor penggerak bagi seseorang dalam bekerja yang timbul karena dorongan dari luar maupun dari dalam dirinya. Dorongan dari luar dapat berupa iklim organisasi, sikap-sikap individu dan kelompok, sikap dari pimpinan terhadap bawahan atau sikap-sikap antar karyawan. Sedangkan dorongan dari dalam dapat berupa aspek-aspek mental seperti harapan, semangat kerja, kepercayaan diri dan aspek kepribadian. Berdasarkan berbagai hasil penelitian tentang moral kerja karyawan, dapat dijelaskan aspek-aspek yang

terdapat dalam moral kerja yang dikemukakan oleh Blum (dalam Haryati, 1993) adalah:

- a. Perasaan senang atau bahagia dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan cepat, tidak membosankan dan karyawan merasa betah bekerja.
- b. Reaksi terhadap konflik, yaitu individu tidak memiliki masalah atau memberikan reaksi yang negatif terhadap segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan.
- c. Keterlibatan ego sesorang dalam pekerjaan, yaitu bagaimana melaksanakan pekerjaan sehari-hari sehingga ada kemauan untuk mengerjakan tugasnya.
- d. Penyesuaian perseorangan yang baik, yaitu perilaku yang menunjukkan bahwa individu dapat mengerti, memahami dan menelaraskan/menyesuaikan perilakunya dengan keadaan atau perilaku individu yang ada di lingkungannya.
- e. Kepaduan kelompok, yaitu kemampuan dan keinginan individu untuk bekerja sama, ada tanggung jawab terhadap hasil kerja kelompok dan ikut berpartisipasi dalam mekanisme proses kerja.
- f. Sekumpulan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu bagaimana sikap individu terhadap semua aspek yang ada dalam kerja, baik mengenai pekerjaan itu sendiri maupun hal-hal lain dalam kerja.
- g. Penerimaan individu akan tujuan kelompok, menunjukkan seberapa jauh individu memahami, mengerti dan menerima tujuan organisasi.

formulasi di atas didukung oleh pendapat Miller dan Form (dalam Santosa, 1995) yang berpendapat bahwa moral kerja mencakup tiga unsur, yaitu :

- a. Kepuasan yang dirasakan individu atas keanggotaannya dalam suatu perusahaan dimana ia bekerja.
- b. Suatu keadaan yang mengandung kekuatan *motivasional* dalam suatu perusahaan yang dialami individu serta mendorong untuk mencapai tujuan dan mampu mengatasi tantangan yang dihadapi.
- c. Rasa persatuan dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang ada dalam perusahaan tersebut.

Sedangkan Zainun (1986) menerangkan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi terbentuknya moral kerja adalah :

- a. Hubungan kerja yang harmonis.
- b. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya.
- c. Suasana dan iklim kerja yang bersahabat.
- d. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi.
- e. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan material lainnya yang memadai.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa moral kerja terdiri dari banyak aspek. Aspek-aspek tersebut antara lain adanya perasaan senang dalam bekerja, sehingga menimbulkan sikap terhadap pekerjaan, kerja sama dengan teman sekerja maupun pengawas dan pimpinan organisasi sehingga menimbulkan kepaduan kelompok, iklim dan kondisi lingkungan kerja dalam perusahaan yang tidak banyak konflik dan faktor dalam individu itu sendiri seperti penyesuaian perseorangan, keterlibatan ego dalam pekerjaan dan penerimaan individu akan tujuan kelompok.

## B. IKLIM ORGANISASI

### 1. Pengertian Iklim Organisasi.

Lingkungan organisasi tempat individu bekerja memiliki pengertian secara fisik dan pengertian secara psikologis. Pengertian secara fisik suatu organisasi disebut dengan *Atmospheric Climate* dan digunakan untuk menggambarkan hal-hal yang bersifat fisik seperti suhu dan tekanan udara La Follete (dalam Ferachmawati, 2001). Pengertian secara psikologis suatu organisasi dapat dijelaskan melalui konsep yang diajukan oleh para ahli. Istilah-istilah yang digunakan untuk iklim organisasi, yaitu cuaca organisasi, suasana kerja dan berasal dari bahasa Inggris yaitu *Organizational Climate*. Iklim organisasi tidak hanya mengacu pada hal-hal yang bersifat fisik saja, melainkan juga mempunyai arti psikologis. Arti psikologis ini dapat dirasakan bila telah menjadi anggota atau karyawan dalam suatu perusahaan atau disebut lingkungan internalnya menurut Gilmer (dalam Ferachmawati, 2001).

Hal tersebut didukung oleh pendapat Gibson (1990) bahwa istilah iklim organisasi dipergunakan untuk menggambarkan iklim psikologis atau kepribadian organisasi. Iklim organisasi dapat mempengaruhi organisasi secara potensial dan menjadi penggerak kehidupan organisasi, oleh karena itu iklim organisasi merupakan suatu konsep yang penting bagi pimpinan. Melalui iklim organisasi yang efektif pimpinan mampu mengelola motivasi atau kebutuhan pegawainya. Davis (1981) mengemukakan bahwa masing-masing organisasi mempunyai kultur, tradisi dan pola-pola perilaku tersendiri yang secara keseluruhan

membentuk iklim. Iklim melingkupi dan mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi.

Setiap organisasi akan menentukan dan membentuk iklim tersendiri sesuai dengan jenis, maupun bentuk organisasi. Steers (1985) memandang iklim merupakan kepribadian organisasi sebagaimana yang dilihat para anggotanya, yang menyangkut sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku. Dia menambahkan, bahwa manager yang memberikan lebih banyak umpan balik, otonomi dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi dan karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran kelompok dan organisasi. Sebaliknya apabila iklim yang timbul bertentangan dengan motivasi pribadi, otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan serta sebagian besar perilaku karyawan ditentukan oleh peraturan atau prosedur standar, akan menghasilkan sedikit sekali kepuasan kerja dan kreativitas serta sikap terhadap kelompok menjadi negatif. Karena tidak memiliki sarana untuk menyelesaikannya, mereka biasanya memberikan reaksi yang merugikan usaha pencapaian tujuan organisasi, misalnya kemangkiran kerja, pemogokan dan produktivitas kerja yang menurun.

Dari pengertian tersebut penulis dapat menyimpulkan hal-hal yang penting yang perlu dicatat sehubungan dengan definisi Steers (1985) yaitu: Pertama, iklim organisasi dirasakan oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Jadi iklim organisasi tidak selalu yang sebenarnya, tetapi berhubungan dengan persepsi

karyawan. Kedua, timbul karena kegiatan organisasi. Jadi timbulnya persepsi atas iklim organisasi tersebut timbul dari kegiatan yang dilakukan dalam organisasi, baik secara sadar maupun tidak sadar. Ketiga, iklim organisasi dianggap mampu mempengaruhi perilaku karyawan, maksudnya ialah persepsi yang ada pada karyawan terhadap iklim organisasi mempengaruhi tingkah laku para pekerja, baik itu tingkah laku yang positif maupun tingkah laku yang negatif. Persepsi yang sesuai dengan sikap, motif dan tujuan diharapkan dari organisasinya akan mengarah pada perilaku yang positif, yaitu perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sedang persepsi yang timbul karena tidak sesuai dengan iklim organisasi yang diharapkan akan mempengaruhi perilaku yang negatif, yaitu perilaku atau aktifitas yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Selaras dengan pendapat tersebut, Ginsburg (dalam Timpe, 1986) yang mengemukakan bahwa penyebab kelesuan lain yang sering timbul adalah lingkungan organisasi, seperti kondisi organisasi yang stagnasi dan tidak terkontrol.

Kinerja karyawan dibawah standar mungkin dipengaruhi banyak faktor, mulai dari kemampuan yang kurang, hingga moral kerja yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk. Mill (dalam Timpe, 1986) mengatakan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Sejalan dengan pendapat Kotter (1997) bahwa menciptakan lingkungan yang meningkatkan semangat orang-orang untuk bekerja dengan baik membantu perkembangan kerja tim saat diperlukan, akan meningkatkan kinerja mereka dengan baik.

Meskipun tidak ada standarisasi iklim organisasi yang terbaik namun secara nyata suatu organisasi mempunyai iklim yang berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim organisasi yang satu berbeda dengan iklim organisasi yang lain sesuai dengan pendapat Moekiyat (1990) bahwa setiap organisasi mempunyai iklim atau kepribadian sendiri yang membedakannya dari organisasi lain dan dapat mempengaruhi perilaku anggotanya. Sejalan dengan pendapat Davis dan Newstrom (1996) yang mengatakan iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaannya. Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Iklim adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Sependapat dengan Mill (dalam Timpe, 1986) bahwa iklim organisasi ialah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut.

Dilain pihak yang dimaksud iklim menurut Payne & Pugh ( dalam Steers, 1983) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah konsep yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh nilai, norma, sikap, perilaku, dan perasaan dari anggota suatu sistem sosial yang dapat diukur melalui alat ukur yang subjektif dan obyektif. Pernyataan Payne & Pugh sejalan dengan pendapat Tagwri dan Litwin (dalam Steers, 1985) berpandangan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi seperti yang dialami anggota-anggotanya,

diasumsikan mempengaruhi perilaku serta dapat bergambar dalam nilai-nilai dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut.

Karakteristik iklim organisasi berkaitan dengan persepsi yang dilakukan oleh individu. Dengan meneliti persepsi karyawan, maka dapat diketahui bahwa karakteristik iklim organisasi di tempat individu bekerja (Gibson dkk, 1989). Lebih lanjut dikatakan Gibson dkk (1989) bahwa persepsi karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan mereka. Seorang karyawan suatu perusahaan akan melihat apa yang dilihat sesuai dengan kebutuhannya. Hal tersebut sama dengan pandangan Mill (dalam Timpe, 1986) yang mengemukakan bahwa untuk mengetahui iklim organisasi dengan menggunakan skala pengukuran harus berbentuk ringkasan tentang bagaimana para karyawan memandang organisasi, karena pandangan mereka tentang suasana organisasi adalah sesuatu yang penting. Bahwa persepsi terhadap iklim adalah deskripsi terhadap kondisi dan kejadian lingkungan bukan evaluasi.

Dari berbagai teori di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah kondisi psikologi tergambar dari suatu organisasi yang timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan, membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, dirasakan oleh pekeija dalam lingkungan kerja dan mampu mempengaruhi perilaku individu terhadap pekerjaaanya. Iklim organisasi selain menurut persepsi para anggota juga dapat menentukan sikap, nilai, norma dan perasaan yang ditimbulkan dari persepsinya terhadap organisasi tersebut.



## 2. Aspek- aspek Iklim Organisasi.

Setiap organisasi mempunyai iklim kerja sendiri yang membedakan dari organisasi-organisasi lainnya dan mempengaruhi perilaku anggota-anggotanya. Ada beberapa klasifikasi aspek-aspek iklim organisasi yang dikemukakan oleh para ahli. Litwin dan Stringer (dalam Widiyanto, 1994) berpendapat bahwa aspek-aspek dalam iklim organisasi terdiri:

- a. Struktur, adalah tingkat aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota, apakah ada penekanan dan pembatasan oleh atasan mereka.
- b. Tanggung jawab individual, adalah berkaitan dengan memotivasi anggota organisasi untuk membuat keputusan dan meliputi juga elemen penting dari desentralisasi untuk melaksanakan pekerjaan.
- c. Hadiah, adalah penghargaan atau imbalan yang diterima anggota organisasi sebagai imbalan atas prestasi yang dicapai.
- d. Resiko dan penerimaan resiko, ialah persepsi anggota organisasi terhadap kemungkinan-kemungkinan atau adanya resiko dalam pengambilan keputusan.
- e. Kehangatan dan dukungan ialah persepsi anggota organisasi dimana mereka merasakan suasana yang hangat serta adanya dukungan terhadap kepentingan mereka dalam organisasi.
- f. Toleransi dan konflik, adalah sikap toleransi dan pertentangan diantara sejumlah individu serta adanya persaingan antar bagian di dalam organisasi.

Pendapat di atas didukung oleh Rasimin (1986) yang menyatakan bahwa dalam usaha menciptakan suatu iklim organisasi yang sehat terdapat sejumlah aspek yang mempengaruhi, yaitu :

- a. Struktur organisasi, semakin besar otonomi serta kebebasan yang dimiliki karyawan akan semakin banyak perhatian manajemen terhadap karyawan dan semakin besar kesempatan yang diberikan oleh manajemen untuk berprestasi dalam pengambilan keputusan. Ukuran besar kecilnya organisasi juga mempengaruhi kondisi kerja perusahaan. Organisasi yang kecil biasanya lebih terbuka, hubungan antar anggota lebih dekat, sedangkan pada organisasi yang besar adalah sebaliknya.
- b. Teknologi yang digunakan dalam perusahaan, suatu teknologi yang bersifat rutin sering menimbulkan kondisi yang berorientasi pada peraturan yang kaku. Suatu teknologi kerja yang dinamis biasanya akan menimbulkan suatu bentuk komunikasi yang terbuka dengan disertai kreatifitas yang baik.
- c. Kebijakan dan praktek manajemen, para manajer yang banyak memberikan umpan balik, otonomi, serta identitas tugas kepada karyawan ternyata sangat membantu untuk terciptanya suatu iklim organisasi yang baik dan berorientasi pada prestasi, dimana karyawan lebih bertanggung jawab pada sasaran organisasi.

Likert (dalam Davis dan Newstrom, 1981) melalui penelitiannya mengemukakan bahwa aspek-aspek dari iklim organisasi meliputi kepemimpinan perusahaan seperti struktur organisasi, kebijakan manajemen, kepemimpinan,

motivasi, komunikasi, interaksi, pengaruh pengambilan keputusan, penyusunan tujuan, dan pengendalian.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan aspek-aspek dalam iklim organisasi seperti struktur organisasi, tanggung jawab, penghargaan/hadiah, pengambilan resiko, faktor kehangatan dan dukungan serta toleransi terhadap konflik merupakan aspek-aspek dalam pembentukan suatu iklim organisasi.

### **C. HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DENGAN MORAL KERJA**

Anorogo (1990) mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu penyebab dalam keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, tetapi juga menyebabkan suatu kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekeija dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Hal tersebut bisa diartikan bahwa suatu iklim kerja yang baik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi semangat keija karyawan. Pendapat yang sama dikemukakan Harris (1984) yang memandang moral kerja sebagai performan tenaga kerja terhadap kondisi dan lingkungan kerja, bila kondisi dan lingkungan kerja dimana mereka bekeija itu menyenangkan, maka akan menumbuhkan moral kerja yang baik dan sebaliknya bila kondisi dan lingkungan kerja tidak menyenangkan, maka moral keija akan rendah

Penelitian membuktikan bahwa iklim organisasi menyenangkan, di mana karyawan memandang pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan psikologis, dan

sosialnya, maka karyawan akan banyak mencurahkan kemampuan untuk bekerja secara sungguh-sungguh dan menunjukkan suatu moral kerja yang baik (Kartono, 1994). Selaras dengan pendapat Zainun (1986) bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi semangat kerja antara lain yaitu terdapatnya suasana dan iklim kerja bersahabat dengan anggota-anggota lain dalam organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-harinya banyak berhubungan dengan pekerjaan. Didukung pula oleh pendapat Davis (1981) bahwa moral kerja merupakan sikap individu dalam kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan bekerja sama secara sukarela mengerahkan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pemikiran Mill (dalam Timpe, 1986) bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Meskipun tidak ada iklim yang terbaik bagi suatu organisasi, tapi paling tidak perlu adanya iklim yang sedikit banyak sesuai dengan iklim yang diinginkan individu-individu di dalam organisasi yang bersangkutan. Dalam hal ini Steers (1985) mengatakan bahwa iklim yang timbul merupakan penetapan mengenai prestasi kerja dan bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya memperhatikan kepentingan pekerja), serta bersifat kekeluargaan, adanya sikap positif terhadap pekerjaannya dan adanya kepuasan kerja, maka perilaku individu mengarah pada tujuan yang tinggi dan moral kerja yang baik. Sebaliknya bilamana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi dan moral kerja akan berkurang. Sependapat dengan uraian diatas, Flower dan Hughes (dalam Timpe, 1986) mengemukakan bahwa

lingkungan kerja yang memberikan keadaan yang diinginkan oleh pegawai akan menimbulkan semangat, memiliki sikap positif terhadap perusahaan dan tetap bersama dengan perusahaan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi banyak berhubungan secara langsung terhadap moral kerja karyawan, yaitu jika iklim organisasi kondusif dan sesuai dengan harapan karyawan, maka akan mampu memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih giat dan konsekuen, sehingga akan meningkatkan hasil kerjanya dan moral kerja yang baik dapat terbentuk.

#### **D. HIPOTESIS**

Berdasarkan tujuan penelitian dan penelaahan teori yang dikemukakan maka hipotesis yang bisa diambil pada rancangan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ada hubungan antara iklim organisasi dengan moral kerja karyawan.