

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.

BAB in
METODE PENELITIAN

A. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

1. Variabel bebas : Iklim organisasi
2. Variabel tergantung : Moral kerja

B. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN

Batasan operasional variabel-variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Iklim Organisasi

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 pekerja dalam lingkungan kerja dan mampu mempengaruhi perilaku individu terhadap pekerjaannya. Iklim organisasi dalam penelitian ini akan diukur dengan angket yang dimodifikasi oleh penulis dari angket iklim organisasi yang disusun oleh Widiyanto (1994).. Semakin tinggi skor berarti semakin tinggi iklim organisasinya

2. Moral Kerja

Moral kerja merupakan keadaan psikologis atau kejiwaan yang terdiri atas sikap individu yang timbul karena adanya kepuasan dalam pekerjaan dan lingkungan kerjanya sehingga 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. Moral kerja diukur dengan angket milik Haryati (1993) yang telah dimodifikasi. Semakin tinggi skor berarti semakin tinggi moral kerjanya.

C. SUBJEK PENELITIAN

Subjek dalam penelitian ini ialah karyawan PT Air Mancur unit keija Palur, Karanganyar yang berjumlah 50 orang, dengan ciri sebagai berikut:

Karyawan setingkat Kasubs/Kasi dan Kasubid/Kabid.

Adapun pertimbangan pemilihan subjek pada bagian Kasubs/Kasi dan Kasubid/Kabid dalam penelitian ini adalah untuk mempermudah pengumpulan data.

D. METODE PENGUMPULAN DATA

Dalam pengambilan data tidak semua individu dalam populasi diberi peluang yang sama untuk ditugaskan menjadi anggota sampel, hanya individu-individu atau group yang kebetulan dijumpai atau dapat dijumpai saja yang diselidiki, dalam apa yang disebut dengan *Incidental Sampling* (Hadi, 1989). Metode yang akan digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan angket iklim organisasi dan angket moral kerja. Penggunaan angket pada rencana penelitian didasarkan pada pendapat Hadi (1989) bahwa angket dapat digunakan sebagai alat pengungkap data dengan alasan sebagai berikut:

- a. Subjek adalah orang yang paling tahu mengenai keadaan dirinya sendiri.

- b. Apa yang dinyatakan subjek adalah benar dan dapat dipercaya.
- c. Interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan yang dimaksud penyelidik.

Ada dua macam angket dalam penelitian ini, yaitu angket iklim organisasi dan angket moral kerja.

1. Angket Iklim Organisasi

Angket ini disusun berdasarkan pendapat Litwin dan Stringer (dalam Widiyanto, 1994). Angket iklim organisasi yang penulis gunakan adalah angket dari Widiyanto (1994). Peneliti melakukan modifikasi pada angket iklim organisasi milik Widiyanto (1994) dengan penyempurnaan kalimat dan pengurangan sembilan aspek menjadi enam aspek. Alat ukur iklim organisasi ini berupa angket yang butir-butirnya tercakup dalam enam aspek iklim organisasi. Digunakannya aspek-aspek tersebut dengan pertimbangan bahwa aspek-aspek itu dapat mengungkap dengan cermat iklim organisasi yang ada di tempat penelitian. Keenam aspek-aspek itu antara lain :

- a. Struktur, yaitu 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 disentralisasi untuk melaksanakan pekerjaan.
- c. Hadiah, yaitu penghargaan atau imbalan yang diterima karyawan atau anggota organisasi sebagai imbalan 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.
- e. Toleransi dan konflik, yaitu sikap toleransi dan pertentangan diantara sejumlah individu serta adanya persaingan antar bagian didalam organisasi.

Dalam menanggapi pernyataan-pernyataan tersebut subjek memilih salah satu dari empat alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaan subjek yang sebenarnya. Skoring untuk jawaban yang bersifat favourable adalah :

Sangat setuju	(SS) = 4
Setuju	(S) = 3
Tidak setuju	(TS) = 2
Sangat tidak setuju	(STS) = 1

Untuk jawaban yang bersifat unfavourabel, nilai bergerak dari satu sampai empat:

Sangat setuju	(SS) = 1
Setuju	(S) = 2
Tidak setuju	(TS) = 3
Sangat tidak setuju	(STS) = 4

TABEL 1
Blue Print Angket Iklim Organisasi
Sebelum Uji Coba

NO	ASPEK	NO. ITEM		JUMLAH
		FAVORABEL	UNFAVORABEL	
1.	Struktur	5,17,28,30,36,52	3,15,16	9
2.	Tanggungjawab	14,20,29,31,37,44	4,18,43	9
3.	Hadi ah	7,19,22,23,24,32,46	6,45	9
4.	Kehangatan dan dukungan	8,10,25,34,48	21,33,49	8
5.	Pengambilan resiko	11,27,38,39	9,35,47,51	8
6.	Konflik	1,12,40,42,50	2,13,26,41	9
	JUMLAH	33	19	52

2. Penyusunan angket moral kerja.

Diukur dengan menggunakan angket semangat kerja yang disusun oleh Haryati (1993) dengan sedikit pengembangan. Penyusunannya berdasarkan ketujuh aspek semangat kerja dari Guion (dalam Haryati, 1993), karena memberikan definisi yang lebih detail tentang tujuh aspek yang terdapat dalam semangat kerja. Ketujuh aspek semangat kerja atau moral kerja adalah :

- a. Perasaan senang atau bahagia dalam melakukan pekerjaan sehari-hari dengan cepat, tidak membosankan dan karyawan merasa betah bekerja.

- b. Reaksi terhadap konflik, yaitu individu tidak memberikan reaksi negatif terhadap segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan.
- c. Keterlibatan ego seseorang dalam pekerjaan, yaitu bagaimana melaksanakan pekerjaan sehari-hari sehingga ada kemauan untuk mengefisienkan tugasnya.
- d. Penyesuaian perseorangan yang baik, yaitu perilaku yang menunjukkan bahwa individu dapat mengerti, memahami dan menyelaraskan atau menyesuaikan perilakunya dengan keadaan atau perilaku individu yang ada di lingkungannya.
- e. Kepaduan kelompok, adalah 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 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, menerima tujuan organisasi serta ada keinginan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan modifikasi pada angket semangat kerja milik Haryati dengan cara, yaitu penyempurnaan kalimat pada aitem sebelumnya yang memiliki keaburan makna dan penambahan terhadap jumlah aitem angket semangat kerja dari Haryati (1993), dari 38 aitem ditambah dengan 12 aitem baru. Sehingga jumlah keseluruhan aitem sebanyak 50 aitem terdiri atas 27 aitem favorabel dan 23 aitem unfavorabel.

Skor yang diberikan pada tiap-tiap aitem bergerak dari 1 sampai 4. Pada pernyataan yang favorabel, maka jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1, jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2, jawaban Setuju (S) diberi skor 3, jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 4.

Sebaliknya untuk jawaban terhadap pernyataan yang tidak favorabel, maka jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 4, jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 3, jawaban Setuju (S) diberi skor 2, dan jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 1.



TABEL 2
Blue Print Angket Moral Kerja
Sebelum Uji Coba

NO	ASPEK	NO. ITEM		JUMLAH
		FAVORABEL	UNFAVORABEL	
1.	Perasaan senang dalam melakukan tugas sehari-han	2,21,24,34	15,17,27,42	8
2.	Reaksi terhadap konflik	9,25,29,44	6,19,41	7
3.	Keterlibatan ego dalam pekerjaan	5,8,12	26,23,31,46	7
4.	Penyesuaian diri yang baik	1,11	4,16,20,22,39	7
5.	Kepaduan kelompok	30,32,33,38,40 45	28	7
6.	Sikap yang berhubungan dengan pekerjaan	3,13,47,50	7,35,49	7
7.	Penerimaan individu akan tujuan kelompok	14,36,37,43	10,18,48	7
	TOTAL	27	23	50

E. VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Validitas yaitu sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Sedangkan reliabilitas ialah sejauh mana hasil

suatu hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek belum berubah (Azwar, 1999).

Secara empiris, validitas ini dinyatakan oleh korelasi antara distribusi skor tes yang bersangkutan dengan distribusi skor suatu kriteria yang relevan. Kemudian, tinggi rendahnya suatu reliabilitas suatu alat ukur ditunjukkan dengan angka yang disebut koefisien realibilitas. Tinggi rendahnya reliabilitas alat tes dicerminkan oleh koefisien korelasi antara skor pada dua tes yang paralel, yang dikorelasikan pada sekelompok individu yang sama (Azwar, 1999). Uji keandalan untuk angket iklim organisasi dan moral kerja menggunakan koefisien *Alpha* dari Cronbach.

Rumus koefisien korelasi aitem formula Pearson, sebagai berikut:

$$r_{ix} = \frac{\sum (S_i x_i) - (\sum S_i)(\sum x_i)/n}{\sqrt{[\sum S_i^2 - (\sum S_i)^2/n] [\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2/n]}}$$

Keterangan :

i = skor aitem

x = skor skala

n = banyak subjek

Rumus Koefisien Alphanya adalah :

$$\alpha = \frac{\sum (S_i^2) - (\sum S_i)^2/n}{\sum X^2}$$

Keterangan :

S_1^2 dan S_2^2 = Varians skor belahan 1 dan varians skor belahan 2

S_x^2 = Varians skor skala

F. METODE ANALISA DATA

Analisa data yang digunakan dalam rancangan penelitian ini adalah teknik korelasi *product moment*. Digunakannya teknik korelasi *product moment* dalam penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan (*korelasi*) antara variabel independen dengan variabel tergantung.

Asumsi yang harus dipenuhi untuk dapat menggunakan teknik korelasi *product moment* adalah distribusi kedua variabel normal dan kedua variabel berhubungan linear.



BAB IV

LAPORAN PENELITIAN

A. ORIENTASIKANCAH

Pengambilan data penelitian dilakukan di PT. Air Mancur yang terletak di Jl. Raya Solo-Sragen KM. 7, Palur, Kabupaten Karanganyar. Cikal bakal PT. Air Mancur didirikan pada tanggal 23 Maret 1963 oleh tiga sekawan yaitu L. W. Santoso, Rudy Hindrotanojo dan Kimun Ongkosandjojo membuat jamu tradisional sebagai usaha industri rumah yang berlokasi di Pucang Sawit, Solo. Hasil produksi jamu tersebut diberi nama jamu Air Mancur. Berkat kerja keras, melalui perjuangan yang panjang dan tantangan yang tidak ringan dari tiga sekawan tersebut, pada tanggal 23 Desember 1963, industri rumah tangga tersebut akhirnya menjadi sebuah Perusahaan Terbatas (PT) dengan nama PT. Air Mancur.

Seiring dengan bertambahnya kegiatan produksi, maka pada tanggal 1 Januari 1964, semua kegiatan di lokasi Pucangsawit-Solo, dipindahkan ke Pelem-Wonogiri. Kemudian diikuti dengan dibukanya pabrik baru di Klampisan dan Salak-Wonogiri (5 Oktober 1969), Palur dan Celeb-Karanganyar (24 Februari 1974), Jajar-Solo (10 Desember 1976) serta Jetis-Karanganyar (1995). Lokasi Jajar digunakan untuk *mixing* jamu. Lokasi Palur, selain digunakan untuk penyelesaian barang setengah jadi, memproduksi *veterinary product* (produk untuk ayam petelur) dan gudang produksi, juga digunakan sebagai kantor pusat perusahaan. Lokasi

Celeb digunakan untuk penyelesaian barang setengah jadi dan *packing* akhir. Lokasi Jetis digunakan untuk produksi kosmetika dan pemasaran. Sedangkan lokasi Salak digunakan untuk penyelesaian barang setengah jadi dan *packing* akhir. Lokasi Pelem digunakan untuk memproduksi makanan dan minuman, seperti madu rasa. Serta lokasi Klampisan yang digunakan untuk memproduksi *ekstraksi* jamu.

PT. Air Mancur Unit Kerja Palur, Karanganyar memiliki pegawai sebanyak 553 orang, yang terdiri dari 409 pegawai operasional, 68 Kasubs/Kasi, 32 Kasubid/Kabid, 21 Spv dan Staf, 3 Asisten Manajer, 16 Manajer, 3 General Manajer dan 1 Direktur. Keseluruhan pegawai terdiri dari 249 laki-laki dan 304 perempuan. Berdasarkan masa kerja pegawai terdiri sebagai berikut ini : < 5 tahun 44 pegawai, 5 s/d 14 tahun sebanyak 105 pegawai, 15 s/d 24 tahun 187 pegawai dan > 25 tahun 217 pegawai.

Secara uraum kondisi iklim organisasi di perusahaan tersebut cukup kondusif. Yaitu hubungan antara karyawan dan serikat pekerja dengan perusahaan senantiasa diusahakan dengan penuh kehangatan dan dukungan, baik secara formal maupun informal. Secara formal misalnya, apabila seorang karyawan yang tidak masuk kerja, maka yang bersangkutan harus mengajukan ijin secara tertulis. Kalau tidak memberikan keterangan tentang ketidakhadirannya selama beberapa hari, selain melalui prosedur formal berupa pemanggilan karyawan tersebut, juga melalui pendekatan informal, dengan perhatian yang bersifat individual seperti berupa kunjungan di luar jam kerja. Sedangkan hubungan kerja antara atasan dan bawahan

sacaia mtettv daAarv dcpaitamexi

yang berupa kenaikan gaji karyawan setiap tahun dan bonus berdasarkan pada sistem pengembangan dan penilaian kinerja karyawan.

Sekitar empat tahun ini, ada sedikit permasalahan yang berkaitan dengan iklim organisasi di PT Air Mancur, akibat adanya pergantian direktur yang berlangsung dalam dua periode. Hal ini menyebabkan perubahan struktur organisasi yang dianggap perlu diperbaiki oleh pimpinan yang baru. Misalnya kantor SDM umum Palur yang dulu merupakan bagian dari departemen *Human Resources Organizational Development* yang langsung di bawah direktur, sekarang menjadi di bawah naungan departemen *Jamu Plant* (yang memproduksi jamu). Selain itu juga dilakukan pergantian posisi para manajernya. Hal tersebut menyebabkan mengakibatkan secara tidak langsung terhadap kondisi moral kerja pada karyawan yang bersangkutan. Manajer yang merasa adanya penurunan kariernya akibat rotasi tersebut, akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja. Berdampak pula pada bawahannya yang secara tidak sadar akan mengikuti perilaku atasannya dengan penerimaan resiko, karena harus dapat beradaptasi terhadap atasannya yang baru.

Masalah tersebut bukanlah merupakan suatu masalah yang besar dan juga umum terjadi pada perusahaan yang lain. Sedangkan pandangannya terhadap tanggung jawab, karyawan secara individu maupun tim menilai bahwa tanggung jawab dalam penyelesaian tugas yang mungkin ada inovasi/kreasi tentunya berdasarkan batas-batas yang ditentukan sesuai rencana keijanya.

Walaupun ada sedikit permasalahan dengan struktur organisasi, seperti yang telah disebutkan di atas, namun moral kerja pada umumnya cukup dinamis, karena adanya kepaduan kelompok. Kepaduan kelompok tersebut terbentuk karena hubungan antara pimpinan, staf dan karyawan yang bersifat kekeluargaan. Indikator moral kerja yang terjadi di PT Air Mancur antara lain :

- a. Adanya perasaan senang karyawan dalam melakukan tugas sehari-hari, penyesuaian diri karyawan yang baik (misalnya, konsentrasi pada tugas untuk menyesuaikan terhadap tuntutan lingkungan) dan sikap positif yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kebanggaan terhadap pekerjaan. Sehingga menyebabkan keterlibatan ego karyawan dalam pekerjaan, semisal perasaan senang bila hasil kerjanya dievaluasi oleh atasan. Beberapa aspek tersebut mempengaruhi rendahnya tingkat penyimpangan kerja dan kasus-kasus ketenaga kerja, di PT Air Mancur.
- b. Sedangkan sikap karyawan dalam menghadapi konflik cukup baik, dikarenakan adanya perasaan saling memahami serta penerimaan diantara karyawan, atasan dan terhadap tujuan perusahaan. Sistem organisasi yang bersifat gotong royong dan kekeluargaan akan meningkatkan aspek kepaduan kelompok. Sehingga dengan cara ini hubungan industrial di Air Mancur akan terjalin erat.

B. PERSIAPAN PENELITIAN

a. Persiapan Administrasi.

Perijinan untuk penelitian ini dikeluarkan oleh Dekan Fakultas Psikologi UII Nomor : 253/Dek/70/FP/VI/2002 teitanggal 28 Juni 2002. Surat permohonan ijin penelitian ini kemudian diserahkan ke PT. Air Mancur Palur, Karanganyar. Setelah sarat permohonan ijin disetujui, maka pada tanggal 15 Juli s/d selesai ijin penelitian dipergunakan sebagai syarat untuk mengambil data penelitian, baik uji coba alat ukur maupun dalam pengambilan data penelitian di PT. Air Mancur Palur, Karanganyar.

b. Persiapan alat ukur.

Persiapan alat ukur di sini adalah penyusunan alat ukur yang akan digunakan dalam mengambil data penelitian. Alat ukur tersebut terdiri dari angket iklim organisasi dan angket moral kerja. Sebelum digunakan untuk keperluan pengambilan data dalam penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan tahap uji coba alat ukur. Tujuannya adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari kedua alat ukur tersebut, sehingga diketahui tingkat kelayakannya untuk dipergunakan dalam penelitian.

c. Uji coba alat ukur.

Uji coba alat ukur ini dilakukan tanggal 22 Juli 2002 pada 50 pegawai setingkat Kasubs/Kasi. Dari 50 angket yang disebar 2 diantaranya tidak lengkap,

kemudian dilakukan penyebaran 2 angket lagi sebagai tambahan untuk pengganti, sehingga jumlah tetap 50 untuk dianalisis.

d. Hasil uji coba alat ukur.

Berdasarkan data yang telah diperoleh melalui tahap uji coba alat ukur, selanjutnya dilakukan uji validitas, seleksi aitem dan uji reliabilitas. Perhitungan untuk menguji validitas, seleksi aitem dan reliabilitas terhadap kedua angket tersebut dilakukan dengan bantuan fasilitas scale pada komputer program SPSS 11.0 *for Windows*.

e. 1. Parameter indeks daya beda aitem, yang diperoleh melalui korelasi antara skor masing-masing aitem dengan skor total, sehingga dapat ditentukan aitem-aitem yang layak dan yang tidak layak untuk dimasukkan dalam angket penelitian. Seleksi penelitian ini menggunakan batas kritis 0,30, sehingga aitem-aitem yang memiliki indeks daya beda aitem lebih besar atau sama dengan 0,30 layak untuk dimasukkan dalam angket penelitian.

Angket iklim organisasi, dari 52 aitem yang disajikan, terpilih 45 aitem yang layak dan 7 aitem yang gugur. 45 aitem tersebut sekaligus telah memenuhi kriteria validitas logik, dimana aitem-aitem tersebut telah mencakup keseluruhan aspek yang hendak diungkap melalui angket I (iklim organisasi) secara proposional. Penyebaran aitem dalam pengambilan data penelitian setelah uji coba dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

TABEL 3
Blue Print Angket Iklim Organisasi
Setelah Uji Coba

NO.	ASPEK	NO. ITEM		JUMLAH
		FAVORABEL	UNFAVORABEL	
1.	Struktur	5,17,33,45	3,15,16	7
2.	Tanggung jawab	14,20,28,29,34	4,18,37	8
3.	Hadiah	7,19,22,23,24,39	6,38	8
4.	Kehangatan dan dukungan	8,10,25,31,41	21,30,42	8
5.	Pengambilan resiko	11,27	9,32,40,44	6
6.	Konflik	1,12,35,43	2,13,26,36	8
	JUMLAH	27	18	45

Angket moral kerja, dari 50 aitem yang disajikan, terpilih 39 aitem yang layak dan 11 aitem yang gugur. 39 aitem terpilih tersebut sekaligus telah mencakup keseluruhan aspek yang hendak diungkap melalui angket moral kerja secara proposional. Penyebaran aitem setelah uji coba dapat dilihat pada tabel sebagai berikut ini :

TABEL 4

Blue Print Angket Moral Kerja Setelah Uji Coba

NO.	ASPEK	NO. ITEM		JUMLAH
		FAVORABEL	UNFAVORABEL	
1.	Perasaan senang dalam melakukan tugas sehari-hari	2,14,17	8,10,19,32	7
2.	Reaksi terhadap konflik	18,34	3,12,31	5
3.	Keterlibatan ego dalam pekerjaan	5,7	16,22,36	5
4.	Penyesuaian diri yang baik	1	4,9,13,15,29	5
5.	Kepaduan kelompok	21,23,24,28,30,35	20	7
6.	Sikap yang berhubungan dengan pekerjaan	39	* - 4,25,38	4
7.	Penerimaan individu akan tujuan kelompok	26,27,33	6,11,37	6
	JUMLAH	27	22	39

e. 2. Reliabilitas alat ukur. Uji reliabilitas terhadap kedua angket hanya dikenakan pada aitem-aitem yang telah memenuhi syarat validitas. Uji reliabilitas ini menggunakan teknik korelasi *Alpha Cronbach* pada SPSS 11.0 for Windows.

Uji reliabilitas terhadap angket I (Iklim Organisasi) menghasilkan koefisien Alpha sebesar 0,9622 dengan koefisien aitem-total berkisar antara 0,3367 sampai dengan 0,7741. Sementara uji reliabilitas angket II (Moral Keija) menghasilkan koefisien Alpha sebesar 0,9466 dengan koefisien korelasi aitem-total berkisar antara 0,3064 sampai dengan 0,8322. Berdasarkan hasil yang diperoleh, maka kedua angket dapat dikatakan reliabel, sehingga memenuhi syarat untuk dipergunakan sebagai alat ukur guna pengambilan data dalam penelitian.

C. PELAKSANAAN PENELITIAN

Pengambilan data penelitian dilakukan pada tanggal 20 Agustus 2002 dengan cara membagikan angket. Angket yang dibagikan berjumlah 50 eksemplar yang berisi angket I (Iklim Organisasi) dan angket II (Moral Keija). Pelaksanaan pemberian angket dilakukan dengan cara; penulis memberikan langsung kepada subjek penelitian dengan dibantu oleh karyawan bagian personalia. Pemberian angket dilakukan pada waktu istirahat, karena waktu kerja yang padat. Untuk penjelasan mengenai prosedur pengisian angket, pegawai dapat membaca sendiri pada petunjuk pengisian yang telah tersedia. Setelah diisi pegawai dapat mengembalikan angket pada saat itu juga. Semua angket telah diisi dengan benar dan sesuai prosedur, karena kami telah melakukan pengecekan ulang saat itu juga, sehingga memenuhi syarat untuk dianalisis.

D. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Data Penelitian

Untuk mendapatkan gambaran umum mengenai data penelitian dapat dilihat pada tabel deskripsi data penelitian yang berisikan fungsi-fungsi statistik. Secara lengkap, tiap-tiap variabel untuk angket Iklim organisasi dan Moral kerja dapat dilihat pada tabel 5 :

TABEL 5
Deskripsi Data Penelitian

Variabel	Empirik			Hipotetik		
	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean
Iklim Organisasi	97	157	125,62	45	180	112,5
Moral Kerja	81	144	108,22	39	156	97,5

Berdasarkan deskripsi data penelitian di atas dapat diketahui bahwa iklim organisasi subjek termasuk tinggi, sedang atau rendah dengan membuat kategorisasi masing-masing variabel. Cara yang digunakan adalah melalui kriteria kategoris, yang didasari asumsi bahwa skor populasi subjek terdistribusi secara normal (Azwar, 1999). Distribusi normal terbagi atas enam bagian atau enam satuan deviasi standar, tiga bagian berada disebelah kiri mean dan tiga bagian berada di sebelah kanan mean (Azwar, 1999).

Pengolongan subjek dibagi menjadi tiga kategori sesuai dengan tingkat diferensiasi yang dikehendaki, dengan terlebih dahulu menetapkan batasannya berdasarkan satuan deviasi standar dan memperhitungkan rentangan angka-angka minimum-maksimum teoritisnya (Azwar, 1999).

Tabel 6

KRITERIA KATEGORISASI

Iklim Organisasi		Moral Kerja	
$X < 113$	Kategori rendah	$X < 98$	Kategori rendah
$113 < X < 157$	Kategori sedang	$98 < x < 136$	Kategori sedang
$157 < x$	Kategori tinggi	$136 < x$	Kategori tinggi

Kemudian nilai rerata hipotetik (μ) dan nilai satuan standar (σ) dimasukkan dalam masing-masing pengkategorian. Hasil masing-masing variabel adalah : untuk variabel iklim organisasi memiliki rentang $x < 113$ untuk kategori rendah, $113 < x < 157$ untuk kategori sedang dan $157 < x$ untuk kategori tinggi. Berdasarkan deskripsi data penelitian diketahui bahwa rerata empirik keseluruhan subjek adalah 125,62, sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi subjek penelitian berada pada kategori sedang.

Variabel moral kerja memiliki rentang, yaitu : $x < 98$ untuk kategori rendah, $98 < x < 136$ untuk kategori sedang dan $136 < x$ untuk kategori tinggi. Dari rerata empirik yang dihasilkan oleh keseluruhan subjek yaitu 108,22, maka dapat

disimpulkan bahwa sikap moral kerja subjek penelitian berada dalam kategori sedang.

2. Hasil uji asumsi

Sebelum melakukan analisis data dengan teknik korelasi *product moment*, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang meliputi uji normalitas dan uji linearitas yang merupakan syarat sebelum melakukan pengujian nilai korelasi. Uji asumsi ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 11,0 *for Windows*.

- a. Uji Normalitas. Uji normalitas dengan menggunakan teknik One-sample Kolmogorof-Smirnov Test diperoleh hasil sebaran skor variabel iklim organisasi adalah normal (K-S Z = 0,832 ; p = 0,493 atau p > 0,05). Untuk sebaran skor variabel moral kerja adalah normal (K-S Z = 1,031; p = 0,238 atau p > 0,05).
- b. Uji Linearitas. Uji linearitas dengan menggunakan fasilitas *meanslinearity* terhadap variabel iklim organisasi dan moral kerja menunjukkan hasil linear (F = 71049 ; p = 0,000 atau p < 0,01).

3. Hasil uji hipotesis

Analisis data untuk mengetahui hubungan antara variabel iklim organisasi dan moral kerja menggunakan korelasi *product moment* melalui prosedur *Bivariate Correlations* dari program SPSS 11,01 *for Windows*. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh menunjukkan bahwa besarnya koefisien korelasi antara variabel iklim organisasi dengan variabel moral kerja adalah $r = 0,773$ dengan $p = 0,000$, yang berarti $p < 0,01$. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat

signifikan antara variable iklim organisasi dengan moral kerja karyawan, sehingga hipotesis yang dihasilkan bisa diterima.

Dari hasil analisis data diketahui koefisien determinasi (R squared) variable iklim organisasi terhadap variable moral kerja sebesar 0,597, yang berarti sumbangan efektif variable iklim organisasi terhadap moral kerja sebesar 59,7 %.

E. PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi sebagai variable bebas dengan moral kerja sebagai variable tergantung yang dimiliki karyawan. Adanya hubungan tersebut pada penelitian ini, ditunjukkan oleh koefisien korelasi (r) sebesar 0,773 dengan $p < 0,01$.

Hasil penelitian di PT Air Mancur menunjukkan iklim organisasi yang sedang. Dibuktikan dari hasil rerata empirik keseluruhan komputek adalah 125,62 ($113 < x < 157$). Hal ini dapat disebabkan belum seluruh kebijaksanaan organisasi yang disosialisasikan pada semua tingkatan dalam organisasi. Sedangkan penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan tetap berpangkal pada sistem kerja yang berlaku, sehingga inovasi/kreasi dalam penyelesaian tugas sedikit yang tentunya mempengaruhi aspek pengambilan resiko. Kendala kreasi dalam kerja membutuhkan ekstra pengelolaan terhadap permohonan perubahan sistem kerja dan

memerlukan pemahaman serta penyesuaian terhadap perubahan yang relatif membutuhkan cukup waktu. Hubungan antara atasan dan bawahan berlangsung cukup baik, dengan setiap permasalahan seanehtiasa akan diselesaikan pada tingkat intern departemen. Namun problematika secara umum adalah membangun kepercayaan antara perusahaan dengan karyawan yang bermasalah tersebut.

Demikian juga pada moral keija yang rerata empirik keseluruhan subjek 10822 ($98 < x < 136$). Hal ini berarti subjek penelitian ini memiliki moral kerja yang sedang, berarti moral kerja karyawan masih belum maksimal atau memenuhi tujuan perusahaan. Hal tersebut bisa diakibatkan reorganisasi struktur perusahaan yang sedikit banyak mempengaruhi kondisi moral kerja karyawan dalam bekerja. Sehingga membutuhkan penyesuaian terhadap perubahan yang cukup lama, tergantung kemampuan beradaptasi masing-masing diri karyawan. Meskipun dorongan semangat dalam bekerja telah secara langsung maupun tidak langsung. Terkadang akibat adanya ketidakpercayaan dalam penyelesaian masalah antara direksi dengan karyawan/wakil dan di tambah perubahan struktur organisasi akan menurunkan reaksi positif karyawan terhadap konflik yang terjadi. Dapat juga mempengaruhi keterlibatan karyawan secara maksimal dalam bekerja, sikap dalam bekerja dan kepaduan kelompok. Namun itu semua harus di kesampingkan untuk mencapai tujuan bersama, yang menuntut kesadaran individu akan tujuan perusahaan.

Iklm organisasi dapat mempengaruhi organisasi secara potensial dan menjadi penggerak kehidupan organisasi. Karena iklim organisasi merupakan serangkaian sifat dari lingkungan kerja menurut penangkapan karyawan yang bekerja di lingkungan itu dan dianggap mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku karyawan dalam bekerja. Nitisemito (1982) berpendapat bahwa iklim organisasi yang baik merupakan salah satu faktor yang menunjang semangat dan kegairahan kerja. Terciptanya iklim yang memiliki manfaat bagi pemenuhan kebutuhan pekerjaan akan mengarahkan pegawai untuk bekerja dengan baik guna mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu. Sedangkan iklim yang tercipta jauh dari harapan para karyawan akan sulit untuk dapat diharapkan adanya semangat kerja dalam bekerja. Sejalan dengan pendapat Kartono (1994) melalui penelitiannya membuktikan bahwa iklim organisasi yang menyenangkan, dimana karyawan memandang pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan psikologis dan sosialnya, maka karyawan akan banyak mencurahkan kemampuannya untuk bekerja secara sungguh-sungguh dan menunjukkan suatu moral kerja yang baik.

Zainun (1986) menyatakan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi semangat kerja karyawan antara lain terciptanya suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari berhubungan dengan pekerjaan. Sehingga apabila organisasi hendak menciptakan semangat kerja bagi karyawan, salah satu tindakan yang diambil pertama adalah dengan menciptakan terlebih dahulu iklim yang menyenangkan.

yang dapat mendorong karyawan agar berperilaku seperti yang diharapkan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sependapat dengan uraian diatas, Flower dan Hughes (dalam Timpe, 1986) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang memberikan keadaan yang diinginkan pegawai akan menimbulkan semangat, memiliki sikap positif terhadap perusahaan dan ingin tetap bersama perusahaan. Demikian seseorang yang bekerja dalam organisasi yang mempunyai iklim yang menyenangkan akan bekerja dengan semangat, sungguh-sungguh dan memiliki sikap positif terhadap perusahaan.

Kontribusi variabel iklim organisasi terhadap moral kerja adalah sebesar 0,597. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 59,7% terhadap moral kerja yang dimiliki seorang karyawan. Sehingga masih terdapat 40,3% faktor lain yang dimungkinkan memberikan pengaruh meningkatkan moral kerja, diluar variabel iklim organisasi yang tidak diperhatikan dalam penelitian ini. Faktor-faktor tersebut antara lain yaitu faktor kepuasan kerja, faktor finansial, kondisi pekerjaan, faktor kepemimpinan dan lain-lain.

BAB V

PENUTUPI

A. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah ada hubungan yang sangat signifikan antara iklim organisasi dengan moral kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya iklim organisasi berhubungan dengan moral kerja karyawan. Dalam penelitian ini subjek memiliki persepsi tentang iklim organisasi yang sedang dan moral kerja yang sedang.

B. SARAN

Berdasarkan penelitian ini, menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi dengan moral kerja karyawan, mengidentifikasi bahwa moral kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan jalan memperbaiki kondisi iklim organisasi perusahaan yang bersangkutan. Peningkatan iklim organisasi ini dapat dilakukan dengan beberapa metode yang tepat bagi seluruh pegawai di perusahaan tersebut. Oleh karena itu penulis menyarankan kepada:

1. Untuk manajemen PT. Air Mancur, karena signifikan untuk mendapatkan orang-orang yang tepat untuk pekerjaan yang ada dalam struktur organisasi dan memastikan mereka mempunyai sasaran, sumber daya dan mempunyai visi yang sama untuk menampilkan kinerja mereka dengan baik. Hal ini berarti menciptakan lingkungan

yang memberikan semangat pada karyawan untuk bekerja dengan baik, mengkoordinasikan berbagai hubungan kerja diantara bawahan untuk meredakan konflik yang tidak produktif diantara mereka. Membantu karyawan untuk mencapai sasarnya dalam bekerja, sementara ia bekerja menuju tujuan perusahaan dengan membiarkan karyawan melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri, asal tidak bertentangan dengan sistem kerja yang berlaku, akan mendorong mereka memecahkan masalah-masalahnya sendiri dengan keberanian mengambil resiko. Sehingga karyawan lebih tertantang untuk melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya mereka akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Selain itu bila karyawan merasa bahwa manajemen mendengarkan dan menerima saran-saran yang bersifat kritis dari mereka dengan tidak menimbulkan tuduhan, akan menciptakan iklim kerja yang bercirikan pada dukungan bersama dengan penuh kehangatan. Pihak manajemen perlu mempertimbangkan sistem penghargaan moneter berdasarkan biaya dan manfaatnya. Manfaat perfonpa kerja lebih tinggi jelas sangat diinginkan, tetapi biayanya dapat menjadi sangat tinggi. Keputusan apakah uang sebagai hadiah akan digunakan sebagai perangsang semangat atau dapat diambil setelah analisis mendalam, baik biaya maupun manfaatnya, tergantung pada perusahaan, tugas dan pegawai sebagai individu.

1 Untuk peneliti selanjutnya. Aspek-aspek yang membentuk moral kerja ternyata tidak hanya iklim organisasi saja, tetapi masih ada aspek-aspek lain sebesar 40,3% yang belum terungkap dalam penelitian ini. Maka untuk mengungkap aspek-aspek dalam moral kerja tersebut perlu penelitian lebih lanjut, agar bisa memberikan gambaran yang mendalam tentang aspek-aspek yang terdapat dalam moral kerja karyawan,

misalnya mencari hubungan antara iklim organisasi dengan perasaan senang dalam bekerja, reaksi terhadap konflik, keterlibatan ego dalam bekerja, penyesuaian diri, kepaduan kelompok, sikap terhadap pekerjaan dan penerimaan tujuan perusahaan.

