Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.

Iklim Organisasi:
Perspektif Psikologi

- Sejarah dan Teori Riset Iklim Organisasi
- Teori iklim Organisasi dan Fokus Iklim
- Iklim Emosi Positif menuju Perubahan Organisasi : Perspektif Psikologi Positif
- Iklim Organisasi

Iklim Organisasi: Perspektif Psikologi

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Iklim Organisasi: Perspektif Psikologi

Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.

deepublish
glorify and develop the intellectual of human's life

IKLIM ORGANISASI: PERSPEKTIF PSIKOLOGI

Erika Setyanti Kusumaputri

Desain Cover :
Herlambang Rahmadhani

Sumber :
www.shutterstock.com

Tata Letak :
Zulita Andan Sari

Proofreader :
Avinda Yuda Wati

Ukuran :
viii, 75 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :
978-623-02-2983-1

Cetakan Pertama :
Juni 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2021 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR PENULIS

Uraian dalam buku ini adalah mengenai munculnya, sifat alamiah, pengukuran dan penelitian iklim organisasi, selain itu penulis juga menguraikan perbedaan antara iklim organisasi dan budaya organisasi. Dua konstruk berbeda tersebut menurut pengamatan penulis seringkali dipersamakan, padahal masing-masing memiliki konstruk berbeda. Uraian mengenai iklim organisasi didukung literatur dan penelitian yang relevan mengenai iklim organisasi, di bagian akhir isi buku akan dituliskan mengenai skala iklim organisasi. Iklim organisasi adalah merupakan topik khusus di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Pada bagian awal, dihantarkan melalui pemahaman mengenai definisi iklim organisasi dan tujuan pentingnya mempelajari iklim organisasi.

Buku ini ditulis atas dukungan semua pihak dan penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada Dekan dan seluruh Wakil Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, rekan-rekan sejawat Program Studi Psikologi, dan seluruh keluarga besar Universitas Islam Negri Sunan Kalijaga. Selain itu, penulis juga mengucapkan terimakasih atas dukungan dan doa kepada keluarga, Elva Mochammad Ramdhani, Fairuz Syarifa Danianti Putri, dan Mochammad Naufal Ramdhani Putra.

Buku ini masih terdapat banyak kekurangan, Insyaallah penulis akan terus berusaha memperbaiki diri, dan menghasilkan karya-karya ilmiah yang lebih baik dan bermanfaat.

Penulis
Erika Setyanti Kusumaputri

KATA PENGANTAR PENERBIT

Assalamu'alaikum, Wr. Wb

Membaca adalah sarana ekspresi diri dalam berkomunitas serta untuk terus maju menuju pencerdasan dan pencerahan. Ini menjadi sebuah motivasi dan dorongan bagi kami di Penerbit Deepublish untuk ikut berikhtiar dalam mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan industri *processing* berbasis sumber daya alam (SDA) Indonesia. Berdasarkan pandangan, sikap dasar, tujuan itu, maka buku yang berjudul *Iklim Organisasi: Perspektif Psikologi* ini diterbitkan.

Buku yang berjudul *Iklim Organisasi: Perspektif Psikologi*, membahas tentang iklim organisasi sebagai suatu konstruk yang banyak diteliti di bidang PIO.

Penulis buku ini Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si., adalah seorang dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, UIN Sunan Kalijaga.

Kami sadar masih terdapat berbagai kekurangan dalam buku ini. Namun, kami mencoba untuk terus mengembangkan diri, dan mencoba memperkecil kesalahan-kesalahan.

Kami mengucapkan terima kasih kepada penulis buku, Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si., yang telah memberikan perhatian, kepercayaan, dan kontribusi demi kesempurnaan buku ini. Dan kepada pihak-pihak lainnya yang terus menjadi inspirasi dan memberikan semangat dalam menerbitkan buku yang berkualitas dan bermanfaat.

Dengan dukungan dari pembaca, kami dapat terus memberikan kontribusi bagi upaya mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Semoga buku ini dapat memperkaya khazanah dan memberi manfaat bagi para pembaca.

Wassalamu'alaikum, Wr. Wb

Hormat Kami,

Penerbit Deepublish

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENULIS v
KATA PENGANTAR PENERBIT vi
DAFTAR ISI viii

Pengantar 1
A. Definisi Iklim Organisasi 1
B. Tujuan Mempelajari Iklim Organisasi 5

Sejarah dan Teori Riset Iklim Organisasi 7
A. Pengembangan Teori, Riset, dan Praktik Iklim Organisasi 9
B. Konseptualisasi Multilevel pada Iklim Organisasi 19
C. Kesimpulan Penelitian Iklim Organisasi 24

Teori Iklim Organisasi dan Fokus Iklim 26
A. Tema Iklim Organisasi 26
B. Dimensi Iklim Organisasi 30
C. Iklim untuk Perubahan Organisasi yang Berkelanjutan 39

Iklim Emosi Positif menuju Perubahan Organisasi: Perspektif Psikologi Positif 42
A. Teori Fredrickson: *Boarden and Build Theory* 45
B. Manifestasi Emosi Positif di Tempat Kerja 47
C. Bekerja berbasis Kekuatan Positif 49
D. *Item-item* Survei Iklim Organisasi 51

Kesimpulan Iklim Organisasi 59

DAFTAR PUSTAKA 62
PROFIL PENULIS 75

Pengantar

A. Definisi Iklim Organisasi

Penelitian tentang iklim organisasi telah banyak dilakukan, dan menurut pelacakan penulis berdasarkan riset dan literatur, telah diteliti sejak tahun 1960 hingga 40 tahun setelahnya. Selanjutnya, tren penelitian iklim organisasi tidak banyak lagi yang meneliti. Hal ini kemungkinan disebabkan karena terdapat 2 kontradiksi mengenai permasalahan ontologis, selain itu perdebatan mengenai lingkup dan *level of analysis*.

Permasalahan ontologis berawal, dari definisi iklim organisasi yang pertama kali dirumuskan oleh Scheneider (1975) bahwa iklim organisasi adalah persepsi umum yang muncul dari interaksi antar anggota dalam organisasi. Di sisi lain, beberapa peneliti menganggap bahwa iklim organisasi adalah properti objektif milik organisasi (Forehand & Gilmer, 1964: Friedlander & Margulies, 1969). Hasil penelusuran penulis, akhirnya pemisahan tersebut memengaruhi perkembangan penelitian iklim organisasi menjadi 2 pemahaman yang berbeda. Golongan satu memasukkan nilai-nilai, norma, dan *belief system* dalam konstruk iklim, pada akhirnya menjadi identik dengan budaya organisasi. Golongan lain, membedakan antara iklim dan budaya organisasi.

Kebingungan konsep iklim dan budaya organisasi oleh Schein (Neal, Wilderom, & Peterson, 2011) dijelaskan secara

gradual akan berkurang melalui bermacam-macam pendekatan penelitian. Meskipun kebingungan atau *overlapping* tidak bisa dihilangkan sepenuhnya, namun sepanjang peneliti dapat membuat keputusan jelas tentang bagaimana mengukur suatu fenomena, inilah peranan konstruk, untuk selanjutnya menjadi dasar penyusunan definisi operasional. Proses ini akan menambah kejelasan dalam pengukuran empiris iklim dan budaya organisasi.

Pengembangan definisi iklim organisasi akan terus berlanjut, sisi lain, *instrument survey*, *protocol interview*, *group diagnostic exercise*, format diskusi dalam FGD (*Focus Group Discussion*), dan skema observasi, akan terus berkembang melalui penelitian. Diharapkan iklim organisasi sebagai konsep dapat digunakan oleh praktisi. Penelitian yang terus dikembangkan akan mengurangi kebingungan distingsi antara iklim dan budaya organisasi. Penjelasan tentang iklim organisasi di buku ini, berusaha untuk membedakan konstruk iklim organisasi dan budaya organisasi. Hal ini diperkuat dengan *theoretical framework* iklim organisasi berdasarkan *review* literatur.

Terminologi iklim (*climate*) pertama kali digunakan oleh Lewin, Lippitt, dan White (1939) pada penelitian psikologi. Sebenarnya Lewin, dkk. menggunakan istilah iklim sosial, yang maknanya adalah sifat alamiah hubungan yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Hubungan tersebut hasil pemfungsian perilaku pemimpin (*leader's behavior*). Penulis lain, Madhukar dan Sharm (2017) mendefinisikan iklim organisasi sebagai fungsi individu dan interaksinya dengan lingkungan organisasi. Ekvall (1996) menjelaskan iklim dipahami sebagai realitas organisasi yang terjadi.

Tokoh lain, yaitu Steers dan Porter (1997) menjelaskan tentang konsep iklim organisasi, namun tidak mendefinisikan,

adalah mengenai sifat-sifat atau ciri yang dirasakan anggota organisasi terjadi dalam lingkungan kerja. Kondisi ini timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan, dan mempengaruhi perilaku. Iklim organisasi merupakan kepribadian dari organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Davis (1987) menjelaskan tentang iklim organisasi mirip dengan Madhukar dan Sharm (2017), yaitu merupakan lingkungan tempat interaksi karyawan organisasi melakukan pekerjaan mereka. Lingkungan tersebut adalah lingkungan dalam sebuah departemen, atau unit perusahaan besar seperti pabrik, cabang, atau seluruh organisasi. Menurutnya iklim tidak terlihat langsung (laten), tapi ada, seperti udara di kamar, ia mengelilingi dan mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi dalam suatu organisasi. Davis (1987); Madhukar dan Sham (2017) dan pada gilirannya, iklim dipengaruhi oleh hampir semua yang terjadi dalam suatu organisasi, pada konteks riset, fungsi iklim organisasi sebagai variabel tergantung.

Brown dan Leigh (1996) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah keadaan lingkungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan yang mengarah pada aspek-aspek seperti: keamanan psikologis dan kebermaknaan psikologis lingkungan kerja. Menurutnya, keamanan psikologis meliputi kemampuan pikiran dan perasaan karyawan untuk menunjukkan dan mengembangkan diri karyawan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif pada citra diri, status dan kelangsungan kariernya. Sedangkan kebermaknaan psikologis merupakan perasaan karyawan bahwa mereka memperoleh pengembalian dari investasi energi fisik, kognitif, dan emosional yang mereka lakukan dalam bekerja. Karyawan merasa bahwa kerja mereka bermakna, jika mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut menantang, bermanfaat dan

menghasilkan imbalan. Setiap anggota organisasi memiliki perbedaan dalam hal kemampuan, nilai-nilai, dan kebiasaan-kebiasaan yang perlu penyesuaian dengan nilai-nilai, praktik dan tradisi organisasi, termasuk gaya manajemen.

Ehrhart, dkk. (2014) mendefinisikan iklim organisasi sebagai:

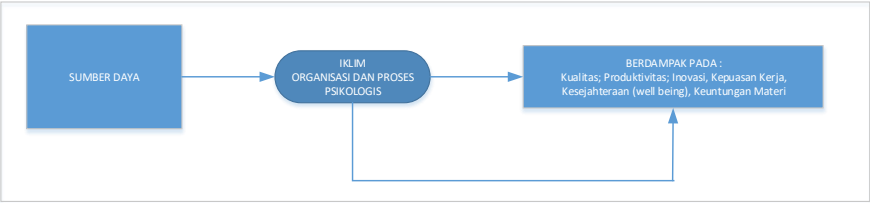
> *"Organizational climate is the shared meaning organizational members attach to the events, policies, practices, and procedures they experience and the behaviours they see being rewarded, supported, and expected."*

Definisi tersebut eksplisit menjelaskan peran sentral makna individu pada persepsi dan pengalaman mereka.

Penulis menyimpulkan, iklim organisasi memfokuskan pada atribut organisasi, yang memiliki sikap-sikap, perasaan-perasaan, serta perilaku-perilaku, dan memberikan ciri khas pada kehidupan organisasi. Keberadaannya tidak dipengaruhi oleh persepsi dan pemahaman anggota organisasi. Konsepsi ini mengimplikasikan tingkatan tertentu, mengenai apa yang dikatakan, diyakini, dan keterbukaan yang terjadi antara anggota, komitmen dan motivasi, keberanian mengambil risiko, dan perilaku lain di organisasi. Lingkup definisi iklim organisasi ini membedakan iklim organisasi dengan budaya organisasi.

Kerangka teori iklim organisasi berbeda dengan literatur sebelumnya, yang memahami iklim sebagai cara memandang (*way of viewing*), ini termasuk pada model budaya. Schein (1985) menjelaskan cara memandang ini dikaitkan sebagai manifestasi budaya yang muncul pada tingkat/level artefak, yaitu pola perilaku organisasi yang tampak, terlihat dan terdengar (*observable*). Pembahasan ini cukup membingungkan karena terjadi kesamaan antara iklim dan budaya organisasi.

Pada konteks proses organisasi, iklim berperan sebagai variabel mediator yang berdampak pada operasional organisasi. Iklim memiliki kekuatan mempengaruhi karena berdampak pada proses organisasi, seperti pemecahan masalah, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, pengendalian, dan proses belajar secara psikologis, kreativitas, motivasi dan komitmen. Organisasi memiliki sumber daya variasi karakter individu, uang, teknologi, dan lainnya. Sumber daya tersebut dimanfaatkan untuk aktivitas organisasi. Hasil pemfungsian tersebut berdampak pada berbagai macam dan tingkatan yang berbeda-beda pada tinggi rendahnya produk atau jasa layanan. Di antaranya, yaitu produk baru atau inovasi proses manajemen, tinggi rendahnya kesejahteraan (*well-being*) karyawan, keuntungan materi dan lain-lain. Iklim berperan sebagai penyebab (*antecendent*) yang berdampak pada keluaran organisasi. Fungsi iklim organisasi dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Iklim Organisasi sebagai Variabel Mediator

B. Tujuan Mempelajari Iklim Organisasi

1. Untuk menstimulasi penelitian dan pemikiran iklim organisasi. Penelitian pada iklim organisasi mengalami perkembangan secara substansial selama pergantian abad (Kuenzi & Schminke, 2009). Tujuannya adalah untuk

membantu merumuskan konstruk yang jelas mengenai iklim organisasi, melalui penelusuran literatur-literatur riset, serta membedakan dengan konstruk budaya organisasi.

2. Menuliskan pengembangan model teori iklim organisasi yang menekankan pada perspektif psikologi industri dan organisasi, berfokus pada perilaku di tempat kerja.

Sejarah dan Teori Riset Iklim Organisasi

Studi iklim organisasi muncul dari perhatian psikologi untuk memahami pengaruh situasional pada perilaku. Passer *and* Smith (2007) menjelaskan sejarah awal psikologi yang menekankan pada perilaku individu, dan selanjutnya berusaha untuk melakukan generalisasi pada berbagai macam variasi lingkungan. Penelitian psikologi pada perspektif behavioristik (lingkungan/faktor situasional menentukan perilaku), dominan menggunakan pendekatan penelitian positivistik, khususnya eksperimen, yaitu menekankan pada objek yang terukur, terkontrol, dapat diobservasi, dan direplikasi (Neuman, 2014). Peneliti pada aliran behavioristik eksperimen *concern* dengan proses sensori dasar seperti penglihatan dan pendengaran, serta pengalaman manusia terhadap warna dan suara. Pengalaman tersebut menyertai proses dasar belajar dan dinamika motivasi. Skinner tokoh behavioristik, di tahun 1938 meneliti efek situasi terhadap perilaku. Penelitian dilakukan di *setting* laboratorium dengan subjek riset manusia, yaitu anak-anak, dan binatang, yaitu tikus dan merpati. Hasil penelitian Skinner dan tim risetnya di Harvard menunjukkan bahwa perilaku dapat dikontrol oleh kekuatan situasional, khususnya penjadwalan penguatan (*reinforcement*).

Pada sub spesialisasi psikologi industri dan organisasi, aliran yang mendominasi adalah behavioristik, perilaku seseorang muncul pada situasi bisnis dan industri. Fokus spesialisasi psikologi industri dan organisasi adalah pada perbedaan individual, khususnya perbedaan-perbedaan tersebut direfleksikan pada perbedaan perilaku kerja. Psikologi industri dan organisasi adalah penerapan studi mengenai perbedaan individual, khususnya perbedaan dalam hal kemampuan, dan cara perbedaan tersebut berpengaruh pada perilaku kerja dan efektivitas organisasi. Artinya bahwa organisasi yang memiliki anggota yang memiliki kemampuan bekerja, akan menjadikan organisasi efektif, dengan kata lain, proses seleksi memilih anggota menjadi poin penting.

Penelitian iklim organisasi, awalnya muncul mayoritas dari para *scholars* yang mendapatkan pelatihan metode psikologi, praktiknya menggunakan metode survei (Schneider, dkk., 2017). Hal ini seperti dijelaskan sebelumnya, karena penelitian di bidang psikologi industri dan organisasi lebih sering menggunakan metode kuantitatif pendekatan positivistik. Survei yang digunakan berfokus secara eksplisit pada pengalaman yang dapat diamati (*observable*), melalui manifestasi perilaku individu di *setting* pekerjaan.

Konstruk iklim organisasi digunakan untuk mengkonseptualisasikan cara seseorang mengalami dan menggambarkan *setting* pekerjaan mereka, di berbagai bentuk organisasi, seperti sekolah, lembaga pemerintah, dan perusahaan-perusahaan bisnis. Topik iklim organisasi mendominasi penelitian awal tentang lingkungan organisasi di rentang tahun 1960-1970an. Di tahun 1980an penelitian budaya organisasi lebih mendominasi. Namun terjadi peralihan lagi, di rentang tahun 1990an terjadi

dominasi riset iklim organisasi. Peralihan ketertarikan ini diteliti oleh Schneider, dkk. (2013) berdasarkan *review* artikel yang diterbitkan di 3 jurnal internasional "papan atas" khusus psikologi industri dan organisasi, yaitu *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Journal*, dan *Personnel Psychology*, terbitan tahun 2000-2012. Hasil penelusuran *review* artikel menunjukkan lebih dari 50 artikel mempelajari iklim organisasi dan lebih sedikit yang meneliti tentang budaya organisasi.

Penelitian iklim organisasi menggunakan metode penelitian kuantitatif, dilakukan sekitar tahun 1970. Awal penelitian kurang didukung orientasi konseptual yang menjadi dasar pengukurannya, serta tidak memasukan terminologi organisasi. Pada perkembangan riset selanjutnya, sekitar awal 1980, lebih banyak perbedaan metodologi yang mengarah pada karakteristik psikologi industri.

Pettigrew (dalam Scheinder, 1990) mengamati bahwa, terjadi kebingungan meneliti iklim organisasi, yang disebut Pettigrew "penuh teka teki". Namun situasi ini semakin mendorong para peneliti iklim organisasi untuk merevisi peran studi iklim organisasi. Hal ini karena iklim organisasi termasuk pada topik baru, dan perlu menghasilkan kemajuan dalam pemikiran konseptual dan metodologi penelitian (Kuenzi & Schminke, 2009).

A. Pengembangan Teori, Riset, dan Praktik Iklim Organisasi

Psikologi industri dan organisasi, telah mengembangkan pengukuran iklim organisasi menggunakan antara 6 sampai 10 dimensi, namun dimensi-dimensi ini meliputi berbagai area yang muncul dari berbagai peneliti. Studi validitas mengenai pengukuran iklim menghasilkan hasil yang sangat bervariasi, perlu

dipertimbangkan akurasi kemampuan prediksi terhadap hasil tertentu. Meskipun fokusnya pada bagaimana iklim dipelajari saat ini, penulis juga berusaha untuk merangkai penelitian-penelitian yang telah ada untuk membuat koneksi antara penelitian saat ini dan penelitian sebelumnya. Tampak, bagaimana studi iklim organisasi berevolusi, gagasan penelitian yang membingkai iklim organisasi, dan penjelasan akar dari iklim organisasi.

Berdasarkan penelusuran penulis, perlu menggunakan konstruk iklim organisasi yang spesifik, memfokuskan pada hasil atau *outcome y*ang akan diprediksi.

Contoh generik *item* sebagai berikut, "*Pimpinan saya memberikan pujian saat saya menyelesaikan pekerjaan secara benar*".

Sedangkan *item* yang lebih spesifik adalah sebagai berikut, "*Pimpinan saya memberikan pujiaan saat dia melihat pekerjaan diselesaikan sesuai standar keamanan*".

Dua contoh *item* di atas adalah mengenai pengukuran iklim dengan fokus strategi khusus tentang iklim layanan konsumen dan iklim keamanan. Schneider, dkk. (2009) menghasilkan riset yang paling kuat mengukur iklim layanan (*service*). Data diperoleh secara longitudinal di tingkat organisasi untuk menunjukkan tingkat iklim layanan yang lebih tinggi memiliki kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, selanjutnya kinerja keuangan juga semakin tinggi.

Penelitian Liao & Chuang (2007) dan Walumbwa, dkk. (2010) menemukan dua bentuk kepemimpinan, yaitu *transformasional and servant leadership*, adalah *predictor* signifikan terhadap iklim layanan. Selain faktor eksternal, faktor *internal state* pemimpin, yaitu karakter personal perlu juga dilibatkan. Situasi ini dijelaskan dalam penelitian Salvaggio, dkk. (2007), orientasi layanan manajer terbukti sepenuhnya memediasi hubungan antara evaluasi diri inti para manajer dan iklim layanan departemen yang dipimpin. Selain

kepemimpinan, *antecendent* lain yang terbukti memiliki prediksi iklim layanan adalah sumber daya organisasi dan keterlibatan tingkat unit (Salanova, dkk., 2005), serta praktik kerja dengan kinerja tinggi (Chuang & Liao, 2010).

Review artikel penelitian di atas, mayoritas menempatkan iklim organisasi hubungannya pada *outcome* tertentu, di posisi variabel mediator dan penyebab (*antecendent*). Penelusuran berikutnya, iklim pada *outcome* di posisi moderator, yaitu berfungsi memperkuat hubungan. Penelitian Dietz, dkk. (2004) menunjukkan bahwa iklim layanan memiliki efek yang lebih kuat ketika frekuensi komunikasi konsumen lebih tinggi. Penelitian Dietz (2004) direplikasi oleh Mayer, dkk. (2009), juga menunjukkan bahwa iklim layanan memiliki efek yang lebih kuat ketika produk lebih *intangible* dan ketika layanan karyawan saling berkaitan satu sama lain (*interdependence*).

Selain penelitian mengenai iklim layanan, iklim keamanan (*safety climate*) juga banyak diteliti, khususnya mengenai validasi konstruk. Penelitian yang lebih khusus mengenai tema iklim organisasi, selain, iklim layanan, adalah iklim keselamatan (*safety climate*), termasuk validasi konstruk pada tema tersebut.

Loosemore., dkk. (2019), meneliti tentang perbandingan *safety climate* antara negara Indonesia dan Australia di perusahaan konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat iklim keselamatan di Indonesia dan Australia sama, *safety climate* perlu diinterpretasi pada konteks kesehatan dan norma-norma *safety* yang lebih luas, *awareness*, pengetahuan, regulasi, dan tipe lingkungan kerja yang sesuai.

Pentingnya penerapan penelitian iklim keselamatan, untuk situasi di Indonesia diperlukan terutama di perusahaan konstruksi dan penerbangan. Pada industri penerbangan, Indonesia

menujukkan tingkat kecelakaan yang tinggi. Di awal tahun 2021, Indonesia dihenyakkan oleh peristiwa kecelakaan pesawat Sriwijaya AIR SJ 182. Peristiwa tersebut menambah daftar jumlah kecelakaan penerbangan di Indonesia. Dilansir CNN (https://www.cnnindonesia.com/internasional/20210111094905-106-592011/kecelakaan-pesawat-di-indonesia-salah-satu-tertinggi-di-asia) tingkat kecelakaan di Indonesia salah satu yang tertinggi di Asia Tenggara. Data yang dikeluarkan oleh Aviation Safety Network menjelaskan bahwa sejak kemerdekaan Indonesia, telah tercatat 104 kecelakaan penerbangan sipil. Tingginya tingkat kecelakaan membuat Amerika Serikat pada tahun 2007-2016, melarang maskapai penerbangan Amerika beroperasi di Indonesia. Tak lama diikuti oleh Uni Eropa, pada tahun 2007-2018 juga mengeluarkan larangan serupa. Pelarangan tersebut disebabkan, karena perusahaan penerbangan Indonesia dianggap memiliki beberapa kekurangan, yaitu rendahnya tingkat keselamatan, jumlah tenaga teknis terampil dan personel terlatih yang dimiliki kurang, prosedur pencatatan dan pemeriksaan penerbangan yang kurang memadai.

Studi metanalisis menjelaskan bukti terdapat hubungan konsisten antara iklim keselamatan dan kecelakaan (Christian, dkk., 2009; Clarke, 2006). Beus, dkk. (2010) menyarankan ada kemungkinan hubungan resiprokal antara iklim keselamatan dan kecelakaan, beberapa tingkat kecelakaan yang makin tinggi mempengaruhi persepsi yang timbul di antara anggota pada unit/perusahaan/divisi yang iklim keselamatannya rendah. Iklim keselamatan tidak hanya berkaitan dengan tingkat kecelakaan, namun juga pada pelaporan kecelakaan tersebut. Pelaporan yang kurang, secara signifikan lebih tinggi pada organisasi dengan iklim keselamatan yang rendah (Probst, dkk., 2008).

O'Connor, dkk. (2011) melakukan *review* 23 artikel tentang *safety climate* di penerbangan komersial dan militer. Hasilnya adalah unsur-unsur *safety climate* yang teridentifikasi pada kuesionaire *safety climate* ditemukan konsisten dengan literatur yang menguji *safety climate* pada perusahaan non penerbangan dengan reliabilitas tinggi. Disimpulkan perangkat iklim keselamatan penerbangan memiliki beberapa validitas konstruk (perluasan sesuai tujuan pengukuran kuesionaire). O'Connor, dkk. (2011) menyarankan penelitian selanjutnya, untuk memfokuskan pada perangkat pengukuran yang memiliki kemampuan baik dalam hal *discriminate validity*. Tujuannya untuk membedakan *safety performance* antara tingkatan berbeda antara personel dan organisasi.

Variabel kepemimpinan termasuk *antecedent* iklim keselamatan. Kepemimpinan transformasional (Zohar & Tenne-Gazit., 2008); kepemimpinan keselamatan/*safety leadership* (Wu., dkk., 2008); kepemimpinan transformasional khusus keamanan (Barling, dkk., 2002). Shen, dkk. (2017) menjelaskan dampak kepemimpinan transformasional pada iklim keselamatan yang dimediasi oleh *Leader Member Exchange* (*LME*) khusus pada keselamatan. Selain kepemimpinan, relasi antar anggota dan dukungan organisasi juga berhubungan dengan iklim keselamatan (Wallace, dkk., 2006).

Review selanjutnya adalah hasil/keluaran dari iklim keselamatan, penelitian oleh Neal dan Griffin (2006) menggunakan proses longitudinal, untuk menunjukkan pengaruh iklim keselamatan terhadap tingkat motivasi keselamatan dan perilaku keselamatan, yang memprediksi tingkat kecelakaan pada unit kerja. Shen (2017) juga menunjukkan hubungan antara iklim keselamatan

terhadap perilaku keselamatan melalui mediasi pengetahuan keselamatan.

Selain meneliti iklim organisasi yang spesifik-nyata (*tangible outcomes*), peneliti-peneliti iklim organisasi juga meneliti pada berbagai proses organisasi. Penelitian-penelitian terdahulu meneliti iklim keadilan prosedural yang dapat diprediksi oleh ukuran dan kolektivitas tim (Colquitt, dkk., 2002), kepemimpinan yang melayani (Ehrhart, 2004; Walumbwa, dkk., 2010) dan kepribadian pemimpin (Mayer, dkk., 2007). Penelitian tentang iklim keadilan prosedural diperdalam lagi dengan mempertimbangkan efek antar tingkat yang dimoderatori oleh level individu, yaitu orientasi keadilan (Liao & Rupp, 2005) dan level atribut struktural, yaitu kesenjangan kekuatan kelompok (Yang, dkk., 2007).

Penelitian iklim organisasi yang berorientasi pada proses organisasi adalah iklim keragaman (*diversity climate*). Penelitian tentang iklim keragaman telah lebih 25 tahun, hingga sekarang pengembangan konstruk iklim keragaman masih terus diteliti dan dipelajari. McKay, dkk. (2008) menunjukkan kesenjangan performansi antara kelompok berbasis etnis/ras lebih kecil ketika kelompok lebih mendukung keragaman. Penelitian Pugh, dkk. (2008), menemukan bahwa kekuatan kerja pada ras yang beragam lebih kuat berhubungan dengan iklim keragaman ketika komunitas pada unit organisasi tidak terlalu beragam. Di bidang pemasaran, penelitian McKay, dkk. (2009) menemukan bahwa, unit penjualan mengalami perbaikan paling positif ketika manajer dan bawahan, keduanya melaporkan bahwa organisasi mereka memiliki iklim keragaman yang mendukung. Selaras dengan penelitian tersebut, Gonzales & DeNisi (2009) menujukkan penelitian mereka bahwa keragaman ras/etnik secara positif berhubungan dengan performansi ketika iklim keragaman positif.

Artikel Perry & Li (2019) menjelaskan tentang pentingnya keragaman yang harus dikelola dan dipahami organisasi. Menurutnya, perlu perhatian lebih pada peneliti iklim organisasi, untuk mendapatkan kejelasan konseptual mengenai definisi iklim keragaman dan bagaimana pengukuran terbaiknya. Sebenarnya, terdapat kebutuhan lebih, untuk banyak studi berbasis teori mengenai iklim keragaman, yang mampu menghasilkan konstruk dimensi-dimensi iklim keragaman. Selain itu, penelitian masih perlu dilakukan karena masih banyak eksplorasi mengenai *antecendents* dan konsekuensi iklim keragaman tingkat psikologis (individual) dan unit. Berikutnya akan diuraikan mengenai *level of analysis*, yang cukup menarik untuk didiskusikan.

Penelitian lain tentang proses iklim adalah iklim etis (Martin & Cullen, 2006; Schminke, dkk., 2005), iklim pemberdayaan (Chen, dkk., 2007; Seibert, dkk., 2004), *voice climate* (Morrison, dkk., 2011), dan iklim untuk inisiatif (Baer & Frese, 2003; Michaelis, dkk., 2010). Hal ini menunjukkan bahwa setiap proses organisasi dapat dipelajari dan dipahami menggunakan perspektif iklim. Contohnya adalah riset mengenai iklim perubahan organisasi (Kusumaputri, dkk., 2014); penilaian performansi (Rynes, dkk., 2005) dan motivasi kerja (Latham & Pinder, 2005). Studi-studi penelitian proses organisasi menggunakan perspektif iklim dapat menghasilkan *insight* baru, mengenai proses kontekstual variabel-variabel, termasuk korelasi dan penyebabnya.

Akhirnya, perubahan pada hasil strategis dan fokus pada proses penelitian iklim telah mengalami perbaikan secara signifikan tidak hanya pada validitas penelitian iklim organisasi, namun juga pemahaman konteks, yang menghasilkan spesifik iklim organisasi. Dengan demikian, menurut Burke (2011), pendekatan yang lebih terfokus menghasilkan konstruk iklim organisasi spesifik yang

dapat digunakan para praktisi, karena berfokus pada proses organisasi dan hasilnya. Strategi tersebut digunakan sebagai intervensi pada organisasi untuk meningkatkan performansi di area tersebut.

Penerapan Teori Iklim dan Penelitian di Ranah Praktis

Tidak terbantahkan kinerja bidang industri yang berkelanjutan tergantung pada strategi dan implementasinya. Esensinya adalah seluruh anggota organisasi dan komponen sumber daya lain di organisasi, digunakan untuk mencapai keuntungan terbaik. Para CEO, eksekutif, manajer dan pimpinan perlu melihat keselarasan strategi dan implementasi sebagai kebutuhan, dan menjadi tantangan para eksekutif untuk merancang kondisi yang menstimulasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pemikiran mengenai konstruk iklim organisasi adalah kunci keselarasan tersebut, karena mencakup mekanisme operasional mengenai operasionalisasi implementasi strategi iklim dan berdampak pada hasil/keluaran iklim. Iklim yang spesifik berorientasi pada hasil/keluaran (*tangible*) di antaranya pelayanan dan keamanan, ataupun yang berorientasi proses organisasi (*intangible*), di antaranya perubahan, etik, dan keadilan, baik melalui praktik-praktik dan perilaku, menggunakan sosialisasi dan *stories*, dapat menghasilkan rasa kesejahteraan (*well being*) pada anggota. Hal ini, selanjutnya, memberikan landasan untuk membangun iklim yang strategis, organisasi menunjukkan kepada anggotanya strategi yang telah direncanakan demi kesejahteraan semua.

Strategi penerapan iklim organisasi relevan dengan praktik-praktik manajemen, terutama ketika iklim memiliki fokus strategis. Bagaimanapun juga, efektivitas pencapaian fokus mempersyaratkan, dasar/fondasi organisasi yang kuat. *Review*

penelitian-penelitian iklim organisasi mengungkapkan pentingnya pendekatan multilevel pada organisasi, untuk mengomunikasikan iklim yang difokuskan.

Penelitian-penelitian iklim organisasi mengindikasikan bahwa perlu *share experience* dari para pimpinan dan antar anggota, maka hasil/keluaran iklim organisasi yang berorientasi proses organisasi akan diperoleh. Dengan kata lain, perlu upaya yang sepenuh hati dari pihak manajemen organisasi. Bowen & Ostroff (2004) menyarankan, semakin besar praktik sumber daya manusia dalam organisasi, yaitu seleksi, penilaian kinerja, insentif, kepemimpinan, dan lainnya, secara konsisten mempromosikan fokus strategi iklim organisasi tertentu, semakin besar peluang ketercapaiannya.

Saran dari para ilmuwan, beberapa permasalahan penting dalam penelitian, memiliki implikasi praktik yang sangat besar karena fokus penelitian dapat di tingkat unit dan organisasi secara keseluruhan. Hasil tindakan pemimpin melalui proses "mendaki tebing" (dimaknai sebagai kekacauan) menggunakan proses komunikasi di level individu, unit dan organisasi, menunjukkan pemimpin tersebut adalah komunikator hebat, karena meliputi semua aktivitas, terutama bila itu dilakukan secara kuat.

Praktik iklim organisasi terukur pada kesepakatan kelompok, namun bukan sekadar hanya konsensus, melainkan fakta bahwa individu di dalam unit atau organisasi berperilaku sesuai prosedur yang ditetapkan pemimpin sebagai hal yang penting. Iklim muncul, dan diperkuat melalui interaksi sosial setiap hari antar individu, dalam rangka berbagi pengalaman dan makna strategi. Lebih sekadar hanya kekuatan kelompok yang melekat pada iklim, ada rasa presisi yang melekat pada gagasan strategis dan spesifikasi yang jelas saat di iklim organisasi yang lebih spesifik.

Permasalahan Tingkat Analisis (*Level of Analysis*)

Topik mengenai analisis multilevel, telah lama menjadi sejarah yang selalu didiskusikan pada penelitian iklim organisasi (Glick, 1985; Chao, 2000). Para ilmuwan organisasi menekankan pentingnya kejelasan spesifik pada tingkatan analisis munculnya fenomena sesuai teori. Mereka mengkritisi perlunya kepastian pengukuran konstruk dan kesesuaian teknik analisis data dengan tingkat analisis, sehingga kesimpulan tepat (Dansereau, dkk., 2006; Yamarino & Dansereau, 2009).

Dengan demikian, penyusunan konsep untuk menghasilkan bangunan teori (*theory bulding*) dan pengujian teori (metodologi) akan lebih terbaru dengan memasukkan analisis *multilevel* untuk pengembangan teori dan perancangan hipotesis, *assessment* dan pengukuran, analisis data dan pengambilan kesimpulan.

Penulisan mengenai organisasi khususnya topik mengenai konstruk iklim organisasi, awalnya, berfokus pada kelompok bukan individu. Di awal penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif, lalu pada kurun waktu akhir 1960 dan awal 1970, semakin banyak dilakukan oleh ilmuwan psikologi industri berorientasi pada perbedaan individual. Selanjutnya terus berkembang pada level analisis individu. Penelitian iklim organisasi selama tahun 1970 terus bergulat di level individu. Pada tahun 1980 mulai ada pergerakan penelitian mencakup metodologi dan tingkatan analisis, penelitian iklim adalah konstruk pengalaman individu baik di tingkatan unit atau atribut organisasi. Muncul kebingungan pada tingkatan teori, analisis, dan data. Perdebatan dan kebingungan tersebut dipecahkan oleh Glick (1985), bahwa penelitian iklim sama dengan penelitian *attitudinal* tingkat individu, kecuali jika:

1. *Item* survei iklim mengukur fungsi organisasi.

2. Data dikumpulkan di tingkat analisis organisasi.
3. Pengukuran iklim difokuskan pada pentingnya keluaran organisasi (*organizational outcomes*).

Siklus penelitian iklim organisasi yang semula di level kelompok, beralih ke level individu, memunculkan kegelisahan bahwa perlunya *multilevel analysis*, untuk ketepatan analisis dan kesimpulan. *Multilevel analysis* digunakan pada penelitian iklim organisasi untuk menghasilkan analisis yang lebih komprehensif.

B. Konseptualisasi Multilevel pada Iklim Organisasi

Proses membangun teori (*theory building*) iklim organisasi, secara alamiah terjadi di berbagai tingkatan (*multilevel*), melibatkan teori-teori individu dan organisasi, model teori, konsep, konstruk, dimensi, aspek, hubungan dan proses yang mencakup berbagai tingkatan analisis. Dengan demikian, perlu melibatkan berbagai tingkatan analisis, berbagai unit analisis (keseluruhan dan per bagian), berbagai tingkatan kekhususan (kemunculannya, level tertentu, dan lintas level), dan berbagai tingkat perubahan, stabilitas, dan transformasi antar waktu. Perlibatan *multilevel* tersebut bermanfaat untuk menghasilkan formulasi gagasan teori. Selanjutnya kita perlu memahami tentang istilah-istilah tingkatan analisis (*level of analysis*), unit analisis (*unit of analysis*).

Tingkatan analisis

Tingkatan analisis adalah entitas (wujud) atau objek studi. Entitas secara tipikal diwujudkan dalam urutan hierarki, dari tingkatan yang lebih tinggi (contoh organisasi dan masyarakat), lalu tingkatan yang lebih rendah (individu dan organisasi), dan

tingkatan yang lebih rendah melekat pada tingkat yang lebih tinggi. Ashkanasy, dkk. (2011) menjelaskan empat tingkatan utama yang merupakan analisis pada manusia, sebagai objek studi iklim, yaitu:

1. Individu, sebagai mahluk yang mandiri, menekankan pada eksplorasi perbedaan individual. Contoh tema penelitian, perbedaan persepsi dan nilai-nilai)
2. Kelompok, termasuk pada kelompok kerja (*workgroup*) dan tim. Tingkatan ini mencakup sekumpulan individu yang saling memiliki keterkaitan dan interaksi baik secara langsung maupun virtual. Contoh tema penelitian, adalah iklim kelompok atau tim.
3. Organisasi, adalah sekumpulan individu yang skalanya lebih besar dibandingkan kelompok kerja atau tim. Anggota organisasi memiliki keterkaitan satu sama lain yang diatur oleh struktur hierarki.
4. Masyarakat atau negara, adalah sekumpulan individu, kelompok-kelompok, dan organisasi yang memiliki latar sejarah, nilai-nilai, tradisi, kebiasaan yang sama.

Menurut Ashkanasy, dkk. (2011) empat poin tersebut adalah tingkatan analisis yang memunculkan perbedaan perspektif analisis tentang manusia, yang merupakan objek studi di penelitian iklim organisasi. Empat tingkatan tersebut dapat dipahami sebagai variasi bingkai yang berbeda, yang digunakan untuk mengamati dan menganalisis manusia. Contohnya fokus riset pada individu memberikan perspektif psikologi, bisa klinis, perkembangan, atau psikologi positif. Sedangkan fokus riset pada kelompok menawarkan perspektif psikologi sosial. Di sisi lain, di tingkatan organisasi, membutuhkan integrasi dengan perspektif sosiologi atau antropologi.

Unit Analisis

Penjelasan mengenai unit analisis, dijelaskan juga oleh Ashkanasy, dkk. (2011) dengan menawarkan tiga alternatif pandangan sesuai masing-masing *level analysis*. Dijelaskan bahwa para ilmuwan secara konseptual membedakan dua pandangan mengenai keseluruhan (*whole*) dan bagian (*part*), misalnya memandang kelompok sebagai kesatuan atau bagian-bagian yang saling memiliki ketergantungan. Pandangan ketiga, yaitu tidak ada keterkaitan satu sama lain (*independent*), yang mengindikasikan bahwa objek studi lain pada iklim organisasi harus dipertimbangkan, tidak hanya berfokus pada kelompok saja, namun fokus juga pada individu. Tabel 1. adalah *summary* tentang ketiga pandangan tersebut, menyadur dari Ashkanasy, dkk. (2011). Penjelasan detailnya adalah sebagai berikut:

Pandangan keseluruhan (*whole*) didefinisikan sebagai fokus antara objek-objek studi di dalam iklim, tetapi satu sama lain tidak berada di dalamnya, sehingga sah saja ketika masing-masing objek studi iklim memiliki perbedaan, namun di dalam satu objek studi dipandang sebagai satu keseluruhan (tidak ada perbedaan). Lebih jelasnya, contoh kasus yang muncul adalah kasus antar unit, yang mana anggota tiap unit sama (*homogeneous*), keseluruhan unit adalah penting, masing-masing objek studi (entitas) menampilkan kesamaan antar anggota, dan hubungan antar anggota unit memberikan makna positif. Contoh penelitian tentang iklim kelompok (Glick, 1985).

Pandangan kedua adalah bagian (*part*), didefinisikan sebagai fokus dalam objek studi (entitas), namun bukan antara entitas tersebut. Perbedaan dalam entitas adalah sah, dan perbedaan antar entitas merupakan kesalahan. Perspektif ini secara lebih jelas dicontohkan dengan kasus dalam unit-unit, yang mana anggota

dalam satu unit heterogen. Posisi antar anggota sangat penting, saling melengkapi satu sama lain. Contoh adalah penelitian tentang *Leader Member Exchange*, mengenai kongruensi nilai pemimpin dan anggota (Widhi dan Kusumaputri, 2019).

Pandangan ketiga adalah independensi, yaitu antar entitas tidak ada ketergantungan satu sama lain. Yammarino dan Dansereau (2019) menjelaskan kasus yang terjadi adalah di antara dan di dalam entitas. Analisis pada pandangan ini tidak menjelaskan tentang pemahaman variabel atau fenomena, sebaliknya perlu mempertimbangkan tingkatan lain. Hal ini karena, anggota unit tidak saling mempengaruhi, unit juga tidak berpengaruh. Hubungan antar anggota unit terjadi secara "mandiri", menunjukkan bahwa persepsi individu pada iklim.

Tabel 1. Tingkatan Pandangan

Tingkatan (Entitas/Wujud/Objek Studi)	**Gagasan Utama**
Individu:	Persepsi pada iklim
1. Keseluruhan	Perbedaan individual; persepsi yang terbentuk stabil
2. Bagian	Interaksi antar individu atau intra individual, persepsi yang terbentuk selalu berubah
Grup-tim	Iklim grup-tim
1. Keseluruhan	Grup–tim memiliki kesamaan namun iklim berbeda.
2. Bagian	Grup–tim memiliki iklim yang heterogen

Peneliti iklim organisasi lainnya, menjelaskan bahwa penelitian tentang iklim paling tepat dicirikan sebagai model *referent-shift consensus* (Chan, 1998; Bliese, 2000; Klien & Kozlowski, 2000; LeBreton & Senter, 2008). Model *referent-shift consensus*, dijelaskan oleh Chan (1998) menggunakan *item-item* survei yang mengacu pada atribut unit/organisasi daripada perspektif individual. LeBreton & Senter (2008) menjelaskan bahwa model ini mengukur respons di tingkat individu, lalu dikumpulkan, dan menghasilkan konsensus yang lebih baik saat digabungkan.

Kata konsensus tersebut mengimplikasikan bahwa persepsi terbentuk di antara anggota. Pengukuran persepsi yang terjadi di antara anggota berfokus pada kesepakatan atau persetujuan, disebut *interrater agreement* (Schneider, 2013; LeBreton & Senter, 2008), menunjukkan sejauh mana para penilai (*raters*) memberikan penilaian iklim yang mutlak sama. Schneider (2013) *interrater agreement*, serupa dengan pengujian reliabilitas untuk menguji penilaian yang konsisten antara anggota di suatu unit. Tujuannya untuk meneliti kumpulan persepsi individu di tingkatan unit dan/atau organisasi.

Penelitian yang cukup baru mengenai iklim adalah tentang studi iklim antar berbagai tingkatan analisis (*multiple levels of analysis*). Sebelumnya studi iklim organisasi lebih sering dipelajari di tingkatan subunit organisasi, jarang yang organisasi secara keseluruhan (Schneider, dkk., 2013), artinya jarang yang menggunakan *multiple levels of analysis*, karena pada penelitian organisasi secara menyeluruh akan menggunakan pendekatan tersebut.

Contoh *multiple level of analysis* adalah penelitian Zohar dan Luria (2005) menunjukkan dampak utama yang signifikan pada perilaku keselamatan untuk organisasi dan subunit (*group*). Hasil

penelitian tersebut adalah keamanan di *level* subunit (*group*) memediasi efek iklim keamanan organisasi terhadap perilaku keamanan para karyawan. Ini berarti karyawan di suatu organisasi dapat membedakan peristiwa keamanan yang terjadi di subunit mereka dengan keamanan di tingkatan organisasi yang lebih luas (Zohar & Hofmann, 2012). Namun akan lebih besar terbentuk kesepakatan tentang persepsi keamanan di suatu subunit (*group*) di internal perusahaan dibandingkan subunit pada perusahaan lain. Singkatnya adalah tingkat analisis cukup sulit untuk dikonseptualisasikan karena *level of analysis* muncul secara simultan di dalam dan antar organisasi, meskipun dampak dari tiap tingkatan, baik individu, subunit (*group*), tim, dan organisasi yang lebih besar memiliki makna dan menunjukkan perilaku bagi para anggotanya.

C. Kesimpulan Penelitian Iklim Organisasi

Pemikiran dan penelitian mengenai iklim organisasi telah menghasilkan literatur yang cukup memadai. Hal yang telah banyak diulas pada iklim organisasi di area penelitian psikologi, adalah di tingkatan teori dan data selain tingkat individu, yaitu di lingkup organisasi dan kelompok. Data selain individu cukup penting dan relevan untuk penelitian dan praktik psikologi organisasi. Oleh karena itu, pemecahan masalah mengenai *level analysis* telah cukup banyak diulas secara detail oleh peneliti iklim organisasi, tujuannya untuk memosisikan iklim organisasi sebagai salah satu konsep yang memiliki kekuatan mengintegrasikan lingkup psikologi dan perilaku organisasi yang lebih luas. Iklim organisasi dipengaruhi dan mempengaruhi topik-topik psikologi organisasi yang fundamental, dari mulai seleksi personel hingga

perubahan organisasi (Schneider, dkk., 2013; Kusumaputri, dkk., 2014).

Secara khusus penerapan iklim organisasi untuk dunia praktis penekanannya adalah iklim organisasi yang lebih difokuskan dan dikhususkan, di antaranya adalah iklim untuk pelayanan, iklim keselamatan, iklim keadilan, iklim etika, dan lain-lain. Iklim yang khusus tersebut mengungkapkan proses yang terjadi di dalam organisasi dan berbagai variasi iklim. Hasil pengukuran adalah data empiris untuk mendukung validitas iklim. Data mengenai iklim dari para anggota organisasi digunakan oleh organisasi untuk memahami dan memprediksi keluaran organisasi yang khusus, di antaranya, yaitu kecelakaan (terkait pada iklim keamanan) atau kepuasan pelanggan. Meskipun begitu, Schneider (2013) terdapat masalah tentang belum adanya perhatian mengenai pengukuran iklim organisasi untuk memunculkan variabilitas memprediksi ukuran efektivitas organisasi yang lebih besar. Perlu untuk mempertimbangkan, penggunaan kerangka kerja yang umum dan mengukur antar berbagai variasi keluaran atau performansi di beberapa organisasi, menandakan perlu mengukur iklim lintas organisasi.

Kehidupan organisasi dengan ragam dan prosesnya yang sangat kompleks tidak hanya memiliki satu iklim (*singular climate*) melainkan beberapa iklim (*multiple climates*) yang dihasilkan dari proses dan keluaran strategis. Menurut Zohar dan Hofmann (2012) masih sedikit penelitian dan teori mengenai topik *multiple climates*. Padahal penelitian tentang berbagai variasi iklim secara simultan akan berguna untuk menganalisis fungsi interaktif berbagai iklim termasuk fokus dan keluarannya. Pada bab selanjutnya akan ditampilkan berbagai macam tentang penelitian iklim organisasi yang penulis rangkum dari berbagai kerja riset bersama kolega dan mahasiswa.

Teori Iklim Organisasi dan Fokus Iklim

Berdasarkan *review* sejarah literatur lama iklim organisasi, terjadi perkembangan atau perubahan aspek-aspek iklim yang menekankan definisi konstruk dari masing-masing peneliti. Beberapa ciri khas definisi iklim di periode awal, adalah iklim sebagai distingsi (pembeda) antara organisasi satu dengan lainnya, yang bersifat stabil dari waktu ke waktu, terbentuk hasil dari pemaknaan individu-individu dalam suatu organisasi, dan mempengaruhi perilaku kerja (Tagiuri, 1968; Forehand & Gilmer, 1964; Litwin & Stringer, 1968).

A. Tema Iklim Organisasi

Penulis melakukan penelusuran tema-tema iklim organisasi yang muncul di tahun-tahun lama, yaitu periode 1960-an hingga 1990-an. Kesimpulan tema-tema tersebut berdasarkan definisi-definisi iklim organisasi, dapat dicermati pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Tema Berdasarkan Definisi Iklim Organisasi

1	Iklim organisasi muncul melalui berbagai mekanisme proses-proses organisasi, yaitu kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan lainnya.
2	Iklim organisasi berasal dari pengalaman yang dihasilkan para anggota organisasi dan makna yang menyertai.
3	Iklim organisasi adalah milik divisi/organisasi, berdasarkan pengalaman dan pemaknaan bersama yang dialami oleh anggota organisasi.

4	Interaksi alamiah yang terjadi di dalam organisasi/unit memunculkan pengalaman dan pemaknaan bersama, lalu memunculkan iklim. Iklim terjadi pada situasi pekerjaan dan interaksi yang terjadi saat bekerja.
5	Iklim organisasi adalah gambaran abstrak pengalaman dan pemaknaan para anggota organisasi terhadap pekerjaan mereka, bukan evaluasi afektif terhadap pekerjaan.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai definisi-definisi iklim organisasi dari beberapa tokoh peneliti iklim organisasi, dan ini sudah dijelaskan juga di bagian awal (pengantar). Definisi tersebut menghasilkan tema-tema iklim organisasi tabel 2, dan akan memberikan panduan penelitian dan penulisan tentang iklim organisasi.

Tagiuri (1968) menjelaskan iklim organisasi sebagai manifestasi perilaku pada interaksi hubungan tempat (*setting*) saat perilaku muncul. Adapun macam-macam lingkungan (*environment*) adalah, lingkungan pergaulan (*milieu*), *budaya* (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behavior setting*), dan kondisi (*conditions*). Penjelasan Tagiuri (1968) membatasi lingkungan pada situasi kerja yang terjadi di unit/divisi/organisasi yang mempengaruhi perilaku kerja.

Sedangkan Steers dan Porter (1997) menjelaskan iklim organisasi adalah karakteristik perasaan yang terjadi sebagai akibat alamiah dari kegiatan organisasi pada lingkungan kerja. Ciri perasaan tersebut menghasilkan distingsi sebagai suatu kepribadian organisasi. Dengan kata lain, memberikan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Peneliti lain, Davis (1987) menguraikan iklim organisasi adalah lingkungan kerja para anggota organisasi. Pengalaman para anggota terhadap lingkungan kerjanya menghasilkan sesuatu yang abstrak, tidak tersentuh, melainkan mengelilingi dan

mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi dalam suatu organisasi. Pengalaman tersebut merupakan deskripsi dari para anggota organisasi.

Definisi iklim organisasi dari Brown dan Leigh (1996) berikut ini berada di level individual, menyatakan bahwa iklim organisasi adalah perasaan anggota organisasi yang merupakan penilaiannya terhadap situasi lingkungan organisasi yang mengarah pada keamanan psikologis dan kebermaknaan psikologis lingkungan kerja. Keamanan psikologis meliputi kemampuan pikiran dan perasaan karyawan untuk menunjukkan dan mengembangkan diri karyawan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif pada citra diri, status dan keberlangsungan kariernya. Kebermaknaan psikologis merupakan perasaan karyawan bahwa mereka mendapatkan penghargaan atas investasi energi fisik, kognitif, dan emosional yang dilakukan saat bekerja. Perasaan bermakna didapatkan jika memberikan tantangan, menghasilkan manfaat dan penghargaan. Perasaan tersebut bersifat individual, berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan lain. Perbedaan disebabkan oleh perbedaan dalam kemampuan, nilai-nilai, dan kebiasaan-kebiasaan anggota yang harus disesuaikan dengan nilai-nilai dan tradisi organisasi, perbedaan kontribusi anggota terhadap organisasi, dan perbedaan dalam gaya manajemen.

Sedangkan definisi yang cukup baru adalah dari Ehrhart, dkk. (2014) seperti yang dijelaskan di pengantar. Definisi tersebut menekankan pada pentingnya pengalaman dan makna yang terbentuk di tingkat individu terhadap proses-proses organisasi di lingkungan mereka.

Berdasarkan beberapa definisi disimpulkan bahwa iklim organisasi difokuskan pada atribut organisasi, yang memiliki sikap-sikap, perasaan-perasaan, serta perilaku-perilaku, dan memberikan

ciri khas pada kehidupan organisasi. Keberadaannya bisa saja tidak dipengaruhi oleh persepsi dan pemahaman anggota organisasi. Konsepsi ini mengimplikasikan tingkatan tertentu, mengenai apa yang dikatakan, diyakini, dan keterbukaan yang terjadi antara anggota, komitmen dan motivasi, keberanian mengambil risiko, dan perilaku lain di organisasi. Lingkup definisi iklim organisasi ini membedakan iklim organisasi dengan budaya organisasi.

Selain itu terdapat definisi iklim organisasi yang lebih terfokus, di antaranya, yaitu *psychosocial safety climate* (iklim keselamatan psikososial). Beberapa kurun waktu ini, cukup banyak penelitian mengenai iklim keselamatan psikososial. Law, dkk. (2011) mendefinisikan iklim keselamatan psikososial adalah sejauh mana anggota organisasi memandang bahwa kebijakan organisasi, serta praktik dan prosedur manajemen, memprioritaskan dan memastikan perlindungan kesehatan & keselamatan psikologis mereka.

Tokoh lain, yaitu Dollard & Bakker (2010) mendefinisikan iklim keselamatan psikososial sebagai kebijakan, praktik, & *procedur* dalam melindungi kesehatan dan keselamatan psikologis pekerja. Schaufeli (2004) menjelaskan konteks iklim keselamatan psikososial positif, bahwa anggota organisasi membutuhkan sumber daya yang memadai untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, sehingga timbul kesadaran jika tidak memiliki sumber daya yang cukup nantinya akan mengarah pada tingkat emosi kerja yang negatif.

Kesimpulan dari iklim keselamatan psikososial adalah bentuk iklim organisasi yang lebih fokus mengenai kesehatan dan kesejahteraan psikologis pekerja yang mengenai proses-proses dalam organisasi kaitannya terhadap kesehatan dan kesejahteraan psikologis anggota organisasi.

Iklim organisasi terfokus lainnya, adalah iklim perubahan. Penulis meneliti tentang model perubahan organisasi, dengan

melibatkan iklim perubahan, yang secara konseptualisasi belum banyak (Kusumaputri, dkk., 2014; Tierney, 1998). Tierney (1998) mendefinisikan iklim perubahan sebagai persepsi anggota organisasi dengan inisiasi perubahan organisasi yang diharapkan, dihargai, dan didukung. Iklim perubahan dipahami dalam kondisi organisasi secara umum yang mengakibatkan perubahan. Hal ini mengacu pada persepsi anggota pada keadaan-keadaan internal saat perubahan sedang terjadi. Uraian mengenai konsep iklim organisasi dijelaskan pula oleh Boukenooghe, Devos, & Van den Broeck (2009) bahwa iklim perubahan organisasi lebih berorientasi pada pemaknaan anggota terhadap konteks perubahan yang di dalamnya terdapat kepercayaan terhadap pemimpin, politisasi, dan kohesivitas. Dapat disimpulkan bahwa Iklim perubahan organisasi adalah persepsi dan perasaan anggota organisasi mengenai kondisi internal organisasi mencakup elemen-elemen organisasi mengenai kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan yang terjadi dan merefleksikan konsensus antara anggota organisasi (Kusumaputri, dkk., 2014).

B. Dimensi Iklim Organisasi

Penjelasan dimensi-dimensi iklim organisasi berdasarkan pada konstruk iklim organisasi yang menekankan pada kondisi psikologis individu dan berdampak pada hasil dan keluaran organisasi.

Peneliti iklim organisasi Brown dan Leigh (1996) menjelaskan dua dimensi iklim organisasi yang membentuk pengalaman dan perasaan anggota, yaitu:

1. **Keamanan psikologis**

Keamanan psikologis adalah kemampuan anggota mengembangkan dirinya berorientasi pada kemajuan diri, tanpa

rasa takut terhadap konsekuensi negatif pada citra diri, status dan kelangsungan kariernya. Beberapa hal indikasi yang membentuk keamanan psikologis dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a. Dukungan manajemen. Manajemen yang adaptif mendorong anggota organisasi sehingga tumbuh perasaan mampu mengontrol metode kerja yang mereka gunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dukungan manajemen ini penting untuk membentuk keamanan psikologis anggota, Manajemen yang mendukung memfasilitasi anggota untuk tidak ragu melalukan proses belajar tanpa rasa takut melakukan kesalahan. Anggota organisasi dapat bereksperimen dengan cara-cara baru untuk mencapai tujuan-tujuannya dan menggunakan kreativitas mereka dalam menghadapi dan menanggulangi masalah-masalah kerja. Kebebasan bertanggung jawab ini, akan meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri mereka, menimbulkan perasaan mampu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
b. Kejelasan. Diperlukan aturan-aturan dan norma-norma organisasi yang jelas untuk memberikan pedoman bagi anggota organisasi, berperilaku secara konsisten dalam kerja. Pedoman tersebut bermanfaat sebagai alat bantu anggota untuk memprediksi hal-hal yang akan dicapai oleh organisasi.
c. Ekspresi diri. Ekspresi diri merupakan ruang bagi anggota organisasi untuk menyampaikan pendapat, contohnya berkaitan dengan aturan-aturan kerja, atau proses-proses organisasi lainnya. Kondisi ini memudahkan anggota dalam menginternalisasi aturan-aturan, menumbuhkan rasa memiliki organisasi, dan bahkan bisa memberikan warna pada konsep diri. Hal ini merefleksikan penerimaan dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Anggota

organisasi akan lebih terlibat dengan aktivitas-aktivitas organisasi, bekerja lebih aktif, karena diberikan ruang untuk kebebasan berekspresi sesuai kaidah organisasi.

2. Kebermaknaan Psikologis

Kebermaknaan psikologis merupakan perasaan dihargai anggota organisasi sebagai hasil investasi energi fisik, kognitif dan emosional yang mereka lakukan saat bekerja. Anggota organisasi merasa kerja mereka bermakna, jika pekerjaan tersebut memberikan tantangan, bermanfaat, dan menghasilkan penghargaan, berupa imbalan materi dan non materi. Beberapa indikasi-indikasi yang menunjukkan kebermaknaan psikologis dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a. Makna kontribusi yang dirasakan. Kebermaknaan pada kontribusi terhadap organisasi berorientasi pada aktivitas yang dilakukan anggota dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Persepsi anggota terhadap arti atau makna kerja berpengaruh terhadap proses dan hasil organisasi serta akan meningkatkan identifikasi anggota terhadap peran-peran mereka di organisasi.
b. Penghargaan. Penghargaan adalah anggota merasa yakin bahwa organisasi menghargai dan mengakui usaha dan kontribusinya saat bekerja, mencapai tujuan organisasi. Anggota yang merasa memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi akan menjadi lebih mengidentifikasikan diri dengan pekerjaan. Salah satu bentuk pengakuan dari organisasi adalah gaji atau penghargaan lain yang sesuai terhadap anggota organisasi.
c. Tantangan. Organisasi perlu menumbuhkan lingkungan kerja yang mendorong dan menstimulasi anggota untuk semangat

menjalani proses belajar. Oleh karena itu, perlu mendesain pekerjaan, tingkat jabatan, sistem promosi, dan imbalan yang berbasis peningkatan kreativitas dan pemecahan masalah.

Pada bab mengenai pengembangan teori iklim organisasi, diteliti juga mengenai bentuk khusus dari iklim organisasi. Penjelasan berikut adalah konstruk dari iklim organisasi khusus, yaitu Iklim keselamatan psikososial.

Dimensi Iklim Keselamatan Psikososial

Teori dan konstruk Iklim keselamatan psikososial dilatarbelakangi oleh data dan informasi WHO (2016) dan ILO (2016) mengenai pentingnya mengelola kesehatan mental, mempromosikan pentingnya kesehatan mental, mencegah gangguan mental, dan pentingnya kesejahteraan (*well-being*). Strategi pentingnya kondisi kesehatan mental tersebut melalui perhatian dan fokus terhadap korelasi antara kerja dan kesehatan mental.

Penelitian yang menekankan pada keterkaitan antara dimensi-dimensi kerja dengan topik-topik terkait kesehatan mental menjelaskan pentingnya perubahan perhatian kebijakan untuk merancang berbagai tempat kerja (*workplaces*) yang secara mental sehat. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan investasi kesehatan, kompensasi, dan asuransi jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, sebagai strategi pencegahan daripada mengeluarkan biaya untuk pengobatan, medis, terapi, dan rumah sakit.

Perlunya perhatian organisasi merancang tempat kerja untuk memiliki anggota organisasi yang baik kondisi kesehatan mentalnya, mendukung pencapaian agenda PBB di tahun 2030 mengenai pengembangan keberlanjutan untuk kondisi yang layak bagi tenaga kerja di seluruh dunia. Meskipun begitu, faktor-faktor yang memengaruhi kondisi kesehatan mental tetap perlu

memperhatikan konteks tiap negara. Ferguson (2017) menjelaskan beberapa anteseden, yaitu ekonomi, sistem social dan politik di tiap negara, tingginya kesulitan (*distress*) di dunia saat ini. Salah satunya situasi pandemi, menjadi salah satu sumber penyebab tingkat kesulitan (*stressor*).

Dollard, dkk. (2019) menjelaskan teori Iklim keselamatan psikososial (*Psychosicial safety climate*) telah dikembangkan selama lebih dari 9 tahun, menjelaskan mengenai penyebab stres kerja. Teori iklim keselamatan psikosial bermula dari teori *Job Demance-Control* dan *Job Demands-Resource* (Dollard, dkk., 2019; Demerouti, dkk., 2001). Teori-teori tersebut menguji bagaimana dinamika aspek-aspek rancangan kerja memengaruhi kesehatan psikologi individu atau keterlibatan mereka. Model iklim keselamatan psikososial/*PSC* menambahkan model sebelumnya dengan penjelasan mengenai kondisi kerja yang dipahami secara individual dengan menjelaskan dinamika iklim organisasi atau kelompok kerja terhadap terbentuknya kondisi kerja.

Teori iklim keselamatan psikososial adalah penelitian *multilevel* pertama yang menjelaskan stress kerja, memberikan model teoretis bagi akademisi dan praktisi untuk mengukur, memantau, memberikan standar dan mengevaluasi organisasi, tim, dan faktor individu yang menyebabkan stres kerja di dalam satu kerangka kerja konseptual (Dollard, dkk., 2019). Penelitian *multilevel* pada iklim keselamatan psikososial/PSC dilakukan dengan pengukuran konstruk *PSC* di level organisasi dan kelompok kerja, hal ini memungkinkan untuk memprediksi tipe-tipe kondisi kerja yang dialami anggota, dan selanjutnya berdampak, apakah menumbuhkan keterlibatan anggota atau justru menimbulkan kesulitan.

Adapun dimensi iklim keselamatan psikososial, dijelaskan oleh Dollard & Bakker (2010), pada paper yang berjudul "*Psychosocial Safety Climate as a Precursor to Conducive Work Environment, Psychological Health Problems, and Employee Engangement*". yang membagi dimensi iklim menjadi empat dimensi, yaitu:

1. Dukungan dan komitmen manajemen

   Dukungan dan komitmen manajemen, menekankan pada komitmen manajemen yang ditandai dengan keterlibatannya dalam perilaku yang mencegah dan mengurangi kesedihan pekerja ditempat kerja.

2. Prioritas manajemen

   Prioritas manajemen memfokuskan pada prioritas manajemen terhadap masalah kesehatan dan keselamatan psikologis, dibandingkan masalah produktivitas atau efisiensi.

3. Komunikasi dalam organisasi

   Komunikasi dalam organisasi menekankan bermaknanya masukan, *sharing*, dan umpan balik anggota organisasi terhadap unit/kelompok/organisasi mengenai keselamatan dan kesehatan psikologis.

4. Partisipasi dan keterlibatan dalam organisasi

   Partisipasi organisasi menekankan pentingnya pihak unit/kelompok/organisasi untuk berpartisipasi aktif membuka ruang dialog, diskusi, dan bahkan konsultasi dengan para anggota organisasi, bisa juga Serikat Buruh yang merupakan perwakilan anggota. Diskusi dan konsultasi membahas mengenai kesehatan dan keselamatan contohnya mengenai kesehatan psikologis, kebijakan keselamatan, dan tindakan pencegahan.

Model dimensi *PSC* menurut Dollar, dkk. (2010) untuk menjelaskan asal kemunculan *job demands* dan *resource*, kersehatan psikologis pekerja (anggota) dan keterlibatan anggota. Hasil penelitian Dollard, dkk. (2010); Dollard, dkk. (2019) menunjukkan bahwa *PSC* secara negatif berhubungan dengan masalah kesehatan psikologi individual, yaitu kelelahan emosional dan stres negatif psikologis). Hal ini karena dampak negatif pada tuntutan pekerjaan (*job demand*) individual, berupa tekanan pekerjaan dan tuntutan emosional. Keterlibatan anggota juga dihubungkan PSC melalui hubungan positif dengan keleluasaan anggota untuk menampilkan keterampilan yang dimiliki.

Dimensi Iklim Perubahan Organisasi

Uraian mengenai konsep iklim organisasi telah penulis uraikan juga pada buku sebelumnya yang berjudul Komitmen Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi Perspektif Psikologi dan Islam), yang diterbitkan tahun 2018. Iklim perubahan organisasi menghantarkan pada pengertian bahwa iklim perubahan organisasi, lebih berorientasi pada pemaknaan anggota terhadap konteks perubahan yang di dalamnya terdapat kepercayaan terhadap pemimpin, politisasi, dan kohesivitas (Boukenooghe, Devos, dan Van den Broeck, 2009). Kontras dengan uraian mengenai definisi iklim organisasi, literatur mengenai perubahan kurang mampu mengonseptualisasikan iklim perubahan. Kusumaputri, dkk. (2014) mendefinisikan Iklim perubahan sebagai persepsi anggota organisasi yang mana inisiatif perubahan organisasi diharapkan, dihargai, dan didukung, dipahami dalam *term* karakteristik konteks umum yang menghasilkan perubahan. Hal ini mengacu pada persepsi anggota pada keadaan-keadaan internal saat perubahan sedang terjadi.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, penjelasan mengenai aspek-aspek iklim pada literatur perubahan organisasi belum dapat dijelaskan secara rinci, sedangkan beberapa penelitian masih menggunakan aspek-aspek berbeda untuk menjelaskan tentang iklim perubahan organisasi. Beberapa penelitian memiliki kesamaan dalam mengategorisasikan beberapa aspek termasuk dalam konsep iklim perubahan. Penelitian-penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Bouckenooghe, Devos, dan Van den Broeck (2009) meneliti tentang iklim perubahan dengan menggunakan aspek-aspek kepercayaan pada pemimpin, politiksasi, dan kohesivitas. Iklim perubahan organisasi merupakan refleksi konteks internal perubahan yang melibatkan tiga aspek tersebut. Walker, Achilles, Armenakis, dan Bernerth (2007) melakukan investigasi integratif mengenai konten, konteks, dan proses perubahan. Khusus tentang konteks perubahan mengacu pada kekuatan yang ada dalam lingkungan eksternal dan internal organisasi. Faktor-faktor eksternal di dalamnya termasuk tekanan kompetitif (Meyer, 1990), regulasi pemerintah (Kelly dan Ambugey, 1991) atau perubahan teknologi (Haveman, 1992). Organisasi kurang mampu mengendalikan kekuatan kontekstual eksternal, namun harus mampu merancang suatu perubahan untuk berespons terhadap tuntutan tersebut.

Faktor-faktor internal meliputi tingkat profesionalitas, sikap pengelola pada perubahan, dinamika pengelolaan, dan sumber daya lainnya (Damonpour, 1991). Selain itu, sejarah perubahan organisasi sebelumnya mempengaruhi kondisi internal. Dalam Armenakis dan Bedeian (1999) dicontohkan bahwa perasaan-perasaan sinis dapat dihasilkan dari hilangnya keyakinan terhadap

agen perubahan atau sejarah mengenai kegagalan perubahan yang sebelumnya (Reichers, dkk., 1997).

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, untuk acuan dalam menganalisis iklim perubahan menggunakan kepercayaan terhadap pemimpin, kohesivitas dan politisasi. Dasar pemilihan aspek-aspek tersebut kembali pada pengertian mengenai iklim perubahan, merefleksikan kondisi internal proses keberlangsungan perubahan organisasi yang dirasakan oleh anggota. Dasar itulah yang selanjutnya tidak terlalu menekankan pada faktor-faktor eksternal atau penyebab perubahan organisasi.

Selanjutnya dijelaskan mengenai aspek-aspek perubahan, yang terdiri dari kepercayan pada pemimpin, kohesivitas, dan politiksasi.

1. Kepercayaan pada pemimpin
2. Kohesivitas
3. Politisasi

Cuming dan Worley (1997) menjelaskan bahwa politiksasi atau dapat dimaknai sebagai dukungan politik berasal dari perspektif politik. Organisasi dapat dilihat sebagai koalisi struktur yang longgar pada individu-individu dan kelompok-kelompok yang memiliki perbedaan pilihan-pilihan dan kepentingan. Biasanya pada bagian-bagian berbeda dalam suatu organisasi memiliki kepentingan sendiri, misalnya bagian keuangan memiliki kepentingan untuk mengembangkan suatu program penghitungan keuangan untuk secara cepat menghitung sistem remunerasi anggota organisasi. Bagian lain, misalnya bagian humas berusaha untuk merancang suatu media promosi yang menarik dalam mempublikasikan segala aktivitas organisasi agar menarik perhatian lingkungan eksternal.

Kelompok-kelompok atau koalisi yang berbeda ini, satu sama lain saling berkompetisi untuk memperoleh sumber daya dan

pengaruh. Mereka beraksi untuk mempertahankan atau meningkatkan *self interest* sambil mengelola untuk datangnya keseimbangan kekuatan dalam mempertahankan komitmen terhadap organisasi dan untuk mencapai efektifitas keseluruhan.

Berdasar pandangan politik, usaha untuk mengubah organisasi kemungkinan mengancam keseimbangan kekuatan di antara kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi, selanjutnya akan menghasilkan konflik-konflik politik dan perjuangan. Individu-individu dan kelompok akan dikonsentrasikan dengan bagaimana perubahan berdampak pada pengaruh dan kekuatan mereka, dan itu akan menuntun mereka untuk berperilaku dalam organisasi. Beberapa kelompok akan berkurang kekuatannya, sementara yang lain akan mendapat pengaruh. Bagi mereka-mereka yang kekuatannya terancam oleh perubahan akan berperilaku secara defensif dan akan mencari usaha untuk tetap berada dalam status quo.

Metode untuk mengelola dinamika politik pada perubahan organisasi masih terbilang baru. Secara tradisional, pengembangan organisasi cenderung untuk mengabaikan permasalahan politik karena ini berakar pada humanistik yang mempromosikan kolaborasi dan pembagian kekuasaan pada seluruh anggota dan kelompok-kelompok di dalamnya. Saat ini analisis tentang perubahan organisasi perlu meningkatkan perhatian pada kekuatan dan aktivitas politik, secara khusus melekat pada strategi perubahan yang melibatkan sebagian besar bagian dan unsur-unsur organisasi.

C. Iklim untuk Perubahan Organisasi yang Berkelanjutan

Perubahan dalam organisasi adalah sesuatu yang tidak terhindarkan. Organisasi/perusahaan/institusi menginisiasi

perubahan dengan harapan untuk memperbaiki performansi organisasi. Sifat alamiah perubahan adalah perpindahan yang dirancang dari zona nyaman (*comfort zone*) *to discomfort zone*. Perlu antisipasi terjadinya siklus ekspektasi keberhasilan, yang alih-alih berhasil, malah terjadi kegagalan, menimbulkan frustrasi di pihak manajemen dan sinisme di pihak anggota. Menurut Schneider, dkk. (1996) alasan utama terjadi spiral disfungsional perubahan adalah proses perubahan gagal memperkenalkan untuk mengubah psikologi fundamental alasan perubahan kepada para anggota. Dengan kata lain, "rasa/*feel*" perubahan yang mengarahkan dan memotivasi usaha personel tidak terjadi. Tanpa adanya perubahan psikologi di level individu, tidak akan ada perubahan yang berkelanjutan (Kusumaputri, 2015).

Esensi perubahan organisasi adalah jika orang-orang di dalam organisasi tidak berubah, maka tidak ada perubahan organisasi (Kusumaputri, 2015). Perubahan hierarki, teknologi, sistem rumenerasi, tolak ukur kinerja, pola komunikasi, dan lainnya di lingkup organisasi, akan efektif jika perubahan struktural dihubungkan dengan perubahan psikologis personel (anggota) organisasi. Momentum penyebab perubahan organisasi yang bersifat radikal, yaitu hingga terjadi perubahan teknologi, struktur baru, pola hubungan, dan lainnya dimulai dengan situasi krisis, contohnya divestasi, kehilangan *market share*, dan lain-lain. Apapun bentuk perubahan, keberlanjutannya tergantung pada kondisi awal perubahan dan cara memperkenalkan perubahan.

Kondisi psikologis di awal perubahan organisasi yang berlaku di antara personel berbeda. Seseorang "merasa" menghadapi perubahan di tempat kerja sebagai sesuatu yang dinamis dan menarik, sedangkan yang lain "merasa" bosan, usang,

dan tidak produktif. Perasaan ini menurut Schneider, dkk. (1996) merefleksikan iklim (*climate*) dan budaya (*culture*).

Iklim organisasi disimpulkan oleh para anggota. Di antara kesimpulan-kesimpulan yang dihasilkan terkait berlangsungnya perubahan, ada di seputar 2 tema utama, yaitu:

1. Bagaimana organisasi melangsungkan aktivitas bisnisnya sehari-hari–apakah fleksibel, inovatif, tradisional, atau kolot?
2. Apa target yang dikejar organisasi-kuantitas, biaya (*cost*), *market share* atau yang lain?

Kesimpulan anggota organisasi yang dibuat tentang iklim, didasarkan pada kebijakan, praktik-praktik, prosedur, rutinitas yang mana anggota sebagai subjeknya, seperti bentuk perilaku yang diharapkan dan mendapatkan *reward* serta dukungan.

Hal yang biasa dilakukan organisasi untuk mengubah iklim dari yang usang menjadi *innovative*, di antaranya menghentikan beberapa praktik yang dianggap usang, contohnya pengenalan produk tertentu berdasarkan kriteria kesiapan internal anggota, diubah dengan mulai mengenalkan praktik baru. Praktik baru tersebut dalam bentuk penghargaan terhadap kecepatan implementasi produk baru atau menggunakan dokumen yang sedikit untuk mempresentasikan inovasi produk kepada *market*.

Perubahan organisasi perlu melakukan perubahan iklim untuk mendukung efektivitas perubahan, syaratnya adalah berubah kebijakan, praktik organisasi, prosedur dan rutinitas. Urgensi mengubah iklim adalah penting untuk mengubah apa yang diyakini anggota organisasi dan apa yang mereka yakini sebagai nilai-nilai organisasi mereka, beralih dari situasi yang lebih adaptif untuk menghasilkan praktik-praktik inovatif.

Iklim Emosi Positif menuju Perubahan Organisasi: Perspektif Psikologi Positif

Saat ini visi dan rancangan organisasi berorientasi pada pentingnya aspek manusia yang ada dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Organisasi menyadari pentingnya mengenali emosi-emosi anggota yang dapat berpengaruh terhadap kinerja. Telah banyak penelitian yang membuktikan keputusan anggota dan perilaku yang dimunculkan terkait dengan emosi pada level personal, interpersonal dan organisasional (Dehler & Welsch, 1994; Elfenbein, 2007; Ashkanasy, dkk., 2017). Teori yang dihasilkan menggambarkan dan menjelaskan kinerja dengan menggabungkan komponen afektif dan indikator unjuk kerja.

Kita perlu sadari bahwa karyawan/personel akan menghabiskan waktu terbanyak dengan rekan kerja, sehingga tidak mengejutkan jika tempat kerja (*workplace*) menjadi dasar terbentuknya berbagai pengalaman yang memacu respons emosional. Beberapa contoh, seorang karyawan dapat memikirkan kegembiraan yang dirasakan ketika suatu proyek telah berhasil diselesaikan, rasa syukur yang dialami seorang mentor yang telah berhasil membimbing dan mendukung, kebangaan seorang anggota tim sebagai bagian tim yang produktif, atau antusiasme yang dialami saat memulai tugas baru yang memberikan tantangan tersendiri.

Hasil penelitian pada peneliti bidang psikologi positif dan organisasi positif, menemukan kekuatan emosi positif. Pengalaman yang mampu membangkitkan emosi positif seperti minat (*interest*), kegembiraan, kebangaan dan apresiasi mampu menyuburkan kualitas adaptif seseorang untuk bekerja sama secara interaktif. Para manajer era saat ini, selain mengutamakan profit materi, juga menyadari bahwa sebagian besar waktu bekerja lebih didominasi masalah-masalah emosional di tempat kerja.

Fredrickson (1998; 2001; 2009) menguraikan keuntungan emosi positif yang berfungsi sebagai mekanisme untuk mencapai kerja sama transformatif. Kerja sama transformatif bermakna perubahan fundamental bentuk/pola kerja sama, yang berkontribusi pada proses dinamika perubahan. Kerja sama transformatif dan dukungan iklim emosi positif dari organisasi mendukung perubahan di level individu, organisasi dan tim, serta sangat relevan dengan penerapan di lingkungan tempat kerja.

Kata transformatif menurut Cummings & Worley (1997) pada konteks *setting* organisasi, adalah perubahan fundamental mengenai pandangan seseorang, memahami, menginterpretasi, atau bagaimana seseorang" menggunakan" organisasi dan memfungsikan peran mereka dalam organisasi. Pada teori perubahan termasuk pada *second order* atau perubahan radikal (Kusumaputri, 2015). Perubahan ini menyentuh ke akar perubahan yang sangat "dalam" mengenai cara berpikir dan mendefinisikan organisasi dan pekerjaan.

Kerja sama (*cooperation*) pada konteks organisasi, adalah sekumpulan orang yang bekerja bersama menghasilkan keluaran yang bernilai. Proses kerja sama dan keluaran yang dihasilkan merupakan hasil keterlibatan aktif para anggota dan penuh makna bagi masing-masing anggota. Kerja sama tersebut merupakan

usaha kolaboratif para anggota untuk mencapai keuntungan mutual, saling menguntungkan sebagai hasil aktivitas bersama.

Dua kata yang digabung, kerja sama transformatif, menurut Sekerka & Fredrickson (2008) adalah usaha para anggota organisasi yang bekerja bersama untuk merancang perubahan fundamental di *setting* organisasi. Sekelompok orang tersebut mencurahkan pengetahuan, ketrampilan, hasrat, dan semangat untuk secara kolektif mengaplikasikan konseptualisasi dan rancang bangun kebaruan dan dinamika visi masa depan bagi organisasi. Proses kerja sama merancang visi baru bukan sekadar memperbaiki kesalahan, lebih dari itu, merupakan upaya yang dilandasi semangat menciptakan secara orisinal bentuk organisasi berlandaskan nilai-nilai baru demi keuntungan dan kebermanfaatan bersama bagi semua pihak yang terlibat.

Kerja sama transformatif bersifat mengembangkan sesuatu, maka prosesnya tidak dapat dideklarasikan, dikerjakan melalui perintah, atau diimplementasikan menggunakan amanat. Kerja sama transformatif adalah usaha bersama, upaya tersebut dapat datang dari *bottom-up* dan *top-down*, jika seperti itu akan terbentuk aktualitas di seluruh lingkungan organisasi. Terbentuknya kerja sama transformatif ditentukan kekuatan anggota organisasi untuk inisiasi merancang proses dan praktik baru. Unsur kepemimpinan diperlukan untuk membangun serta memberikan contoh dukungan, bentuk menghargai inisiasi tersebut.

Sifat kerja sama transformatif yang mengandalkan kekuatan anggota, maka kemunculannya secara alamiah terjadi kelompok/tim kecil dan atau unit-unit, baik dari atas (*top*) dan atau bawah (*bottom*) sebelum melibatkan seluruh organisasi. Konsekuensi yang terjadi adalah, kerja sama transformatif berpeluang gagal atau berlanjut. Jika berlanjut, muncul praktik-

praktik baru yang diintegrasikan kepada operasional sehari-hari, dan tetap perlu kekuatan bersama untuk mendukung praktik-praktik baru tersebut secara terus menerus.

Proses keberlanjutan kerja sama transformatif menurut Vacharkulksemsuk, dkk. (2011) didasari oleh emosi positif, sebagai landasan relasi, dimulai di level individu hingga kelompok/tim di organisasi. Kerja sama kooperatif adalah perubahan yang mendalam berakar dari perspektif psikologi positif, bermula pada interaksi level individu di tempat kerja, meluas dan membangun identifikasi organisasi, memperkuat relasi. Pada akhirnya mengembangkan individu-individu, hingga ke ranah makro organisasi.

A. Teori Fredrickson: *Boarden and Build Theory*

Dasar penjelasan dinamika kerja sama transformatif adalah teori emosi positif *broaden and build theory* oleh Fredrickson (1998, 2001, 2009). Teori menjelaskan dinamika emosi positif, yaitu kegembiraan, minat, dan apresiasi yang ada pada diri individu berfungsi dalam jangka pendek diperluas hingga pada jangka panjang terbangun sumber daya kognitif, sosial, psikologis, dan fisik melalui perilaku dan pikiran. Efek tersebut, disebut *the broaden effects*.

Beberapa penelitian menunjukkan efek emosi positif pada keluaran kognitif, kesuksesan kerja, kesehatan, pertemanan, dan lainnya (Lyubomirksky, dkk., 2005; Estrada, dkk. 1997). Temuan-temuan tersebut bersifat mendukung teori Fredrickson bahwa emosi positif menghasilkan pola-pola berpikir kreatif dan inovatif (Langley, 2018; Isen, Johnson, Mertz, & Robinson., 1985; Isen, dkk., 1987), fleksibilitas berpikir/kognitif (Nath & Pradhan, 2014; Isen & Daubman, 1984). Emosi positif memperluas *mindset* individu,

memperluas kapasitas cara pandang diri, terhadap orang lain, dan pergaulan sosial, didukung kemampuan membangun *trust* saat menjalin relasi. Pola relasi berbasis emosi positif adalah interdependensi, bukan ketergantungan.

Selain memperluas (*broaden*) kapasitas individu, emosi positif juga berfungsi membangun (*build effects*) kapasitas seseorang. Efek membangun, tidak sekadar mengalami perasaan positif saja, melampaui itu, mampu membangun daya tahan seseorang menghadapi situasi sulit dan menantang. Sumber daya tersebut bertahan lama, yang muncul dalam berbagai bentuk. Bentuk tersebut adalah bentuk kognitif, yaitu menguasai pengetahuan tertentu; bentuk sosial, yaitu pertemanan, jaringan dukungan sosial; bentuk psikologis, yaitu resiliensi, optimisme; bentuk fisik, contohnya kesehatan, dan harapan usia panjang. Dengan kata lain, emosi positif membantu seseorang menghasilkan pertumbuhan intrapersonal, interpersonal dan organisasional/sosial.

Studi di psikologi industri dan organisasi, membuktikan pengaruh disposisi afeksi positif terhadap *job satisfaction* (Gerhart, 2005). Lebih makro lagi, ditemukan pengaruh kebahagiaan dan kesuksesan yang merupakan bentuk afeksi positif terhadap posisi sosial ekonomi dan dukungan sosial (Schnittker, 2008)

Diener, dkk. (2002) menjelaskan bagaimana suasana perasaan positif berhubungan dengan motivasi yang dapat membantu individu mencapai keberhasilan dan membantu lebih siap menghadapi segala tantangan atau kesulitan. Situasi ini dapat terlihat, saat seseorang menginterpretasi rintangan atau kegagalan sebagai kemunduran sementara, tetap bertahan, untuk berusaha memperbaiki.

B. Manifestasi Emosi Positif di Tempat Kerja

Era perubahan disruptif yang ditandai dengan restrukturisasi, perubahan teknologi, perubahan kebijakan, dan strategi transformatif lainnya, menuntut seseorang personel/ karyawan/anggota organisasi untuk beradaptasi secara cepat. Tak jarang perubahan tersebut menimbulkan reaksi disfungsi, seperti sinisme, menolak, keengganan berpartisipasi, ketidakhadiran, dan bentuk reaksi negatif lain (Oreg, dkk., 2011). Pendekatan yang mampu menjadi tenaga penahan (*buffer*) untuk menghasilkan perubahan positif yang bertahan lama, adalah pendekatan psikologi positif, khususnya emosi positif, sebagai kunci untuk memberikan energi dan mempertahankan proses.

Emosi positif mewarnai kerja sama transformatif yang menekankan pertukaran informasi di lingkungan yang menyenangkan, akrab, harmonis, jauh dari kesan formal, instruktif, dan dingin. Terkadang lingkungan yang terlalu formal dan instruktif, memunculkan potensi konflik antara emosi dan kognisi antar anggota. Kerja sama transformatif akan makin berkembang pada lingkungan yang positif, terjalin koordinasi antara emosi dan kognisi seseorang, nampak ketika seseorang merasa nyaman atau *enjoy* saat melakukan pekerjaan, mereka cenderung untuk bekerja sama dan terlibat aktif pada kegiatan-kegiatan organisasi.

Kerja sama transformatif mengeksplorasi nilai-nilai utama seseorang, yang memberikan makna bagi kehidupan kerja seseorang, saling menguatkan satu sama lain, dan terbentuk iklim positif untuk mendukung dan pertumbuhan pribadi dan organisasi.

Iklim positif yang mendukung perubahan memunculkan strategi-strategi yang dirancang bersifat kolaboratif untuk membangkitkan individu berbagi berbagai memori positif melalui

cerita-cerita testimoni, dan diskusi-diskusi mengenai apa yang mereka hargai di tempat kerja. Tentu saja selain membahas hal-hal operasional manajemen atau strategi *hardware* manajemen perubahan. Pola manajemen yang menyentuh ranah psikologis anggota penting sebagai penyeimbang bahwa perubahan jangan dilihat dari sisi masalah yang menimbulkan ketidaknyamanan. Para anggota perlu diajak merasakan semangat optimisme, mereka mampu berkontribusi untuk keberhasilan pribadi dan organisasi, mampu mencapai *well-being*, dan mampu berkembang seiring perubahan yang terjadi.

Emosi positif pada iklim yang terbentuk ditampakkan dengan dialog-dialog yang saling menghargai baik antar pribadi, kelompok kecil, atau di forum-forum, seminar di tingkat organisasi. Iklim perubahan yang positif tercipta saat para anggota organisasi berkerja sama mencermati, mengamati, dan mendefinisikan inti positif organisasi mereka, mengidentifikasi hal-hal apa saja yang bernilai. Situasi kerja sama ini, para anggota secara kooperatif mengembangkan strategi baru untuk merancang visi masa depan, menurut Gergen (2001) ini adalah proses *socially constructing reality*. Proses ini bermula dari visi ideal yang diimajinasikan, meyakinkan partisipan (anggota) apa kebutuhannya untuk dilakukan, dan bagaimana mereka saling bekerja sama untuk mencapainya. Ikhtiar mencapai visi masa depan membangun dari aset yang tersedia, menganggap inti positif sebagai kekuatan personal dan kolektif, maka anggota mulai berproses mengorganisasikan diri secara mandiri.

Aksi-aksi perilaku yang menekankan kebersamaan, menghasilkan perubahan reaksi psikofisiologikal positif. Penelitian Sekerka dan McCraty (2004) menemukan efek yang ditimbulkan terhadap pengurangan afek negatif, peningkatan detak jantung

yang lebih stabil dan sehat. Proses mengorganisasikan diri secara mandiri, mengarahkan anggota menyelaraskan diri mereka sendiri dengan cara baru dan unik melalui pembentukan kelompok, peran, dan fungsi baru. Kekuatan kolektif para anggota menghasilkan energi positif, seperti antusiasme, penghargaan, dan harapan. Hasil dari iklim ini, maka hubungan organisasi yang baru muncul. Meskipun begitu, karakter organisasi dan budaya suatu negara berperan dalam menentukan terciptanya kemandirian (*self reliance*) dari iklim positif (Rainisio dan Inghilleri, 2013).

C. Bekerja Berbasis Kekuatan Positif

Iklim positif perubahan semakin kuat berbasis kekuatan bersama, para anggota yang bekerja bersama untuk mencapai kerja sama transformatif akan mengalami emosi positif. Emosi positif memperluas lingkup perhatian seseorang, kebiasaan berpikir, dan perilaku. Dengan kata lain, Waugh & Fredrickson (2006) menjelaskan emosi positif mempengaruhi bagaimana seseorang menilai diri mereka sendiri, memperluas lingkup persepsi diri, termasuk memudahkan membangun relasi. Garis batas antara diri (*self*) dan *others* tidak ada lagi, memungkinkan seseorang mulai dapat mengadopsi secara internal karakteristik rekan lain, memudahkan terjadi proses menerima sebagai bagian dari diri yang perlu dikembangkan.

Karakter tiap anggota organisasi yang terdapat dalam *self*, akan memberikan warna terbentuknya iklim positif. Karakter adalah bagian penting dari kepribadian, yang akan menimbulkan respons, berupa penghargaan, penghormatan, dan kekaguman terhadap diri dari orang lain. Kekuatan akan tampak dari karakter yang ditampilkan. Saat merasa bahagia, menikmati pekerjaan dan koneksi dengan rekan kerja, akan muncul dalam perilaku dan

pikiran. Miglianico, Dubreuill, Miquelon, Bakker & Martin Krumm (2019) mengidentifikasi beberapa *virtue* dan kekuatan yang berhubungan. Temuan itu disebut 24 VIA *central character strengths*, dikelompokkan ke dalam 6 *virtue*. Lebih jelasnya sebagai berikut:

Virtue	Kekuatan/*Strength*
Wisdom	Creativity
	Curiosity
	Judgement
	Love of learning
	Perspective
Courage	Bravery
	Honesty
	Perseverance
	Zest
Humanity	Kindness
	Love
	Social intelligence
Justice	Fairness
	Leadership
	Teamwork
Temperance	Forgiveness
	Humility
	Predunce
	Self regulation
Transendence	Appreciation of beauty and excellence
	Gratitude
	Hope
	Humor
	Sprituality

Dinamika kekuatan karakter dan urutan/ranking dalam diri seseorang memiliki dampak pada kehidupan. Contohnya, saat bekerja, seseorang dengan kadar *zest* tinggi, akan memandang

pekerjaan yang mereka lakukan sebagai suatu panggilan tugas yang disertai tanggung jawab yang harus dilakukan, daripada hanya sekadar untuk mendapatkan upah. Tentu saja karakter tidak bersifat statis, melainkan dapat berubah sepanjang waktu dan justru memberikan kesempatan untuk dimaksimalkan (Miglianico, dkk. 2019). Iklim positif akan memberikan kesempatan untuk saling belajar mengembangkan kekuatan yang ada dalam *self* para anggota.

D. *Item-item* Survei Iklim Organisasi

Berikut ini akan penulis tampilkan *item-item* kuesioner penelitian iklim organisasi, yang dikembangkan berbasis riset dengan penegakan validitas, seleksi *item* dan uji reliabilitas. Penegakan validitas menggunakan *content validity* dan uji Aiken. Reliabilitas menggunakan uji *internal consistency Alpha Cronbach*. Seleksi *item* minimal 0.3.

Kuesioner 1

Skala Iklim organisasi yang digunakan peneliti mengacu pada dimensi-dimensi iklim organisasi yang dikemukakan oleh Brown dan Leigh (1996) yang menggambarkan karakteristik penting yang ada dalam pekerjaan, yang menimbulkan respons persepsi terhadap lingkungan organisasi. Skala ini terdiri dari 48 *item* yang disusun untuk mengukur keenam variabel iklim organisasi sebagai berikut: dukungan manajemen, kejelasan, ekspresi diri, makna kontribusi yang dirasakan, penghargaan, dan tantangan. Skala iklim organisasi ini terdiri dari 5 (lima) jenjang penilaian yang berkisar dari nilai 1 sampai 5 dalam kategori *favourable* dengan perincian: Sangat Sesuai (SS) nilai = 5, Sesuai (S) nilai = 4, Antara Sesuai dan tidak sesuai/Sedang(N)= 3 Tidak Sesuai (TS) nilai = 2,

Sangat Tidak Sesuai (STS) nilai =1. Nilai reliabilitas pada *item* kuesioner sebesar 0.925, dan seleksi *item* di atas 0.3.

Cetak biru *item-item* kuesioner sebagai berikut:

Tabel. Kisi-kisi *Item* Kuesioner 1

Dimensi	**Indikator**		**Item**		**Σ**
			Favorabel	**Unfavorabel**	
Keamanan psikologis	Dukungan manajemen	Karyawan merasakan kepercayaan dan memperoleh dukungan dalam perusahaan terhadap kinerjanya	8, 23,29	5,11,20	6
	Kejelasan	Persepsi karyawan atas kejelasan aturan dan norma yang berlaku dalam perusahaan	7,19,25, 32	1,9	6
	Ekspresi diri	Karyawan merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya sendiri	6, 21,27	15	4
Kebermaknaan psikologis	Makna kontribusi yang dirasakan	Perasaan bangga anggota terhadap organisasinya	12,24	18	3
		Persepsi karyawan terhadap derajat keloyalan anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi	-	30, 31	2
	Penghargaan	Anggota organisasi merasa dihargai jika dapat menyelesaikan tugas secara baik	4,10, 46(13)	16,22,28, 34(3)	7
	Tantangan	Persepsi karyawan terhadap tingkat tekanan yang diberlakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan	2,38(17), 44(14)	26	4
Jumlah			18	14	32

Item-item kuesioner adalah sebagai berikut:

No.	Pernyataan
1.	Dalam organisasi ini, hak dan kewajiban yang diberikan perusahaan tidak dimengerti dengan jelas oleh karyawan
2.	Saya merasa setiap karyawan selalu menjalankan standar kerja yang berlaku di perusahaan tanpa banyak mengeluh
3.	Tidak ada sanksi bagi karyawan yang berbuat kesalahan
4.	Saya merasa perusahaan memperhatikan hasil kerja saya
5.	Saya merasa rekan kerja saya sangat sulit untuk diajak bekerja sama
6.	Semua karyawan merasa nyaman dan bersemangat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya
7.	Semua pekerjaan sudah memiliki deskripsi pekerjaannya yang jelas
8.	Saya rasa semua karyawan merasa senang dengan kemampuan atasan dalam menjalankan operasional organisasi
9.	Tidak adanya komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan
10.	Adanya kesempatan untuk mengikuti pelatihan
11.	Saya merasa tidak leluasa untuk melakukan inisiatif kerja sendiri
12.	Perusahaan ini memiliki arti khusus bagi karyawan karena banyak pengalaman yang berharga di dalamnya
13.	Saya berpikir bahwa perusahaan memiliki tindakan yang baik untuk meningkatkan kerja karyawannya, terkadang diberi kritikan dan terkadang diberi penghargaan
14.	Dalam perusahaan ini, pelaksanaan pekerjaan tidak menyimpang dari kebijakan, peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan
15.	Tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan kemampuan karyawan
16.	Perusahaan tidak memperhatikan karyawan yang memiliki potensi besar untuk berkembang
17.	Standar kerja yang telah ditetapkan, dalam pelaksanaannya memungkinkan semua karyawan untuk mencapainya
18.	Saya malu menjadi karyawan yang bekerja di lingkungan perusahaan ini
19.	Kebijakan dan garis wewenang dalam perusahaan ini dapat dimengerti dengan jelas
20.	Menurut saya, perusahaan ini tidak menyediakan wadah untuk menampung ide-ide karyawan demi kemajuan perusahaan

No.	Pernyataan
21.	Saya merasa memiliki tanggung jawab yang diberikan kepada saya melalui pekerjaan saya
22.	Saya rasa pemberian imbalan belum sesuai dengan beban kerja saya
23.	Dalam perusahaan ini, sangat terasa adanya kebersamaan yang dapat menumbuhkan semangat kerja
24.	Paguyuban yang ada di perusahaan ini membuat saya merasa memiliki keluarga baru
25.	Dalam perusahaan ini, semua pekerjaan telah direncanakan dan dikoordinasikan dengan baik sehingga dapat mencapai produktivitas kerja yang baik
26.	Saya rasa semua karyawan tidak memahami tolak ukur kualitas kerja yang dituntut organisasi
27.	Semua karyawan mampu menyelesaikan tugasnya sendiri tanpa harus merugikan perusahaan
28.	Setiap kali ada karyawan yang melakukan kesalahan, tidak pernah ditegur oleh atasan
29.	Dalam lingkungan kerja saya, komunikasi antar rekan sekerja terjalin dengan baik
30.	Saya merasa lebih suka melakukan pekerjaan lain di luar organisasi
31.	Orang-orang dalam perusahaan ini selalu berusaha mencari cara untuk mendapatkan keuntungan pribadi
32.	Saya merasa tanggung jawab saya dalam organisasi sama beratnya dengan rekan lain dalam perusahaan ini

Kuesioner 2

Kuesioner iklim organisasi keselamatan psikososial menurut Dollard & Bakker (2010) adalah kebijakan, praktik, dan *procedur* untuk perlindungan kesehatan dan keselamatan psikologis pekerja. Skala *Psychosocial Safety Climate Scale* berdasarkan pengembangan *psychosocial safety climate* dari Dollard dan Bakker (2010). Skala ini terdiri dari empat dimensi, yaitu a) Dukungan dan komitmen manajemen, b) Prioritas manajemen, c) Komunikasi dalam organisasi, d) Partisipasi dan keterlibatan dalam organisasi. Dimensi dukungan dan komitmen manajemen memiliki beberapa

indikator, yaitu 1) Manajer memberi dukungan kepada karyawan untuk pencegahan stres, 2) manajer memberi apresiasi kepada karyawan. Dimensi prioritas manajemen memiliki indikator, yaitu 1) manajer memprioritaskan kesejahteraan psikologis karyawan, 2) manajer turut serta dalam pengembangan praktik dan prosedur perlindungan kesehatan mental karyawan. Dimensi komunikasi dalam organisasi memiliki indikator, yaitu 1) manajer mampu menerima masukan mengenai kesehatan psikologis karyawan, 2) manajer memberikan *feedback* untuk menggali komunikasi dengan karyawan terkait permasalahan kesehatan psikologis. Dimensi partisipasi dan keterlibatan dalam organisasi memiliki indikator, yaitu 1) Manajer terlibat dalam permasalahan kesehatan psikologis, 2) manajer memberi dorongan kepada karyawan untuk terlibat dalam permasalahan kesehatan psikologis. Skala *Psychosocial Safety Climate* selanjutnya dituangkan dalam 28 *item*. Metode penilaian yang digunakan adalah skala *Likert*. Respon skala bergerak dari angka 1 sampai 4 dalam kategori *favorable* dengan perincian: Sangat Sesuai (SS) nilai = 4, Sesuai (S) nilai = 3, Tidak Sesuai (TS) nilai = 2, Sangat Tidak Sesuai (STS) nilai = 1 sedangkan, perincian nilai untuk *unfavorable, yaitu*: Sangat Sesuai (SS) nilai =1, Sesuai (S) nilai = 2, Tidak Sesuai (TS) nilai =3, Sangat Tidak Sesuai (STS) nilai = 4. Nilai reliabilitas 0.933 dengan korelasi seleksi *item* di atas 0.3.

Tabel. Kisi-kisi Kuesionaire 2

No	Dimensi	Indikator	No. *Item*	
			F	UF
1	Dukungan dan komitmen manajemen	1. Manajer memberi dukungan kepada karyawan untuk pencegahan stres	1,9	4,14
		2. Manajer memberi apresiasi kepada karyawan	2,13	18

No	Dimensi	Indikator	No. *Item*	
			F	UF
2	Prioritas Manajemen	1. Manajer memprioritaskan kesejahteraan psikologis karyawan	5, 19	-
		2. Manajer turut serta dalam pengembangan praktik dan prosedur perlindungan kesehatan mental karyawan	11,3	24,20
3	Komunikasi dalam organisasi	1. Manajer mampu menerima masukan mengenai kesehatan psikologis karyawan	7,26	28,12
		2. Manajer memberikan *feedbak* untuk menggali komunikasi dengan karyawan terkait permasalahan kesehatan psikologis	23,16	27,8
4	Partisipasi dan keterlibatan dalam organisasi	1. Manajer terlibat dalam permasalahan kesehatan psikologis	21,25	22,17
		2. Manajer memberi dorongan kepada karyawan untuk terlibat dalam permasalahan kesehatan psikologis	15,10	6
Total			16	12

Item-item kuesioner adalah sebagai berikut:

No.	Item-Item
1.	Manajer (atasan) membantu saya menyelesaikan masalah yang mempengaruhi kondisi psikis saya
2.	Manajer (atasan) merayakan keberhasilan setiap karyawan
3.	Saya mampu memanfaatkan peluang yang diberikan manajer (atasan) untuk menyatakan pendapat terkait dengan permasalahan psikologis
4.	Saya merasa manajer (atasan) mengabaikan kesehatan psikologis karyawan

No.	Item-Item
5.	Saya merasa aman saat bekerja, karena kesejahteraan psikologis karyawan dijamin oleh manajer (atasan)
6.	Saya merasa tidak layak berpartisipasi dalam isu-isu seputar keselamatan dan kesehatan psikologis
7.	Saya bersedia terbuka kepada manajer (atasan) terkait permasalahan kesehatan psikologis
8..	Saya kurang bisa menceritakan tentang kesehatan psikologis saya kepada manajer (atasan)
9.	Saya mendapatkan perhatian yang berkaitan dengan pekerjaan dari manajer (atasan)
10.	Saya mampu mengonsultasikan permasalahan kesehatan dan keselamatan psikologis
11.	Saya terlibat dalam promosi kesehatan mental yang dilakukan manajer (atasan)
12.	Saya merasa manajer (atasan) sering mengalihkan topik pembicaraan ketika ada karyawan yang memberikan masukan tentang kondisi mental mereka
13.	Saya mendapatkan penghargaan dari manajer (atasan)
14.	Manajer (atasan) kurang terbuka mengenai informasi kesejahteraan psikologis karyawan
15.	Kontribusi saya untuk menyelesaikan masalah kesehatan dan keselamatan kerja di organisasi didengarkan
16.	Manajer (atasan) bersedia menyampaikan informasi yang konkret terkait dengan permasalahan psikologis
17.	Manajemen enggan membantu saya menangani kesehatan psikologis
18.	Saya merasa manajer (atasan) sulit memberikan kesempatan promosi jabatan
19.	Saya diingatkan oleh manajer untuk selalu memprioritaskan kondisi psikis saya saat bekerja
20.	Manajer tidak melakukan promosi kesehatan mental di tempat kerja
21.	Dalam organisasi saya, pencegahan stres melibatkan semua tingkatan organisasi
22.	Karyawan menanggung sendiri semua masalah kesehatan psikologis
23.	Manajer (atasan) menindaklanjuti masukan dari karyawan terkait permasalahan kesehatan psikologis

No.	Item-Item
24.	Manajer (atasan) lebih mengutamakan produktivitas daripada masalah kesehatan mental karyawan
25.	Manajer (atasan) dengan sukarela membantu masalah kesehatan psikologis saya
26.	Saya merasa manajer (atasan) menaruh perhatian ketika saya berbicara tentang kesehatan psikologis
27.	Saya merasa manajer (atasan) bersikap acuh ketika saya ingin mengeluhkan tentang kesehatan psikologis
28.	Saya sulit untuk menceritakan permasalahan kesehatan psikologis kepada manajer (atasan)

Berikut adalah 2 kuesioner iklim organisasi, yang dapat diacu oleh pembaca.

Kesimpulan Iklim Organisasi

Pemahaman mengenai iklim organisasi berdasarkan pada konstruk teori iklim organisasi akan menghindarkan dari tumpang tindih (*overlapping*) dengan budaya organisasi. Disiplin pada konstruk, akan membantu peneliti untuk mengoperasionalisasikan konsep iklim organisasi yang menunjukkan perkembangan semakin kompleks dan detail dalam menggambarkan proses organisasi. Konstruk iklim organisasi bermakna pada keterikatan seseorang dengan pengalaman mereka pada beberapa elemen organisasi, yaitu mengenai bagaimana proses organisasi, fokus strategi organisasi, nilai-nilai yang mereka atribusikan pada organisasi.

Literatur-literatur mengenai iklim organisasi banyak menggunakan rujukan dari Schein, yaitu budaya dilekatkan pada proses organisasi, kebijakan nyata (*tangible policies*), praktik, dan prosedur sebagai penyebab pengalaman organisasi seseorang. Iklim organisasi berfokus mengeksplorasi dan memahami pengalaman usaha-usaha anggota organisasi terhadap pola manajemen strategis (contoh: layanan/*service*, inovasi, *safety*, dll), serta proses internal yang terjadi pada mereka (contoh: keadilan, etika, inklusi, kemajemukan, dll). Pemahaman mengenai iklim organisasi, berkaitan pula dengan kekuatan iklim (*climate strength*), proses memahami dinamika internal organisasi saat ada anggota yang tidak setuju dengan iklim yang muncul. Namun kekuatan iklim ini,

tidak terlalu banyak membantu memahami interaksi berbagai macam dimensi iklim (*safety*, inovasi, jasa, perubahan, dll) dan atau bahkan konflik yang terjadi antar dimensi iklim. Dengan kata lain iklim organisasi, memiliki banyak dimensi dan berorientasi *tangible* sesuai fokus manajemen untuk menghasilkan perilaku-perilaku dalam rangka mencapai efektivitas organisasi.

Beberapa poin penting mengenai iklim organisasi sebagai berikut:

1. Iklim organisasi muncul melalui proses informasi social yang menekankan pada makna pengalaman keterikatan personel terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur di organisasi, dan perilaku-perilaku teramati. Di antaranya adalah penghargaan organisasi, dukungan dan harapan-harapan.
2. Penelitian iklim organisasi sampai pada kemajuan mengeksplorasi dimensi-dimensi organisasi, di antaranya *safety*, inovasi, layanan, keadilan, etika, dan lain-lain. Iklim organisasi saat ini mempunyai bentuk yang lebih spesifik sesuai proses organisasi. Tujuannya adalah memahami spesifik *outcomes* yang relevan.
3. Analisis penelitian iklim organisasi mempertimbangkan analisis multilevel menggunakan metode survei. Analisis multilevel merupakan pengembangan analisis yang levelnya lebih *complicated*. Iklim organisasi difoto melalui 2 metode, yaitu survei iklim organisasi menggunakan skor agregasi persepsi individu, yang "memfoto" iklim organisasi, responden diminta untuk menggambarkan level data yang diagregasi, serta melalui prosedur statistika yang digunakan untuk mempertahankan beberapa agregasi
4. Penelitian pada kekuatan iklim, yaitu tingkatan yang mana anggota dalam unit setuju, dimunculkan pada persepsi mereka. Hal itu mengungkapkan bahwa kekuatan secara

periodis memoderasi hubungan antara skor iklim dan keluaran.

5. Integrasi antara teori dan riset budaya dan iklim organisasi memiliki implikasi yang bermanfaat praktis, data yang diperoleh mengarahkan pada perubahan organisasi yang akan memperbaiki perilaku dan performansi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Armenakis, A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25,*293–315.

Ashkanasy, N.M., Humprey, R.H., & Huy, Q.N. (2017). Introduction to special topic forum: Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, 42 (2), 175-189

Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate: Second Edtion*. Sage Publication. California.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal Organizational Behaviour,* 24, 45–68

Barling, J., Loughlin, C., Kelloway, E.K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal Applied Psychology*. 87, 488–96

Beus, J.M., Payne, S.C., Bergman, M.E., Arthur, W. Jr. (2010). Safety climate and injuries: an examination of theoretical and empirical relationships. *Journal Applied Psychology,* 95, 713–27

Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analyses. In *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, San Francisco: Jossey-Bass

Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck. H. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change,

Process, and Readiness: Development of a New Instrument.*The Journal Of Psychology*, 143,559-599

Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. Academy of Management Review, 29 (2), 203-221.

Brown, P.S., dan Leigh, W.T. (1996). A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. *Journal of Applied Psycholog*, 81 (4*), 358-368*

Burke, W.W. (2011). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. 3rd ed

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology,* 83,234–46.

Chao, G. T. (2000). Multilevel issues and culture: An integrative view. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions.* San Francisco: Jossey-Bass

Chen, Z., Lam, W., Zhong, J.A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal Applied Psychology,* 92, 202–12

Christian, M.S., Bradley, J.C, Wallace., J.C., & Burke, M.J. (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal Applied Psychology,* 94, 1103–27

Chuang, C.H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology,* 63,153–96

Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: a meta-analytic review. *Journal Occupational Health Psychology*, 11, 315–27

Colquitt, J.A., Noe, R.A., Jackson, C.L. (2002). Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 58, 83–109

Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). *Organization Development and Change*. 6th Editon. South Western College Publishing. An International Thomson Publishing Company

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol.34 (555-590)

Dansereau, F., Cho, J., & Yammarino, F. J. (2006). Avoiding the "fallacy of the wrong level": A within and between analysis (WABA) approach. *Group and Organization Management*, 31, 536–577.

Davis, K. (1987). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. United States of Amerika: McGraw-Hill

Dehler, G. E., & Welsch, M. A. (1994). Spirituality and organizational transforma- tion: Implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology, 9*, 17–27.

Diener, E., Nickerson, C., Lucas, R. E., & Sandvik, E. (2002). Dispositional affect and job outcomes. *Social Indicators Research, 59*, 229–259.

Dietz, J., Pugh, S.D., Wiley, J.W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: an examination of boundary conditions. *Academic Management Journal*, 47:81–92.

Dillar, M.F., Dormann, C., & Idris, M.A. (2019). Psychosocial Safet Climate: A New Work Stress Theory. Springer International Publishing. London.

Dollard, M.F., & Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.

Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel. Psychoogy*, 57,61–94

Ehrhart, M.G., Scheneider, B., & Macey, W.H. (2014). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge Taylor & Francis Group. New York and London.

Ekvall. G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. European *Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123.

Elfenbein, H. A. (2007). Chapter 7: Emotion in organizations. *The Academy of Management Annals, 1,* 315—386.

Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72,* 117–135.

Ferguson, I. (2017). *Politics of the mind, Marxism and mental health*. Bookmarks Publications

Forehand, G.A., & Gilmer, B. von. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin,* 6, 361-382.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2,* 300–319.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56,* 218–226

_____. (2009). *Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive.* New York: Crown.

Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology,* 22, 171-183.

Gergen, K. J. (2001). Psychological science in a postmodern context. *American Psychologist, 56,* 803–813

Gerhart, B. (2005). The (affective) dispotitional approach to job satisfaction: sorting out the policy implications. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 79-97.

Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls of multilevel research. *Academy of Management Review,* 10,601–610.

Gonzalez, J.A., DeNisi, A.S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal Organizational Behaviour*, 30, 21–40.

Haveman, H. (1992). Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environment transformation. *Administrative Science Quarterly*, 31, 48-75.

International Labour Organization. (2016). *Workplace stress; A collective challenge*. Turin, Italy

Isen, A. M., & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology, 47,* 1206–1217.

Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology, 52,* 1122–1131.

Isen, A. M., Johnson, M. M. S., Mertz, E., & Robinson, G. F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word association. *Journal of Personality and Social Psychology, 48,* 1413–1426.

Kelly,P., & Amburgey,T. (1991). Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academic of Management Journal*, 591-612.

Klein, K.J., & Kozlowski, S.W.J. (2000). *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management, 35,* 634–717.

Kusumaputri, E.S. (2015). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi: Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi*. Yogyakarta, Indonesia: Deepublish.

Kusumaputri, E.S., Himam, F., Afiatin., T., & Meiyanto, IJK. (2014). A model of the commitment to change in Higher Education. *Anima Indonesian Psychological Journal*, 30 (1), 8-25

Langley, S. (2018). Facilitating positive emotions for greater creativity and innovation. *Individual, relational, and Contextual Dynamics of Emotions research on Emotion in Organizations*, 14, 259-270.

Latham, G.P., & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology,* 56, 485–516

LeBreton, J.M., & Senter, J.L. (2008). Answers to twenty questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods,* 11, 815–52

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology,* 10, 271–299

Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel multi-source examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology,* 92:1006–19.

Liao, H., & Rupp, D.E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal Applied Psychology,* 90, 242–56.

Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard Business School.

Loosemore, M., Sunindijo, R.Y., Lestari, F., Kusminanti, Y., & Widanarko, B. (2019). Comparing the safety climate of the Indonesian and Australian construction industries cultural and institutional relativity in safety research. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26 (10), 2206-2222.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005) The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success. *Psychological Bulletin*, 3 (6), 803-855.

Madhukar, V., & Sharma, S. (2017). Organizational climate: A conseptual Perspective. *International Journal of Management, It, & Engineering*, 7 (8), 276-293.

Martin, K.D., & Cullen, J.B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analytic review. *Journal Business Ethics,* 69, 175–94

Mayer, D.M., Ehrhart, M.G., Schneider, B. (2009a). Service attribute boundary conditions of the service climate-customer satisfaction link. *Academic Management Journal,* 52:1034–50.

Mayer,D.M., Nishii, L.H., Schneider, B., Goldstein, H.W. (2007). The precursors and products of fair climates: group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology,* 60, 929–63

McKay, P.F., Avery, D.R., Morris, M.A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: the moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61, 349–74

_____. 2009. A tale of two climates: diversity climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales performance. Pers. Psychol. 62:767–91

Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: the role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal Management Psychology,* 25,408–29

Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2019). Strength use in the workplace: A literature review. *Journal of Happiness Studies*, *21*(2), 737–764

Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S.L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal Applied Psychology,* 96,183–91

Nath, P., & Pradhan. R.K. (2014). Does feeling happy contributes to flexible thingking: Exploring the association positive emotions and cognitive flexibility. *Psychological Studies*, 59, 180-190.

Neal, M.A., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate Second Edition*. Sage. Los Angeles.

Neuman, L.W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. Seventh Edition*. Pearson. England.

O'Connor, P., O'Dea, A., Kennedy, Q., & Buttrey, S.E. (2011). Measuring safety climate in aviation: a review and recommendations for the future. *Safety Science*, 49, 128-138

Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Appliend Behavioral Science*, 47 (4) 461-524.

Passer, M.W., & Smith, R.E. (2009). Psychology: The Science of Mind and Behavior. McGraw-Hill Higher Education. New York. USA

Perry, E.L., & Li, A. (2019). Diversity climate in organizations. *Oxford Research Encyclopedias*. Business and Management.

Probst, T.M., Brubaker, T.L., Barsotti, A. (2008). Organizational under-reporting of injury rates: an examination of the moderating effect of organizational safety climate. *Journal Applied Psychology*, 93,1147–54

Pugh, S.D., Dietz, J., Brief, A.P., & Wiley, J.W. (2008). Looking inside and out: the impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal Applied Psychology*, 93,1422–28

Rainisio, N., & Inghilleri, P. (2013). *Culture, Environmental Psychology, and well-Being: An Emergent Theoretical Framework. Well-Being and Culture; Perspectives from Positive Psychology, Cross Cultural Advancements in Positive Psychology*. Springer Science. USA

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive, 11,* 48–59.

Rynes, S.L, Gerhart, B., Parks, L. (2005). Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology,* 56,571–600

Salanova, M., Agut, S., Peiro´, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *J. Appl. Psychol.* 90:1217–27

Salvaggio, A.N., Schneider, B., Nishii, L.H, Mayer. D.M., Ramesh, A., Lyon, J S. (2007). Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: test of a model. *J. Appl. Psychol,* 92:1741–50

Scheneider, B., Erhart, M.G., & Macey, M.G. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

Schminke, M., Ambrose, M.L., & Neubaum, D.O. (2005). The effects of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behaviour. Human Decision Process,* 97,135–51

Schneider B, ed. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology,* 28, 447-479.

Schneider, B., Brief A.P., & Guzzo, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 7-19.

Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of psychology*, 63:361-388.

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468–482. https://doi.org/10.1037/apl0000090

Schnittker, J. (2008). Happiness and success: genes, families, and the psychological effects of sosicoeconomic position and social support. *American Journal of Sociology*, 114, 233-259.

Seibert, S.E., Silver, S.R., Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal,* 47, 332–49

Shen, Y., Ju, C., Koh, T.Y., Rowlinson, S., & Bridge, A.J. (2017). The impact of transformational leadership on safety climate and individual safety behavior on construction sites. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14 (45), 2-17

Steers, R.M., dan Porter, L.W. (1997). *Motivation and Work Behavior, Second edition*. Tokyo Japan: McGraw-Hill

Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate: *Organizational climate: Explorations of a concept.* Boston, MA: Harvard University.

Tierney, W. G. (1998). *The responsive university.* Baltimore, Maryland: The John Hopkins University Press

Vacharkulksemsuk, T., Sekerka, L.E., Frederickson, B.L. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate: Second Edition*. Sage Publication. California

Walker,J.H., Armenakis, A.A., & Bernerth.J.B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, Process and

individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 761-773

Wallace, J.C., Popp, E., Mondore, S. (2006). Safety climate as a mediator between foundation climates and occupational accidents: a group-level investigation. *Journal. Applied Psychology.* 91, 681–88

Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal Applied Psychology,* 95, 517–29

Waugh, C. E., & Fredrickson, B. L. (2006). Nice to know you: Positive emotions, self-other overlap, and complex understanding in the formation of a new relationship. *The Journal of Positive Psychology, 1,* 93–106.

Widhi, L.S., & Kusumaputri. E.S. (2019). Ethical Leadership and Leader-Follower Value Congruence: The Moderating Role of Collectivism. *Proceedings of the 1st Annual Internastional Conference on Social Sciences and Humanities (AICOSH 2019)*, 339, 298-302.

Wu, T.S., Chen, C.H., & Li, C.C. (2008). A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 21 (2008), 307-318.

Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2009). A new kind of OB (organizational behavior). *Research in multi-level issues: Vol. 8. Multi-level issues in organizational behavior and leadership,* 13–60. Bingley, UK: Emerald.

Yang, J., Mossholder, K.W., Peng, T.K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: an examination of cross-level interaction effects. *Journal Applied Psychology,* 92, 681–92

Zohar, D., & Hofmann, D.H (2012). *Organizational culture and climate*: *In The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Oxford, UK: Oxford Univ Press.

Zohar, D., & Luria, G (2005). A multi-level model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90, 616–28

Zohar, D., Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis. *Journal Applied Psychology*, 93, 744–57

Daftar Laman

https://www.cnnindonesia.com/internasional/20210111094905-106-592011/kecelakaan-pesawat-di-indonesia-salah-satu-tertinggi-di-asia

Who. (2016). https://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/depression

PROFIL PENULIS

Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si., lahir di Yogyakarta, pada 14 Mei 1975 dan merupakan dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, UIN Sunan Kalijaga. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana pada Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Maranatha Bandung; kemudian melanjutkan pendidikan Magister Ilmu Psikologi pada Program Studi Psikologi, Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Universitas Gadjah Mada; dan menyelesaikan pendidikan Doktor Ilmu Psikologi pada Program Studi Psikologi, Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Universitas Gadjah Mada.

Sebagai perwujudan dari Tri Dharma Perguruan Tinggi, penulis telah menjalankan kewajibannya secara maksimal dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian kepada masyarakat. Penulis telah mengampu banyak mata kuliah yang di antaranya adalah Metodologi Penelitian Kuantitatif, Pengantar Metodologi Penelitian, Psikologi Eksperimen, Psikologi Industri dan Organisasi, dll. Selain mengajar, penulis juga aktif dalam menulis karya ilmiah yang telah terindeks secara nasional maupun internasional berikut buku yang telah memiliki HAKI. Di samping itu, penulis juga aktif dalam kegiatan konferensi, seminar, lokakarya, dan simposium sebagai peserta maupun sebagai pemakalah. Penulis pun turut berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Selain sebagai pengajar, penulis juga menjabat secara institusional serta berhasil memperoleh berbagai macam penghargaan atas partisipasinya dalam dunia pendidikan profesional

Buku ini merupakan salah satu seri buku Psikologi Industri Organisasi yang secara khusus menjelaskan tentang iklim organisasi sebagai suatu konstruk yang banyak diteliti di bidang PIO. Teori iklim organisasi telah mengalami evolusi perspektif dengan pola teori yang juga mengalami perkembangan. Konsep iklim organisasi berawal dari studi Lewin yang dilakukan menggunakan 2 metode, yaitu kuantitatif secara eksperimental dengan merancang iklim sosial dan metode kualitatif, yaitu observasi pada *setting* organisasi di situasi alamiah (Denison, 1996). Pada studi organisasi, topik tentang iklim memfokuskan pada perhatian *(attention)*. Pada publikasi-publikasi awal tentang iklim organisasi, menguraikan berbagai perspektif tentang iklim organisasi, mulai dari penjelasan iklim sebagai serangkaian kondisi organisasi objektif hingga interpretasi subjektif pada individu terhadap karakter organisasi. Publikasi berikutnya menjelaskan konsekuensi iklim organisasi terhadap individu dan keluaran organisasi. Perkembangan berikutnya mendukung bahwa iklim organisasi mencakup kondisi organisasi dan reaksi individu.

Perkembangan metode penelitian, *level of analysis,* karakteristik organisasi, dan kekhususan bentuk iklim organisasi akan memberikan keanekaragaman dalam pengembangan riset mengenai iklim organisasi. Di era disruptif saat ini, merupakan momentum yang tepat mempelajari dinamika organisasi dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan memperhatikan setiap elemen-elemen di dalamnya. Iklim organisasi adalah salah satu elemen yang cukup penting sebagai dasar untuk menganalisis dinamika tersebut.

Harapan penulis, buku ini dapat membantu peneliti dan praktisi Psikologi Industri dan Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta bidang ilmu lain yang relevan untuk mempelajari lebih detail tentang dinamika organisasi dengan tidak mengabaikan reaksi individu-individu anggota organisasi. Iklim organisasi yang kuat dan positif akan memicu munculnya inovasi-inovasi dari para anggota organisasi.

Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
cs@deepublish.co.id
Penerbit Deepublish
@penerbitbuku_deepublish
www.penerbitdeepublish.com

Kategori : Psikologi
ISBN 978-623-02-2983-1
9 786230 229831