

**Peran Moral Kerja Dalam Meningkatkan  
Produktivitas Karyawan**

**Oleh:  
Dina Sartika, S.E.,M.Si.**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PADJADJARAN  
BANDUNG  
2007**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
I. Pendahuluan.....	1
I.1. Latar Belakang.....	1
I.2. Masalah.....	1
II. Moral Kerja.....	1
II.1. Proses Terbentuknya Moral Kerja.....	4
II.2. Dimensi Moral Kerja.....	6
III. Produktivitas.....	9
IV. Hubungan Moral Kerja dan Produktivitas.....	13

# Peran Moral Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan

## I. Pendahuluan

### I.1. Latar Belakang

Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Produktivitas harus menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis.

Dengan kondisi yang bersifat pribadi dan unik, maka setiap karyawan dalam organisasi akan berperilaku yang berbeda-beda. Untuk itu setiap pimpinan organisasi harus mengetahui berbagai kondisi dan situasi tersebut agar dapat mengarahkan dan meningkatkan produktivitas karyawannya.

### I.2. Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka beberapa hal yang akan dibahas pada makalah ini adalah:

1. Apa yang dimaksud dengan moral kerja?
2. Apa yang dimaksud dengan produktivitas karyawan?
3. Bagaimana hubungan antara moral kerja dan produktivitas karyawan?

## II. Moral Kerja

Istilah moral digunakan untuk menerangkan perilaku organisasi. Di dalam organisasi bisnis, tentu saja pengertian moral tersebut dikaitkan dengan aktivitas kerja dan diistilahkan dengan *employee morale*.

Beberapa pengertian moral kerja dapat kita lihat dari beberapa uraian teoritis di bawah ini:

**Drafke & Kossen** (1998;295) mendefinisikan:

*Morale is employee's attitudes toward either their employing organizations in general or towards specific job factors, such as supervision, fellow employees, and financial incentive. It can be ascribed to either the individual or to the group of which he or she is apart.*

Dalam hal ini Drafke & Kossen mengatakan bahwa moral kerja mengacu pada sikap-sikap karyawan baik terhadap organisasi-organisasi yang mempekerjakan mereka, maupun terhadap faktor-faktor pekerjaan yang khas, seperti supervisi, sesama karyawan, dan rangsangan-rangsangan keuangan. Ini dapat dianggap berasal baik dari individu maupun kelompok yang merupakan bagian dimana karyawan berada.

**Keith Davis** (1989:76) mengemukakan bahwa:

*When they refer to morale, they usually mean the attitude of individuals and groups toward their work environment and toward voluntary cooperation to the full extent of their ability in the best interest of organization. Emphasis is upon the drive to do good work rather than contentment.*

Menurut Keith Davis, berbicara mengenai moral kerja, kita selalu mengartikan moral sebagai sikap perorangan dan kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela. Dalam hal ini lebih menekankan pada dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya daripada sekedar kesenangan saja.

Lebih lanjut **William B. & Keith Davis** (1993:541-549) menghubungkan moral kerja dengan *quality of work life effort*. Menurutnya, moral kerja bermanfaat dan dapat digunakan untuk berbagai kepentingan yang erat kaitannya dengan usaha membina relasi antar karyawan, komunikasi informal dan formal, pembentukan disiplin serta konseling.

**Judith R.Gordon** (1991:754) mengungkapkan:

*...a predisposition in organization members to put forth extra effort in achieving organizational goals and objectives. Included feeling of commitment. Morale is a group phenomenon involving extra effort, goals communality, and feelings of belonging.*

Menurutnya moral kerja adalah suatu predisposisi dari anggota organisasi untuk berupaya keras dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Moral meliputi komitmen terhadap tujuan itu. Moral adalah suatu fenomena kelompok yang meliputi upaya keras, adanya tujuan bersama dan perasaan memiliki.

**Harris** (1984:238) menyatakan:

*Morale is to view it as workers' perceptions of the existing state of their well being-in order words, the workers' degree of satisfaction with organizational conditions and circumstances. Morale is said to be "high" when conditions and circumstances appear to be favorable and "low" when conditions are unfavorable.*

Menurut Harris, moral kerja dimaksudkan sebagai persepsi karyawan terhadap keadaan yang ada dengan kata lain kesejahteraan, tingkat kepuasan karyawan dengan kondisi organisasi dan keadaan sekitarnya. Moral dikatakan tinggi apabila kondisi dan keadaan sekitarnya nampak menyenangkan dan dikatakan rendah apabila kondisi tidak menyenangkan.

Dari sejumlah pengertian yang dikemukakan di atas, terlihat bahwa moral kerja adalah suatu predisposisi yang mempengaruhi kemauan, perasaan dan pikiran untuk bekerja dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sebaik-baiknya. Moral kerja dapat dilihat dalam kaitannya dengan moral individual dan moral kelompok. Moral individual berarti semangat individu untuk menyumbangkan tenaga maupun pikirannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan moral kerja kelompok

berarti semangat kerja dari kelompok secara bersama-sama untuk menyumbangkan tenaga dan pikirannya guna mencapai tujuan bersama.

## **II.1. Proses Terbentuknya Moral Kerja**

Pada perusahaan / organisasi bisnis, moral kerja mengarah pada interaksi karyawan dengan keseluruhan lingkungan pekerjaannya. Walaupun dalam kenyataannya, proses berkembangnya moral kerja tidak bersifat mekanistik dan linier, akan tetapi sebagai gambaran teoritis moral kerja dapat diuraikan berikut ini.

Terbentuknya moral kerja berawal dari adanya *persepsi* pegawai terhadap situasi di dalam organisasi secara keseluruhan. **Gibson dan Donnelly** (1988:54), tentang perilaku individu dalam organisasi, menyebut situasi tersebut sebagai stimulus. Sedangkan proses persepsi pada hakikatnya merupakan proses pengamatan, pengorganisasian, penafsiran, dan pengevaluasian objek atau situasi tertentu secara selektif. Hasil dari proses persepsi, belajar, dan pengalaman kerja di lingkungan organisasi tersebut akan menjadi bagian dari mekanisme penyesuaian secara terus-menerus antara kepercayaan (*beliefs*) dan perasaan (*feelings*) yang membentuk atau mengubah sikap individu. Dikemukakan bahwa sesungguhnya sikap merupakan kesiapsiagaan mental yang mempunyai pengaruh tertentu kepada persepsi dan tanggapan individu terhadap orang, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya. Jadi antara persepsi dan sikap akan selalu saling pengaruh dan mempengaruhi secara timbal balik. Berkaitan dengan sikap, Gibson selanjutnya mengungkapkan teori **Rosenberg** (1960) yang menyatakan bahwa sikap terdiri dari komponen-komponen: kognisi, afeksi, dan perilaku. Komponen kognisi bertautan dengan proses berpikir dengan tekanan khusus pada rasionalitas dan logika. Komponen afeksi

merupakan komponen emosional atau perasaan (*feeling*). Sedangkan komponen perilaku berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk bertindak menghadapi sesuatu dengan cara tertentu.

Fase selanjutnya, apabila dalam sikap individu/pegawai tersebut telah terbentuk apa yang disebut oleh **Keith Davis** (1989:68-70) sebagai gairah (*zeal*) dan kemauan (*will to do*), maka pada saat itu moral kerja mulai terbentuk. Oleh karena itu, dalam istilah moral terkandung pengertian gairah (*zeal*) dan kemauan untuk melakukan sesuatu (*will to do*) tersebut.

Namun demikian, intensitas gairah dan kemauan tersebut dalam masing-masing individu atau kelompok akan berbeda-beda. Hal itu pulalah yang membedakan ciri-ciri moral kerja yang rendah dan yang tinggi. **Maier** (1976:119) mengemukakan bahwa tingkat moral yang terbentuk tergantung pada tiga keadaan kelompok, yaitu:

- 1) Seberapa jauh kesamaan tujuan para anggota kelompok dan persamaan persepsi terhadap tujuan bersama itu.
- 2) Seberapa jauh kelompok tersebut dipandang sebagai sesuatu yang berguna.
- 3) Seberapa besar keyakinan para anggota kelompok terhadap keberhasilan pencapaian tujuan tersebut.

Mungkin saja terjadi moral yang rendah pada suatu kelompok tertentu meskipun masing-masing anggota kelompok mempunyai motivasi yang tinggi dan sikap yang sehat. Hal ini terjadi bila mereka tidak mempunyai tujuan yang sama. Kelompok juga tidak akan mempunyai moral yang tinggi bila masing-masing individu berusaha berjuang untuk kepentingan sendiri atau melindungi diri dari kritik.

Dalam hal ini tidak ada kecenderungan untuk saling tolong-menolong dan bekerja sama dalam usaha mencapai tujuan kelompok. Walaupun para anggota kelompok itu tidak mempunyai tujuan pribadi, melainkan hanya mempunyai tujuan bersama, ini tidaklah cukup untuk menunjang moral kerja tinggi. Jika kelompok mau bekerja sama dalam berusaha maka tujuan bersama haruslah memenuhi kebutuhan akan pengakuan, ini merupakan hal yang penting bagi para anggota kelompok. Jadi untuk mempunyai moral kerja yang tinggi, tujuan bersama tersebut haruslah berguna dan realistis.

## **II.2. Dimensi Moral Kerja**

**Benge** (1976:40) mengemukakan terdapat tiga faktor yang menentukan terbentuknya moral kerja, yaitu:

### 1) Aspek Sikap Terhadap Pekerjaan

Merupakan sikap pekerja secara umum terhadap aspek-aspek yang meliputi jenis pekerjaan, kemampuan untuk melakukan pekerjaan, suasana lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima.

### 2) Aspek Sikap Terhadap Atasan

Sikap terhadap atasan dapat dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap karyawan, cara menangani keluhan pekerja, cara penyampaian informasi, perancangan tugas, tindakan, pendisiplinan pekerja, dan bagaimana pandangan pekerja terhadap kemampuan atasannya dalam melaksanakan tugas.

### 3) Aspek Sikap Terhadap Perusahaan



Sikap terhadap perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh kebijakan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan pekerja, perbandingan dengan perusahaan lain, citra perusahaan, semangat kelompok dengan pihak atasan.

Menurut **Roach** (1976) (dalam **Harris**, 1984:238) ada dua belas dimensi yang menentukan tingkat moral, yaitu:

- 1) Sikap umum pekerja terhadap pekerjaan.
- 2) Sikap umum pekerja terhadap pengawasan yang diterima
- 3) Tingkat kepuasan standar kerja
- 4) Tingkat pertimbangan supervisor atau atasan yang diperlihatkan dan diberikan terhadap bawahannya.
- 5) Tingkat tekanan dan beban kerja.
- 6) Perlakuan yang diberikan manajemen kepada pekerja
- 7) Tingkat harga diri atau kebanggaan pekerja dalam perusahaan dan di dalam aktifitasnya.
- 8) Tingkat kepuasan pekerja terhadap upah atau gaji.
- 9) Reaksi pekerja terhadap jaringan komunikasi formal dalam organisasi.
- 10) Tingkat kepuasan kerja intrinsik dari para pekerja.
- 11) Kepuasan kerja dalam hal kemajuan dan terhadap kesempatan untuk maju lebih lanjut.
- 12) Sikap pekerja terhadap rekan sekerja.

**Applewhite** (1976) (dalam **Harris**, 1984:238) menurunkan jumlah faktor yang berpengaruh terhadap moral kerja yang dikembangkan oleh Roach dari 12 faktor menjadi 5 faktor, yaitu:

- 1) Kesan terhadap perusahaan dalam pandangan pekerja.
- 2) Kualitas umum dari pengawasan yang diterima pekerja.
- 3) Kepuasan finansial dan imbalan materi yang diterima pekerja.
- 4) Keramah-tamahan dari rekan sekerja dan kecakapan mereka untuk bekerja sama tanpa perselisihan.
- 5) Tingkat kepuasan kerja intrinsik.

**Drafke & Kossen** (1998:297) mengemukakan sejumlah faktor yang menentukan moral kerja yaitu:

- 1) Organisasi itu sendiri.
- 2) Kegiatan-kegiatan mereka sendiri, ketika bekerja maupun setelah selesai bekerja.
- 3) Sifat pekerjaan.
- 4) Teman-teman sejawat mereka.
- 5) Kepemimpinan atasan.
- 6) Penerapan aturan.
- 7) Konsep.
- 8) Pemenuhan kebutuhan pribadi.

Menurut **Drafke & Kossen**, organisasi secara signifikan mempengaruhi moral kerja karyawan. Reputasi organisasi yang kurang baik di masyarakat dapat mempengaruhi moral kerja secara negatif dan sebaliknya organisasi yang memiliki citra khusus di mata masyarakat akan dapat mempengaruhi moral kerja secara positif.

**Harris** (1984:239) memandang bahwa faktor yang mempengaruhi moral kerja dihubungkan dengan persepsi karyawan, yaitu:

- a. Persepsi karyawan terhadap keadaan organisasi yang tidak dapat dikendalikannya, seperti pengawasan, kerja sama dengan rekan sekerja, kebijakan organisasi terhadap pekerja. Bila faktor tersebut dipandang menyenangkan bagi karyawan, moral kerja akan cenderung tinggi.
- b. Persepsi karyawan terhadap tingkat kepuasan yang diperoleh dari imbalan yang diterima.
- c. Persepsi karyawan terhadap kemungkinan untuk mendapatkan imbalan dan masa depan serta kesempatan untuk maju.

### **III. Produktivitas**

Istilah produktivitas diartikan secara beragam sehingga seringkali menimbulkan kesimpangsiuran. Ada yang mengidentifikasikan makna produktivitas dengan produksi, memandang produktivitas sebagai ukuran besarnya biaya sumberdaya, dan menyamakan produktivitas dengan prestasi kerja (**Joseph M. Putti**, 1985:10). Makna produktivitas tidak hanya terbatas pada produktivitas besar biaya dan prestasi kerja, melainkan lebih luas dan menyeluruh. Dalam **Kohlbers Dictionary for Accountant** (1983), produktivitas didefinisikan sebagai hasil yang didapat dari setiap proses produksi yang menggunakan satu atau lebih faktor produksi. Produktivitas ini biasanya dihitung sebagai indeks atau perbandingan (*ratio*) *output* dibanding *input* dan dapat dinyatakan dalam ukuran fisik (*physical productivity*) dan ukuran finansial (*financial productivity*). Sedangkan menurut ensiklopedia Britanica (1982:27) disebutkan bahwa produktivitas dalam ekonomi berarti

rasio dari hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu.

Makna produktivitas dapat diartikan secara bervariasi oleh setiap organisasi tergantung pada tujuan dan fungsi organisasi bersangkutan. Meskipun demikian secara umum **Bernadine and Russel** (1998:335) mengungkapkan sebagai berikut:

*“Generally, productivity refers to a ratio of output to input. Inputs may include labor hour of cost, production cost, and equipment cost. Outputs may consist of sales, earnings, market share, and mistakes made”.*

Pada umumnya produktivitas mengacu pada rasio output dan input. Input disini termasuk jam kerja atau biaya, biaya produksi, dan biaya peralatan. Output terdiri dari penjualan, pendapatan, pasar, dan kesalahan.

**Kopelman** (1986:3) mendefinisikan produktivitas sebagai berikut:

*Productivity is the physical process conceptualization used by many economist; productivity is relationship between physical output and one or more of the associated physical inputs used in the production process. Broadly conceived, productivity is a system concept; it can apply to various entities, ranging from an individual or machine to company, industry or national economy. Physical process productivity, typically expressed as a ratio, reflects how efficiently resource are used in creating output.*

Menurut Kopelman, produktivitas merupakan sebuah konsep fisik yang digunakan oleh banyak ekonom; produktivitas merupakan hubungan antara output fisik dengan satu atau lebih input fisik yang digunakan dalam proses produksi. Lebih luas lagi, produktivitas merupakan sebuah konsep sistem; dapat berlaku pada berbagai barang diurutkan dari individu atau mesin sampai ke perusahaan, industri atau ekonomi nasional. Produktivitas proses fisik, menggambarkan rasio bagaimana sumber daya digunakan secara efisien dalam menghasilkan output.

Selain ratio output dengan input, para ahli ada yang mengartikan produktivitas dengan melihatnya dari dimensi lain. Dalam kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas, **Joseph M. Putti** (1985:10) menyimpulkan bahwa produktivitas adalah seberapa baik berbagai sumber daya itu kita olah bersama dan kita gunakan untuk mencapai suatu tingkat hasil ataupun sasaran yang spesifik. Dengan kata lain bagaimana mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dan bekerja lebih cerdas, tidak hanya sekedar lebih keras.

**Robbin** (1998:22) mengartikan produktivitas sebagai berikut:

*“An organization is productive if it achieves its goals and does so by transferring inputs to outputs at the lowest cost. As such, productivity implies a concern for both effectiveness and efficiency”.*

Dalam hal ini Robbin mengatakan suatu organisasi dikatakan produktif jika organisasi itu mencapai tujuan-tujuannya, dan mencapainya dengan melakukan upaya transformasi input menjadi output dengan biaya paling rendah. Produktivitas mengimplikasikan adanya pengertian efektivitas dan efisiensi.

Senada dengan Robbin, **Whitemore** (dalam Sedarmayanti, 2001:58) mengutarakan sebagai berikut:

*Productivity is a measure of the use of resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the use resource to the amount of resources employed.*

Jadi Whitemore memandang bahwa produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pengertian produktivitas memiliki dua dimensi, yakni *efektivitas dan efisiensi*. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaan atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

**Sedarmayanti** (2001:58) mengatakan bahwa produktivitas yang dimaksud merupakan produktivitas secara total atau keseluruhan, artinya output yang dihasilkan diperoleh dari keseluruhan masukan (*input*) yang ada dalam organisasi. Masukan tersebut lazim disebut sebagai faktor produksi. Keluaran yang dihasilkan dicapai dari masukan yang melakukan proses kegiatan yang bentuknya dapat berupa produk nyata atau jasa. Keluaran atau faktor produksi dapat berupa tenaga kerja, kapital, bahan, teknologi dan energi. Salah satu masukan seperti tenaga kerja, dapat menghasilkan keluaran yang dikenal dengan *produktivitas individu*, yang dapat disebut sebagai produktivitas partial.

Dewasa ini produktivitas individu mendapat perhatian cukup besar. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa sebenarnya produktivitas manapun bersumber dari individu yang melakukan kegiatan. Namun individu yang dimaksud ialah individu sebagai tenaga kerja yang memiliki perilaku kerja produktif, sehingga dapat menghasilkan kualitas kerja yang memadai.

Selanjutnya Sedarmayanti mengatakan bahwa efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi, tetapi semakin kecil masukan yang dihemat, semakin rendah tingkat efisiensi. Pengertian efisiensi disini lebih berorientasi kepada masukan, sedangkan masalah keluaran kurang menjadi perhatian utama. Sedangkan efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi

kepada keluaran, sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat. Kemudian kualitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan. Di samping itu, kualitas juga berkaitan dengan proses produksi yang akan berpengaruh pada hasil yang dicapai secara keseluruhan.

#### **IV. Hubungan Moral Kerja dan Produktivitas Karyawan**

**Harris** (1984:239) menjelaskan bahwa semenjak moral dilibatkan kedalam sikap-sikap karyawan, adalah penting untuk meninjau akibat dari moral tinggi (dipersepsi dengan kepuasan tinggi) dan moral rendah (persepsi kepuasan rendah). Satu dari efek atau pengaruh yang tidak dapat diramalkan dari moral adalah dampak pada produktivitas karyawan. Berbagai penelitian yang dilakukan oleh **Kazt** dan **Vroom** memperlihatkan tidak ada hubungan yang konsisten antara tingkat moral kerja yang spesifik dengan kinerja produktif karyawan. Kadang-kadang produktivitas tinggi dan moral juga tinggi, tetapi di lain waktu produktivitas rendah meskipun moral kerja tinggi dan sebaliknya.

Di sisi lain, **Drafke & Kossen** (1998:296) mengatakan bahwa hubungan langsung antara moral kerja dan produktivitas adalah moral yang tinggi akan berdampak pada produktivitas yang tinggi. Demikian pula jika moral rendah akan mengurangi produktivitas.

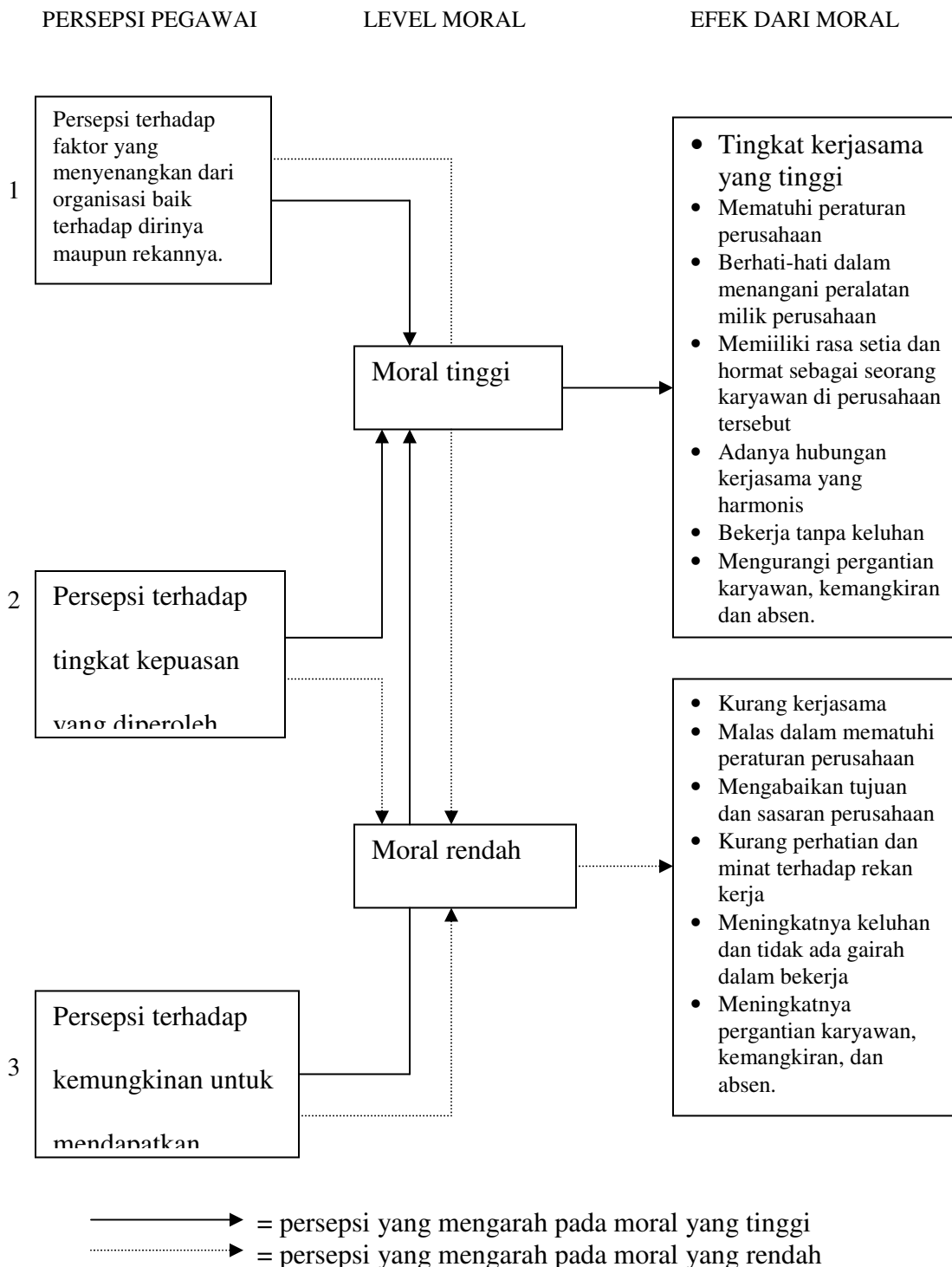
Sedangkan **Herzberg** (dalam **Gellerman**, 1984:321) meringkaskan berbagai penelitian yang dipublikasikan mengenai efek moral kerja terhadap produktivitas sebagai berikut:

Dari seluruh survey yang dilaporkan, 54% menunjukkan bahwa moral yang tinggi berkaitan dengan produktivitas yang tinggi; sementara 35% lainnya menunjukkan bahwa moral tidak berhubungan dengan produktivitas; dan 11% lainnya menyebutkan moral tinggi berhubungan dengan produktivitas yang rendah... Hubungan itu tidak mutlak, tetapi terdapat cukup banyak data yang mendukung bahwa memberi perhatian pada karyawan berpengaruh terhadap meningkatnya keluaran karyawan..... Korelasi yang rendah itu berarti bahwa selain sikap kerja tentu banyak faktor lainnya yang juga mempengaruhi produktivitas.

Selanjutnya **Harris** mengatakan bahwa kemungkinan gejala hubungan antara produktivitas dengan tingkat moral harus dipertimbangkan dari tiga persepsi yang mempengaruhi tingkat moral seperti yang telah disebutkan di atas, yaitu (1) persepsi karyawan terhadap keadaan organisasi yang tidak dapat dikendalikannya, seperti pengawasan, kerja sama dengan rekan sekerja, dan kebijakan organisasi terhadap pekerja. Bila faktor tersebut dipandang menyenangkan bagi karyawan, moral kerja akan cenderung tinggi (2) persepsi karyawan terhadap tingkat kepuasan yang diperoleh dari imbalan yang diterima (3) persepsi karyawan terhadap kemungkinan untuk mendapatkan imbalan dan masa depan serta kesempatan untuk maju. Harris mencoba menggambarkan keterkaitan antara persepsi karyawan dan tingkat moral kerja serta efeknya pada bagan berikut ini:



**Gambar 1. Hubungan antara persepsi karyawan, level moral dan efek moral**



Sumber: Harris (1984:241)

Dari gambar di atas **Harris** menjelaskan bahwa apabila persepsi mengarah pada keadaan moral tinggi, efek positif lain akan dihasilkan, dan semua aktivitas dilakukan

secara sukarela. Dengan moral tinggi, pegawai cenderung menunjukkan kemauan untuk dibawa kerjasama, lebih puas dengan kondisi yang ada, mau mematuhi peraturan, berhati-hati dalam menggunakan peralatan milik perusahaan, menunjukkan loyalitas dan hormat terhadap perusahaan, dapat bekerjasama dengan harmonis, dan bekerja tanpa keluhan. Moral tinggi juga cenderung mengurangi absen, mangkir dan pergantian pegawai. Dan tentu saja sebaliknya jika moral rendah, maka berbagai efek kebalikan dari hal di atas akan terjadi.

Pemeliharaan moral kerja yang tinggi harus dianggap sebagai tanggung jawab manajemen yang permanen, karena sekali moral kerja merosot, maka dibutuhkan waktu lama untuk memperbaikinya kembali. Menurut **Gellerman** (1984:322), moral kerja yang jelek dapat menimbulkan pemogokan, pemerkerjaan karyawan yang berlebihan, kepura-puraan, dan berbagai reaksi lainnya. Selanjutnya moral kerja yang rendah dapat mempunyai akibat jangka panjang dan jauh lebih merusak organisasi daripada hilangnya produktivitas temporal. Bakat manajerial dan profesional kiranya akan jauh lebih berkembang bila moral kerja dipertahankan pada suatu tingkat yang tinggi, dan gambaran yang diberikan perusahaan terhadap karyawan baru yang prospektif dapat sangat menunjang kondisi moral kerja intern secara luas. Oleh karena itu perlulah untuk terus-menerus menganalisa kekuatan yang mempengaruhi moral kerja dan mengambil langkah-langkah yang tepat guna memeliharanya daripada bereaksi setelah keadaan yang serius muncul.

## DAFTAR PUSTAKA

- Benge, Eugene and Hickey, John. 1976. *Morale and Motivation : How to Measure Morale & Increased Productivity*. New York: Franklin Watts.
- Benge. 1976. *Measuring Morale-Key to Increased Productivity*. Modern Business Report, New York: Alexandre Hamilton Institute, Inc.
- Bernadine and Russel. 1998. *Human Resource Management. Second Edition*. Singapore: McGraw-Hill Companies.
- Davis, Keith. 1989. *Human Relation at Work*. Tokyo: McGraw-Hill Book Company.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. 1985. *Human Behavior At Work*. Tokyo: McGraw-Hill Book Company.
- Denison, Daniel R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Drafke, Michael W & Kossen, Stan. 1998. *The Human Side of Organizations*. United States: Addison Longman, Inc.
- Gellerman, Saul W. 1970. *Motivation and Productivity*. Bombay: BD Taravorevals Sons & CO.
- Gibsons, James H, Ivancevich, John M, and Donelly. 1998. *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Harris, O Jeff, Jr. 1984. *Managing People At Work*. Canada: John Willey & Sons, Inc.
- Hellriegel,D & Slocum J.W. 1979. *Organizational Climate: Measures, Reseach and Contingencies*. Academy of Management Journal.
- Kaplan,Robert M., and Denis P Saccuzza. 1993. *Psychological Testing (Principles, Application, and Issues )*, 3<sup>rd</sup> edition Brooks/ Cole Publishing Company, California.
- Koppelman, Richard E. 1986. *Managing Productivity in Organization: A Practical People-Oriented Perspective*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Mathis, Robert L and Jackson, John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Buku Satu. Jakarta: PT.Salemba Emban Patria.

- ,2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Buku Dua. Jakarta: PT.Salemba Emban Patria.
- Robbin, Stephen R. 1998. *Organizational Behavior*. Prentice Hall Inc, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Whitemore, D.A. 1979. *Measurement & Control of Indirect Work*. Philadelphia: International Publication Service.
- Werther B William & Davis, Keith. 1993. *Human Resource and Personnel Management*, 4<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill Book Company.