

## PERAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP MORAL KERJA ANGGOTA KEPOLISIAN DAERAH X

Nourindra Hafiz A<sup>1</sup>, Dewi Handayani Harahap<sup>2</sup>, Ayu Gigih Rizqia<sup>3</sup>

Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta<sup>1,2,3</sup>

e-mail: [nourindrahafiz@gmail.com](mailto:nourindrahafiz@gmail.com)<sup>1</sup>, [dewihandayani@up45.ac.id](mailto:dewihandayani@up45.ac.id)<sup>2</sup>,

[ayugigihrizqia@up45.ac.id](mailto:ayugigihrizqia@up45.ac.id)<sup>3</sup>

Diterima: 31/12/2025; Direvisi: 6/1/2026; Diterbitkan: 20/1/2026

### ABSTRAK

Perkembangan teknologi dan tuntutan profesionalisme menuntut organisasi kepolisian memiliki sumber daya manusia yang adaptif dan bermoral kerja tinggi, yang salah satunya dipengaruhi oleh iklim organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan moral kerja pada anggota Kepolisian Daerah X. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional terhadap 152 personel berpangkat Bripda dengan masa dinas 0–3 tahun yang dipilih melalui *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan skala iklim organisasi dan skala moral kerja, kemudian dianalisis dengan korelasi *product momen* dari Pearson. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap moral kerja ( $B = 0,232$ ;  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 28,6%. Penelitian ini menyimpulkan bahwa iklim organisasi yang kondusif, ditandai dengan dukungan pimpinan, komunikasi yang efektif, dan keadilan organisasi, berperan penting dalam meningkatkan moral kerja anggota kepolisian serta mendukung kinerja dan profesionalisme Polri.

**Kata kunci:** *Iklim Organisasi, Moral Kerja, Kepolisian, Kinerja Anggota.*

### ABSTRACT

Technological development and increasing demands for professionalism require police organizations to have adaptive human resources with high work morale, which is influenced by organizational climate. This study aims to examine the relationship between organizational climate and work morale among members of X Regional Police. A quantitative correlational design was employed involving 152 police personnel holding the rank of Bripda with 0–3 years of service, selected through purposive sampling. Data were collected using organizational climate and work morale scales and analyzed using Pearson correlation. The results show that organizational climate has a positive and significant effect on work morale ( $B = 0.232$ ;  $p < 0.05$ ), with a contribution of 28.6%. This study concludes that a supportive organizational climate characterized by leadership support, effective communication, and organizational fairness plays an important role in enhancing police officers' work morale and supporting professionalism within the police institution.

**Keywords:** *Organizational Climate, Work Morale, Police Officer, Job Performance.*

### PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi di era globalisasi saat ini membawa konsekuensi logis bagi setiap organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Tuntutan ini mengharuskan adanya ketersediaan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas tinggi, profesionalisme yang mumpuni, dan kemampuan adaptasi yang lincah. Dalam konteks

organisasi pelayanan publik, kualitas manusia di dalamnya menjadi faktor determinan yang sangat krusial karena bersinggungan langsung dengan tingkat kepuasan dan kepercayaan masyarakat luas. Kualitas lingkungan kerja yang buruk sering kali menjadi pemicu utama menurunnya motivasi dan munculnya perilaku kontraproduktif atau menyimpang di kalangan pegawai. Hal ini menjadi sorotan tajam dan perhatian serius, terutama pada institusi kepolisian yang memegang mandat vital sebagai garda terdepan dalam menjaga keamanan, ketertiban, dan pengayoman masyarakat (Prianggono, 2022; Sridadi et al., 2023). Sebagai institusi publik yang memiliki kewenangan besar, kepolisian dituntut untuk senantiasa menjaga performa sumber daya manusianya agar tetap prima, karena setiap tindakan anggota akan berdampak langsung pada citra institusi dan stabilitas sosial (Jailani et al., 2025; Surahmi et al., 2025).

Secara normatif atau dalam tataran idealitas (*das sollen*), pelaksanaan tugas dan fungsi kepolisian di Indonesia telah memiliki landasan hukum yang sangat kuat, jelas, dan mengikat. Berbagai regulasi perundang-undangan serta kode etik profesi telah digariskan sebagai kompas moral utama bagi setiap anggota dalam menjalankan kewajibannya sehari-hari. Aturan-aturan tersebut secara tegas menekankan pentingnya nilai-nilai profesionalitas, akuntabilitas, dan integritas yang tidak boleh ditawar dalam kondisi apa pun. Setiap personel kepolisian diwajibkan untuk menjunjung tinggi perilaku terpuji, melayani dengan hati nurani, serta menjauhi segala bentuk penyalahgunaan wewenang yang diamanahkan negara kepada mereka. Kode etik profesi dirancang untuk menjadi pagar pembatas yang memastikan bahwa kekuasaan yang dimiliki tidak disalahgunakan untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Harapan negara dan masyarakat adalah terciptanya sosok polisi yang humanis namun tegas. Standar normatif ini menjadi tolak ukur mutlak keberhasilan institusi dalam membina sumber daya manusianya agar selaras dengan tujuan luhur pemolisian yang demokratis dan berkeadilan (Ibrahim & Tamrin, 2024; Mansyur et al., 2025; Surahmi et al., 2025).

Namun, realitas di lapangan atau kondisi faktual (*das sein*) sering kali menampilkan wajah yang kontradiktif dengan standar ideal yang telah ditetapkan oleh regulasi. Berbagai temuan empiris dan laporan lapangan mengindikasikan bahwa pelanggaran terhadap kode etik profesi masih menjadi fenomena yang kerap terjadi dan sangat meresahkan publik. Kasus-kasus mencolok seperti penggunaan kekerasan yang berlebihan atau *police brutality* dalam penanganan massa, serta praktik pungutan liar dan korupsi, masih mewarnai dinamika internal institusi ini. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan yang nyata dan serius antara harapan normatif regulasi dengan perilaku aktual anggota di lapangan. Pelanggaran-pelanggaran ini bukan hanya sekadar penyimpangan prosedural, melainkan cerminan dari kegagalan internalisasi nilai-nilai etika profesi yang mendalam. Ketidaksesuaian antara aturan tertulis dengan praktik di lapangan ini menciptakan preseden buruk yang menggerus legitimasi moral institusi di mata publik. Kesenjangan ini mengindikasikan adanya masalah mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengawasan internal yang memerlukan evaluasi menyeluruh (Dahlan & Fatmawada, 2020; Gredenggo et al., 2023).

Salah satu faktor psikologis fundamental yang sangat mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota dalam sebuah organisasi adalah moral kerja. Konsep ini didefinisikan sebagai sikap mental yang mencerminkan semangat, antusiasme, serta kesediaan tulus dari seorang individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya. Moral kerja bukan sekadar kepatuhan buta, melainkan mencakup aspek kedisiplinan diri, gairah kerja yang tinggi, dan rasa tanggung jawab yang mendalam terhadap peran yang diemban. Ketika moral kerja berada pada tingkat yang tinggi, hal ini akan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu, kepatuhan sukarela terhadap regulasi, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada publik. Sebaliknya, kondisi moral kerja

yang rendah menjadi ancaman serius bagi keberlangsungan organisasi, karena dapat memicu penurunan produktivitas yang drastis serta membuka peluang terjadinya perilaku menyimpang. Anggota dengan moral rendah cenderung bekerja asal-asalan, bersikap apatis, dan rentan melakukan pelanggaran aturan yang merugikan institusi (Ibrahim et al., 2025; Jin et al., 2022; Junianti et al., 2023).

Selain faktor internal individu, faktor eksternal berupa lingkungan kerja juga memegang peranan kunci dalam membentuk perilaku pegawai, yang sering disebut sebagai iklim organisasi. Istilah ini merujuk pada persepsi kolektif yang dirasakan oleh anggota organisasi terhadap berbagai kebijakan, praktik manajerial, dan prosedur operasional yang berlaku di lingkungan kerja mereka sehari-hari. Dimensi iklim organisasi ini sangat luas, meliputi persepsi terhadap gaya kepemimpinan atasan, efektivitas komunikasi internal, rasa keadilan dalam organisasi, dukungan yang diberikan oleh pimpinan, hingga sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan. Iklim organisasi yang kondusif dan positif mampu menciptakan rasa aman psikologis dan kenyamanan bagi para anggota, yang pada gilirannya akan menumbuhkan loyalitas dan dedikasi. Sebaliknya, iklim organisasi yang keruh atau tidak kondusif berpotensi besar mematikan motivasi, menciptakan ketegangan, dan menurunkan moral kerja secara keseluruhan. Persepsi bahwa organisasi tidak adil atau tidak mendukung akan membuat anggota merasa teralienasi, sehingga sulit bagi mereka untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Urgensi permasalahan mengenai kualitas SDM kepolisian ini terkonfirmasi oleh data statistik yang menunjukkan tingkat kepercayaan publik yang mengkhawatirkan. Berdasarkan data survei terbaru dari lembaga statistik terpercaya, tercatat bahwa lebih dari enam puluh persen masyarakat merasa ragu atau bahkan tidak percaya terhadap tingkat profesionalitas kepolisian. Angka ini adalah alarm peringatan keras yang mencerminkan ketidakpuasan publik atas kinerja institusi. Fenomena krisis kepercayaan ini tidak terjadi di ruang hampa, melainkan berkorelasi erat dengan kondisi internal organisasi. Hasil survei pendahuluan melalui kuesioner di tingkat Lembaga Kepolisian Daerah memperlihatkan gejala permasalahan internal yang serius. Ditemukan indikasi kurangnya attensi dari pimpinan, saluran komunikasi yang tersumbat atau tidak efektif, rendahnya tingkat kedisiplinan anggota, serta minimnya apresiasi atau penghargaan terhadap prestasi kerja. Situasi ini secara gamblang mencerminkan sebuah iklim organisasi yang kurang sehat, yang berpotensi kuat menurunkan semangat dan dorongan individu dalam bertugas, yang pada akhirnya bermanifestasi pada kualitas pelayanan publik yang buruk.

Secara teoritis, terdapat hubungan kausalitas yang kuat di mana lingkungan kerja yang positif akan membentuk sikap dan perilaku kerja yang konstruktif. Iklim kerja yang suportif akan menstimulasi munculnya persepsi keadilan, meningkatkan keterlibatan emosional, dan kepuasan kerja, yang muaranya adalah peningkatan moral kerja anggota secara signifikan. Meskipun berbagai literatur akademik sebelumnya telah banyak membuktikan adanya korelasi positif antara iklim organisasi dan moral kerja di berbagai sektor industri umum, penelitian yang secara spesifik membedah dinamika hubungan kedua variabel ini dalam konteks operasional kepolisian daerah masih terbilang minim dan terbatas. Karakteristik tugas kepolisian yang unik dengan tekanan tinggi dan risiko besar membutuhkan kajian spesifik yang mungkin berbeda dengan organisasi pada umumnya. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah akademis tersebut dengan tujuan utama untuk menganalisis dan mengetahui secara mendalam hubungan antara iklim organisasi dengan moral kerja anggota pada Lembaga Kepolisian Daerah X, guna memberikan rekomendasi perbaikan yang tepat sasaran.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan desain korelasional untuk menguji secara empiris hubungan antara iklim organisasi sebagai variabel bebas dan moral kerja sebagai variabel terikat. Subjek utama dalam studi ini adalah personel di lingkungan Kepolisian Daerah X, dengan fokus spesifik pada anggota berpangkat Bripda yang memiliki masa pengabdian antara nol hingga tiga tahun. Kelompok ini dipilih secara sengaja dengan pertimbangan bahwa masa dinas awal merupakan periode krusial adaptasi terhadap budaya kerja. Teknik penentuan sampel dilakukan melalui metode *purposive sampling* untuk menyaring responden yang memenuhi kriteria masa dinas tersebut. Dari total populasi yang teridentifikasi sebanyak 244 personel, peneliti menghitung kebutuhan sampel menggunakan rumus Slovin dengan menetapkan batas toleransi kesalahan sebesar lima persen. Berdasarkan kalkulasi tersebut, ditetapkan sebanyak 152 responden sebagai sampel representatif yang dilihat secara penuh dalam proses pengambilan data untuk analisis statistik selanjutnya.

Mekanisme pengumpulan data di lapangan dilakukan menggunakan instrumen non-tes berupa kuesioner tertutup yang telah disusun secara terstruktur berdasarkan definisi operasional masing-masing variabel. Pengukuran respons subjek menggunakan *Likert scale* yang menyediakan lima opsi jawaban berjenjang, mulai dari sangat tidak setuju dengan skor terendah hingga sangat setuju dengan skor tertinggi. Kuesioner ini terbagi menjadi dua skala pengukuran utama, yakni skala iklim organisasi yang terdiri dari 12 butir pernyataan dan skala moral kerja yang memuat 18 butir pernyataan. Setiap item dirancang untuk menangkap persepsi personel, di mana akumulasi skor yang lebih tinggi merepresentasikan pandangan yang lebih positif terhadap iklim organisasi serta tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Instrumen ini disebarluaskan kepada responden terpilih untuk diisi secara mandiri, memastikan bahwa data yang diperoleh merupakan refleksi jujur dari kondisi psikologis dan lingkungan kerja yang mereka rasakan sehari-hari.

Kualitas instrumen penelitian dipastikan melalui serangkaian uji prasyarat sebelum digunakan untuk pengambilan data massal. Validitas isi dari setiap butir pernyataan dievaluasi melalui proses *expert judgment* untuk menjamin ketepatan ukur materi. Selanjutnya, uji konsistensi internal dilakukan dengan menggunakan teknik statistik *Cronbach's Alpha*. Hasil pengujian menunjukkan koefisien reliabilitas sebesar 0,87 untuk skala iklim organisasi dan 0,89 untuk skala moral kerja. Karena kedua nilai koefisien tersebut berada di atas ambang batas standar 0,70, maka instrumen dinyatakan sangat reliabel dan layak digunakan. Tahap akhir dari prosedur ini adalah analisis data menggunakan uji *Pearson Product Moment Correlation* yang diolah dengan bantuan perangkat lunak statistik. Analisis ini bertujuan untuk membuktikan secara matematis keberadaan dan kekuatan hubungan antara variabel iklim organisasi dengan moral kerja pada subjek penelitian di Kepolisian Daerah X.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan di wilayah hukum Kepolisian Daerah X dengan mengambil sampel yaitu anggota salah satu Subdit sebagai subjek dengan karakteristik responden yaitu usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama kerja.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Usia</b>	19 – 22 tahun	127	83,6
	23 – 26 tahun	25	16,4

<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	148	97,4
	Perempuan	4	2,6
<b>Lama Kerja</b>	1 tahun	104	68,4
	2 tahun	33	21,7
	3 tahun	15	9,9
<b>Pendidikan terakhir</b>	SMA	147	96,7
	D3/D4	2	1,3
	S1	3	2

### Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik variabel-variabel penelitian. Variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari iklim organisasi sebagai variabel independen dan moral kerja sebagai variabel dependen. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Analisis Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Iklim Organisasi	152	105	180	150.65	17.488
Moral Kerja	152	53	90	71.40	7.585

### Kategorisasi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, data pada setiap variabel penelitian dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (Mean) dan standar deviasi (Std. Deviation). Hasil kategorisasi pada setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Variabel Iklim Organisasi**

Variabel	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
Iklim Organisasi	X > 132	Tinggi	132	86.8
	84 ≤ X < 132	Sedang	20	13.2
	X < 84	Rendah	0	0.0
		Total	152	100.0
Moral Kerja	X > 66	Tinggi	120	78.9
	42 ≤ X < 132	Sedang	32	21.1
	X < 42	Rendah	0	0.0
		Total	152	100.0

Berdasarkan Tabel 3, hasil analisis deskriptif pada variabel iklim organisasi menunjukkan bahwa mayoritas responden, yaitu sebanyak 132 responden (86,8%), memiliki skor iklim organisasi yang berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, sebanyak 20 responden berada pada kategori sedang, dan tidak terdapat responden yang berada pada kategori rendah. Dengan demikian, secara deskriptif dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap iklim organisasi cenderung berada pada kategori tinggi.

Tabel 3 juga menunjukkan bahwa pada penilaian moral kerja didapatkan hasil bahwa mayoritas responden dengan frekuensi 120 responden (78.9%) memberikan penilaian yang termasuk ke dalam kategori tinggi. Selanjutnya, 32 orang menilai bahwa moral kerja termasuk ke dalam kategori sedang, dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa moral kerja menunjukkan kategori rendah. Hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa moral kerja pada subjek yang digunakan termasuk tinggi.

### Pengujian Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

**Tabel 4. Uji Normalitas**

Variabel	Sig.	Batas	Keterangan
----------	------	-------	------------

Copyright (c) 2026 CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan

 <https://doi.org/10.51878/cendekia.v6i1.8892>

Iklim Organisasi	0.068	0.05	Normal
Moral Kerja	0.067	0.05	Normal

Berdasarkan Tabel 4, diketahui nilai signifikansi variabel Iklim Organisasi sebesar 0,068 (sig. 0,063 > 0,05) dan variabel Moral Kerja sebesar 0,067 (sig. 0,067 > 0,05) yang berarti bahwa kedua variabel memiliki data berdistribusi normal.

### **Uji Linearitas**

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen linear atau tidak linear. Hasil uji diketahui bahwa nilai signifikansi lebih dari 0,05 (sig. 0,949 > 0,05) yang berarti bahwa hubungan variabel independen dengan variabel dependen adalah linear. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa uji linearitas terpenuhi.

### **Analisis Korelasi**

Analisis korelasi pada penelitian ini menggunakan metode Uji *Pearson Correlation*. Hasil analisis korelasi ditunjukkan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Analisis Korelasi Pearson**

		Moral Kerja
Iklim Organisasi	Pearson Correlation	0.535
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	152

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000 (sig. 0,000 < 0,05) yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Iklim Organisasi dengan Moral Kerja.

### **Pembahasan**

Analisis statistik yang dilakukan terhadap data penelitian berhasil membuktikan adanya hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan moral kerja pada anggota kepolisian di Daerah X. Temuan ini didasarkan pada nilai koefisien korelasi yang menunjukkan arah hubungan linier yang kuat, di mana peningkatan kualitas iklim organisasi secara konsisten diikuti oleh peningkatan moral kerja anggota. Data deskriptif memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa mayoritas responden mempersepsi iklim organisasi di lingkungan kerja mereka berada pada kategori tinggi, yang selaras dengan tingginya skor moral kerja yang mereka miliki. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi positif anggota terhadap lingkungan kerja mereka, mencakup aspek komunikasi, dukungan atasan, dan kejelasan tugas, menjadi fondasi utama terbentuknya semangat kerja yang optimal. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkonfirmasi secara empiris, menegaskan bahwa iklim organisasi bukan sekadar faktor pelengkap, melainkan determinan krusial yang secara langsung memengaruhi kondisi psikologis dan motivasi kerja para personel kepolisian dalam menjalankan tugas-tugas operasional sehari-hari (Permadi & Suwarto, 2021; Prianggono, 2022; Yateno et al., 2024).

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkokoh landasan konseptual mengenai *organizational climate* sebagai persepsi kolektif yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Iklim organisasi yang kondusif berfungsi sebagai katalisator yang mengubah sumber daya manusia menjadi modal insani yang produktif dan berdedikasi tinggi. Dalam konteks kepolisian yang memiliki struktur komando hirarkis dan tekanan kerja yang tinggi, iklim organisasi yang supotif menjadi mekanisme penyangga yang efektif untuk mereduksi stres kerja dan mencegah kelelahan mental atau *burnout* (Piotrowski et al., 2021; Tsirimokou et al., 2024). Ketika anggota merasa didengar, dihargai, dan diperlakukan secara adil dalam sistem organisasi, tingkat kepuasan kerja mereka meningkat, yang pada gilirannya bermanifestasi dalam bentuk moral kerja yang tinggi. Moral kerja ini tidak hanya tecerminkan dari

kepatuhan terhadap perintah, tetapi juga dari inisiatif, loyalitas, dan kebanggaan korps yang ditunjukkan oleh anggota. Oleh karena itu, temuan ini memvalidasi teori-teori perilaku organisasi yang menempatkan faktor lingkungan psikososial sebagai elemen sentral dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik maupun militer (Dharmani et al., 2022; Lintanga & Rathakrishnan, 2024; Yosepha et al., 2025).

Konsistensi temuan penelitian ini dengan berbagai studi terdahulu semakin memperkuat generalisasi bahwa hubungan antara iklim organisasi dan moral kerja bersifat universal dan lintas sektoral. Keselarasan hasil dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan pada konteks kepolisian di lokasi berbeda menegaskan bahwa fenomena ini bukanlah anomali yang hanya terjadi di Daerah X. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan lingkungan kerja yang positif adalah kebutuhan fundamental bagi setiap anggota kepolisian, terlepas dari perbedaan demografis atau spesifikasi tugas. Fakta bahwa iklim organisasi mampu memprediksi moral kerja secara signifikan memberikan implikasi bahwa intervensi manajerial yang berfokus pada perbaikan iklim kerja akan memberikan dampak yang lebih berkelanjutan dibandingkan pendekatan yang hanya bersifat transaksional atau hukuman. Dengan kata lain, membangun moral kerja yang tangguh tidak cukup hanya dengan doktrinasi, melainkan harus didukung oleh penciptaan ekosistem kerja yang memanusiakan anggota melalui kebijakan yang inklusif dan pola kepemimpinan yang transformasional (Sendika & Frinaldi, 2025; Slahanti & Setyowati, 2022).

Implikasi praktis dari penelitian ini sangat krusial bagi para pemangku kebijakan di institusi kepolisian, khususnya dalam upaya pembinaan personel. Pimpinan perlu menyadari bahwa iklim organisasi adalah variabel yang dapat direkayasa dan dikelola melalui kebijakan strategis dan praktik manajemen sehari-hari. Upaya konkret seperti membuka saluran komunikasi dua arah, memberikan apresiasi atas prestasi, dan menciptakan transparansi dalam jenjang karier harus menjadi prioritas utama. Selain itu, pimpinan juga perlu lebih peka terhadap dinamika interpersonal di unit masing-masing, mengingat bahwa friksi sosial sekecil apa pun dapat mencederai iklim organisasi dan menurunkan moral kerja secara kolektif. Pelatihan kepemimpinan bagi para perwira tidak boleh hanya berfokus pada taktik operasional, tetapi juga harus mencakup kompetensi manajerial dalam membangun iklim kerja yang positif. Dengan memprioritaskan kesehatan iklim organisasi, institusi kepolisian tidak hanya meningkatkan kesejahteraan anggota, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi (Burrell et al., 2024; Julianti & Frinaldi, 2025; Yateno et al., 2024).

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang berharga, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui sebagai bahan evaluasi untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan utama terletak pada penggunaan metode survei potong lintang atau *cross-sectional* yang hanya memotret kondisi pada satu titik waktu tertentu, sehingga sulit untuk menarik kesimpulan sebab-akibat yang pasti mengenai dinamika perubahan iklim organisasi dan moral kerja dalam jangka panjang. Selain itu, responden yang didominasi oleh kelompok usia muda dan masa kerja yang relatif singkat mungkin memengaruhi generalisasi hasil pada kelompok anggota yang lebih senior. Persepsi anggota muda yang masih dalam tahap adaptasi mungkin berbeda dengan anggota senior yang telah memiliki pengalaman panjang dan resistensi yang berbeda terhadap tekanan organisasi. Faktor-faktor eksternal lain seperti kebijakan mutasi, beban tugas insidental, atau kondisi sosial politik daerah yang mungkin turut memengaruhi moral kerja juga belum sepenuhnya terakomodasi dalam model penelitian ini, membuka peluang bagi bias variabel pengganggu yang tidak terdeteksi.

Sebagai simpulan akhir dan rekomendasi untuk pengembangan keilmuan di masa depan, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan variabel dan metodologi. Peneliti masa depan dapat mempertimbangkan penggunaan metode longitudinal untuk mengamati fluktuasi moral kerja seiring dengan perubahan kebijakan atau kepemimpinan dalam organisasi. Selain itu, penambahan variabel mediator atau moderator seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, atau stres kerja akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh iklim organisasi terhadap moral kerja. Pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam juga sangat disarankan untuk menggali makna subjektif anggota mengenai iklim organisasi yang ideal menurut perspektif mereka. Dengan pendekatan yang lebih holistik dan mendalam, diharapkan akan lahir formulasi strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih presisi dan adaptif, yang mampu menjaga moral kerja anggota kepolisian tetap tinggi di tengah tantangan tugas yang semakin kompleks dan dinamis di era modern ini.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dan moral kerja anggota Kepolisian Daerah X. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi Pearson sebesar  $r = 0,535$  dengan tingkat signifikansi  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), yang menunjukkan bahwa semakin positif iklim organisasi yang dirasakan oleh anggota, maka semakin tinggi pula moral kerja yang dimiliki. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi iklim organisasi dan tingkat moral kerja yang berada pada kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja, pola komunikasi, serta dukungan pimpinan di lingkungan Kepolisian Daerah X secara umum telah berjalan dengan cukup baik dan berkontribusi terhadap semangat kerja anggota.

Secara teoritis dan empiris, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa iklim organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja anggota. Iklim organisasi yang kondusif mampu menciptakan rasa aman, nyaman, dan keadilan, sehingga mendorong dalam meningkatkan semangat, disiplin, dan tanggung jawab dalam bekerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan moral kerja anggota kepolisian dapat dilakukan melalui pengelolaan iklim organisasi yang positif, khususnya dalam aspek kepemimpinan, komunikasi, keadilan organisasi, serta sistem penghargaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan Kepolisian Daerah X dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja dan profesionalitas anggota.

## DAFTAR PUSTAKA

- Burrell, D. N., Wansi, T., Mathis, V. B., Ninassi, C., Hollar, B., Yang, J. H., England, C., Eulberg, J., & Ryerson, J. (2024). The Master of Business Administration (MBA) advantage for police chiefs: A case for studying business for law enforcement leadership. *SocioEconomic Challenges*, 8(1), 253. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(1\).253-268.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(1).253-268.2024)
- Dahlan, D., & Fatmawada, F. (2020). The fusion of competence and integrity problems in transformation of public human resources management model. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 185. <https://doi.org/10.26858/jiap.v9i2.11530>

- Dharmani, A., Fauzi, M., & Elisabeth, D. R. (2022). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan komunikasi organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial*, 1(1), 58. <https://doi.org/10.29138/jkis.v1i1.10>
- Gredenggo, R. Y., Nurdin, I., & Amalia, R. (2023). Implementasi kebijakan penataan organisasi Sekretariat Daerah Kota Depok Provinsi Jawa Barat. *Journal on Education*, 5(4), 14791. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2549>
- Ibrahim, I., & Tamrin, U. (2024). Peranan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Kantor Camat Tallo Kota Makassar. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(1), 17. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i1.2742>
- Ibrahim, N. H., Makbul, Z. K. M., Ayob, A. H., & Lokman, A. M. (2025). Navigating workplace morality: Unveiling trends in counterproductive work behavior. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 13(1), 379. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v13i1.1051>
- Jailani, J., Mirza, T., & Fahlevi, A. H. (2025). Analisis pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Prabumulih. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(3), 1198. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i3.6515>
- Jin, S., Zhu, X., Fu, X., & Wang, J. (2022). Family supportive leadership and counterproductive work behavior: The roles of work-family conflict, moral disengagement and personal life attribution. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906877>
- Julianti, J., & Frinaldi, A. (2025). Menggali potensi inovasi budaya di lingkungan organisasi publik. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 351. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5371>
- Junianti, E., Putra, J. M., Safariningsih, R. T. H., Dharmanto, A., & Sjarifudin, D. (2023). Determinant employee productivity and organization sustainability: Analysis performance appraisals, evaluation performance, competence employee and motivation. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 1013. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i5.4388>
- Lintanga, A. J. J., & Rathakrishnan, B. (2024). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: The moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*, 12(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01513-8>
- Mansyur, S. R., Imbaruddin, A., & Rasdiyanti, A. (2025). Auditor kompetensi di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan kompetensi auditor di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(4), 1585. <https://doi.org/10.51878/social.v5i4.8000>
- Permadi, E., & Suwarto, S. (2021). Pengaruh kecerdasan emosional, etos kerja, iklim organisasi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja POLRES Kota Metro. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 1(3), 521. <https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v1i3.686>
- Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of organizational support and organizational justice on police officers' work engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.642155>
- Prianggono, R. A. P. J. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota Korps Brimob Polri. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 16(2), 16. <https://doi.org/10.35879/jik.v16i2.351>
- Sendika, M., & Frinaldi, A. (2025). Transformasi budaya organisasi di sektor publik: Inovasi menuju pelayanan publik yang lebih responsif. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 371. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5376>

- Slahanti, M., & Setyowati, A. (2022). Kepemimpinan transformasional dalam budaya organisasi. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 23(2), 108. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v23i2.16119>
- Sridadi, A. R., Eliyana, A., Priyandini, F. A., Pratama, A. S., Ajija, S. R., & Kamil, N. L. M. (2023). Examining antecedents of organizational citizenship behavior: An empirical study in Indonesian police context. *PLoS ONE*, 18(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291815>
- Surahmi, S., Ahmad, M. S., & Muttaqin, M. (2025). Evaluasi kinerja pejabat fungsional auditor di Kantor Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(4), 1630. <https://doi.org/10.51878/social.v5i4.8136>
- Tsirimokou, A., Kloess, J. A., Dhinse, S. K., & Larkin, M. (2024). Experiences of burnout, post-traumatic growth, and organisational support in police officers working in specialised units: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 39(3), 539. <https://doi.org/10.1007/s11896-024-09655-0>
- Yateno, Y., Widodo, D. E., & Santoso, D. A. (2024). Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behaviour di Kantor SAMSAT Kota Metro. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 4(2), 450. <https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v4i2.3750>
- Yosepha, S. Y., Widodo, S., & Wiratno, B. (2025). Dampak lingkungan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja terhadap kinerja Bintara Pusdikbangspes Kodiklat TNI. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 15(1), 208. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v15i1.1406>