

**PENINGKATAN MOTIVASI KERJA PADA FRESH GRADUATE MELALUI
PEMBENTUKAN *MOTIVATIONAL CLIMATE***Anissa Lestari Kadiyono^{1✉}, Siti Fauziah Nur Annisa²

Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

Info Artikel*Sejarah Artikel:*

Diterima 2 Mei 2018

Disetujui 5 Juni 2018

Dipublikasikan 30 Juli 2018

Keywords:*motivational climate, work
motivation, fresh graduate.***Abstrak**

Upaya untuk meningkatkan motivasi pada pegawai baru dapat dilakukan dengan membentuk iklim dalam organisasi yang memotivasi. Situasi organisasi menjadi salah satu hal yang penting untuk menciptakan kinerja yang maksimal bagi pegawai. Persepsi pegawai mengenai situasi lingkungan kerja yang ditekankan melalui kebijakan, penerapan dan prosedur yang akan memunculkan kriteria mengenai keberhasilan dan kegagalan, selanjutnya akan memprediksi hasil kerja pegawai dikenal dengan *motivational climate*. Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan gambaran *motivational climate* pada pegawai baru dalam organisasi yang baru terbentuk yang terdiri dari dua dimensi *motivational climate* yaitu, *mastery climate* dan *performance climate*. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *stratified random sampling*, melibatkan pegawai baru pada perusahaan baru di Pangandaran, Jawa Barat sejumlah 90 orang. Pengambilan data menggunakan *Motivational Climate at Work Questionnaire* (MCWQ) yang diadaptasi dari Nerstad, Roberts, & Richardsen (2013). Rancangan penelitian ini menggunakan non-eksperimental kuantitatif. Hasil dari penelitian menggambarkan bahwa *motivational climate* yang terdapat pada organisasi berada pada kategori *favorable*. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi pegawai baru terhadap kebijakan, penerapan dan prosedur dalam perusahaan sudah mendukung pegawai baru tersebut dalam mencapai tujuannya dan dapat meningkatkan motivasi kerja mereka.

Abstract

An Efforts to improve motivation in new employees can be done by creating a motivation climate at organization. The situation of the Organization become one of the things that are important to creates maximum performance for the employees. Employees perceptions about the situation of the working environment who emphasized through of policy, practices and procedures that will bring up the criteria regarding the successes and failures, will predict the results of the work of employees is motivational climate. The purpose of this research was to get a description of motivational climate on fresh graduate employees in new organization at Pangandaran West Java. Sampling techniques of the research was stratified random sampling techniques at 90 fresh graduate employees. The data retrieval used the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ) from Nerstad, Roberts, & Richardsen (2013). The design of these studies used non-experimental quantitative. The results of this study shows that the motivational climate in the organization is in the favorable category. Fresh graduate employee's perception in new organization service towards policy, application and procedure has supported new employee in reaching their goal and can improve their work motivation.

© 2018 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:
Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran,
Jl. Raya Bandung Sumedang KM.21, Hegarmanah, Jatinangor
Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

p-ISSN 2086-0803
e-ISSN 2541-2965

PENDAHULUAN

Fresh Graduate yang memasuki dunia kerja memiliki beragam pertimbangan untuk dapat mengerjakan tugas-tugasnya. Terlebih sebagai generasi milenial yang dikenal memiliki komitmen kerja yang rendah, membuat hal yang lumrah bahwa mereka melamar beberapa pekerjaan sekaligus maupun berpindah-pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Diperlukan adanya kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang diberikan oleh perusahaan. Tidak jarang, masa kerja awal ini merupakan masa coba-coba yang rentan membuat pegawai mengundurkan diri dan berpindah pada perusahaan lain. Diperlukan adanya upaya pada organisasi masa kini untuk dapat mendorong karyawan yang fresh graduate ini untuk dapat menampilkan performa optimal dengan meningkatkan motivasi kerjanya.

Motivasi kerja dapat dilihat dari situasi internal maupun eksternal. Dorongan ini dapat berupa keterlibatan dalam pengerjaan tugas maupun dukungan dari atasan untuk dapat mengerjakan tugas secara lebih baik (Jöesaar, Hein, & Hagger (2012)). Motivasi dapat dipahami dari perspektif social dimana individu itu berada, termasuk di dalam organisasi. Hal ini mencakup bagaimana individu mengatur energy dalam dirinya untuk mencapai sasaran (Roberts (2001), dalam Keegan, Spary, Lavallee (2009). Dengan demikian, motivasi kerja seseorang dapat didorong dari factor eksternal, yaitu organisasi dalam mengkondisikan Sumber Daya Manusia-nya untuk menampilkan performa yang optimal melalui motivasi kerja yang tinggi. Upaya untuk mengkondisikan organisasi untuk mendorong pegawai bermotivasi tinggi dalam bekerja dapat dijelaskan melalui pembentukan *motivational climate*.

Motivational climate merupakan iklim dalam organisasi yang dibangun berdasarkan persepsi pegawai mengenai keberhasilan dan kegagalan yang ditekankan melalui kebijakan,

penerapan dan prosedur pada lingkungan kerja (Nerstad, Roberts, & Richardsen, 2013). Kriteria personal ini akan menjadi penentu sikap dan perilaku kerja sehari-hari, serta akan mendorong orientasi tujuan dari para pegawai. Iklim motivasi (*motivational climate*) akan memengaruhi tujuan yang dibentuk oleh pegawai serta persepsi, sikap, dan perilaku yang ditampilkan pegawai pada lingkungan kerja (Walling, Duda, & Chi., 1993). Setiap pegawai memiliki acuan sendiri dalam mengevaluasi kinerjanya untuk menampilkan perilaku kerja.

Menurut Nerstad, Roberts, dan Richardsen (2013), terdapat dua dimensi yang menentukan *motivational climate* yaitu *mastery climate (task involving)* dan *performance climate (ego involving)*. Penguasaan tugas (*mastery climate*) ialah persepsi mengenai adanya dukungan dari tempat kerja untuk penyelesaian tugas yang lebih baik dari sebelumnya, adanya proses pengembangan diri pada pegawai dan kooperasi antar pegawai. Pegawai akan menampilkan kemampuan yang optimal dalam penyelesaian tugas yang berorientasi pada penguasaan pekerjaan dan memberikan hasil kerja yang terbaik untuk organisasi, serta berupaya untuk memperbaiki performa sebelumnya. Dimensi yang kedua adalah *performance climate*. Dimensi ini bermakna persepsi pegawai terhadap perbandingan kinerja antar pegawai, adanya kompetisi antar pegawai serta adanya pengakuan bagi pegawai yang meraih pencapaian terbaik. Kedua dimensi tersebut digerakan oleh kriteria-kriteria personal dari persepsi mereka terhadap situasi lingkungan kerja. Pandangan positif dari pegawai mengenai situasi yang ada pada lingkungannya akan membangun motivasi di lingkungan kerja. Hal ini juga akan berkaitan pada persepsi individu tentang kontribusi diri dalam organisasi yang akan mendorong pegawai untuk mengoptimalkan kinerja kerja.

Karakteristik personal individu selaku pembentuk kemauan dan kemampuan pegawai dalam bertindak, berupaya, dan melekatkan diri pada organisasi memiliki pengaruh terhadap upaya yang akan ditunjukkan pegawai selaku Sumber Daya Manusia dalam organisasi (Kadiyono, L,K, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa upaya membangun perilaku yang positif dan produktif sesuai dengan sasaran kerja dan harapan perusahaan dapat dibangun dari adanya kapasitas yang memadai dari individu selaku Sumber Daya Manusia perusahaan.

Karakteristik personal individu merupakan hal yang mendorong individu untuk mengembangkan kematangan karirnya, termasuk pada saat berpindah-pindah perusahaan dalam rangka mengeksplorasi pengembangan karirnya (Kadiyono & Hafiar, 2016). Karakteristik individu memiliki implikasi terhadap motivasi kerja yang ditampilkannya. Terdapat faktor pendorong yang berbeda pada pegawai untuk menampilkan kinerja yang optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Kanfer dan Ackerman (2000) mengungkapkan bahwa dalam pekerjaan laki-laki lebih mementingkan pencapaian prestasi. Laki-laki lebih menginginkan adanya pengakuan dari lingkungan kerjanya, lebih mementingkan kekuasaan dan mendapatkan promosi jabatan, dibandingkan wanita yang lebih menyukai bekerja dengan rekan kerja dan atasan yang menyenangkan (Warr, 2008 dalam Ashriyana, 2014). Penelitian yang dilakukan Inceoglu, Segers, & Batram (2012), menemukan bahwa usia akan berpengaruh pada motivasi kerja seseorang. Pegawai yang lebih tua akan lebih terdorong pada motivasi instrinsik dari pada ekstrinsik. Pegawai dengan masa kerja lebih lama akan memiliki motivasi instrinsik yang semakin besar. Pegawai yang sudah lama bekerja pada sebuah perusahaan biasanya telah mencapai puncak karirnya sehingga telah memiliki otoritas dan mendorongnya untuk tetap bekerja. Karakteristik pekerjaan

antar level biasanya akan berbeda tingkat pekerjaan kepala bidang dengan staf pelaksana akan berbeda. Semakin tinggi tingkat jabatannya akan mengarah pada perencanaan dan strategi untuk organisasi yang akan membedakan pula persepsi mengenai kepentingan tugas yang diemban untuk organisasinya.

Organisasi yang baru dibentuk tentu saja memiliki banyak tantangan, dan harus dapat menghadapi situasi lingkungan yang dinamis dan berubah-ubah. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dalam menghadapi situasi lingkungan pendidikan tersebut, terlebih pada perubahan global. Hal ini menjadi tantangan bagi organisasi dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang ada. Perubahan sistem ini menjadi suatu kesulitan tersendiri bagi organisasi baru. Latar belakang pegawai yang berbeda-beda yang akan memunculkan perbedaan persepsi pegawai yang berbeda mengenai keberhasilan dan kegagalannya dalam bekerja. Oleh karena itu, perlu untuk dapat menciptakan situasi organisasi yang mendorong pegawai untuk menampilkan motivasi kerja yang maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran *motivational climate* yang terdiri dari dua dimensi, yaitu *mastery climate* dan *performance climate* pada pegawai baru pada organisasi yang baru dibentuk agar dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai secara umum.

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah non-eksperimental. Penelitian non-eksperimental adalah telaah empirik sistematis dimana peneliti tidak dapat mengontrol secara langsung variabel bebasnya karena manifestasinya telah muncul, atau karena sifat hakekat variabel itu memang

kemungkinan tidak dapat dimanipulasi (Kerlinger, 2004). Metode deskriptif adalah suatu teknik penelitian yang bertujuan mendapatkan gambaran dari suatu kejadian atau rangkaian kejadian (Christensen, 2007). Pada penelitian ini terdiri atas satu variabel, yaitu *motivational climate* terdapat dua komponen iklim motivasi pegawai terhadap organisasi, yaitu *mastery climate* dan *performance climate*.

Mastery Climate adalah persepsi pegawai terhadap situasi lingkungan kerja yang mendukung/tidak mendukung pegawai dalam penguasaan tugas, penyelesaian tugas yang lebih baik dari sebelumnya, adanya proses pengembangan diri serta rasa pentingnya peran kerja dalam tujuan organisasi.

Sedangkan *Performance Climate* adalah persepsi pegawai terhadap situasi lingkungan kerja mendukung/tidak mendukung pegawai terhadap adanya perbandingan kinerja antar pegawai, adanya kompetisi antar pegawai dan adanya pengakuan bagi pegawai yang berprestasi dan berhasil meraih pencapaian terbaik.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *self-administered*

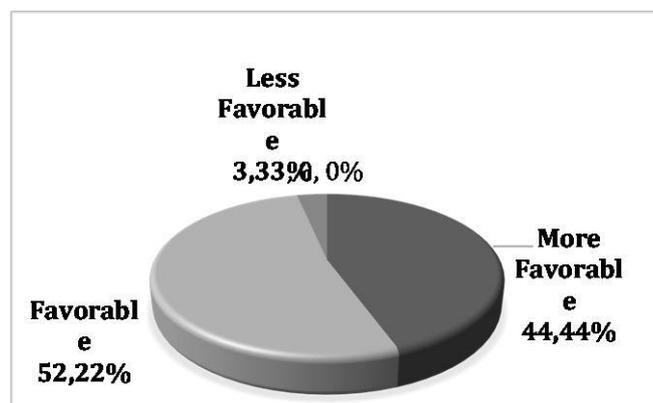
questionnaire, pengambilan data menggunakan *Motivational Climate at Work Questionnaire* (MCWQ) dari Nerstad, Roberts, & Richardsen (2013). Nilai reliabilitas yang didapatkan dari uji coba adalah sebesar 0,886. Jika dilihat dari kriteria reliabilitas menurut Kaplan & Saccuzzo (1982) dengan nilai *Alpha Cronbach* 0.880 ($\alpha \geq 0.7$), alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel dan dapat diandalkan.

Responden dari penelitian ini diperoleh menggunakan teknik random sampling berstrata atau sampling petala, dengan menggunakan cara proporsional (Sudjana, 1996), yaitu pegawai baru yang terdiri dari 70 orang pegawai honorer dan 20 pegawai tetap pada perusahaan yang baru setahun berdiri di Pangandaran, Jawa Barat yang bekerja kurang dari 1 tahun dalam organisasi ini. Random sampling berstrata adalah teknik pengambilan sampel dengan bentuk strata atau petala atau lapisan yang ditentukan berdasarkan karakteristik tertentu, dimana tiap sampel akan diambil dari setiap bidang-bidang yang ada dalam populasi penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambar 1.

Gambaran Umum *Motivational Climate Fresh Graduate*



Berdasarkan hasil olah data penelitian, terdapat 44,44% (40 orang) berada dalam kategori *more favorable*, terdapat

52,22% (47 orang) berada pada kategori *favorable*, dan terdapat 3,33% (3 orang) pegawai berada pada kategori *less favorable*.

Jika dilihat pada diagram menunjukkan persebaran *motivational climate* sebagian besar berada pada kategori *favorable* yang berarti pegawai memaknakan lingkungan tempat kerjanya mendukung dalam pencapaian pegawai dalam bekerja. Organisasi telah menyediakan dukungan pada SDM-nya untuk dapat menguasai pelaksanaan tugas dan mendorong pegawainya untuk dapat menampilkan performa kerja sesuai dengan standard.

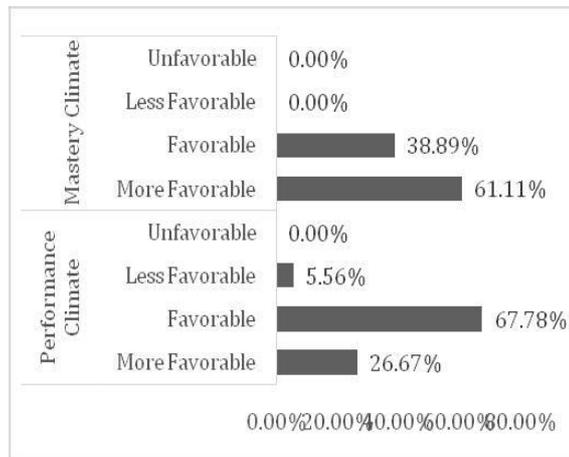
Pegawai memaknakan bahwa lingkungan organisasi mendukung pegawai dengan menumbuhkan rasa bahwa setiap individu memiliki arti dalam perusahaan dengan menanamkan pentingnya peran pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, dengan melibatkan pegawai untuk merencanakan sebuah kegiatan. Pegawai dilibatkan secara aktif dalam membuat rencana, memilih bahan dan mendata kondisi lapangan agar kegiatan yang direncanakan dapat berlangsung lancar.

Pegawai juga merasa organisasi memberikan kesempatan untuk pegawai mengembangkan diri, melalui pelatihan yang diadakan untuk pegawai dan mendukung pegawai untuk menciptakan metode baru dalam menyelesaikan masalah.

Metode baru ini didapatkan dari kerjasama antar pegawai melalui diskusi yang biasa dilakukan pegawai ketika menghadapi permasalahan tugas yang sulit. Pegawai merasa bahwa organisasi mendukung untuk terus berprestasi dan menampilkan kinerja yang baik dalam bekerja, ketika pegawai berprestasi akan diumumkan ketika *morning briefing* atau rapat kegiatan di pagi hari sebagai bentuk penghargaan. Secara umum dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai terhadap situasi yang ada pada organisasi telah baik dan telah mendukung pegawai untuk menampilkan kinerja yang baik dalam pekerjaannya.

Gambar 2.

Gambaran Dimensi *Motivational Climate*



Dimensi *mastery climate* paling banyak berada pada kategori *more favorable* dengan presentase 61,11% atau ada 55 orang responden yang memiliki persepsi terhadap situasi lingkungan kerja yang sangat mendukung pegawai baru tersebut dalam penguasaan tugas, penyelesaian tugas yang lebih baik dari sebelumnya, adanya proses pengembangan diri serta rasa pentingnya peran kerja dalam tujuan organisasi. Pegawai memiliki persepsi bahwa Organisasi sangat mendukung dalam proses pengembangan diri pegawai, salah satunya dengan penyelesaian tugas yang yang lebih baik dari sebelumnya untuk meningkatkan kemampuan setiap pegawai. Proses penyelesaian tugas tersebut dilakukan dengan kerja sama dan diskusi antar pegawai. Selanjutnya, kategori kedua terbanyak berada pada kategori *favorable* dengan presentase 38,89% atau ada 35 orang responden yang memiliki persepsi terhadap situasi lingkungan kerja yang sudah mendukung pegawai baru tersebut dalam penguasaan tugas, penyelesaian tugas yang lebih baik dari sebelumnya, adanya proses pengembangan diri serta rasa pentingnya peran kerja dalam tujuan organisasi.

Dimensi selanjutnya adalah *performance climate*, dengan kategori terbanyak berada pada kategori *favorable* didapatkan presentase 67,78% atau ada 61

orang pegawai memiliki persepsi bahwa situasi lingkungan kerja sudah mendukung pegawai baru terhadap adanya perbandingan kinerja antar pegawai, adanya kompetisi antar pegawai dan adanya pengakuan bagi pegawai yang berprestasi dan berhasil meraih pencapaian terbaik. Kategori kedua terbanyak yaitu kategori *more favorable* dengan presentase 26,67% sebanyak 24 orang pegawai memiliki persepsi terhadap situasi lingkungan kerja yang sangat mendukung pegawai dengan adanya perbandingan kinerja antar pegawai, adanya kompetisi antar pegawai dan adanya pengakuan bagi pegawai yang berprestasi dan berhasil meraih pencapaian terbaik. Kategori selanjutnya yaitu kategori *less favorable* dengan presentase 5,56% atau sebanyak 5 orang pegawai memiliki persepsi terhadap situasi lingkungan kerja kurang mendukung pegawai dengan adanya perbandingan kinerja antar pegawai, adanya kompetisi antar pegawai dan adanya pengakuan bagi pegawai yang berprestasi dan berhasil meraih pencapaian terbaik. Pegawai kurang merasakan adanya pengakuan dari

tempat kerja terhadap pegawai yang mencapai prestasi terbaik.

Beberapa penelitian mendukung *mastery* dan *performance climate* sebagai satu kesatuan yaitu sebagai profil *achievement* yang optimal dibandingkan hanya *mastery* tanpa *performance* (Farr, Hofmann & Ringenbach, 1993). Pegawai harus memahami bagaimana cara melakukan tugas pekerjaan dengan baik terlebih dahulu sebelum bersaing dengan rekan kerja lain. Ketika keterampilan kerja pegawai masih kurang hal yang harus diutamakan membentuk iklim penguasaan tugas, sama halnya dengan Organisasi. Iklim yang dibentuk terlebih dahulu yaitu penguasaan tugas. Sebagai organisasi yang baru dibentuk dengan tuntutan yang banyak pada perubahan sistem kerja dari pusat, organisasi harus terus mengembangkan iklim penguasaan tugas, namun tidak melupakan persaingan kinerja pegawai. Karena *performance climate* merupakan hal yang sama pentingnya untuk membentuk motivasi kerja pegawai dalam rangka memaksimalkan kinerja terutama untuk pegawai baru dalam organisasi.

Tabel 1.
Hasil Uji Beda *Motivational Climate*

Data Demografi	P-value	Simpulan
Jenis Kelamin	0,863	Tidak terdapat perbedaan
Usia	0,733	Tidak terdapat perbedaan
Pendidikan Terakhir	0,029 ^{*)}	Terdapat perbedaan
Status Pernikahan	0,988	Tidak terdapat perbedaan
Masa Bekerja	0,950	Tidak terdapat perbedaan
Bidang/Bagian	0.145	Tidak terdapat perbedaan
Status Kepegawaian	0,001 ^{*)}	Terdapat perbedaan

Pada hasil pengujian jenis kelamin, usia, status pernikahan, masa kerja, dan bidang/bagian tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *motivational climate* dengan beberapa karakteristik tersebut. Selanjutnya pada hasil pengujian pada latar belakang pendidikan, dan status kepegawaian menunjukkan hasil bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara

skor *motivational climate* pada karakteristik personal responden tersebut.

Pada status kepegawaian pegawai tersebut menunjukkan bahwa rata-rata skor *motivational climate* yang dimiliki oleh pegawai tetap adalah 73,38 sedangkan rata-rata skor *motivational climate* pada staf honorer sebesar 42,61. Hal ini menunjukkan bahwa status kepegawaian memiliki peran dalam mendorong individu untuk

mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian penguasaan tugas maupun mencapai performansi tugas yang diharapkan. Perbedaan yang lebih besar terdapat pada penguasaan tugas dibandingkan dengan upaya pencapaian performansi tugas yang ditetapkan oleh organisasi.

Pada karakteristik personal pendidikan yang terdapat perbedaan signifikan dengan menunjukkan rata-rata peringkat pada pegawai dengan lulusan sekolah menengah atas lebih rendah dibandingkan dengan lulusan S1. Hal ini menunjukkan bahwa dalam upaya penguasaan tugas maupun mengarahkan upayanya dalam mencapai standard kerja yang diharapkan organisasi lebih dapat terjadi pada lulusan S1 dibandingkan lulusan SMA. Hal ini dapat dimanfaatkan organisasi dalam menentukan kriteria pemegang jabatan (*job requirement*) sehingga terdapat standard seleksi pegawai yang lebih memadai untuk dapat mewujudkan performa kerja Sumber Daya Manusia dalam organisasi yang dapat diandalkan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dipaparkan dalam penelitian ini mengenai *motivational climate* pada *fresh graduate* ini dapat ditarik beberapa simpulan bahwa sebagian besar pegawai memiliki persepsi yang baik terhadap kebijakan, penerapan dan prosedur yang digunakan oleh organisasi dan sudah mendukung pegawai untuk mencapai tujuannya bekerja melalui penguasaan tugas dan persaingan kinerja antar pegawai. Pada dimensi *mastery climate*, sebagian besar pegawai memiliki persepsi bahwa situasi lingkungan kerja sangat mendukung pegawai dalam penguasaan tugas, penyelesaian tugas yang lebih baik dari sebelumnya, adanya proses pengembangan diri serta adanya rasa penting peran kerja dalam tujuan organisasi. Pada dimensi *performance climate* sebagian besar pegawai memiliki persepsi bahwa situasi lingkungan

kerja sudah mendukung pegawai dengan adanya perbandingan kinerja antar pegawai, adanya kompetisi antar pegawai dan adanya pengakuan bagi pegawai yang berprestasi dan berhasil meraih pencapaian terbaik. faktor demografi yang turut membedakan persepsi pegawai pada *motivational climate*, yaitu latar belakang pendidikan, dan status kepegawaian. Saran untuk penelitian selanjutnya bisa melihat apa penyebab *performance climate* lebih rendah dari *mastery climate* pada pegawai baru tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashriyana, R. (2014). *Pengaruh Motivational Climate Terhadap Work Engagement Dalam Upaya Peningkatan Performa Kerja*. Jatinangor : Majoring Psikologi Industri & Organisasi Fakultas Psikologi Unpad (Tidak di Publikasi).
- Cerne, M., Nerstad, C., Dysvik, A., & Skerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate and Creativity. *Academy of Management Journal*, Vol 57, 1, 172-192.
- Christensen, L. B. (2007). *Experimental Methodology, 10th edition*. USA: Pearson Education, Inc.
- Farr, J. L., Hofmann, D. A., & Ringenbach, K. L. (1993). Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology. *International review of industrial and organizational psychology*, 8(2), 193-232.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related Differences in Work Motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 300-329.
- Jõesaar, H., Hein, V., & Hagger, M. S. (2012). Youth athletes' perception of autonomy support from the coach,

- peer motivational climate and intrinsic motivation in sport setting: One-year effects. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(3), 257-262.
- Kadiyono, A. L. (2011). *Pengaruh Human Capital Terhadap Positive Organizational Behavior Melalui Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Sebagai Mediator (Studi Empirik Pada Pegawai Divisi Marketing Di Bumn Bidang Jasa Wilayah Jawa Barat) The Influences Of Human Capital To Positive Organizational Behavior Through Work Motivation And Organizational Commitment As Mediating Variables (The Empirical Study At Marketing Division Employees In The State Owned Enterprises Of Services Industry In West Java)* (Doctoral dissertation, Universitas Padjadjaran).
- Kadiyono, A. L., & Hafiar, H. (2016). The Influence of Psychological Capital in Shaping Future Orientation at Senior High School Students in Jatinangor, Sumedang-West Java.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2005). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues Sixth Edition*. Canada. WADSWORTH.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology*, 49(3), 470-482.
- Keegan, R. J., Harwood, C. G., Spray, C. M., & Lavalley, D. E. (2009). A qualitative investigation exploring the motivational climate in early career sports participants: Coach, parent and peer influences on sport motivation. *Psychology of sport and exercise*, 10(3), 361-372.
- Kerlinger, F. N. (2004). *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kopleman, R., Brief, A., & Guzzo, R. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. *Organizational climate and culture*, pp 282-318.
- Nerstad, C. G., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving Success at Work : Development and Validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 2231-2250.
- Walling, M. D., Duda, J. L., & Chi, L. (1993). Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire : Construct and Predictive Validity. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 172-183.