

# **Pencapaian Kinerja dan Kebahagiaan Manusia: Ditinjau dari Situasi Psikologis Organisasi**

Moordiningsih  
Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta  
[moordiningsih@ums.ac.id](mailto:moordiningsih@ums.ac.id)

## **Abstrak**

Kebahagiaan (*happiness/subjective well-being*) dan pencapaian hasil kinerja yang diharapkan adalah bentuk-bentuk tujuan dalam kehidupan manusia. Proses menuju bahagia dan pencapaian suatu kinerja bukanlah proses yang terjadi secara serta merta, namun membutuhkan peran penting dari faktor internal individu sendiri maupun faktor eksternal yang berasal dari lingkungan sosial. Pencapaian kinerja dan kebahagiaan ini dapat terjadi dan dirasakan baik dalam setting individu, kelompok maupun dalam lingkungan organisasi yang lebih besar. Iklim psikologis juga merupakan faktor penting dari lingkungan eksternal individu. Iklim psikologis ini merupakan persepsi seorang individu tentang kondisi psikologis dimana ia hidup, tumbuh dan berkembang dalam menjalani kehidupannya sehari-hari. Iklim psikologis memegang peran penting untuk mendukung keberhasilan individu dalam pencapaian kinerja maupun merasakan kebahagiaan. Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk memahami dan mengetahui model-model intervensi psikologis terhadap pengkondisian iklim psikologis, yang dapat dilakukan terhadap individu, kelompok maupun organisasi. Tahun pertama penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam kepada 7 staf karyawan dan pemberian kuesioner terbuka kepada 173 responden yang merupakan staf tenaga kependidikan sebuah universitas swasta di Karesidenan Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi individu tentang lingkungan tugasnya pada level individu maupun kelompok memiliki keterkaitan dengan performansi dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh staf karyawan. Situasi psikologis organisasi yang dipersepsi oleh staf karyawan yaitu: 1) lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, religius dan menyenangkan; 2) Teman kerja yang saling mengerti serta kompak dalam bekerja; 3) Tugas-tugas yang mampu diselesaikan dengan baik, merupakan faktor penting penunjang kepuasan kerja dan kebahagiaan manusia di tempat kerja.

Kata kunci : Psiko sosio spiritual- Situasi psikologis – Kinerja – Kebahagiaan

## **Pendahuluan**

Kelompok-kelompok sosial yang tangguh dan kuat serta mampu menunjukkan performansi terbaiknya merupakan harapan masyarakat, khususnya pada konteks budaya kolektivistik. Masyarakat pada kultur budaya ini lazim bekerja bersama-sama dalam sebuah kelompok untuk mencapai suatu tujuan bersama. Keharmonisan, kerekatan antar anggota kelompok dalam bekerja sama merupakan hal yang penting pada budaya kolektivistik. Untuk memahami fenomena kelompok secara psikologis, penting untuk mengkaji cara berfikir yang

melalui anggota kelompok maupun yang dilakukan oleh anggota kelompok dalam relasi sosialnya (Tajfel, 1979; Turner & Oakes, 1986). Hal ini berarti bahwa proses-proses persepsi dan kognisi yang terjadi adalah proses sosial psikologis. Proses yang terjadi ini bukan semata-mata karena melibatkan pemrosesan informasi manusia, namun proses ini merupakan produk psikologis dari sebuah interaksi antara pemikiran dengan lingkungan sosial (Oakes, Haslam, & Turner, 1994).

Penelitian ini memiliki tujuan yang (khusus) spesifik pada setiap tahun pelaksanaan penelitian. Hasil penelitian pada studi awal (tahun pertama) digunakan untuk memahami dan melanjutkan studi berikutnya (tahun kedua dan ketiga). Adapun tujuan khusus masing-masing tahun pelaksanaan penelitian adalah sebagai berikut: ujian khusus Tahun Pertama: eksplorasi permasalahan-permasalahan psikologis yang dialami individu serta bentuk-bentuk intervensi yang dipilih dan dirasakan tepat-sesuai bagi individu di Indonesia.

## **Landasan Teori**

### **Performansi Kelompok**

Performansi kelompok penting terutama dalam budaya yang berorientasi kuat pada ikatan dengan komunitas kelompok. Performansi kelompok merupakan representasi dan prestasi sosial anggota-anggota kelompok yang terlibat didalamnya. Sebuah kelompok yang tangguh dan unggul serta dapat menunjukkan kinerja yang baik berdasarkan suatu kriteria tertentu akan menjadi model bagi kelompok yang lain untuk menampilkan kinerja yang baik pula.

Performansi kelompok adalah prestasi yang ditunjukkan oleh sebuah kelompok dalam menghadapi suatu tugas. Performansi kelompok merupakan penentu utama kesuksesan sebuah kelompok (Stott & Walker, 1995). Performansi kelompok dapat ditinjau dari sisi kualitas, kuantitas, dan proses yang dilalui kelompok dalam menghadapi suatu tugas yang diberikan. Stott dan Walker mengemukakan bahwa performansi tidak hanya bisa dimaknai sebagai hasil saja, namun termasuk pula proses dan relasi yang terjadi. Hal ini didasarkan oleh pendapat Weisbord (1985) bahwa hasil-hasil yang dicapai dan relasi kerjasama yang baik selama menyelesaikan tugas, bertalian kuat dalam pemikiran seseorang yang pernah bekerja dalam kelompok bersama orang lain. Satu hal yang berkaitan dengan istilah performansi beberapa tahun terakhir ini juga dikaji adalah istilah kualitas kerja kelompok yang berkaitan dengan mutu dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Empat aspek yang menentukan performansi kelompok berdasarkan kajian

literatur dan penelitian yang dilakukan oleh Hackman dan Oldham (1980), Katzenbach dan Smith (1993), MacBryde dan Mendibil, (2003) ialah: Pertama, efektivitas kelompok yaitu suatu tingkatan mengenai sebuah tugas atau hasil sebuah proses yang memberikan kepuasan kepada pemberi tugas kelompok (*stakeholders*). Kedua, efisiensi yaitu suatu tingkatan mengenai proses-proses yang terjadi dalam kelompok (seperti komunikasi, koordinasi, kepemimpinan, kolaborasi dan pengambilan keputusan) dan pemberian dukungan terhadap pencapaian prestasi dari proses yang dilalui, perkembangan kemampuan anggota kelompok. Ketiga, pembelajaran dan pertumbuhan yang ditandai dengan hasil proses belajar (*knowledge artifacts*) seperti inovasi, ketrampilan yang ditularkan, hasil pembelajaran yang terdokumentasi, praktek-praktek terbaik, alat-alat, metode, dan kemajuan proses. Keempat, kepuasan anggota kelompok yaitu suatu tingkatan mengenai kontribusi hasil kerja kelompok memberikan pengaruh bagi pengembangan diri anggota tim.

### **Situasi Psikologis Organisasi**

Kelompok pengembangan konsep situasi psikologis kelompok bermula dari kajian Lewin, Lippits, dan White (1939) yang pertama kali menggunakan istilah iklim sosial dan perilaku kelompok. Studi ini mengkaji beberapa kelompok anak berusia 13 tahun yang disupervisi oleh orang dewasa yang mengadopsi tiga gaya kepemimpinan yaitu demokratik, otokratik, dan permisif. Gaya kepemimpinan demokratik membangun norma kelompok yang konstruktif dan independen, dicirikan dengan sekelompok anak yang enerjik dan tetap fokus dalam bekerja dengan atau tanpa supervisor. Kelompok anak dengan supervisor yang menggunakan gaya kepemimpinan permisif secara umum menjadi pasif dan kelompok anak yang disupervisi dengan gaya kepemimpinan otokratik menjadi agresif maupun apatis. Hasil penelitian ini membawa sebuah pesan sosial yang lebih besar, yaitu ketika sebuah negara yang besar dan berpengaruh dipimpin oleh rezim yang otoriter dan totalitarian maka akan mengancam perdamaian dunia. Penelitian tindakan ini dapat menggambarkan tentang pencapaian kualitas hidup manusia pada sistem sosial yang berbeda-beda (Hogg & Cooper, 2007). Konsep situasi psikologis berakar dari psikologi sosial dan berkembang pada aplikasi di bidang psikologi industri dan organisasi. Konsep situasi psikologis berkembang dari iklim psikologis, iklim psikologis kolektif, iklim organisasi maupun budaya organisasi ketika mengacu pada persepsi manusia terhadap lingkungan kerja (Parker, dkk., 2003). Secara umum disepakati 9 bahwa situasi

psikologis merupakan milik individu, demikian pula dalam pendekatan teoritis, pengukuran maupun analisis (James & Jones, 1979; Schneider, 1990). Kemunculan istilah situasi psikologis kelompok, situasi psikologis kolektif, iklim organisasi, budaya organisasi yang sering diukur dengan mengumpulkan persepsi individu tentang lingkungan kerja kemudian akan lebih sesuai bila digunakan pendekatan teori dan analisis tentang kelompok, organisasi maupun bentuk kolektif sosial yang lain. Iklim psikologis kelompok adalah persepsi yang dihayati bersama oleh anggota-anggota kelompok tentang kelompok dengan memperhatikan kebijakan-kebijakan, prosedur dan praktek- praktek operasional dalam kelompok atau organisasi (Schneider, 1990; Rentsch, 1990). Iklim psikologis kelompok kemudian didefinisikan sebagai persepsi individu yang berbagi kesamaan deskripsi tentang lingkungannya, khususnya lingkungan tugas berkelompok. Kajian literatur mengemukakan bahwa iklim psikologis kelompok memberikan kontribusi penting terhadap efektivitas kerja (Boerner, 2005; Koys & De Cotiss, 1991). Pada lingkungan tugas, pimpinan bertanggungjawab pada pembuatan kebijakan dan membuat prosedur-prosedur untuk memfasilitasi kebijakan. Di sisi lain pada hierarki lini, supervisor menjalankan prosedur dengan tindakan-tindakan yang dapat diprediksi serta tindakan langsung sesuai situasi yang dihadapi. Paparan ini menjelaskan bahwa sumber iklim psikologis dapat berkaitan dengan dua level analisis, yaitu kebijakan dan prosedur pada level organisasi dan praktek-praktek operasional yang disupervisi pada level kelompok (Zohar, 2000). Pada konteks organisasi, karyawan membentuk persepsi berdasarkan akumulasi pengalaman-pengalaman dalam organisasi (Schneider, 1975). Persepsi ini memiliki 3 karakteristik. Pertama, persepsi berisi deskripsi tentang pengalaman dalam berkelompok atau berorganisasi daripada reaksi afektif terhadap apa yang telah dialami. Kedua, persepsi relatif stabil selama beberapa waktu (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970). Ketiga, persepsi dihayati bersama oleh anggota organisasi (Payne & Pugh, 1975; Strutton & Pelton, 1994)). Iklim psikologis organisasi mendeskripsikan atmosfer tentang fungsi interpersonal orang- orang dalam lingkungan kerja. Komposisi dinamis dari individu-individu dalam satu lingkungan menciptakan situasi tersendiri ketika individu-individu tersebut berinteraksi (Isaksen & Lauer, 1999; Schneider, 1987). Meskipun kerangka berfikir tentang situasi psikologis umumnya ada pada level individu, namun ditengarai pula bahwa proses-proses ini berjalan interaktif dan timbal balik. Individu-individu yang serupa tertarik pada sesuatu hal yang sama, bersosialisasi dengan cara yang sama, memunculkan gambaran yang sama tentang konteks sosial dan saling berbagi interpretasi satu

sama lain dalam suatu lingkungan. Proses ini menghasilkan konsensus tentang iklim psikologis. Ketika konsensus dapat ditunjukkan sebagai persepsi pada level yang lebih tinggi, maka persepsi-persepsi dapat dikumpulkan untuk menyajikan gambaran tentang konstruk iklim psikologis kelompok ataupun situasi psikologis organisasi (James, 1982). Iklim psikologis kelompok, iklim psikologis kolektif, iklim psikologis organisasi maupun budaya organisasi semuanya merupakan konstruk pada level kelompok yang diukur dengan 11 mengumpulkan persepsi-persepsi iklim psikologis individu. Iklim psikologis kelompok merupakan kumpulan individu-individu yang saling berbagi tentang kesamaan persepsi terhadap situasi lingkungan (Joyce & Slocum, 1984; Parker, dkk., 2003). Iklim psikologis kelompok (level unit) berbeda dengan situasi psikologis individu dalam dua hal penting yaitu: pertama, persepsi-persepsi terhadap aspek yang berbeda pada lingkungan tugas saling dipertukarkan pada level kelompok dan kedua, persepsi-persepsi tersebut membentuk sebuah kesatuan yang koheren atau membentuk Gestalt (Lewin, Lippit & White, 1939; Schulte, dkk., 2006). Keduanya berbeda dalam hal pertukaran persepsi. Pada level kelompok, persepsi dapat dipertukarkan antar anggota kelompok dan kemudian menjadi sebuah sinergi, sedangkan pada level individu persepsi semata-mata adalah milik individu. Antara iklim psikologis pada level individu dan pada level kelompok juga terdapat persamaan yaitu keduanya merupakan persepsi-persepsi individu terhadap kebijakan, prosedur dan praktek-praktek kegiatan nyata dalam organisasi atau kelompok. Persamaan dari sisi persepsi terhadap lingkungan tugas inilah yang menjembatani penggunaan konstruk teoritis dari situasi psikologis individu dengan situasi psikologis kelompok (Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006). Lindell dan Whitney (1995) menemukan bahwa iklim psikologis berkaitan variabel struktural internal (seperti ukuran, susunan staf, dan sumber daya) dan variabel kontekstual eksternal (integrasi terhadap jejaring organisasi dan dukungan komunitas). Hasil penting dari beberapa penelitian mengindikasikan bahwa iklim psikologis pada level individu, kelompok maupun organisasi berhubungan dengan berbagai hasil atau kriteria-kriteria psikologis pada level individu dan organisasi. Sebagai contoh beberapa hasil studi menunjukkan iklim psikologis berhubungan dengan kepuasan individu. Studi yang dilakukan Kopelman (1990) menemukan bukti-bukti empiris bahwa situasi psikologis mempengaruhi output pada individu (seperti kegigihan, performansi, rasa memiliki dan perilaku menarik diri dari organisasi) maupun output pada level organisasi seperti efektivitas dan efisiensi.

Beberapa penelitian pada analisis level individu juga telah melaporkan keterkaitan hubungan antara persepsi individu tentang lingkungan kerja dengan beberapa kriteria seperti kepuasan kerja (Schneider & Snyder, 1975), kelelahan (McIntosh, 1995), keterlibatan kerja (Brown & Leigh, 1996), perilaku memiliki organisasi (Moorman, 1991) dan performansi kerja (Pritchard & Karasick, 1973). Hasil studi ini juga berargumen bahwa situasi psikologis, berakar pada proses psikologis ketika individu-individu memaknai, memberikan arti dan mengalami tugas kerja. Berdasarkan beberapa pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi individu tentang lingkungan tugasnya pada level individu maupun kelompok memiliki korelasi dengan performansi.

### **Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana persepsi staf karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja sekarang?
2. Apa saja masalah kerja yang dihadapi staf karyawan?
3. Bagaimana cara menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja?
4. Bagaimana persepsi staf karyawan terhadap kepuasan kerja?

### **Metode Penelitian**

Metode utama yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah disain metode campuran (*mixed-method design*), kombinasi antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif (Tashakkori & Teddlie, 2003). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Penelitian ini direncanakan berlangsung dalam 3 tahap penelitian. Tahap pertama penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif yaitu dengan pemberian kuesioner terbuka, wawancara, dan observasi. Pengambilan data kepada 173 responden penelitian dengan menggunakan kuesioner terbuka, dan 7 informan dengan menggunakan tehnik wawancara mendalam.

## Hasil Penelitian

Tabel 1.  
Persepsi Karyawan terhadap Kondisi Kerja

Kode	Makna Pernyataan	Respon	Persentase
1	Nyaman	55	31,79
2	Menyenangkan	83	47,98
3	Menakutkan	4	2,31
4	Berat	5	2,89
5	Bangga	1	0,58
6	Biasa Saja	7	4,05
7	Enjoy, menikmati pekerjaan	5	2,89
8	Ringan	6	3,47
9	Bersyukur dengan pekerjaan	1	0,58
10	Sesuai kompetensi	3	1,73
11	Membingungkan	1	0,58
12	Monoton	1	0,58
13	Tanggung jawab	1	0,58
Total		173	100,00

Tabel 2.  
Masalah Pekerjaan yang Dihadapi Karyawan

Kode	Makna Pernyataan	Respon	Presentase
1	Bila pekerjaan belum selesai	9	5,20
2	Job overload (beban kerja banyak)	31	17,92
3	Kurang komunikasi dan koordinasi	17	9,83
4	Tidak ada solusi dari pimpinan	1	0,58
5	Menghadapi individu dengan berbagai karakter	3	1,73
6	Sistem data base dokumentasi kurang lengkap	6	3,47
7	Tidak ada masalah kerja yang berarti	46	26,59
8	Tenggat waktu pekerjaan bersamaan	9	5,20
9	Sarana Prasarana/sistem IT kurang lancar	10	5,78
10	Keluhan dari pengguna yang kurang kooperatif	10	5,78
11	Kurang trampil dan kurang kompeten	13	7,51
12	Kebijakan kurang jelas	5	2,89
13	Tugas atau perintah kerja yang mendadak	6	3,47
14	Bosan	2	1,16
15	Kurang ketelitian	1	0,58
16	Lingkungan kerja kurang sehat dan kondusif	2	1,16
17	Deskripsi kerja kurang jelas	1	0,58
18	Ketidaksesuaian honor/insentif	1	0,58
Total		173	100,00

Tabel 3.

## Cara Menyelesaikan Permasalahan dalam Pekerjaan

Kode	Makna Pernyataan	Respon	Presentase
1	Musyawarah, rapat atau koordinasi	29	16,76
2	Menambah waktu bekerja	11	6,36
3	Segera menyelesaikan pekerjaan, tidak menunda	17	9,83
4	Mengatasi masalah pribadi	17	9,83
5	Berkomunikasi dengan atasan	11	6,36
6	Sharing dengan teman atau meminta bantuan teman	26	15,03
7	Diskusi dengan teman dulu, baru kemudian ke atasan	4	2,31
8	Mematuhi aturan/prosedur yang berlaku	3	1,73
9	Membuat skala prioritas pekerjaan	26	15,03
10	Ikhlas, menerima kondisi pekerjaan yang ada	6	3,47
11	Bersikap Sabar, tenang dan tekun tetap mengerjakan	14	8,09
12	Menambah wawasan dan belajar lagi	5	2,89
13	Memperbaiki atau melengkapi sistem	2	1,16
14	Jeda sejenak untuk memahami akar masalah	2	1,16
Total		173	100,00

Tabel 4.

## Persepsi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Kode	Makna Pernyataan	Respon	Presentase
1	Tempat kerja yang nyaman, kondusif dan religius	33	19,08
2	Teman-teman kerja yang saling mendukung	61	35,26
3	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan	23	13,29
4	Kesejahteraan baik	4	2,31
5	Atasan yang baik	12	6,94
6	Dapat meringankan atau membantu orang lain	2	1,16
7	Senang dengan pekerjaan yang dihadapi	7	4,05
8	Pekerjaan sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki	9	5,20
9	Suasana kerja terasa religius	9	5,20
10	Diberikan kepercayaan/otonomi untuk bekerja	6	3,47
11	Dalam kondisi keterbatasan masih dapat berkarya	1	0,58
12	Bekerja tanpa tekanan	1	0,58
99	Blank (jawaban kosong)	5	2,89
Total		173	100,00

### Pembahasan

Situasi psikologis, berakar pada proses psikologis ketika individu-individu memaknai, memberikan arti dan mengalami tugas kerja. Berdasarkan beberapa pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi individu tentang lingkungan tugasnya pada level individu maupun

kelompok memiliki keterkaitan yang kuat dengan kepuasan kerja yang dirasakan, maupun performansi pekerjaan yang dapat terselesaikan dengan baik. Situasi psikologis kelompok kemudian didefinisikan sebagai persepsi individu yang berbagi kesamaan deskripsi tentang lingkungannya, khususnya lingkungan tugas berkelompok. Kajian literatur mengemukakan bahwa iklim psikologis kelompok memberikan kontribusi penting terhadap efektivitas kerja (Koys & De Cotiss, 1991). Beberapa hasil studi menunjukkan iklim psikologis berhubungan dengan kepuasan individu. Studi yang dilakukan Kopelman (1990) menemukan bukti-bukti empiris bahwa situasi psikologis mempengaruhi output pada individu (seperti kegigihan, performansi, rasa memiliki dan perilaku menarik diri dari organisasi) maupun output pada level organisasi seperti efektivitas dan efisiensi.

### **Kesimpulan dan Saran**

Situasi psikologis organisasi yang dipersepsi oleh staf karyawan yaitu: 1) lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, religius dan menyenangkan; 2) Teman kerja yang saling mengerti serta kompak dalam bekerja; 3) Tugas-tugas yang mampu diselesaikan dengan baik, merupakan faktor penting penunjang kepuasan kerja dan kebahagiaan manusia di tempat kerja.

### **Daftar Pustaka**

- Boerner, S & Von Streit, C. F. (2005). Transformational leadership and group climate-empirical results from symphony orchestras. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, (2), 31-41.
- Brown, S. P & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*. 81, 358-368.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976) Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 63-110). Chicago: Rand Mc Nally.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial performance, behavior and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hogg, M. A & Cooper, J. (2007). *The SAGE handbook of social psychology*. London: Sage Publication Ltd.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- Jones, A. P & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

- Katzenbach, J. R & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R & Smith, D. K (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.
- Koys, D. J. & DeCotiis, T. A (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
- Lewin, K., Lippit, R & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lindell, M. K & Whitney, D. J. (1995). Effects of organizational environment, internal structure and team climate on the effectiveness of local emergency planning committees. *Risk Analysis*, 15, 439-447.
- MacBryde, J & Mendibil, K. (2003) Designing performance measurement systems for teams: Theory and practice. *Management Decision*, 41(8), 722-733.
- McIntosh, N. J. (1995). Exhilarating work: An antidote for dangerous work? In S.L, Sauter & L.R. Murphy (Eds.) *Organizational risk factor for job stress*. (pp. 303-316). Washington DC: American Psychological Association.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and social reality*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Parker, C. P., Baltes, B. B. Young, S. A, Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H.A & Roberts, J.E. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Payne, R. L & Pugh, D. S. (1975). Organization structure and climate. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Mc Nally.
- Pritchard, R. D. & Karasick, B.W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Rentsh, J. R (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668-681.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Snyder, R. A (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Stott, K., & Walker, A. (1995). *Teams: Teamwork and team building*. New York: Prentice Hall.
- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 18, 183-190.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage
- Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism, and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25, 237-252.
- Weisbord, M. (1985). Team effectiveness theory. *Training and Development Journal*, 39(1), 27-29.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on micro accidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.