

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIRO REKTOR UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH TAPANULI SELATAN

Safran Efendi Pasaribu
Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan
Jl. Sutan Mhd. Arief No. 32 Padangsidempuan

Kariono
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jl. Prof. Sofyan No. 1 Kampus-USU Med
kariono.mspusu@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah melihat Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan. Kajian dilakukan pada Biro Rektor dikarenakan Biro Rektor ini bisa dikatakan sebagai urat nadi dalam sebuah lembaga sehingga dituntut berfikir global, serta mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan ke depan. Dengan kata lain Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif berupa statistik deskriptif berupa persentase rata-rata jawaban responden yang menjelaskan tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan. Dimana Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang tercatat di Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 40 responden. Data yang diperoleh dari lapangan, baik data sekunder maupun primer disusun dan disajikan dan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa iklim organisasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan. Hal ini dapat dilihat dari data dimana 35,6% dan sisanya sebesar 64,4% dipengaruhi oleh faktor lain seperti tingkat upah, pelatihan, gaya kepemimpinan, jaminan sosial, jaminan kelangsungan kerja, menciptakan sistem kerja yang optimal, dan lain sebagainya. Iklim organisasi yang baik telah terbangun di Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan dimana rata-rata responden penelitian memberikan jawaban yang positif dan secara tidak langsung dengan adanya kondisi iklim organisasi yang baik akhirnya membuat kinerja pegawai meningkat.

Kata Kunci: Iklim Organisasi, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

The purpose of this study is to see the Organizational Climate Effect Against Employee Performance At Muhammadiyah University Rector Bureau of South Tapanuli. The study was conducted at the Bureau of Bureau Rector Rector because it can be regarded as the lifeblood of an organization that required global thinking, as well as the vision and mission that much forward-looking. In other words the type of research used in this research is quantitative method in the form of descriptive statistics such as the average percentage of respondents who describes the influence of organizational climate on employee performance in the Bureau of South Tapanuli Muhammadiyah University Rector. Where the population in this study were employees recorded in the Bureau of South Tapanuli Muhammadiyah University Rector with the number of samples are 40 respondents. The data obtained from the field, both secondary and primary data is compiled and presented and analyzed using simple linear regression analysis. The results showed that organizational climate affect employee performance Bureau Muhammadiyah University Rector South Tapanuli. It can be seen from the data where 35.6% and the remaining 64.4% is influenced by other factors such as the level of wages, training, leadership style, social security, guarantee the continuity of the work, creating an optimal working system, and so forth. Good organizational climate had been awakened in the Bureau of

South Tapanuli Muhammadiyah University Rector where the average survey respondents replied positively and indirectly with the climatic conditions good organization ultimately create increased employee performance.

Keywords : Organizational Climate , Employee Performance

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi non publik hingga saat ini masih merupakan masalah yang aktual untuk dikaji dan diteliti. Hal ini berkaitan dengan aktualisasi dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang mampu berkiprah dan menyumbang secara nyata dalam pembangunan, tak terkecuali kinerja pegawai administrasi negara.

Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi (Stephen : 2001). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya, karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dari kualitas kerja dari pegawainya. Kinerja pegawai menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Harbani Pasolong (2007) dalam bukunya "Teori Administrasi Publik "adalah" Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi".

Dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia pada sebuah organisasi membutuhkan manajemen yang baik dan peran seorang manajer, hal tersebut sesuai dengan pendapat Eva Knies dan Peter Leisink (2013) dalam *Human Resource Management*

Journal International yang menyebutkan: *The crucial role of line managers in the implementation of HR policies is a prominent feature of HRM-performance models (Wright and Nishii, 2013). This role is one element of the people management concept. Purcell and Hutchinson (2007) considered leadership behaviour to be*

the other important element. They suggest the term people management activities to cover both aspects, and imply that these form a 'symbiotic relationship': line managers need well-designed HR practices to support their employees' well-being, performance and career. At the same time, employees' perception of HR practices is dependent on the behaviour of line managers. This twofold role of line managers is also acknowledged in the literature on organisational climate.

Pendapat yang sama dikemukakan juga oleh Evans K.G. (2000) dalam *International Journal on Public Policy & Development* disebutkan: *Organisational support theory holds that employees see supervisors as agents acting on behalf of the organisation, and therefore regards the degree to which supervisors value their contributions and care about their well-being as an important indicator of the organisation's support (Rhoades and Eisenberger, 2002).*

Diharapkan dengan adanya manajemen yang baik dan manajer yang berorientasi kedepan dan memperhatikan karyawannya maka kesejahteraan karyawan akan lebih diperhatikan oleh manajernya.

Perilaku sumber daya manusia dalam aspek iklim organisasi publik menjadi tulang punggung bagi aktivitas organisasi dan merupakan faktor esensial untuk mengukur tingkat kemampuan unit organisasi dalam melaksanakan otonominya. Semakin kondusif iklim organisasi pada suatu organisasi publik, semakin meningkat pula produktivitas kinerjanya (T. Hani Handoko : 2011).

Perilaku yang tidak dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal, mencerminkan rendahnya produktivitas kinerja, kejadian seperti itu diduga sebagai akibat kurang baiknya iklim organisasi (*organizational climate*). Secara umum dipahami, iklim organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi. Aktivitas dalam organisasi dapat

dilakukan secara maksimal jika iklim organisasi kondusif (Stephen : 2001).

Dalam upaya membangun organisasi yang efisien dan efektif sehubungan dengan penyerahan kewenangan untuk mengurus dirinya sendiri dengan kemampuan sendiri sesuai dengan filosofi otonomi daerah dalam pemerintahan. Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan yang merupakan salah satu perguruan tinggi Muhammadiyah yang secara struktural di bawah naungan organisasi Muhammadiyah dalam hal ini Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah, dimana Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi Muhammadiyah yang diberikan kewenangan untuk mengurus perguruan tinggi-nya masing-masing oleh Majelis Pendidikan Tinggi Muhammadiyah Pimpinan Pusat Muhammadiyah (Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah Tahun 2012).

Visi Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan adalah menjadi Universitas unggulan dalam pengembangan ilmu pengetahuan berdasarkan nilai-nilai Islam sedangkan Misinya adalah menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan tinggi dengan pendekatan global sesuai dengan tuntunan Islami, menyelenggarakan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian, menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka mewujudkan masyarakat madani yang sejahtera, menyelenggarakan pembinaan kehidupan islami civitas akademika sehingga mampu beruswah hasanah, menyelenggarakan kegiatan layanan administrasi yang profesional dan amanah, menyelenggarakan kerjasama dengan pihak lain yang saling menguntungkan dan menyelenggarakan pembinaan dan pengkaderan Muhammadiyah (Visi Misi UMTS).

Sesuai dengan visi misi tersebut, tentunya sangat dibutuhkan sumber daya manusia (pegawai) yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk itu, persoalan sumber daya manusia merupakan hal yang perlu dalam

sebuah instansi. Dasar penerimaan dan penempatan pegawai baru pada Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan adalah penerimaan pegawai dilakukan untuk memenuhi kebutuhan universitas, sesuai dengan acuan perencanaan kebutuhan tenaga kerja universitas, serta penempatan pegawai dilaksanakan untuk mengisi dan berdasarkan formasi pekerjaan. Sedangkan pola kepemimpinan di Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan adalah dengan pola kolektif kolegial yaitu mengambil keputusan dilaksanakan dengan musyawarah mufakat.

Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan dalam melaksanakan keseluruhan program-program dilakukan dan direncanakan untuk dijalankan oleh sumber daya manusia melalui unit-unit kerja yang ada di lingkungan Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan secara efektif dengan tujuan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Apabila pegawai dapat menunjukkan kinerja yang baik dari waktu ke waktu, akan memberikan dampak positif bagi keberhasilan suatu organisasi secara keseluruhan.

Semua unit kerja yang ada di lingkungan Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan seyogyanya harus saling mendukung antara satu dengan yang lain demi terwujudnya visi misi dan tujuan Universitas, unit-unit kerja yang ada di lingkungan Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan diantaranya adalah Biro Rektor yang terbagi dalam tiga bagian, yaitu Bagian Akademik, Bagian Umum dan Keuangan serta Bagian Kemahasiswaan. Fakultas sebanyak enam Fakultas diantaranya Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Hukum, Fakultas Pertanian, Fakultas Peternakan dan Fakultas Agama Islam, dengan empat belas program studi. Lembaga Penjamin Mutu, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat dan Lembaga Al-Islam Kemuhammadiyah. Laboratorium Bimbingan dan Konseling, Laboratorium Microteaching dan Bahasa, Laboratorium Fisika dan Kimia, Laboratorium Biologi, Laboratorium Komputer dan Laboratorium Klinis Hukum serta Perpustakaan (Data dari Biro Administrasi Umum dan Keuangan

Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan Tahun 2014).

Dari hasil pengamatan peneliti pada Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan ada kecenderungan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya menurun, hal ini nampak dari beberapa indikasi, seperti : belum meningkatnya nilai akreditasi dan turunnya jumlah penerimaan mahasiswa baru di beberapa program studi, lambatnya penyelesaian pekerjaan, hubungan kerja diantara sesama pegawai terkadang kurang harmonis, kurang efektifnya dalam melaksanakan pekerjaan. Padahal Pihak Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan telah melaksanakan beberapa kegiatan-kegiatan terkait dengan sumberdaya manusianya berupa pelatihan kepegawaian, baitul arqam, upgrading pegawai dan rapat kerja, workshop dan seminar-seminar bahkan mengundang motivator. Yang diharapkan dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut ada hasil atau *feedback* diantaranya yaitu terciptanya iklim organisasi yang kondusif dan stabil sehingga terwujudnya kinerja yang baik dan maksimal dari pegawai-pegawai pada semua unit kerja di Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan untuk menghadapi tantangan dan tuntutan jaman yang semakin kompetitif.

Keadaan ini dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kurang baik, sebagai konsekuensi logis untuk dapat mengatasi permasalahan tersebut diperlukan adanya suatu penataan personil bagi segenap pegawai untuk bisa mendorong terciptanya kinerja yang tinggi melalui peningkatan kinerja pegawai. Faktor manusia mempunyai banyak peran yang sangat strategis dalam suatu organisasi dari keberhasilan kompetitif dalam organisasi dan dituntut kesiapannya untuk mampu memberikan kontribusi kepada organisasi.

Dalam Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah (2009) disebutkan bahwa seluruh pimpinan, karyawan dan pengelola amal usaha Muhammadiyah berkewajiban dan menjadi tuntutan untuk menunjukkan keteladanan diri, melayani sesama, menghormati hak-hak sesama, dan memiliki kepedulian sosial yang tinggi sebagai cerminan dari sikap ihsan, ikhlas dan ibadah. Dan hendaknya memperbanyak silaturahmi

dan membangun hubungan-hubungan sosial yang harmonis (persaudaraan dan kasih sayang), tanpa mengurangi ketegasan dan tegaknya sistem dalam penyelenggaraan amal usaha masing-masing. Hal tersebut juga sesuai dengan tujuan dari ketentuan-ketentuan yang ada dalam organisasi Muhammadiyah yang telah ditetapkan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah sesuai dengan porsinya masing-masing, diantaranya : Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah, Muqodimah Anggaran Dasar Muhammadiyah, Matan Keyakinan dan Cita-cita Muhammadiyah, Kepribadian Muhammadiyah, Khittah Perjuangan Muhammadiyah, Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah dan Himpunan Putusan Tarjih dan sebagainya.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, dalam rangka meningkatkan kinerja harus didukung oleh semua komponen yang terdapat dalam organisasi dan yang paling penting adalah menciptakan iklim organisasi yang dapat menumbuhkan kemauan dan keinginan dari setiap pegawai agar mau melakukan perubahan yang menyangkut sikap dan perilaku untuk diimplementasikan secara konsekuen sehingga dalam realitanya dapat dilihat sebagai suatu hasil kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan penelitian pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan. Mengapa Biro Rektor? Hal ini dikarenakan Biro Rektor yang membawahi beberapa bagian, diantaranya Bagian Administrasi Akademik, Bagian Administrasi Umum dan Keuangan dan Bagian Kemahasiswaan, dimana Biro Rektor ini bisa dikatakan sebagai urat nadi dalam sebuah lembaga sehingga dituntut berfikir global, serta mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan ke depan. Dengan kata lain Biro Rektor harus mampu memiliki strategi yang tepat supaya mampu mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat, salah satu kunci untuk meraih hal tersebut di atas adalah iklim organisasi yang mendukung kinerja pegawainya.

Berdasarkan uraian diatas maka dirasakan perlu dilakukan penelitian yang menyangkut persoalan kinerja pegawai, dengan melakukan pengujian pengaruh iklim

organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas maka ditetapkan rumusan masalah dalam penelitian adalah:

1. Bagaimana iklim organisasi di Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.
2. Bagaimana kinerja pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.
3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

TUJUAN PENELITIAN

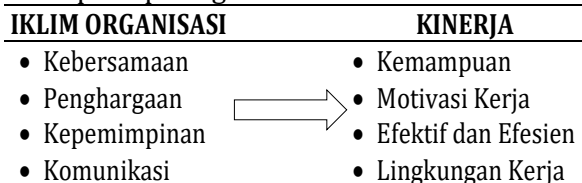
Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas dapat ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana iklim organisasi di Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

KERANGKA PEMIKIRAN

Penelitian ini bermaksud memberikan wacana secara mendetail, mengenai permasalahan yang terkait dengan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

Adapun kerangka berpikir penelitian ini seperti pada gambar berikut ini:



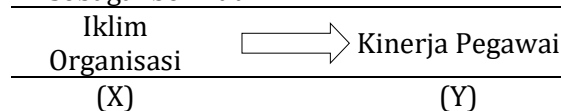
Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran

Gambar di atas akan menjadi kerangka berfikir dalam penelitian ini, gambar tersebut menjelaskan bahwa dengan adanya iklim organisasi yang baik diharapkan akan

membawa pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan. Dalam hal ini iklim kerja yang menjadi indikatornya adalah kebersamaan, penghargaan, kepemimpinan dan komunikasi. Selanjutnya terkait dengan kinerja, indikatornya adalah kemampuan dan keahlian, motivasi kerja, efektif dan efisien serta lingkungan organisasi, indikator-indikator itulah yang akan diteliti melalui kuisioner dan juga ada wawancara dengan pimpinan organisasi serta pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

HIPOTESIS

- a. Model hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 1.2. Model Hipotesis

- b. Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan yang diteliti. Hipotesis diperoleh dari pemikiran peneliti ditambah dengan teori. Menurut Hadi (1983: 257), "hipotesis adalah pernyataan yang masih lemah kebenarannya dan masih perlu dibuktikan kenyataannya". Dari gambar di atas hipotesis yang diajukan adalah: "Ada pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan".

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian dan Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Taguiri dan Litwin dalam Soetopo (2010) mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi prilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi.

Stringer dalam Wirawan (2007) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation" (koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi).

Berdasarkan kedua pengertian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang

melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi.

Sedangkan Abdul Aziz Wahab (2006) membagi iklim organisasi menjadi beberapa macam, (1) Iklim organisasi terbuka, iklim organisasi semacam ini ditandai dengan seorang manajer dan anggota organisasi yang bersikap jujur dan terbuka. Seluruh anggota organisasi saling menghargai satu dengan lainnya. (2) Iklim Organisasi Mengikat, iklim semacam ini memiliki beberapa unsur yang diantaranya anggota organisasi berlaku profesional tetapi kebalikannya top manajernya berlaku kurang profesional (3) iklim organisasi tidak mengikat, iklim ini yang lebih menonjol dalam aktivitas organisasinya didukung oleh manajer, perhatian, fleksibel, tetapi kebalikannya anggota berlaku kurang profesional (4) iklim organisasi tertutup, hal ini ditandai misalnya manager yang tidak mendukung terhadap aktivitas anggota organisasi, alih-alih malah menghambat kemajuan organisasi, serta anggota organisasi aktivitasnya tidak jauh berbeda dengan pemimpinnya.

Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang diterima oleh anggota organisasi, perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda, keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut, semua organisasi tentu memiliki strategi dalam mengelola SDM.

Iklim organisasi yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan hargai oleh organisasi.

Kelneer (2006) menyebutkan 6 (enam) dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. *Flexibility conformity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan peyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide- ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
2. *Responsibility* Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan pelaksanaan tugas organisasi yang diemban, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.
3. *Standards* Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan.
4. *Reward* Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas kerja baik.
5. *Clarity* Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
6. *Tema Commitment* Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Sementara itu Lussier (2006) menyatakan bahwa:

- a. Struktur merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur dan tersusun.
- b. *Responsibility* merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai.
- c. *Reward* merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai.
- d. *Warnt* berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kepegawaian dalam organisasi.
- e. *Support* berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas- tugas organisasi. Dukungan

seperti dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.

- f. *Organizational identity and loyalty* berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.
- g. *Risk* berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Kata iklim biasanya dihubungkan dengan suasana atau kondisi udara di lingkungan tertentu. Iklim dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991) berarti: (1) keadaan hawa (suhu, kelembapan, perawanan, hujan dan sinar matahari) pada suatu daerah dalam jangka waktu yang agak lama (30 tahun); (2) suasana; keadaan. Iklim ada tetapi tidak dapat dilihat dan tidak dapat disentuh dan memiliki pengaruh dalam perilaku manusia yang ada di dalamnya.

Istilah iklim dalam konteks organisasi atau institusi, memiliki pengertian yang senada dengan pengertian iklim yang dibicarakan di atas. Menurut Gilmer (1984), iklim organisasi adalah seperangkat karakteristik yang menetap yang menggambarkan suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi-organisasi lain, mempengaruhi perilaku orang-orang. Kondisi ini merupakan karakteristik obyektif dari organisasi dan dapat diamati baik oleh anggota organisasi maupun oleh orang-orang di luar organisasi.

Davis dan Newstrom (2001) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pegawai dan pekerjaannya di mana tempat mereka

bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku pegawai.

Definisi yang senada mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut (Tagiuri & Litwin dalam Steers, 1985). Karakteristik dari iklim organisasi ini secara nyata menggambarkan suatu organisasi memperlakukan anggota-anggotanya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka kesimpulan dari iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi sikap dan perilaku serta dapat tergambar dalam sejumlah nilai karakteristik khusus dari suatu organisasi dan disebut sebagai kepribadian organisasi tersebut yang merupakan pemikiran hasil persepsi dari anggota organisasi.

Definisi Tagiuri dan Litwin ini mencakup tiga hal yang harus dicermati yaitu kualitas lingkungan organisasi yang (a) dialami oleh anggota-anggotanya, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) ada nilai-nilai yang menjadikan organisasi tersebut memiliki karakteristik atau sikap tertentu. Definisi-definisi yang dikemukakan di atas semuanya membicarakan adanya pengaruh iklim terhadap perilaku anggota organisasi. Adanya kata kualitas pada definisi Tagiuri dan Litwin menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki karakteristik yang akan membedakan suatu organisasi satu dengan yang lain.

Dengan demikian persepsi yang positif dari anggota terhadap iklim organisasi, akan lain dampaknya terhadap perilaku anggota daripada bila persepsi anggota terhadap iklim organisasi bersifat negatif. Dalam penelitian ini karena iklim organisasi dikatakan memiliki pengaruh terhadap tingkah laku anggota maka iklim organisasi diduga memiliki hubungan dengan motivasi bekerja individu anggota organisasi.

Davis menyebutkan bahwa iklim organisasi dapat berada di salah satu tempat pada kontinum yang bergerak dari yang menyenangkan ke yang netral sampai dengan yang tidak menyenangkan. Majikan

dan pegawai menginginkan iklim yang lebih menyenangkan karena maslahatnya, seperti kinerja yang lebih baik dan kepuasan kerja. Unsur-unsur yang berkontribusi terciptanya iklim yang menyenangkan adalah: (1) kualitas kepemimpinan, (2) kadar kepercayaan, (3) komunikasi, ke atas dan ke bawah, (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (5) tanggung jawab, (6) imbalan yang adil, (7) tekanan pekerjaan yang nalar, (8) kesempatan, (9) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan (10) keterlibatan pegawai, partisipasi.

Kemudian dikemukakan oleh Luthans (Simamora, 2004) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam memajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi. Steve Kelneer menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

a. *Flexibility conformity*. Fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi pegawai serta melakukan

penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

b. *Responsibility* Hal ini berkaitan dengan perasaan pegawai mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan

c. *Standards*. Perasaan pegawai tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

d. *Reward*. Hal ini berkaitan dengan perasaan pegawai tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

e. *Clarity*. Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

f. *Tema Commitmen*. Berkaitan dengan perasaan pegawai mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Sebagai satu keadaan yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, iklim organisasi memiliki berbagai unsur atau dimensi. James membagi dimensi iklim organisasi menjadi:

1. *Role stress and lack of harmony* Di sini organisasi perlu memperhitungkan beban kerja dan tekanan yang dirasakan dari lingkungan pekerjaan untuk memunculkan perilaku kerja yang positif, karena tekanan pekerjaan dan kurangnya keserasian dalam tubuh organisasi dapat menjadi kondisi yang kurang menguntungkan bagi pegawai untuk dapat bekerja dengan tenang.

2. *Leadership facilitation and support* Diperlukan dukungan dan kepemimpinan yang sesuai bagi pegawai.

3. *Job challenge and autonomy* Pegawai perlu memiliki tantangan pekerjaan dan otonomi tugas.

4. *Work group cooperation, friendliness and warmth*

Organisasi perlu menjaga adanya kerjasama dalam kelompok kerja, hubungan yang hangat dan persahabatan di antara para anggotanya. Dengan demikian suasana dapat menyenangkan bagi para anggotanya.

Gibson (dalam Santosa, 2001) mengklasifikasikan tujuh unsur iklim organisasi yaitu:

1. Struktur (*structure*) adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas manajemen yang berkaitan dengan tugas manajemen yang berkaitan dengan peraturan, sistem hirarki dan birokrasi, penjelasan dan penjabaran tugas, proses pengambilan keputusan dan sistem pengawasan yang berlaku.

2. Tantangan dan tanggungjawab (*challenge and responsibility*) Organisasi yang baik akan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan tugas yang menantang dan menuntut adanya tanggung jawab.

3. Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*) Ini berkaitan dengan suasana interaksi antara anggota organisasi. Hubungan yang baik antar mereka mencerminkan komunikasi, persahabatan, saling bantu dan suasana kerja yang nyaman.

4. Imbalan dan sanksi (*reward and punishment*) Imbalan dan sanksi merupakan unsur penting bagi pembinaan pegawai. Imbalan sebaiknya proporsional karena merupakan cerminan unsur keadilan dan penghargaan. Sanksi harus pula proporsional seimbang dengan bobot kesalahan, tingkat tanggungjawab masing-masing pegawai.

5. Pertentangan (*conflict*) Pertentangan pendapat antar pegawai merupakan hal yang pasti terjadi dalam suatu hubungan antar manusia. Konflik tersebut harus dapat diselesaikan dengan baik karena mempunyai potensi yang dapat mendorong terjadinya lingkungan kerja yang tidak kondusif untuk tercapainya kinerja yang baik.

6. Standar penampilan dan harapan (*performance standard and expectations*) Standar penampilan dan harapan-harapan organisasi merupakan cerminan kinerja pegawai yang terlibat di dalamnya sekaligus harapan-harapan pegawai. Standar penampilan dan harapan yang tinggi dapat membangkitkan rasa percaya diri pegawai serta meningkatkan loyalitas dan sense of belonging. Hal tersebut pada gilirannya akan meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasinya.

7. Identitas organisasi, risiko dan pengambilan risiko (*organizational identity, risk and risk taking*) Setiap anggota organisasi perlu mengetahui identitas organisasi, sehingga mengetahui dengan pasti kemana organisasi akan mengarah, mengetahui risiko yang dihadapi organisasi dan risiko yang timbul bila tidak dapat diatasi.

Hal ini akan mendorong pegawai untuk lebih loyal, bangga terhadap organisasinya dan membangkitkan rasa memiliki. Selain itu, Denison (1990) membagi iklim organisasi ke dalam tujuh unsur yaitu:

1. *Organization of work* (organisasi kerja) Yaitu sejauhmana metode kerja dalam organisasi tersebut mampu menghubungkan tugas-tugas individu dengan tujuan organisasi.

2. *Communication flow* (arus komunikasi) Yaitu bagaimana arus informasi yang ada dalam tubuh organisasi, baik secara vertikal di dalam hirarki organisasi maupun secara lateral lintas organisasi.

3. *Emphasis of people* (penekanan pada sumber daya manusia) Yaitu bagaimana perhatian organisasi di dalam mensejahterakan dan mengembangkan pegawai-pegawainya.

4. *Decision making practices* (pembuatan keputusan) Yaitu sejauhmana keputusan organisasi melibatkan orang-orang yang akan dipengaruhinya dibuat pada taraf yang layak dan didasarkan pada berbagai informasi yang luas.

5. *Influence and control* (pengaruh dan pengawasan) Yaitu sejauhmana

pengaruh atasan pada orang-orang yang ada di bawahnya.

6. *Absence of bureaucracy* (tidak adanya hambatan dalam birokrasi atau kelancaran administrasi) Yaitu tidak adanya hambatan-hambatan administrative dalam fungsi internal organisasi. Dengan demikian semuanya berjalan sesuai aturannya.
7. *Coordination* (koordinasi) Yaitu adanya koordinasi, kerjasama dan resolusi masalah di antara unit-unit kerja dalam organisasi.

Dari dimensi-dimensi yang disajikan para ahli, nampak ada perbedaan pandangan tentang unsur-unsur yang merupakan pendukung iklim organisasi. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya. Dalam penelitian ini, dimensi dari Denison dipilih menjadi acuan dalam variabel bebas yang akan dilihat hubungannya dengan motivasi kerja pegawai karena dianggap sebagai dimensi yang relative paling lengkap dibandingkan dengan dimensi-dimensi lain. Namun demikian, dalam penelitian ditambahkan beberapa unsur yang ditawarkan oleh ahli-ahli lain yaitu imbalan dan sanksi, serta tantangan dan tanggungjawab.

Seperti deskripsi yang disajikan oleh Gibson (dalam Santosa, 2001), imbalan dan sanksi adalah unsure penting dalam pembinaan pegawai, yang merupakan cermin unsur keadilan dan penghargaan. Selain itu, imbalan merupakan kebutuhan pegawai dan merupakan salah satu faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja pegawai, dampaknya adalah mangkir kerja, pindah kerja, produktivitas rendah, kesehatan tubuh menurun, kecelakaan kerja, pencurian dan lain-lain. Sementara keadaan seperti itu dapat dikatakan berkaitan erat dengan motivasi kerja pegawai. Sanksi berhubungan dengan rasa tanggungjawab dan disiplin pegawai. Pegawai yang kurang rasa tanggungjawab dan disiplinnya dapat diduga akan bekerja sekehendak hatinya atau dengan kata lain memiliki motivasi kerja yang rendah.

Unsur tantangan pekerjaan dan tanggungjawab terhadap pekerjaan dirasakan penting, karena dalam berbagai dimensi lain hal itu merupakan salah satu unsur penting iklim organisasi. Tantangan,

kejelasan pekerjaan dan tanggungjawab merupakan kebutuhan pegawai dan merupakan sebagian unsur yang harus dipenuhi jika organisasi ingin meningkatkan motivasi kerja pegawainya.

Dengan demikian dimensi iklim organisasi dalam penelitian ini adalah:

1. Organisasi kerja;
2. Arus komunikasi;
3. Penekanan pada sumber daya manusia;
4. Pembuatan keputusan;
5. Pengaruh dan pengawasan;
6. Tidak ada hambatan (kelancaran administrasi);
7. Koordinasi;
8. Imbalan dan sanksi;
9. Tantangan dan tanggungjawab.

Pengertian Kinerja

Selain memperhatikan pegawai sebagai tenaga kerja, institusi juga berusaha meningkatkan hasil kerja para pegawainya dan hasil kerja pegawai inilah yang disebut sebagai kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Stephen : 2001). Pendapat lain mengutarakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari "*performance*", berarti: perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period.* (Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula).

Di samping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Berikut ini adalah beberapa kata kunci dari defenisi kinerja (Harani Pasolong : 2007), yaitu:

1. Hasil kerja pekerja

2. Proses atau organisasi
3. Terbukti secara konkrit
4. Dapat diukur, dan/atau
5. Dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Anwar Prabu pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seorang pegawai hendaknya memiliki kinerja yang tinggi. Akan tetapi hal tersebut sulit untuk dicapai, bahkan banyak pegawai yang memiliki kinerja yang rendah atau semakin menurun walaupun telah banyak memiliki pengalaman kerja dan lembaga pun telah banyak melakukan pelatihan maupun pengembangan terhadap sumber daya manusianya, untuk dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja pegawainya. Kinerja pegawai yang rendah akan menjadi suatu permasalahan bagi sebuah organisasi atau lembaga, karena kinerja yang dihasilkan pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Untuk memberikan gambaran tentang kinerja pegawai, berikut ini adalah beberapa penjelasan yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bambang Kusriyanto dalam Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Mangkunegara, 2005) adalah "Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)".

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa: "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja di atas, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan untuk merealisasikan kemampuan kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan yang diembannya. Maka peningkatan kinerja pegawai adalah proses untuk meningkatkan kemampuan kerja,

penampilan kerja atau *performance* kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2005) yang merumuskan bahwa:

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*) Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (*IQ 110-120*) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
- b. Faktor Motivasi (*Motivation*) Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut A. Dale Tiple mengemukakan faktor-faktor kinerja yaitu:

- a. Faktor Internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- b. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku,

sikap, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Sedangkan menurut Henry Simamora, kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1. Faktor Individual yang terdiri dari :

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. Demografi

2. Faktor Psikologis yang terdiri :

- b. Persepsi
- c. *Attitude*
- d. *Personality*
- e. Pembelajaran
- f. Motivasi

3. Faktor Organisasi yang terdiri dari :

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job design*

Mangkunegara mengemukakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja (prestasi kerja individu) dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

- a. Faktor Individu Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Faktor Lingkungan Organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Berdasarkan berbagai pengertian atau uraian mengenai kinerja di atas dapat

disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari institusi tempat individu tersebut bekerja dengan maksud untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Penilaian Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui kinerja pegawai perlu dilakukan pengukuran menurut dimensi atau kriteria yang sesuai ketentuan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh institusi untuk mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai, dengan demikian pegawai yang dapat bekerja dengan baik tentunya akan menghasilkan produk yang baik pula.

Penilaian kinerja (*job performance appraisal*) yang disebut juga penilaian prestasi kerja, penilaian karya atau penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia. Di lingkungan pemerintahan disebut penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), meskipun sampai sekarang ternyata kurang berfungsi, karena cenderung merupakan penilaian kinerja yang hasilnya tidak dapat dipergunakan sebagai umpan balik bagi banyak pihak yang memerlukannya di lingkungan sebuah organisasi. Penilaian kinerja yang efektif harus mampu memberikan umpan balik untuk kepentingan pekerja/anggota organisasi yang dinilai, para pimpinan (manajer) unit kerja, pengelola personalia/SDM, dan organisasi secara keseluruhan (Hadari Nawawi : 2006).

Penilaian kinerja secara sederhana diartikan sebagai kegiatan organisasi dalam menilai pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pekerja/anggota organisasi. Di samping itu penilaian kinerja juga diartikan sebagai proses pengamatan (*observasi*) terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan/anggota organisasi atau tim kerja. Dari hasil observasi tersebut dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk skor atau nilai yang menunjukkan kelemahan/kekurangan atau kelebihan serta keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan/anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas pokoknya.

Sementara penilaian kinerja menurut Handoko (1998) disebut sebagai prestasi kerja, yaitu proses organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai dan kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia serta memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Adapun kriteria penilaian kinerja yang baik menurut Payaman C. Simanjuntak memiliki sejumlah ciri, yaitu :

1. Harus mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya
2. Harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka
3. Harus sensitif terhadap masukan dan tindakan dari pemegang jabatan
4. Harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sendiri dinilai.

Dengan kriteria yang dapat dijadikan tolak ukur, maka penilaian terhadap kinerja pegawai akan dirasakan akurat, karena didasarkan pada standar-standar yang sudah jelas (Payaman J.Simanjuntak : 2005).

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah suatu proses dan alat untuk mengukur serta mengevaluasi perilaku individu pegawai dan kesuksesan terhadap hasil kerjanya dengan standar yang ditentukan sebelumnya, baik standar yang dibuat oleh institusi maupun standar pekerjaan itu sendiri. Sedangkan standar untuk pengukuran kinerja diperlukan suatu dimensi sesuai dengan jenis pekerjaan. Dimensi tersebut dapat berupa kualitas, dan kuantitas kerja dengan memperhatikan waktu kerja dan kerjasama dengan rekan sekerja (pegawai lain) pada periode waktu tertentu. Dapat dikatakan bahwa pegawai yang dianggap memiliki kinerja yang tinggi jika mampu memenuhi kriteria yang ditentukan dalam dimensi kinerja.

Manfaat Penilaian Kinerja

Pengukuran merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan memberikan umpan balik (Feedback) yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus-

menerus dan mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang. Melalui pengukuran kinerja diharapkan instansi atau lembaga manapun dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu.

Beberapa manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas jasa dan produk
2. Memastikan akuntabilitas dan pengendalian
3. Meningkatkan kualitas praktek manajemen
4. Memformulasikan kebijakan
5. Merencanakan dan menggerakkan
6. Meyakinkan ekuitas dalam distribusi dan aksesibilitas atas jasa.

Suatu evaluasi formal juga diperlukan apabila kinerja harus dinilai guna kepentingan penentuan gaji/upah yang dihubungkan dengan kinerja. Sasaran evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi: untuk merangsang orang untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan keahlian.
- b. Pengembangan: untuk memberikan dasar untuk mengembangkan dan memperluas atribut dan kompetensi yang relevan atas peran mereka sekarang maupun peran di masa depan terutama karyawan yang memiliki potensi untuk melakukannya. Perlu dicatat bahwa pengembangan bapat difokuskan kepada peran yang dipegang saat ini, memungkinkan orang untuk memperbesar dan memperkaya jangkauan tanggungjawab mereka dan keahlian yang mereka perlukan dan mendapatkan imbalan sebagaimana mestinya. Aspek pengembangan peran ini akan lebih penting lagi pada organisasi yang bersifat flat (datar) dimana tangga karir telah diperpendek.
- c. Komunikasi: untuk berfungsi sebagai saluran komunikasi dua arah tentang peran, sasaran, hubungan, masalah kerja dan aspirasi (Surya Dharma : 2005).

Kalau ada penentuan gaji/upah yang dihubungkan dengan kinerja, evaluasi ini juga dapat memberikan dasar bagi penilaian terhadap kinerja.

Menurut Rivai (2006), tujuan penilaian kinerja karyawan meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang serasi, (kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan insentif uang)
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain
5. Pengembangan SDM
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM
8. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai

Dalam mengukur Iklim organisasi penulis mengacu pada dimensi-dimensi iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin & Stringer dan Housser (1968). Dimensi Iklim organisasi menurut Litwin & Stringer: (1) *Structure*; (2) *Responsibility*; (3) *Warmth and Support*; (4) *Reward and Punishment*; (5) *Conflict*; (6) *Risk*; (7) *Organizational Identity and Group Loyalty*; sedangkan menurut Housser dimensi iklim organisasi meliputi (1) *Decision making practices*; (2) *Communication flow*; (3) *Motivational condition*; (5) *Human resources primary*; (6) *Lower level influence*; (7) *Technological readiness*.

Dimensi-dimensi iklim organisasi yang ditetapkan sebagai dimensi yang diukur dan diambil dari pendapat beberapa ahli tersebut disesuaikan dengan keadaan pada objek penelitian, sehingga dimensi-dimensi iklim organisasi meliputi: 1) kebersamaan, 2) penghargaan, 3) kepemimpinan, 4) komunikasi.

Variabel kinerja pegawai terdiri dari dimensi efektivitas dan efisiensi yang mengacu pada pendapat Siagian (1999). Pengertian produktivitas kerja menurut Siagian "harus menampakkan dua dimensi, yaitu dimensi efisiensi dan dimensi

efektivitas. Efisiensi yaitu perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan, artinya suatu tugas dikatakan efisien apabila hasil kerja yang diperoleh lebih besar dari pada pengorbanan yang diberikan dalam bentuk sumber daya insani. Sedangkan efektifitas berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan dan tepat sasaran". Uraian tersebut dipertegas oleh Sedarmayanti (2005) bahwa Produktivitas memiliki dua dimensi, yaitu efektifitas dan efisiensi.

Dimensi efektifitas berkaitan dengan pencapaian hasil kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi efisiensi berkaitan dengan upaya mem-bandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Dari pengertian tersebut kinerja pegawai pada penelitian adalah pendayagunaan sumber daya manusia dan material, kemampuan, motivasi kerja, yang digunakan secara efektif dan efisien serta lingkungan kerja yang mendukung.

Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini selain mengacu pada data dan dasar teori, peneliti juga mengacu pada penelitian sebelumnya. Hal ini dilakukan sebagai referensi dalam melakukan penelitian. Penelitian mengenai Iklim dan Budaya Organisasi sebelumnya sudah pernah diteliti oleh Nurhamidah Gajah (2012) dengan "Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi di Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan".

Adapun persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini dengan Penelitian terdahulu oleh Nurhamidah Gajah (2012) antara lain:

Persamaan:

1. Pada penelitian terdahulu dan penelitian ini sama-sama meneliti variabel iklim organisasi dengan indikator kepercayaan, pembuatan keputusan partisipatif, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi, mendengarkan dalam komunikasi keatas, dan memikirkan tujuan-tujuan berkinerja tinggi.
2. Objek penelitian terdahulu dilakukan di lingkungan Universitas Muhammadiyah

Tapanuli Selatan, sedangkan objek penelitian ini hanya pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu meneliti dua variabel yaitu iklim dan budaya organisasi, sedangkan penelitian ini meneliti satu variabel saja yaitu iklim organisasi sebagai variabel pengaruh dan kinerja pegawai sebagai variabel terpengaruh.

METODE PENELITIAN

Bentuk atau jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdaftar pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan yaitu berjumlah 40 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan yang berjumlah 40 orang. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini maka instrumennya adalah sebagai berikut:

1. Wawancara (*interview*)
2. Daftar pertanyaan (Kuesioner)
3. Studi dokumentasi

Definisi konsep dan operasional

Definisi konsep

Untuk memberikan arah dan membatasi fokus penelitian maka konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari institusi atau lembaga tempat individu bekerja. Komponen dari kinerja pegawai adalah: Kualitas kerja dan Kuantitas kerja. Kualitas kerja meliputi keterampilan, ketelitian/kecermatan, kerapian, kerjasama, tanggungjawab, prakarsa, dan absensi. Kuantitas kerja meliputi hasil yang diproses, jumlah waktu yang digunakan, dan jumlah kesalahan.

Iklim organisasi adalah keadaan kualitas lingkungan internal atau psikologik di dalam organisasi institusi atau lembaga yang dipersepsikan oleh setiap pegawai dan diasumsikan memiliki pengaruh terhadap

sikap dan perilaku pegawai. Komponen iklim organisasi adalah: konformitas, tanggungjawab, standar pelaksanaan pekerjaan, imbalan, kejelasan keorganisasian, hubungan interpersonal dan semangat kelompok, serta kepemimpinan.

Definisi operasional

Dalam definisi operasional dibahas indikator penelitian sebagai berikut:

a. Iklim organisasi dengan indikator:

1. Kebersamaan

Kebersamaan merupakan keadaan dimana individu bekerja sama dalam menjalankan pekerjaannya, percaya satu sama lain, dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari kelompok.

2. Penghargaan

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai. Pegawai dihargai sesuai dengan kinerjanya. Pimpinan seharusnya lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan untuk membantu pegawai meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah posisi di dalam organisasi, apakah diterima atau ditolak oleh anggotanya. Kepemimpinan didasarkan oleh keahlian, organisasi tidak didominasi atau tergantung pada satu atau dua orang saja.

4. Komunikasi

Yaitu bagaimana arus informasi yang ada dalam tubuh organisasi, baik secara vertikal didalam hirarki organisasi maupun secara lateral lintas organisasi.

b. Kinerja pegawai dengan indikator:

1. Kemampuan

Kemampuan atau tingkat pendidikan yang memadai dan sesuai dengan jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Motivasi

Motivasi dimaksudkan suatu sikap pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka

bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah.

3. Efektif dan efisien

Efektifitas berkaitan dengan pencapaian hasil kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu, Sedangkan efisiensi berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

4. Lingkungan kerja organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Teknik analisis data

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana. Menurut Kriyantono (2008) analisis regresi linier sederhana yaitu analisis yang dilakukan jika terdapat data dari dua variabel riset yang sudah diketahui yang mana variabel bebas sederhana X dan yang mana variabel terikat Y lainnya dapat dihitung atau diprediksi berdasarkan suatu nilai X tertentu, berikut adalah rumus regresi linier sederhana:

$$Y = a + b.X$$

Harga a dihitung dengan rumus:

$$a = \frac{\sum Y (\sum X^2) - \sum X \cdot \sum XY}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Harga b dihitung dengan rumus:

$$b = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Keterangan :

Y = variabel tidak bebas

X = variabel bebas

a = nilai intercept (konstan) atau harga Y = bila X = 0

b = koefisien arah regresi, yaitu angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, bila b (-) maka terjadi penurunan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan uji *t-test* terlihat bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen yaitu iklim organisasi terhadap variabel dependen kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan. Pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 35% dan sisanya sebesar 65% dipengaruhi oleh faktor lain seperti tunjangan pendapatan lainnya, motivasi, pelatihan, gaya kepemimpinan, jaminan sosial, jaminan kelangsungan kerja, kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber secara maksimal, serta menciptakan sistem kerja yang optimal, dan lain sebagainya.

Sebaliknya, iklim organisasi yang baik dapat menciptakan suasana kerja atau iklim organisasi yang mendukung terciptanya kinerja pegawai. Iklim organisasi merupakan hasil pengukuran deskriptif. Individu mempersepsi bahwa suatu organisasi mempunyai karakteristik tertentu. Persepsi individu terhadap karakteristik ini merupakan iklim organisasi. Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor dalam iklim organisasi dapat diketahui dan diukur melalui persepsi deskriptif individu terhadap karakteristik obyektif organisasi yang dilakukan oleh individu pegawai anggota organisasi tersebut.

Sebagai informasi yang dapat memberikan gambaran dan pertimbangan dalam menentukan iklim dari suatu organisasi adalah adanya beberapa faktor yang terkait dengan iklim organisasi yaitu antara lain kondisi yang ditandai oleh banyaknya keselarasan, keterbukaan dan ketidakhadiran, pegawai yang berhenti dan cara-cara penanganan keluhan yang efektif, kemampuan merespon dan keterbukaan. Dampak yang timbul ketika pegawai merasa puas, saat menerima penghargaan, komunikasi yang baik, kebersamaan antar pegawai yang terjaga serta kepemimpinan yang strategic yang berkaitan dengan kegiatan mereka atau kejelasan serta informasi yang lengkap mengenai kondisi lembaga tempat mereka bekerja adalah

mereka akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan mereka juga akan bangga bekerja pada lembaga tersebut.

Secara keseluruhan dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil penelitian ini membuktikan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Positif berarti dengan adanya iklim organisasi yang baik maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Signifikan berarti teori dapat dijadikan landasan untuk mewakili hasil penelitian dari keseluruhan populasi pegawai di Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

Stinger (Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. *Tagiuri* dan *Litwin* mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa rasa kebersamaan cukup baik di Biro Rektor sehingga menumbuhkan suasana akrab. Terbukanya kesempatan setiap pegawai untuk berkomunikasi dengan atasan, atasan yang selalu memberikan penghargaan dan kesejahteraan pegawai, sikap dan kepemimpinan atasan yang selalu menjadi teladan dan banyak faktor lainnya telah memberikan hasil yang positif, dimana telah terjadi peningkatan kinerja para pegawai di Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

KESIMPULAN

Sebagai akhir dari penulisan tesis ini peneliti akan mengemukakan beberapa kesimpulan yang menjadi pokok-pokok pikiran atas uraian yang telah dipaparkan terdahulu berkaitan dengan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, khususnya pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

1. Iklim organisasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan. Hal ini dapat dilihat dari data dimana 35% menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan sisanya sebesar 65% dipengaruhi oleh faktor lain.
2. Iklim kerja yang saling menghormati dan saling bekerjasama akan meningkatkan prestasi kerja pegawai.
3. Iklim organisasi yang baik telah terbangun di Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan dimana rata-rata responden penelitian memberikan jawaban yang positif dan menunjukkan rentang jawaban dengan persentase yang tinggi atas kondisi di Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan, dan secara tidak langsung dengan adanya kondisi iklim organisasi yang baik akhirnya membuat kinerja pegawai meningkat.

SARAN

Memperhatikan berbagai faktor yang telah dijelaskan, serta pengaruhnya terhadap upaya menciptakan iklim organisasi yang baik dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan khususnya, dan kepada seluruh unit-unit kerja di lingkungan Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan pada umumnya, diajukan berbagai saran-saran sebagai berikut:

1. Iklim organisasi yang sudah terbangun dengan baik di Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan hendaknya terus dilestarikan dan ditingkatkan agar kinerja pegawai terus tetap terjaga. Apabila terdapat atau terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, khususnya dalam ruang lingkup organisasi Muhammadiyah hendaknya

dikembalikan kepada ketentuan-ketentuan yang ada diantaranya Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah, Muqodimah Anggaran Dasar Muhammadiyah, Matan Keyakinan dan Cita-cita Muhammadiyah, Kepribadian Muhammadiyah, Khittah Perjuangan Muhammadiyah, Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah dan Himpunan Putusan Tarjih Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

2. Harus ada sikap saling menghormati dan saling menghargai, untuk menghindari terjadinya konflik. Sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah bahwa seluruh pegawai dan pengelola amal usaha Muhammadiyah berkewajiban dan menjadi tuntutan untuk menunjukkan keteladanan diri, melayani sesama, menghormati hak-hak sesama, dan memiliki kepedulian sosial

yang tinggi sebagai cerminan dari sikap ihsan, ikhlas dan ibadah. Dan hendaknya memperbanyak silaturahmi dan membangun hubungan-hubungan sosial yang harmonis (persaudaraan dan kasih sayang), tanpa mengurangi ketegasan dan tegaknya sistem dalam penyelenggaraan amal usaha masing-masing.

3. Untuk meningkatkan semangat kerja para pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan, maka pegawai perlu dimotivasi dengan cara meningkatkan kualitas iklim organisasi dan memberikan kompensasi yang pantas terutama kepada pegawai yang berprestasi. Iklim organisasi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan keakraban dan kerja sama baik antar pegawai, maupun antar pegawai dengan pimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Denison, Denison R. 1990, Corporate culture and organizational effectiveness, New York : John Wiley & Sons.
- Evans K.G, 2000, "Public Policy & Development", International Journal on Public Policy & Development Prepared By Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.
- Eva Knies and Peter Leisink, 2013, "Linking people management and extra-role behavior: results of a longitudinal study", Human Resource Management Journal, Vol. 24 No.1 2014 Utrecht University.
- Hadari Nawawi, 2006, Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Harbani, Pasolong, 2007, Teori Administrasi Publik, Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Melayu S.P, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan, Jakarta: Cetakan Keenam, Haji Masagung.
- Housser DL, Pesorella PA, dan Wissler AL. 1977. A Consultant Manual: Survey Guided Development II. California: University Associated,
- Iwan Purwanto, 2008, Manajemen Strategi, Bandung: Yrama Widya.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- _____, 2005, Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Nurhamidah Gajah, 2012, Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi di Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan, Universitas Medan Area.
- Peraturan Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan Nomor: 253/PER/II.3.AU/B/2012 tentang Kepegawaian Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.
- Pimpinan Pusat Muhammadiyah, 2009, Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah, Yogyakarta : Suara Muhammadiyah.
- Poerwadarminta, W.J.S, 1991, Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: P.N Balai Pustaka.
- R. Taguiri and G. Litwin, edt. 1968, Organizational Climate: Exploration of Concept. Boston: Harvard University Press
- Rivai, veithzal. 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan

- (Dari Teori Ke Praktek), Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Santosa, 2001, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 2001.
- Sedarmayanti, *Good Governance 2012*, "Keperintahan Yang Baik" Bagian Pertama, Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang, P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J, 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: FE UI,
- Soetopo, Hendyat, 2010, *Perilaku Organisasi; Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Statuta Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan Tahun 2012 tentang Visi Misi dan Tujuan.
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2009, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Surat Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor : 02/PED/I.O/B/2012 Tentang Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Perguruan Tinggi Muhammadiyah.
- Sugiono, 2001, *Organizational Behavior*, Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2006, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung : CV. Alfabeta.
- _____, 2008, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung : CV. Alfabeta.
- _____, 2010, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi Dengan Metode R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Suharsimi Arikunto, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Surya Dharma, 2005, *Manajemen Kinerja, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- T. Hani Handoko, 2011, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Wahab, Abdul Aziz, 2006, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan, "Telaah Terhadap Oraganisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan"*, Bandung: Alfabeta.
- Walgito Bimo, 1994, *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Empat Salemba.