

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

TESIS

Oleh

**SAFRAN EFENDI PASARIBU
121801051**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2014**

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

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi Publik dalam Program Studi Magister Administrasi Publik
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area

Oleh

**SAFRAN EFENDI PASARIBU
121801051**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2014**

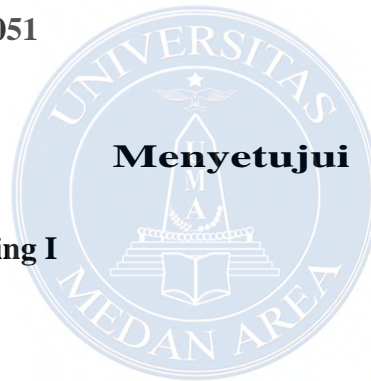
**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro
Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

N a m a : Safran Efendi Pasaribu

N I M : 121801051



Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Warjio, MA

Drs. Kariono, MA

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**

Direktur

Dr. Warjio, MA

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan,

Materai
Rp. 6000



Safran Efendi Pasaribu

**FORMULIR PENDAFTARAN SEMINAR
PROPOSAL TESIS**

Nama Lengkap : **Safran Efendi Pasaribu**
N P M : **121801051**
Program Studi : **MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**
Komisi Pembimbing :
1
2 **Dr. Warjio, MA** Ketua Pembimbing I
3 **Drs. Kariono, MA** Pembimbing II

Judul Tesis : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai
Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli
Selatan.

Jadwal Seminar :

Hari :
Tanggal :
Waktu :



Diketahui dan Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Warjio, MA

Drs. Kariono, MA

Telah Diperiksa Kelengkapan Berkas
No. /BAA/2014

Medan, Januari 2014

Pemohon,

(Safran Efendi Pasaribu)

A B S T R A K

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan

N a m a : Safran Efendi Pasaribu
N I M : 121801051
Program : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Drs. Kariono, MA

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. Sehingga kajian yang diambil dalam penelitian ini adalah : 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 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.

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, Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.*

ABSTRACT

Influence of Organizational Climate Against Employee Performance In Muhammadiyah University Rector Bureau South Tapanuli

N a m e : Safran Efendi Pasaribu
N I M : 121801051
Program : Magister Administrasi Publik
Preceptor I : Dr. Warjio, MA
Preceptor II : Drs. Kariono, MA

The behavior of human resources in the public aspects of organizational climate to be the backbone for the organization's activities and is an essential factor to measure the ability of organizational units in carrying out their autonomy. More conducive organizational climate in a public organization, also increase the productivity performance. So the study is taken in this study are : Organizational Climate Effect On Employee Performance Against Bureau of Muhammadiyah University Rector South Tapanuli. The study was conducted at the Bureau Rector because the Bureau Rector can be regarded as the lifeblood of an institution that is required to think globally, and has a vision and mission that is much forward-looking . In other words, the Rector of the Bureau should be able to have a proper strategy in order to be able to anticipate the obstacles that occur as a result of rapid environmental change, one of the keys to achieve the above is the organizational climate that supports employee performance.

This type of research used in this study is a quantitative method of descriptive statistics such as the average percentage of respondents who describes the influence of organizational climate on the performance of employees in the Bureau of South Tapanuli Muhammadiyah University Rector. Where the population in this study are listed in Bureau employee Rector of Muhammadiyah University of South Tapanuli the number of samples are 40 respondents. Data obtained from the field, both primary and secondary data compiled and presented and analyzed using simple linear regression analysis.

The results showed that organizational climate affects the performance of employees Bureau Rector of Muhammadiyah University of South Tapanuli. It can be seen from the data in which 35,6% and the remaining 64,4% is influenced by other factors such as wage rates, training, leadership style, social security, security of employment, creating an optimal working system, and so forth. Good organizational climate has been awakened in the Bureau of South Tapanuli Muhammadiyah University Rector where the average survey respondents replied positively and indirectly with the climatic conditions of good organization eventually made to increase employee performance.

Keywords: Organizational Climate, Employee Performance, Bureau of South Tapanuli Muhammadiyah University Rector.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjung tinggikan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya serta Shalawat dan salam kepada junjungan Rasulullah Nabi Muhammad SAW yang merupakan uswahtun hasanah bagi ummat manusia dalam mengarungi hidup dan kehidupan di dunia ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **”Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi lembaga pendidikan dan pemerintah.

Medan, Mei 2014
P e n u l i s,

Safran Efendi Pasaribu

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Penulis sanjung tinggikan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **”Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan”**

Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. H.A. Ya’kub Matondang, MA.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Adminstrasi Publik, Dr. Warjio, MA.
4. Komisi Pembimbing : Dr. Warjio, MA, dan Drs. Kariono, MA.
5. Ibunda dan Mertua serta isteri, ananda serta semua saudara/keluarga.
6. Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan masa jabatan 2010-2014
7. Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan masa jabatan 2014-2018
8. Dekan Fakultas Agama Islam dan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.
9. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
10. Seluruh staff/pegawai Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.
11. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2012.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PENGESAHAN	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
E. Kerangka Penelitian.....	10
F. Hipotesis	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian dan dimensi iklim organisasi	12
B. Kinerja Pegawai	12
C. Penelitian sebelumnya	13

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi penelitian	14
B. Bentuk penelitian	14
C. Populasi dan sampel	15
D. Teknik pengumpulan data	15
E. Definisi konsep dan operasional	16
F. Teknik analisis data	19

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian Dan Pembahasan	20
---------------------------------	----

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

A. Kesimpulan	23
B. Saran	24

DAFTAR PUSTAKA	viii
----------------------	------

DAFTAR LAMPIRAN	
-----------------	--

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran	10
Gambar 1.2. Model Hipotesis	11



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

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.

B. 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.

C. 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.

D. Manfaat penelitian

Sedangkan manfaat penelitian ini diharapkan adalah:

1. Manfaat praktis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi bagi pihak pimpinan dan pegawai pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

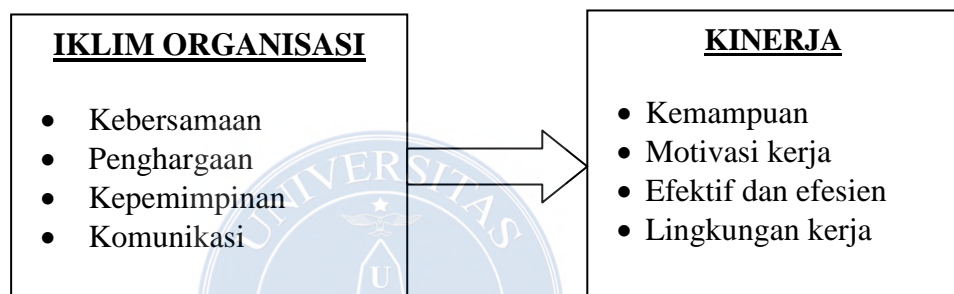
2. Manfaat teoritis:

Penelitian ini juga diharapkan akan menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam lembaga pendidikan secara umum dan pada khususnya dibidang internal kinerja pegawai.

E. 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:

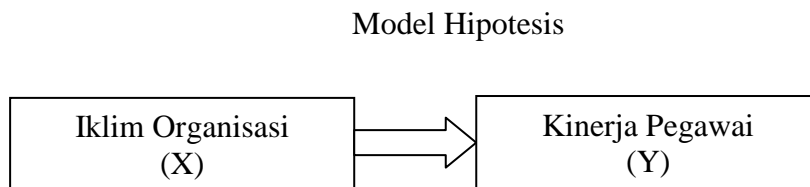


Gambar 1.1. Kerangka pemikiran.

Gambar di atas akan menjadi kerangka berpikir 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.

F. 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".

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Iklim organisasi

a. 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 professional tetapi kebalikannya top manajernya berlaku kurang

professional (3) iklim organisasi tidak mengikat, iklim ini yang lebih menonjol dalam aktivitas organisasinya didukung oleh manajer, perhatian, fleksibel, tetapi kebalikannya anggota berlaku kurang professional (4) iklim organisasi tertutup, hal ini ditandai misalnya manajer 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 dihargai oleh organisasi.

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

1. *Flexibility conformity*

Fleksibilitas dan *comfomity* 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. *Resposibility*

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 manajemen 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. *Resposibility* 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*)

Yang dimaksud 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:

- 
- a. Organisasi kerja;
 - b. Arus komunikasi;
 - c. Penekanan pada sumber daya manusia;
 - d. Pembuatan keputusan;
 - e. Pengaruh dan pengawasan;
 - f. Tidak ada hambatan (kelancaran administrasi);
 - g. Koordinasi;
 - h. Imbalan dan sanksi;
 - i. Tantangan dan tanggungjawab.

b. Karakteristik Iklim Organisasi

Karakteristik iklim organisasi sangat berkaitan erat dengan persepsi yang dilakukan individu. Melalui persepsi individu yang akan diteliti (pegawai), maka diketahui karakteristik iklim organisasi di tempat individu bekerja. Sebelum diuraikan lebih jauh mengenai karakteristik iklim organisasi, terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai pengertian mengenai persepsi. Persepsi menurut Walgito (1994) merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu proses yang berwujud diterimanya stimulus oleh individu melalui alat reseptornya, kemudian stimulus tersebut diteruskan ke pusat susunan syaraf, dan terjadilah proses psikologis, sehingga individu menyadari apa yang diinderanya tersebut.

Persepsi terjadi melalui tiga tahap, yaitu penginderaan, penginterpretasian dan penilaian. Tahap penilaian merupakan suatu proses psikologis, dalam proses ini dipengaruhi oleh beberapa faktor subyektif individu, yaitu antara lain faktor proses belajar, motivasi, keinginan, masa lalu, perhatian individu, dan dorongan-dorongan.

Hal ini yang menyebabkan persepsi dari masing-masing individu terhadap stimulus berbeda-beda. Jadi dapat dikatakan bahwa persepsi terdiri dari dua komponen yaitu kognisi dan afeksi. Persepsi menurut Leavitt adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Individu yang berbeda akan melihat obyek yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Persepsi meliputi *kognisi* (pengetahuan), penafsiran obyek, tanda dan pengalaman dari orang yang bersangkutan. Secara khusus

persepsi mencakup penerimaan stimulus (*input*), pengorganisasian stimulus dan penerjemahan stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap.

Iklm organisasi merupakan hasil pengukuran deskriptif. Individu mempersepsi bahwa suatu organisasi mempunyai karakteristik tertentu. Persepsi individu terhadap karakteristik ini merupakan iklim organisasi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian bahwa karakteristik organisasi berhubungan dengan 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.

Sejumlah karakteristik telah diajukan oleh para ahli dalam membahas masalah faktor-faktor dalam iklim organisasi. Litwin dan Stringer mengembangkan suatu alat ukur iklim organisasi yang disebut *Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire*. Alat ukur ini menggunakan delapan faktor iklim organisasi yaitu :

- a. Struktur. Faktor ini merupakan pandangan anggota terhadap derajat aturan, prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi, dan batasan-batasan yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggotanya.
- b. Tantangan dan tanggungjawab. Faktor ini mengukur persepsi anggota terhadap besarnya tanggungjawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersedianya tantangan kerja, tuntutan untuk bekerja, serta berkesempatan untuk merasakan prestasi. Faktor tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan pengembangan prestasi pegawai.
- c. Kehangatan dan bantuan. Faktor ini menekankan adanya hubungan yang baik dalam situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pertolongan kepada anggota daripada pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja sehingga menumbuhkan rasa tenteram dalam bekerja. Adanya kehangatan dan dukungan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja.
- d. Penghargaan dan hukuman. Faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja. Hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku. Lingkungan kerja yang
- e. Konflik. Faktor ini merupakan persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik-konflik dalam situasi kerja, serta

kebijaksanaan organisasi dan menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi di dalamnya.

- f. Standar penampilan kerja dan harapan kerja. Faktor ini merupakan persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan penampilan kerja dengan organisasi dan kejelasan harapan organisasi terhadap penampilan kerja anggotanya.
- g. Identitas organisasi. Faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah timbulnya rasa kebanggaan mampu memperbaiki penampilan kerja individu.
- h. Pengambilan resiko. Faktor ini merupakan persepsi orang/organisasi terhadap kebijakan organisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil resiko dalam membuat keputusan, yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitas.

Kolb dan Rubin mengajukan dimensi-dimensi/karakteristik iklim organisasi yang dikembangkan dari faktor-faktor iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer:

- a. Konformitas (*conformity*) adalah perasaan adanya pembatasan yang dikenakan oleh organisasi secara eksternal. Perasaan ada banyak peraturan, prosedur, kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi.
- b. Tanggungjawab (*responsibility*) adalah merupakan tanggungjawab yang diberikan pada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan demi

tercapainya tujuan organisasi. Apakah dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah tanpa diawasi untuk setiap langkah yang dikerjakan.

- c. Standar pelaksanaan pekerjaan (*standard*) adalah kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengutamakan mutu ke anggota organisasi agar berprestasi.
- d. Imbalan (*reward*) adalah penghargaan yang diberikan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, tidak hanya dikritik, diabaikan, atau dihukum.
- e. Kejelasan keorganisasian (*organizational clarity*) adalah kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh organisasi, segala sesuatu terorganisir dengan jelas tidak membingungkan, kabur atau kacau.
- f. Hubungan interpersonal dan semangat kelompok (*warmth and support*) adalah derajat perasaan para anggota bahwa keakraban adalah penting untuk ciri organisasi, saling menghargai, saling membantu, dan adanya hubungan yang baik antara pegawai.
- g. Kepemimpinan (*leadership*) 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.

Swansburg juga mengajukan dimensi iklim organisasi yaitu:

- a. Kejelasan dalam merumuskan tujuan dan kebijakan organisasi yang ditunjang oleh informasi yang mengalir lancar dan didukung oleh pegawai.
- b. Komitmen dalam pencapaian tujuan melalui pelibatan pegawai.
- c. Standar kinerja yang menantang dan yang mendatangkan kebanggaan serta memperbaiki kinerja pegawai.
- d. Tanggungjawab terhadap pekerjaannya dan didukung oleh manager.
- e. Penghargaan terhadap hasil kerja yang baik
- f. Kerjasama kelompok, rasa memiliki, percaya, dan adanya saling menghargai satu sama lain.

Karakteristik ini secara nyata menggambarkan cara suatu organisasi memperlakukan anggota-anggotanya. Apabila iklim organisasi dipandang positif oleh pegawai maka diharapkan sikap dan perilaku yang timbul akan positif.

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa pada dasarnya ada persamaan antara karakteristik-karakteristik yang dikemukakan oleh para ahli tersebut. Faktor individu menjadi kekuatan utama dalam iklim organisasi, sehingga antara organisasi satu dengan lainnya memiliki iklim organisasi yang berbeda. Dari karakteristik yang diajukan oleh beberapa ahli di atas, maka penelitian ini akan menggunakan faktor-faktor iklim organisasi yang diajukan oleh Kolb dan Rubin yang merupakan hasil

pengembangan dari faktor-faktor iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer.

Iklim kerja yang baik menempati peringkat yang tinggi. Sebab ia berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan. Namun Iklim kerja ini kadang terbendung oleh berbagai ragam kerutinan, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang, atau situasi dan perangkat kerja yang secara ergonomis tidak mendukung peningkatan produktivitas kerja. Stres yang dialami pegawai dan kepuasan kerja yang didambakan seolah merupakan dua kondisi yang bukan saja berkaitan, tetapi sekaligus antagonis. Pegawai dan institusi merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan.

Pegawai memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan institusi. Apabila pegawai memiliki produktivitas kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi institusi. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda institusi berjalan baik, kalau pegawainya bekerja tidak produktif, artinya pegawai tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah. Adalah menjadi tugas manajemen agar pegawai memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Berdasarkan pengalaman dan dari beberapa buku yang pernah saya baca, biasanya pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya dari institusi akan memberikan lebih dari

apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya pegawai yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi institusi untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat pegawai puas bekerja di institusi. Dengan tercapainya kepuasan kerja pegawai, produktivitas pun akan meningkat.

Banyak institusi berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau salary merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan pegawai. Sehingga ketika institusi merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa pegawainya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja pegawai tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan.

Untuk lebih meyakini bahwa kesempatan berkembang merupakan faktor utama bagi kepuasan kerja pegawai, kita dapat membandingkan tingkat kepuasan pegawai baru dan pegawai lama di institusi. Pegawai baru cenderung mempunyai tingkat kepuasan lebih tinggi dibandingkan pegawai yang masa kerjanya lebih lama. Hal ini dikarenakan, biasanya pegawai baru mendapatkan perhatian lebih dari Manajemen, terutama dari atasannya langsung. Perhatian lebih ini dikarenakan sebagai pegawai baru,

tentu pihak manajemen akan menjelaskan tanggung jawab dan tugas mereka. Sehingga terjalin komunikasi antara atasan dan bawahan.

Hal ini membuat mereka merasa diperhatikan dan bersemangat untuk bekerja. Bahkan tidak sedikit pegawai baru yang mendapatkan beberapa training untuk menunjang tugasnya di awal masa kerja. Sementara itu, pegawai lama yang sudah bekerja dalam kurun waktu tertentu, akan merasakan kejenuhan. Mereka menginginkan adanya perubahan dan tantangan baru dalam pekerjaannya. Tantangan ini mencakup baik dari sisi besarnya tanggung jawab atau mungkin jenis pekerjaan. Ketika institusi tidak memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang, hal ini akan membuat mereka demotivasi, malas bekerja dan produktivitasnya turun. Apabila perasaan ini dirasakan oleh sebagian besar pegawai lama, bisa dibayangkan betapa rendahnya tingkat produktivitas institusi secara keseluruhan dan bila dibiarkan institusi akan merugi.

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

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:

- a. Hasil kerja pekerja
- b. Proses atau organisasi
- c. Terbukti secara konkrit
- d. Dapat diukur, dan/atau
- e. Dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Anwar Prabu pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitias 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.

2. 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 Timple mengemukakan faktor-faktor kinerja yaitu :

a. Faktor Internal

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

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

1. Faktor Psikologis yang terdiri :

- a. Persepsi
- b. *Attitude*

c. *Personality*

d. Pembelajaran

e. Motivasi

1. 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

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan 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.

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.

3. 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 pekerja 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.

4. 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.

Rivai (2006) juga membedakan tujuan penilaian kinerja karyawan menjadi dua, yaitu:

- a. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yang bertujuan untuk :
 - a) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
 - b) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
 - c) Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
- b. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan, dirancang secara tepat agar system penilaian ini dapat membantu, yakni :
 - a. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.

- b. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
- c. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyedia yang mendorong motivasi serta kontribusi kerja pada perusahaan.
- d. Merupakan instrumen bagi karyawan untuk mengevaluasi diri serta mengembangkan diri dalam perencanaan karir.
- e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi.
- f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

C. 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 meliputi 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 efektivitas berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan dan tepat sasaran”. Uraian tersebut dipertegas oleh Sedarmayanti (2005) bahwa Produktivitas memiliki dua dimensi, yaitu efektivitas dan efisiensi.

Dimensi efektivitas 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.

D. 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.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan Kota Padangsidimpuan Provinsi Sumatera Utara Indonesia, dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan penelitian pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan, kenapa di Biro Rektor? hal ini dikarenakan Biro Rektor bisa dikatakan sebagai urat nadi dalam sebuah lembaga pendidikan, sehingga dituntut harus berfikir global, serta mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan ke depan. Dengan kata lain Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan harus mampu memiliki strategi yang tepat supaya mampu mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat.

B. Bentuk penelitian

Bentuk atau jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2006), metode kuantitatif dinamakan metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode untuk penelitian. Metode ini sebagai metode ilmiah atau *scientific* karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yang konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis.

Metode kuantitatif diartikan juga sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan datanya menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistic (berhubungan dengan angka-angka), dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

C. Populasi dan sampel

1. Populasi penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu (Sugiono : 2010).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdaftar pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan yaitu berjumlah 40 orang.

2. Sampel penelitian

Sampel adalah sebahagian dari populasi yang dipandang dapat mewakili populasi untuk dijadikan sumber informasi atau sumber data

suatu penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto : 2010). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiono : 2008).

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan yang berjumlah 40 orang.

D. Teknik pengumpulan data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini maka instrumennya adalah sebagai berikut:

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara ditujukan kepada informan yang memahami kondisi yang berkaitan dengan pegawai di tempat unit kerja jajaran Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan khususnya pada Biro Rektor.

2. Daftar pertanyaan (Kuesioner)

Membuat daftar pertanyaan (kuesioner) dan menyebarkannya kepada responden yang telah ditetapkan berdasarkan sampel. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Kuesioner merupakan metode yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Jawaban yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yaitu:

5 berarti sangat setuju	= baik sekali
4 berarti setuju	= cukup baik
3 berarti kurang setuju	= sedang
2 berarti tidak setuju	= tidak baik
1 berarti sangat tidak setuju	= sangat tidak baik

Selanjutnya, nilai rata-rata dari setiap responden dikelompokkan ke dalam interval yang berjumlah lima, sehingga intervalnya dapat dihitung dengan rumus berikut (Simamora, 2004) :

$$Interval = \frac{Nilai Maksimum - Nilai Minimum}{Jumlah Kelas}$$

$$Interval = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dari hasil penjabaran tersebut diperoleh interval 0,8 kemudian dibulatkan menjadi 1 dan digunakan sebagai skala distribusi kriteria pendapat responden sebagai berikut:

- a. Nilai 4 – 5 = sangat tinggi.
- b. Nilai 3 – 4 = tinggi.
- c. Nilai 2 – 3 = sedang.
- d. Nilai 1 – 2 = rendah.
- e. Nilai 0 – 1 = sangat rendah.

3. Studi dokumentasi

Data berupa laporan maupun publikasi yang ada pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.

E. Definisi konsep dan operasional

1. 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.

Iklm 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.

2. 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, 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.

F. 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.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku :

- Denison, Denison R. 1990, *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York : John Wiley & Sons.
- 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.
- 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, ed. 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.
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2009, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- 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.

B. Journal :

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.

C. Surat Keputusan :

Peraturan Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan Nomor: 253/PER/II.3.AU/B/2012 tentang *Kepegawaian Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan*.

Surat Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor : 02/PED/I.O/B/2012 Tentang *Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Perguruan Tinggi Muhammadiyah*.

Statuta Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan Tahun 2012 tentang *Visi Misi dan Tujuan*.

D. Penelitian

Nurhamidah Gajah, 2012, *Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi di Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan*, Universitas Medan Area.

DATA RESPONDEN

Nama : _____

Jenis kelamin : _____

Usia : _____

Pendidikan terakhir : _____

Unit kerja : _____

Sudah bekerja selama : _____

KISI-KISI INSTRUMEN YANG DIPERLUKAN UNTUK MENGUKUR IKLIM ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI

Variabel penelitian	Indikator	Nomor item instrumen
Iklim organisasi	1. Kebersamaan	1, 2, 3
	2. Penghargaan	4, 5, 6
	3. Kepemimpinan	7, 8, 9
	4. Komunikasi	10, 11, 12.
Kinerja pegawai	1. Kemampuan	1, 2
	2. Motivasi	3, 4
	3. Faktor eksternal	5, 6
	4. Lingkungan organisasi	7, 8.

Mohon dijawab item-item *iklim organisasi dan kinerja pegawai* pada unit kerja Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja. Jawaban yang diberikan dengan memberi tanda check list (√) untuk setiap pilihan jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i.

Arti angka-angka:

- 5** berarti sangat setuju = baik sekali
- 4** berarti setuju = cukup baik
- 3** berarti ragu-ragu = sedang-sedang
- 2** berarti tidak setuju = tidak baik
- 1** berarti sangat tidak setuju = sangat tidak baik

**KUESIONER
IKLIM ORGANISASI**

No.	Pertanyaan tentang iklim organisasi	Tingkat persetujuan				
		SS	S	RR	TS	STS
Kebersamaan						
1.	Saya merasa hubungan dengan rekan kerja dapat menimbulkan rasa kebersamaan yang dapat meningkatkan kinerja saya.					
2.	Saya merasa hubungan antara bawahan dengan atasan telah menumbuhkan rasa kebersamaan.					
3.	Rasa kebersamaan sesama pegawai yang dibentuk oleh pimpinan membuat saya lebih nyaman dalam bekerja.					
Penghargaan						
4.	Pimpinan selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.					
5.	Sesama pegawai sering berdiskusi tentang penghargaan yang diberikan pimpinan kepada pegawai yang berprestasi.					
6.	Saya tidak akan merasa kecewa apabila ada rekan kerja yang mendapat penghargaan dari atasan, tapi saya akan berusaha lebih baik lagi agar mendapat penghargaan dari atasan.					
Kepemimpinan						
7.	Kebijakan pimpinan di lingkungan kerja saya, mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.					
8.	Menurut saya, pimpinan yang bijaksana sangat perlu di dalam organisasi.					
9.	Saya merasa kesopanan di dalam lingkungan kerja harus dijaga, untuk menciptakan ketentraman di dalam bekerja.					
Komunikasi						
10.	Saya tidak mengalami hambatan untuk berkomunikasi dengan sesama rekan kerja.					
11.	Saya merasa interaksi langsung antara atasan dengan bawahan akan menciptakan suasana keterbukaan.					
12.	Saya merasa selama ini komunikasi antara atasan dengan bawahan telah dilakukan dengan dua arah.					

**KUESIONER
KINERJA PEGAWAI**

No.	Pertanyaan tentang kinerja pegawai	Tingkat persetujuan				
		SS	S	RR	TS	STS
Kemampuan						
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan standar waktu yang diberikan.					
2.	Saya merasa standar waktu yang telah ditentukan sesuai dengan kemampuan saya dalam penyelesaian pekerjaan.					
3.	Saya merasa, dari standar waktu yang telah ditetapkan, pimpinan dapat mengetahui kinerja para pegawai.					
Motivasi kerja						
4.	Besarnya gaji yang saya peroleh sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
5.	Minat kerja saya terhadap setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan sangat tinggi.					
6.	Pemberian tanggung jawab atas pekerjaan memacu pegawai untuk bekerja sesuai tugas pokok dan fungsi.					
Efektif dan efisien						
7.	Dengan tidak menunda pekerjaan berarti saya bekerja secara efektif dan efisien.					
8.	Saya menyadari betapa pentingnya bekerja secara efektif dan efisien agar dapat memperbaiki kinerja perorangan serta kelompok.					
9.	Saya berusaha bekerja secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan waktu kerja yang tersedia.					
Lingkungan kerja						
10.	Situasi lingkungan kerja yang nyaman memberikan kesenangan dalam bekerja.					
11.	Pimpinan sudah berusaha untuk mengkondufikan suasana di lingkungan kerja.					
12.	Penyelesaian pekerjaan pada bagian anda tergantung data dari bagian lain.					

Catatan : Untuk mendukung data hasil jawaban responden, penulis juga melakukan wawancara dengan para staf dan pimpinan khususnya mengenai hal-hal yang tidak dapat dikaji melalui kuisisioner misalnya seperti struktur organisasi, rincian tugas, beban kerja, dan sejarah universitas.