

Kompensasi, Iklim Organisasi dan Kinerja Guru pada Organisasi Sekolah Berbasis Keislaman

Compensation, Organizational Climate and Teacher Performance in Islamic-Based School Organization

Ahmad Suhendra

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of compensation and organizational climate variables simultaneously on employee performance in Islamic-based school organizations, to determine the effect of compensation and organizational climate variables partially on teacher performance, to determine the dominant variables influencing teacher performance. The results showed; hypothesis regarding the effect of independent variables, namely the variable Compensation (X_1) and Organizational Climate (X_2) simultaneously or together on the variable Performance (y) of teachers. The results obtained indicate that the two variables simultaneously have a real or significant effect on teacher performance. Partial hypothesis testing of each independent variable on the performance variable. The results obtained can be explained that the compensation variable (X_1) has a significant effect on the teacher's performance variable (y), Organizational Climate (X_2) has a significant effect on the teacher's performance variable.

Keywords: *compensation, organizational climate, performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi dan iklim organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada organisasi sekolah berbasis keislaman, mengetahui pengaruh variabel kompensasi dan iklim organisasi secara parsial terhadap kinerja guru, mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan; hipotesis mengenai pengaruh variabel-variabel bebas yaitu variabel Kompensasi (X_1) dan Iklim Organisasi (X_2) secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel Kinerja (y) guru-guru. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang nyata atau signifikan terhadap kinerja guru. Pengujian hipotesis secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel kinerja. Hasil yang diperoleh bisa dijelaskan bahwa variabel Kompensasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (y) guru, Iklim Organisasi (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja guru.

Kata Kunci: kompensasi, iklim organisasi, kinerja



JIHBIZ
Jurnal Ekonomi,
Keuangan dan
Perbankan Syariah
P-ISSN 1238-1235

Vol. 3 No. 1 2019
Page 55-72

Published by:

Program Studi Ekonomi Syariah dan
Program Studi Perbankan Syariah
Universitas Islam Raden Rahmat Malang,
Indonesia

Website:

<http://ejournal.uniramalang.ac.id/index.php/jihbiz/>

Article's DOI:

<https://doi.org/10.33379/jihbiz.v3i1.788>



Author(s):

Ahmad Suhendra

Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Nahdlatul Ulama
Nusantara Tangerang, Indonesia
Email: asra.boy@gmail.com

Correspondence:

asra.boy@gmail.com

Article Type:

Research Paper

1. Pendahuluan

Kerangka teoritis yang telah meneliti hubungan antara kompensasi dan kinerja termasuk *The goal-setting theory* dan *agency theory*. *The goal-setting theory* menunjukkan bahwa insentif keuangan dapat meningkatkan penerimaan kesulitan tujuan kinerja, sehingga meningkatkan kinerja (Locke et al., 1988). Namun, Pendukung *agency theory* berpendapat bahwa efek peran yang mendorong upaya dari skema kompensasi insentif berbasis anggaran mendorong upaya terbaik pertama dengan bawahan untuk meningkatkan kinerja mereka. Memang, studi akuntansi sebelumnya telah menemukan bahwa skema kompensasi berbasis insentif dapat mempengaruhi kinerja individu (Farrell et al., 2008; Chong dan Eggleton, 2007; Church dkk., 2008). Dan Menumbuhkan iklim kepercayaan dalam organisasi dapat membantu untuk meningkatkan kepercayaan interpersonal antara bawahan dan atasan mereka, yang pada gilirannya dapat mengarah ke tingkat yang lebih tinggi dari komitmen organisasi dan peningkatan kinerja pekerjaan bawahan (Chong dan Law, 2016).

Hubungan negatif antara iklim organisasi egoistik dan hasil organisasi yang berbeda berdasarkan dengan alasan bahwa prinsip-prinsip instrumental lebih mungkin untuk menghasilkan perilaku yang nyaman bagi individu, tetapi tidak berfungsi untuk seluruh organisasi, atau nyaman untuk organisasi, tetapi disfungsi bagi masyarakat (misalnya Appelbaum et al. 2005). Barnett dan Schubert (2002) menemukan bahwa organisasi yang baik hati dan berprinsip iklim menanamkan kekhawatiran yang lebih luas pada karyawan dan lebih cenderung menghasilkan perilaku yang konsisten dalam hal individu, organisasi dan masyarakat.

George dan Jones (2000) menyatakan, suatu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja seorang pegawai dalam sebuah organisasi, selain kompensasi dapat meningkatkan kinerja disisi lain ia juga dapat menurunkan kinerja seorang pegawai dalam sebuah organisasi. Lebih lanjut hal ini ditegaskan oleh Schuler dan Jackson (1999) yang menyatakan bahwa kompensasi dapat digunakan untuk (a) menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan, (b) mempertahankan karyawan yang baik, (c) meraih keunggulan kompetitif, (d) memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi, (e) melakukan pembayaran sesuai aturan hukum, (f) memudahkan sasaran strategis, (g) mengokohkan dan menentukan struktur organisasi.

West et al. (1998), menyatakan bahwa iklim organisasi merujuk pada persepsi yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi atas elemen fundamental pada organisasi mereka. Iklim organisasi secara variatif dikonsepsikan sebagai atribut individu yang terukur oleh sebuah matrix multi-karakter (Schneider dan Bartlett, 1970). Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya (La Follete, 1975 dalam Suyanto, 1997). Karakter lingkungan kerja sebuah organisasi (khususnya yang dipahami oleh anggota organisasi) sejak lama disadari secara potensial berpengaruh terhadap kesadaran, sikap dan tingkah laku pegawai (Ostroff, 1993). Iklim organisasi yang sehat dapat menjadi sebuah keunggulan kompetitif ketika ia mampu mendukung strategi organisasi dan mampu mengakomodasi perubahan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Menurut Islamy (1998), birokrasi di kebanyakan negara berkembang termasuk Indonesia cenderung bersifat *patrimonialistik*: tidak efisien, tidak efektif (*over consuming and under*

producing), tidak obyektif, menjadi pemarah ketika berhadapan dengan kontrol dan kritik, tidak mengabdikan kepada kepentingan umum, tidak lagi menjadi alat rakyat tetapi telah menjadi instrumen penguasa dan sering tampil sebagai penguasa yang sangat *otoritatif* dan *represif*. Lebih lanjut Islamy (1998) menyatakan bahwa, terdapat berbagai faktor yang menyebabkan birokrasi publik mengalami *organizational slack* yaitu antara lain pendekatan atau orientasi pelayanan yang kaku, visi pelayanan yang sempit, penguasaan terhadap *administrative engineering* yang tidak memadai, dan semakin bertambah gemuknya unit-unit birokrasi publik yang tidak difasilitasi dengan 3P (personalia, peralatan dan penganggaran) yang cukup dan handal (*viable bureaucratic infrastructure*).

Dari fenomena dan hasil beberapa penelitian sebelumnya, penelitian menguji apakah variabel kompensasi dan iklim organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru pada organisasi sekolah berbasis keislaman, MTs di Kota Batu, apakah variabel kompensasi dan iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru MTs di Kota Batu. Dan variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru MTs di Kota Batu.

2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Kompensasi

Studi tentang kompensasi telah menarik minat para peneliti dalam dua dekade terakhir. Kompensasi adalah “semua bentuk pengembalian finansial dan layanan serta manfaat nyata diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja” (Milkovich dan Newman, 2002). Selain itu, menurut Christofferson dan King (2006), kompensasi dapat didefinisikan sebagai: “pembayaran yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan untuk layanan yang diberikan (yaitu waktu, tenaga, dan ketrampilan)”. Banyak peneliti dan praktisi telah menemukan pentingnya kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula, Huselid (1995) mencatat bahwa satu peningkatan standar deviasi dalam kinerja karyawan setara dengan kira-kira 40 persen dari kompensasi karyawan. Tidak diragukan lagi, sistem kompensasi yang efektif dapat membentengi staf untuk bekerja lebih keras dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pekerjaan (Lai, 2011). Setelah karyawan puas dengan kompensasi yang baik yang ditawarkan, motivasi mereka meningkat pada tingkat yang lebih tinggi, diikuti oleh peningkatan kinerja pekerjaan mereka. Secara umum, terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kinerja (Herzberg, 1968).

Michael dan Harold (1993) membagi kompensasi menjadi tiga bentuk, yaitu:

2.1.1 Kompensasi Material

Kompensasi material, tidak selalu berbentuk uang seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun dan asuransi kesehatan.

2.1.2 Kompensasi Sosial

Kompensasi sosial, berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi,

promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

2.1.3 Kompensasi Aktivitas

Kompensasi aktivitas, adalah kompensasi yang mampu mengompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuknya dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta *training* pengembangan kepribadian.

Setelah kebutuhan pertama karyawan untuk mendapatkan kompensasi tersebut terpenuhi, maka berikutnya karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja dan kemudian karyawan tersebut akan termotivasi dalam bekerja. Selanjutnya Ruky (2001) membagi kompensasi ke dalam dua kelompok besar yaitu kelompok imbalan langsung (*direct compensation*) yang terdiri dari komponen imbalan yang diterima secara “langsung”, rutin atau periodik oleh pekerja/karyawan dan kelompok imbalan tidak langsung (*indirect compensation*) yang terdiri dari komponen imbalan yang tidak diterima secara rutin atau periodik, yang diterima “nanti” atau “bila terjadi sesuatu” pada pekerja/karyawan.

2.2 Iklim Organisasi

Dutton dan Dukerich (1991) menyatakan bahwa iklim menjadi rangkaian yang lebih intim dari sikap, nilai dan keyakinan yang dianut suatu unit kerja sebuah organisasi. Bowen dan Ostroff (2004) mengonseptualisasikan iklim tempat kerja sebagai dua jenis: iklim organisasi dan psikologis iklim. Karyawan dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi, yang berasal dari persepsi tentang bagaimana perusahaan terkait dengan kebijakan, rutinitas, praktik, dan penghargaan. Iklim psikologis berlaku untuk karyawan dalam konteks kerja spesifik mereka sendiri, atas dasar dari evaluasi berbasis pengalaman tentang apa yang orang “lihat” dan beri tahu terjadi pada mereka sebagai: mereka sadar akan lingkungan mereka. Menurut Burke dan Litwin (1992), psikologis keadaan iklim tempat kerja adalah seperangkat persepsi karyawan terhadap unit kerja lokal, cara itu dikelola dan keterkaitan mereka dengan orang lain.

Menurut penelitian sebelumnya, iklim memiliki dampak positif pada kinerja terlepas dari berbagai dimensi iklim di seluruh studi. Burke dan Litwin (1992) menganggap tempat kerja iklim sebagai salah satu penentu transaksi yang memiliki dampak besar pada motivasi dan, pada gilirannya, mempengaruhi kinerja pekerjaan. Demikian juga, Griffith (2006) menyimpulkan bahwa iklim yang hangat mendukung meningkatkan kinerja pekerjaan di tingkat organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Lichtman (2007), banyak penelitian oleh sejumlah besar sarjana menunjukkan bahwa iklim tempat kerja tidak hanya berkorelasi dengan tetapi juga memiliki peran penting dalam kinerja pekerjaan.

Schneider (1985); Ryder dan Southey (1990) menjelaskan bahwa terdapat kedekatan makna dan kerancuan antara budaya organisasi dengan iklim organisasi. Menurut Baker (1994) terdapat banyak fakta dan kejadian yang merujuk pada penggunaan istilah budaya organisasi dan iklim organisasi secara sinonim. Selanjutnya Pettigrew (1979); Schein (1985); Sackman (1991); dan Hatch (1993) berpendapat bahwa budaya organisasi secara luas dipahami sebagai serangkaian nilai fundamental dan sistem yang membentuk makna bagi sebuah organisasi. Drexler (1977);

O'Driscoll dan Evans (1988); Moran dan Volkwein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki konsep yang lebih implisit daripada iklim organisasi, di mana memuat unsur-unsur yang lebih empiris seperti karakter perilaku dan sifat. Selanjutnya Ashforth (1985) menyatakan bahwa iklim organisasi memuat persepsi-persepsi dasar yang dirasakan secara bersama-sama oleh anggota organisasi sedangkan budaya organisasi tersusun atas asumsi-asumsi yang dirasakan secara bersama-sama oleh anggota organisasi. Demikian pula Moran dan Volkwein (1992) berpendapat bahwa iklim organisasi memuat sikap dan nilai secara mandiri, sedangkan budaya organisasi hadir karena sebagai koleksi serangkaian asumsi dasar, yang di dalamnya juga memuat sikap dan nilai.

Selanjutnya Payne dan Pugh (1976) dalam Muhammad (2002) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dan nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial. Jacques (1999) dalam Muhammad (2002) menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi. West *et al.* (1998) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi mengenai unsur-unsur fundamental tentang organisasi yang dirasakan secara bersama-sama oleh anggota organisasi tersebut.

Litwin dan Stringers (1968) dalam Muhammad (2002) memberikan dimensi iklim organisasi sebagai berikut: 1) Rasa tanggung jawab, 2) Standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan, 3) Ganjaran atau reward, 4) Rasa Persaudaraan, dan 5) Semangat tim. Sedangkan dimensi iklim organisasi menurut Jones dan James (1979) dapat disajikan menjadi 6 macam, yaitu: a) Fasilitas dan dukungan kepemimpinan, b) Kerja sama tim, persahabatan dan kehangatan, c) Konflik dan kerancuan, d) Profesionalisme dan semangat berorganisasi, e) Tantangan pekerjaan, tingkat kepentingan dan variasi pekerjaan, f) Tingkat kepercayaan antar anggota organisasi.

2.3 Kinerja

Seperti yang dinyatakan oleh Otley (1999), kinerja dapat diklasifikasikan sebagai perusahaan dan karyawan kinerja. Dalam penelitian ini, kinerja perusahaan berada di luar ruang lingkup penelitian dan hanya kinerja pekerjaan karyawan dipertimbangkan. Menurut Hunter (1986), prestasi kerja mengacu pada kemampuan untuk mendapatkan hasil yang baik dan produktivitas yang tinggi dari karyawan itu sendiri.

Demikian pula, Bjarnadottir dan Campbell (2001) menganggap kinerja pekerjaan sebagai tingkat individu variabel atau sesuatu yang dilakukan oleh satu orang. Selain itu, ada banyak penilai yang tepat untuk kinerja, misalnya, atasan langsung, komite, *peer-rating* dan *self-rating*, yang memiliki pro dan kontra sendiri. Dalam penelitian ini, penekanan ditempatkan pada kinerja pekerjaan yang dinilai sendiri, yaitu "kinerja pekerjaan yang dirasakan". Itu istilah diringkas sebagai akibat dari pertimbangan persepsi karyawan dan evaluasi pada perilaku mereka sendiri dalam hal tujuan dan tugas organisasi. Tidak hanya dapatkah kinerja pekerjaan yang dirasakan menjadi penentu penting yang berkontribusi untuk meningkatkan hasil organisasi dan perilaku serta sifat karyawan, itu juga digunakan sebagai strategi manajemen sumber daya manusia melalui hasil dari penilaian yang sistematis proses.

Gitosudarno, Indio dan Sudita (1997) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, jadi kinerja merupakan hasil keterkaitan usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Selanjutnya As'ad (2000) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan

seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu: (1) individu (kemampuan bekerja); (2) usaha kerja (keinginan untuk bekerja); (3) dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Menurut Handoko (2000) pengukuran kinerja didasarkan pada mutu (kehalusan, kebersihan dan ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyak keahlian), jumlah jenis alat (ketrampilan dalam menggunakan macam-macam alat) dan pengetahuan tentang pekerjaan. Kinerja juga dapat dilihat dari individu dalam bekerja, misalnya prestasi seorang pekerja ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreativitas serta adanya rasa percaya diri.

2.3.1 Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Alwi, 2001). Hal ini berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan individu dalam kurun waktu tertentu. Menurut As'ad (2000) ada beberapa cara untuk mengukur kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, yaitu: 1) Kuantitas kerja, 2) Kualitas kerja, 3) Pengetahuan tentang pekerjaan, 4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, 5) Keputusan yang diambil, 6) Perencanaan kerja, 7) Daerah organisasi kerja.

Selanjutnya yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti target, sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Dharma, 1985). Indikatornya adalah kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, perencanaan kerja dan ketepatan waktu.

2.3.2 Penilaian Kinerja oleh Diri Sendiri

Mabey dan Salaman (1995) berpendapat bahwa evaluasi terhadap kinerja memuat lima hal utama yaitu: 1) Menetapkan dimensi kinerja, 2) Mengukur hasil kerja, 3) Umpan balik hasil evaluasi, 4) Imbalan berdasarkan hasil kerja, 5) Pengembangan tujuan dan aktivitas. Pada langkah ketiga pada proses evaluasi ini, para pegawai harus mendapat kesempatan untuk menunjukkan faktor-faktor yang menentukan kekuatan maupun kelemahan mereka untuk pengembangan dan kewaspadaan di masa yang akan datang. Para pegawai merupakan pihak yang terbaik yang mengetahui faktor-faktor tersebut, karena dirinya adalah orang yang menjalankan tugas tersebut dan memiliki kepentingan dan informasi yang akurat sehubungan dengan kekuatan dan kelemahan kinerjanya (Mabey dan Salaman, 1995).

Selanjutnya Mathis dan Jackson (2003) berpendapat bahwa penilaian kinerja oleh diri sendiri akan mendorong pegawai untuk berpikir mengenai kekuatan dan kelemahannya dan menentukan sasaran perbaikan. Penilaian kinerja oleh pegawai sendiri dapat menjadi sumber yang bernilai dan kredibel untuk mendapatkan informasi mengenai kinerja.

2.4 Kajian Penelitian Terdahulu

Appelbaum and Mackenzie (1996), dalam penelitiannya yang berjudul *"Compensation in the year 2000: pay for performance?"*, melakukan analisa pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja organisasi dengan melakukan kajian teoritis pada strategi-strategi kompensasi, termasuk strategi insentif yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Utara. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja anggota organisasi dan penggunaan insentif bukan hanya sebagai mekanisme pertahanan bagi perusahaan yang mulai runtuh saja, namun lebih sering merupakan tindakan positif yang dilakukan oleh perusahaan sebagai suatu bentuk penerapan strategi perusahaan yang terpadu dalam upaya mencapai tujuannya, selain itu juga ditemukan beberapa metode pendekatan untuk memberikan insentif sebagai kompensasi seperti bonus uang tunai, kepemilikan saham, dan pembagian laba perusahaan. Konsep-konsep pemberian insentif baik secara individu maupun kelompok sebagai imbalan atas kinerjanya didasarkan pada tujuan dan standar organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, beberapa teori perilaku yang relevan dengan penghargaan dan kompensasi, sudut pandang, dan kesimpulan dari suatu komunitas bisnis.

Farindra (2004), dalam penelitiannya yang berjudul “Analisa Variabel Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Komunikasi dan Budaya Nasional yang mempengaruhi Kinerja Karyawan, studi pada Pemerintah Kabupaten Muara Enim, Sumatera Selatan” melakukan penelitian terhadap pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan koefisien korelasi berganda (multiple R) = 0,582. Sedangkan secara parsial yang mempunyai pengaruh secara signifikan adalah variabel iklim organisasi dan komunikasi, dengan variabel komunikasi sebagai faktor yang paling dominan dengan nilai beta 0,281.

Saduk (2005), dalam penelitiannya yang berjudul, “Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja serta Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu”, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial bahwa variabel motivasi, variabel kemampuan, dan variabel iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu. Variabel Motivasi yang meliputi pemenuhan kebutuhan eksistensi, sosial dan pertumbuhan menunjukkan pengaruh yang dominan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu.

2.5 Hipotesis

Dari hasil tinjauan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Kompensasi dan Iklim organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Guru MTs Kota Batu.
- H_{1a} : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru MTs Kota Batu.
- H_{1b} : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru MTs Kota Batu.

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi yang ditunjuk pada penelitian ini adalah seluruh Guru MTs Kota Batu, yang berjumlah 100 orang. Sehingga penelitian ini disebut penelitian populasi (sensus).

3.2 Definisi Operasional Variabel

3.2.1 Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Kompensasi terdiri dari tiga jenis yaitu:

1. Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.
3. Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

3.2.2 Iklim Organisasi

Iklim Organisasi adalah tinggi rendahnya apa yang dilakukan guru menggambarkan perasaan dan persepsi individu yang berdinamis dalam menentukan efektivitas kerja/ pencapaian tujuan suatu organisasi. Kuesioner iklim organisasi merupakan instrumen ukur terhadap indikator-indikatornya. Variabel ini meliputi indikator: a) Beban kerja, b) Tingkat keserasian kerja, c) Kerja sama, dan d) Peraturan

3.3 Metode Analisis Data

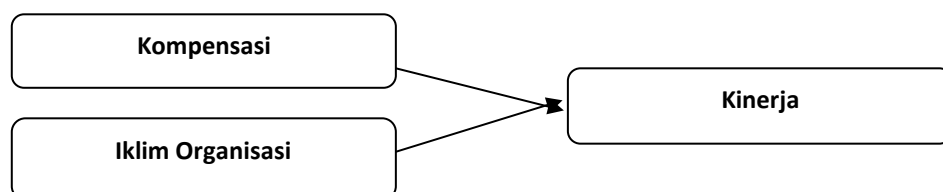
Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda (ARLB). Formulasi ARLB (Sekaran, 1992) sebagai berikut:

$$Y = C_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = variabel dependen
 x_1 = variabel independen 1 (X_1)
 x_2 = variabel independen 2 (X_2)
 b = koefisien regresi
 e = standar *error*

3.4 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas Data

4.1.1 Uji Validitas

Berdasarkan uji validitas menunjukkan bahwa pada tingkat kesalahan 5% dan $N = 100$ maka nilai r tabel sebesar 0,1946, oleh karena itu sejumlah item tersebut nilai koefisien korelasi (r hitung) lebih besar dari angka kritis r -tabel pada $\alpha 0,05$, dengan demikian maka instrumen pertanyaan yang dipakai dalam penelitian ini adalah valid.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kompensasi (X_1)	0.6212	Reliabel
Iklim Organisasi (X_2)	0.9168	Reliabel
Kinerja (Y)	0.7868	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai koefisien *alfa cronbach* yang diperoleh dari variabel Kompensasi (X_1), Iklim Organisasi (X_2) dan variabel Kinerja (Y) di atas angka 0.60 yang telah ditetapkan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan instrumen-instrumen pertanyaan yang dipakai dalam penelitian ini adalah reliabel.

4.1.3 Uji Normalitas

Tabel 2 Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Kompensasi (x_1)	Iklim Organisasi (x_2)	Kinerja (y)	Unstandardized Residual
N	100	100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}				
Mean	3.9710	3.3550	3.9120	7.826020E-10
Std. Deviation	.2422	.4405	.3026	.2100585
Most Extreme Differences				
Absolute	.192	.162	.226	.143
Positive	.192	.091	.186	.099
Negative	-.125	-.162	-.226	-.143
Kolmogorov-Smirnov Z	1.234	1.246	1.256	1.309
Asymp. Sig. (2-tailed)	.086	.065	.062	.053

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai asymp.Sig. (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov dari variabel Kompensasi (X_1), Iklim Organisasi (X_2), dan variabel Kinerja (Y) maupun *unstandardized residual* tidak signifikan pada taraf $\alpha 5\%$ atau nilainya lebih besar dari $\alpha 5\%$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang digunakan maupun nilai *residual* terdistribusi secara normal.

4.2 Pengujian Asumsi Klasik

4.2.1 Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil pengujian, dapat diketahui bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari variabel Kompensasi (X_1), Iklim Organisasi (X_2), dan Kinerja (X_3) lebih kecil dari angka 5, dengan demikian model yang diajukan dalam penelitian ini tidak mengalami gejala multikolinieritas.

4.2.2 Uji Autokorelasi

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala autokorelasi dalam model analisis regresi yang digunakan yaitu dengan melakukan pengujian model serial korelasi dengan metode Durbin-Watson (DW). Dari pengujian yang dilakukan seperti pada tabel di atas, dapat diketahui nilai Durbin-Watson (DW) sebesar 2.082, sedangkan tabel Durbin-Watson pada taraf nyata 5% untuk $du = 1.76$ dan $4-du = 2.24$. Dengan demikian nilai Durbin-Watson (DW) berada diantara nilai d_u dan $4-d_u$, maka diperoleh kesimpulan bahwa model regresi yang diajukan tidak terdapat gejala autokorelasi.

4.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Pada penelitian ini gejala heteroskedastisitas dideteksi dengan uji *Spearman Rank Correlations*. Dari hasil pengujian tampak bahwa variabel-variabel bebas Kompensasi (X_1) dan Iklim Organisasi (X_2) nilai signifikansinya lebih besar dari $\alpha 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas tersebut tidak signifikan atau tidak berkorelasi dengan residual error. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelanggaran asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi.

4.3 Analisis Linier Regresi Berganda

4.3.1 Analisis Pengaruh Variabel Kompensasi (X_1) dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja (Y)

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari ketiga variabel bebas tersebut terhadap variabel kinerja, digunakan model regresi linier berganda. Agar diperoleh hasil perhitungan koefisien regresi yang tepat dalam pengolahan data digunakan bantuan komputer program SPSS 10.0 for windows.

Adapun hasil analisis regresi linier berganda dapat disarikan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koef	T hit	sig
Constanta	1.337		
Kompensasi (x1)	0.590	5.124	0.000
Iklim Organisasi (x2)	0.06884	2.087	0.003
R square : 0.264			
Adjusted R Square : 0.249			
F hitung : 17.409			
Sig F Hitung : 0.000			

Sumber: lampiran

Dari hasil perhitungan tersebut di atas dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 1.337 + 0.590 X_1 + 0.06884 X_2$$

4.3.2 Uji F (Simultan)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 17.409 sedangkan F_{tabel} pada tingkat kesalahan 5% dengan bantuan tabel distribusi F adalah sebesar 3.07. Nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} , dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Dan bila dilihat dari nilai signifikansi F_{hitung} yaitu 0.000 maka nilai tersebut lebih kecil dari tingkat kesalahan 0.05 dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Kesimpulannya bahwa hipotesis pertama diterima artinya variabel-variabel bebas yaitu variabel Kompensasi (X_1) dan Iklim Organisasi (X_2) secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (y).

Selanjutnya indikasi lain diterimanya hipotesis ini dapat diketahui dari seberapa jauh model regresi yang terbentuk dapat menerangkan kondisi yang sebenarnya, atau untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan R-square (R^2) atau sering dikenal dengan nama koefisien determinasi.

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui nilai R-square adalah 0.264 atau 26.4%. Hal ini berarti bahwa variabel Kinerja (y) dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel-variabel Kompensasi (X_1) dan Iklim Organisasi (X_2) sebesar 26.4%, sedang sisanya sebesar 73.6% dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yaitu Muljani (2002), Djati dan Khusaini (2003), dan Udiati (2005) yang menyatakan bahwa kompensasi dan iklim organisasi secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

4.3.3 Uji T (Parsial)

a) Pengujian Variabel Kompensasi (X_1)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 5.124 dan nilai t tabel pada α 5% ($\alpha/2, df$) adalah 1.97. Dan nilai signifikansi t_{hitung} sebesar 0.000 lebih kecil dari α 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (y) pada taraf kepercayaan 95%.

Nilai koefisien regresi variabel Kompensasi (X_1) sebesar 0.590 artinya jika perubahan variabel Kompensasi (X_1) naik 1% akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja (y) sebesar 0.590 atau 59% dengan asumsi variabel-variabel bebas lainnya bersifat konstan. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Muljani (2002), Djati dan Khusaini (2003), dan Udiati (2005) yang menyatakan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

b) Pengujian Variabel Iklim Organisasi (X_2)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2.087 dan nilai t tabel pada α 5% ($\alpha/2, df$) adalah 1.97. Dan nilai signifikansi t_{hitung} sebesar 0.003 lebih kecil dari α

0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (y) pada taraf kepercayaan 95%.

Nilai koefisien regresi variabel bebas Iklim Organisasi (X_2) sebesar 0.06884 memberi arti apabila perubahan variabel Iklim Organisasi (X_2) naik 1% akan memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel Kinerja (y) sebesar 0.06884 atau 6.884% dengan asumsi variabel-variabel bebas lainnya bersifat konstan. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Sukono (1999), Kangis et al. (2000), Basuki (2000), yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh pada kinerja.

5. Simpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan pada tujuan penelitian, hipotesis dan kerangka berpikir, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pertama, hipotesis mengenai pengaruh variabel-variabel bebas yaitu variabel Kompensasi (X_1) dan Iklim Organisasi (X_2) secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel Kinerja (y) guru-guru di organisasi sekolah berbasis keislaman. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang nyata atau signifikan terhadap kinerja guru. Kedua, pengujian hipotesis secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel kinerja. Hasil yang diperoleh bisa dijelaskan bahwa variabel Kompensasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (y) guru, Iklim Organisasi (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan kesimpulan yang diperoleh, dapat dikembangkan beberapa saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini. Pertama, bagi Kepala MTs di Kota Batu untuk meningkatkan variabel Fleksibilitas, yaitu berupa aturan kerja yang diterapkan pimpinan agar tidak kaku, karena suatu saat jika kondisi tidak memungkinkan bisa diubah (direvisi). Kedua, diharapkan bagi seluruh pegawai guru MTs di Kota Batu jika meninggalkan tugas karena ada keperluan lain yang tidak bisa ditunda maka harus bertanggung jawab dengan profesinya sebagai pegawai profesional. Karena variabel fleksibilitas memberikan pengaruh yang kecil dibandingkan pengaruh variabel bebas lainnya, di mana dengan meningkatnya variabel fleksibilitas, maka kinerja guru MTs di Kota Batu lebih bisa ditingkatkan. Ketiga, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel bebas lainnya yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kinerja pegawai, sehingga akan diperoleh informasi lebih lengkap atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Aliman, 2000. *Modul Ekonometrik Terapan, PAU Studi Ekonomi UGM Yogyakarta*.
- Arif, Sirtua, 1993. *Metodologi Penelitian Ekonomi, UI Press, Jakarta*
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan praktek. Penerbit Rineka Cipta*.
- Armstrong, M. dan H. Murlis, 1998. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Kogan Page Limited. London. Alih Bahasa Ramelan (Penterjemah). 2003. Manajemen Imbalan: Strategi dan Praktek Remunerisasi. Terbitan Pertama Edisi Bahasa Indonesia. Cetakan Kedua. Penerbit PT. Gramedia. Jakarta.*
- Ashforth, B.E. 1985. *Climate formation: issues and extensions. Academy of Management Review, Vol. 10, pp. 837-47.*
- Alavi, Hamid Reza and Ramazan Jahandani. 2005, *The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. Public Personal Management, Volume 34 No. 3 Fall 2005: 247 – 258.*
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5(4), 43–55.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- As'ad, Moh. 2000. *Psikologi Industri. Edisi ke V. Liberty*. Yogyakarta.
- Barker, R. 1994. *Relative utility of culture and climate analysis to an organizational changeagent: an analysis of general dynamics, electronics division. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 2 No.1, pp. 68-87.*
- Barnett, T., & Schubert, E. (2002). Perception of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 279–290.
- Basuki, 2000. *Pengaruh Faktor Pendidikan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Widyagama, Malang.
- Blau, Peter.M dan Meyer, Marshall. W, 2000, *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern. Prestasi Pustakaraya. Jakarta.ational*
- Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004), "Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRMsystem", *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 203-221.
- Burke, W.W. and Litwin, G.H. (1992), "A causal model of organizational performance and change", *Journal of Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 523-545.
- Cherington J. David. 1994. *Organizational Behaviour: The Management of Individual nd Organizational Performance. A Division of Simo of Schulter Inc.*

- Chong, V.K. and Eggleton, I.R.C. (2007), "The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organisational commitment on managerial performance", *Management Accounting Research*, Vol. 18 No. 3, pp. 312-342.
- Chong, Vincent K. And Law, Maggie B.C (2016), The effect of a budget-based incentive compensation scheme on job performance", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 12 No. 4, 2016 pp. 590-613
- Christofferson, J. and King, B. (2006), The "It" Factor, A New Total Rewards Model Leads The Way, WorldatWork, Scottsdale, AZ.
- Church, B.K., Libby, T. and Zhang, P. (2008), "Contracting frame and individual behavior: experimental evidence", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 20, pp. 153-168.
- Dajan, Anto. 1994. *Pengantar Metode Statistik*. PT Pustaka LP3ES. Jakarta.
- Denison, Daniel R. *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on Decade of Paradigm Wars. The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3. (Jul., 1996), PP. 619-654.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management 8th edition*, New jersey: Prentice Hall, Inc.
- Djati, S. P. dan M. Khusaini. 2003. *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 5, No.1, Maret 2003: 25-41.
- Dharma, Agus. 1995. *Manajemen Prestasi Kerja. Edisi Pertama*. CV. Rajawali, Jakarta.
- Drexler, J.A. 1977. *Organizational climate, its homogeneity within organizations. Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp. 38-42.
- Dutton, J.E. and Dukerich, J.M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: the role of image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 517-554.
- Evans, demetrice D. 2005. *Relationship Between Organizational Climate and safety-Related Events at Four Wood Manufacturers, Forest Product Journal Volume 55 No. 6 June 2005:23-28*.
- Farrell, A.M., Kadous, K. and Towry, K.L. (2008), "Contracting on contemporaneous versus forward-looking measures: an experimental investigation", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 25 No. 3, pp. 773-802.
- Farindra, Rio Leanderita, 2004. *Analisa Variabel Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Komunikasi dan Budaya Nasional yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, studi pada Pemerintah kabupaten Muara Enim, Sumatera Selatan*. Tesis. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- George, J.M. & Jones, G.R., 2000. *Essentials of Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall. New Jersey.

- Gitosudarno, Indio dan I Nyoman Sudita (199..). *Perilaku Keorganisasian*, edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Griffith, J. (2006), "A compositional analysis of organizational climate-performance relation: public schools as organizations", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36No. 8, pp. 1848-1880.
- Gujarati, Damodar. 1995. *Basic Econometrics. Third Edition. Mc-Graw Hill Inc. New York.*
- Gujarati, Damodar. 1997. *Basic Econometrics. Mc-Graw Hill Inc. Sumarno Zain (penterjemah). 1978. Ekonometrika Dasar, Penerbit Erlangga. Jakarta.*
- Hatch, M. 1993. The dynamics of Organizational culture. *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 4, pp. 657-76.
- Handoko, T, Hani. 1997. *Management Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Pnerbit Liberty Yogyakarta, Jakarta.
- , (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjia Mada University Press, IKAPI, Yogyakarta.
- Handoko, 1999, *Evaluasi Kinerja*. Bina Aksara. Bandung.
- Hasibuan, MSP. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*. Gunung Agung. Jakarta.
- Herpen, MarcoVan, Mirjan Van Praag And Kees Cools, 2005. *The Effects of Performance Measurement And Compensation On Motivation: An Empirical Study. De Economist 153:303-329. Springer Link.*
- Huselid, M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 635-672.
- Islamy, Muh. Irfan. 1998. *Agenda Kebijakan Reformasi Adminsitasi Negara*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang.
- Jahrie, F. A. Dan Hariyoto S. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Gunung Agng. Jakarta.
- Jones, A.P and James, L.R. 1979. *Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 23, pp. 201-50.*
- Kangis, Peter and D. Gordon S. Williams. 2000. *Organizational Climate and Corporate Performance: an imperical investigation. Management Decision 38/8: 531-540.*
- Kartasasmita, Ginanjar, 1995. *Pembangunan Menuju Bangsa Yang Maju Dan Mandiri. Pidato Ilmiah Penerimaan Gelar Dr. HC dalam Ilmu Administrasi Pembangunan dari Universitas Gajah Mada, 15 April 1995. Yogyakarta.*

- Lichtman, R.J. (2007), "Effects of an organization's climate on performance of supply chain managers in Michigan: a perception study", *International Journal of Quality and Productivity Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 38-46.
- Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mabey, C. and Salaman, G. 1995. *Strategic Human Resource Management*. Blackwell. London.
- Mathis, R. and Jackson, J. 2003. *Human Resource Management*. 10th ed. Thomson. Cincinnati. OH.
- Milkovich, G.T. and Newman, J.M. (2002), *Compensation*, 7th ed., McGraw-Hill.
- Muhammad, Arni. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Muljani, Ninuk. 2002. Kompensasi Sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 2, September 2002: 108-122.
- Nawawi, H. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah mada Universitas Press. Yogyakarta.
- O'Driscoll, M.R. and Evans, R 1988. *organizational Factors and Perceptions Of Climate In Three Psychiatric Units*. *Human Relations*, Vol. 41 No. 5, pp. 371-88.
- Ostroff, C. (1993). *The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 56, pp 56-90.
- Pettigrew, A.M. 1979. *On studying organizational culture*, *Administrative Science Quartely*, Vol. 24, pp. 570-81.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Prenhalindo. Jakarta.
- Ruky, AS. 2001. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk karyawan perusahaan*. Penerbit PT Garamedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ryder, P.A. and Southey, G. N. *An exploratory study of the Jones and James organisational climate scale*. *Asia Pacific Human Resources Mangement*, Augustus, pp. 45-52.
- Sackmann, S. 1991. *Uncovering culture in organizations*. *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 27 No. 3, pp. 295-317.
- Saduk, Jacob. 2005. *Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja serta Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu*. Tesis, Program Magister Manajemen Universitas Widyagama Malang.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey Bass, San Francisco, CA.

- Schneider, B. 1985, *Organizational behaviour, Annual Review of Psychology*, Vol. 36, pp. 573-611.
- Schneider, B. and Bartlett, C.J. 1970. *Measures of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. Personnel Psychology*, Vol. 23, pp 493-512.
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Fourth Edition*, New York: John Willey & Sons, Inc.
- Simamora, H. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*, STIE YPKN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survei. Edisi Revisi*. PT Pustaka LP3ES. Jakarta
- Steers, RM and Porter, L. W. 1983. *Motivasi and Work Behavior*. Accademic Press. New York.
- Steers, RM. 1985. *Efektifitas Organisasi, Kaedah Tingkah Laku*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Stoner, James AF., R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr. 1996. *Manajemen. PT. Prenhalindo, Jakarta*.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sugiono, 2002. *Metode Penelitian Administrasi. Cetakan Kedelapan*. Alfabeta. Bandung.
- Sukono, Bambang. 1999. *Pengaruh Faktor-faktor Individu dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang*.
- Suliyanto, 2006. *Metode Riset Bisnis*. CV. Andi. Yogyakarta.
- Sunadji, 2003. *Analisa Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja, Studi pada Karyawan Umum Perusahaan Jasa Tirta I*. Tesis. Program Magister fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Supomo. 1997. *Diklat Perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia, Institut Teknologi Bandung di Bandung*
- Suyanto. 1997. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu*. Tesis. Program Magister Manajemen Universitas Airlangga. Surabaya.
- Udiati. 2005. *Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, Studi Penelitian pada PT. Gudang Garam Tbk. Kediri*. Tesis. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Umar, H. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia. Jakarta.
- Wallace, Joseph, James Hunt dan Christoper Richards. 1999. *The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No. 7, 1999, pp. 548-564.

- West, M. A., Simth, H., Lu Feng, W. and Lawthom, R. 1998. *Research excellence and departemental climate in British universities. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, pp. 261-81.
- Wiwik, 2004. Pengaruh Karakter *Individu dan Karakter Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Batu*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Widyagama. Malang.