

JOB PERFORMANCE DITINJAU DARI IKLIM ORGANISASI DAN NILAI BUDAYA SUKU BATAK

Nenny Ika Putri Simarmata, Anissa Lestari Kadiyono, Hendriati Agustiani, Diana Harding
Universitas Padjadjaran
simply_ika@yahoo.com

Tulisan ini merupakan hasil dari penelitian awal yang dilakukan oleh peneliti tentang *job performance* pada pegawai pemerintah di 2 Kabupaten di Sumatera Utara. Penelitian ini menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *job performance*. Teknik pengumpulan data menggunakan angket model *rating scale* dengan skor yang terentang antara 1 sampai dengan 4. Responden adalah 115 orang Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir. Teknik analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job performance* karyawan. Penelitian dengan pendekatan kualitatif juga dilakukan dengan menggunakan metode wawancara untuk menggali persepsi pegawai pemerintah mengenai nilai budaya suku Batak. Peneliti menemukan bahwa nilai yang selama ini dianut oleh masyarakat suku Batak yaitu nilai “kekayaan, anak, kehormatan” (*Hamoraon, Hagabeon, Hasangapon – 3H*) telah dijadikan falsafah dan menjadi cita-cita setiap masyarakat suku Batak secara turun menurun. Nilai-nilai tersebut menjadi pendorong bagi semangat kerja masyarakat suku Batak sehingga akhirnya rela bekerja keras demi meraih 3H. Hal ini tentu saja berkontribusi terhadap meningkatnya *job performance* secara khusus pada dimensi *contextual performance* pada Pegawai Negeri Sipil di Sumatera Utara.

Kata kunci: *Iklim organisasi, job performance, nilai budaya, suku Batak*

This is a preliminary research about job performance on government office in the District of North Sumatera. This research was conducted at 2 regency in North Sumatra, that is Humbahas and Samosir. This study also analyzes the influence of organization climate on job performance. A climate organization and job performance questionnaire were used as measuring instruments with a score between 1 and 4. The respondents were 115 people. Data were analyzed using regression. The results showed that organizational climate had a positive and significant effect on job performance. Researchers also found that the value of Batakese people which is "wealth, children, honor" (Hamoraon, Hagabeon, Hasangapon - 3H) was used as the philosophy and the ideals of any society from one generation to the Batakese. The researchers noticed that the this value become a booster to work hard in order to achieve 3H. This might be have a contribution to the increase of job performance specially in government employees's contextual performance.

Keywords: *Climate organization, job performance, cultural value, Bataknic*

Berdasarkan penelusuran peneliti diperoleh pendapat masyarakat mengenai *job performance* Pegawai Negeri Sipil yang cenderung homogen. PNS disebutkan tidak produktif, sering bolos, tidak mencapai target dan memiliki kompetensi rendah. *Job performance* dan produktivitas birokrat Indonesia (Pegawai Negeri Sipil) sangat rendah dibandingkan dengan negara lain. Hal ini turut menjadi penyebab rendahnya daya saing Indonesia dibanding negara lainnya, karena keberadaan birokrat sangat penting dalam mendukung perekonomian bangsa sebagai pelayan publik (beritasatu.com, 6 September 2011)

Tetapi di sisi lain, peneliti menemukan beberapa pemerintahan kabupaten yang menunjukkan prestasi. Hal ini cukup melegakan, dimana pada saat Provinsi Sumatera Utara dikenal dengan predikat daerah peringkat ketiga kasus korupsi, tetapi masih ada 1 daerah yang mampu menunjukkan kemampuan untuk meminimalisir perilaku korupsi di daerahnya, yakni Pemerintah Kabupaten Humbahas merupakan satu-satunya kabupaten yang berhasil memperoleh opini WTP lima kali berturut-turut dari BPK Perwakilan Sumatera Utara atas LKPD tahun 2011, 2012, 2013, 2014 dan 2015 (<http://humbanghasundutankab.go.id>). Sesuai LPPD Kabupaten Humbang Hasundutan Tahun 2014 Nomor: LHE – 598/PW)@/3/2015, Kabupaten Humbang Hasundutan (Humbahas) mendapat peringkat pertama dari 30 Kabupaten/kota se-Provinsi Sumatera Utara (Sumut). Pemerintahan Kabupaten Humbang Hasundutan tampil sebagai Pemkab terbaik se- Sumatera Utara selama 5 tahun berturut-turut. Pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan (Humbahas) sukses lima kali secara berturut-turut meraih peringkat pertama Evaluasi *Job performance* Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (EKPPD) se-Sumatera Utara, atas Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) Tahun 2014. Prestasi yang diraih oleh Kabupaten Humbahas ini sesuai dengan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) perwakilan Sumatera Utara (Tim validasi dan evaluasi EKPPD Provinsi Sumatera Utara). Keberhasilan yang diraih oleh Pemkab Humbahas ini merupakan salah satu bentuk *job performance* yang optimal.

Job performance merupakan salah satu konstruk yang memainkan peranan penting dalam meraih *organizational performance*. *Job performance* disebutkan sebagai variabel dependen yang paling berpengaruh dalam konteks organisasi (Campbell, McHenry & Wise, 1990). Dengan adanya pemahaman bahwa *job performance* merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, maka memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *job performance* menjadi hal yang penting pula. Hal ini akan membantu para manajer untuk memahami, menjelaskan dan memprediksi serta mengukur dan meningkatkan *job performance* karyawan (Campbell dkk 1993).

Hal ini juga berlaku pada organisasi milik pemerintah. Ditengah kisruh penyelenggaraan pemerintahan yang kurang baik di Sumatera Utara dan persepsi masyarakat mengenai PNS identik dengan hal negatif seperti tidak disiplin dan tidak produktif, masih ada pegawai pemerintah yang menunjukkan kinerja yang baik. Berdasarkan LPPD Kabupaten Humbang Hasundutan Tahun 2014 Nomor: LHE – 598/PW02/3/3015 terdapat 5 Pemerintah Kabupaten yang dianggap baik dan terbaik. Penelitian ini dilakukan pada Kabupaten yang mendapatkan nilai baik dan terbaik tersebut yaitu Kabupaten Humbang Hasundutan dan Kabupaten Samosir.

Hal ini sejalan dengan pendapat dari Bartlett & Ghoshal (1995) bahwa keberhasilan dari suatu organisasi tidak akan pernah lepas dari *job performance* yang ditunjukkan oleh

setiap individu yang ada di dalamnya. Akan tetapi faktor eksternal seperti iklim organisasi juga tidak kalah penting dalam meningkatkan *job performance* karyawan.

Iklim organisasi menjadi faktor yang berperan penting bagi setiap individu yang berada di dalam organisasi. Litwin dan Tagiuri (dalam McKenna, 1993) menyatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi perilaku individu di dalam organisasi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Furnham (1997), iklim organisasi merupakan satu set kekuatan yang kompleks yang ada di dalam organisasi yang memiliki pengaruh langsung terhadap setiap orang yang berada di dalamnya. Ketika berbicara mengenai iklim organisasi, kita berbicara mengenai apa yang dirasakan oleh karyawan mengenai aspek-aspek di lingkungan kerjanya yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja mereka. Aspek- aspek ini antara lain adalah struktur, tanggung jawab, reward, resiko, rasa hangat, dukungan, standar, konflik dan identitas (Litwin dan Stringer, 1968). Milton (1981) mengemukakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi perilaku dari setiap karyawan. Setiap Pegawai Negeri Sipil diatur oleh peraturan-peraturan dalam bekerja. Akan tetapi juga terdapat nilai budaya yang sudah terinternalisasi di dalam diri setiap pegawai tersebut.

Layaknya individu, setiap organisasi adalah unik, begitu juga dengan sekelompok individu ataupun budaya yang ada di sekeliling kita. Menemukan keunikan ini menjadi hal yang penting terutama bila memberikan hal positif bagi individu maupun organisasi. Schwartz & Bardi (2001) menyebutkan values sebagai suatu prinsip yang memandu kehidupan manusia. Hal yang sama diyakini oleh peneliti juga terjadi pada masyarakat suku Batak ini. Mayoritas Pegawai Negeri Sipil di 2 Kabupaten yang akan diteliti berasal dari suku Batak. Hal ini menjadi pendorong bagi peneliti untuk turut melibatkan cultural value pada masyarakat suku Batak sebagai salah satu variabel yang diteliti. Peneliti meyakini terdapat faktor budaya yang tidak dapat dilepaskan dari job performance Aparatur Sipil Negara di 2 Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir sehingga hal ini membedakan job performance dari 2 Kabupaten ini dengan Kabupaten-Kabupaten lainnya di Sumatera Utara. Peneliti mencoba menemukan faktor budaya tersebut sehingga dapat menambah khasanah pengetahuan mengenai job performance dan nilai budaya suku Batak. Hal ini sejalan dengan pendapat Schwartz & Bardi (2001) bahwa dengan memahami value yang dipercayai oleh beberapa orang individu, maka kita akan memahami value yang ada di dalam masyarakat tersebut. Dengan memahami value yang ada di dalam masyarakat maka kita akan memahami makna bekerja bagi individu (Schwartz, 1999). Hal ini disebabkan karena ada proses transmisi value di dalam masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut rumusan masalah dari penelitian ini adalah “adakah pengaruh iklim organisasi terhadap *job performance* karyawan?. Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *job performance* pegawai pemerintah di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir.

Berikut merupakan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini: (1) Penelitian ini bermanfaat untuk memprediksi *job performance* yang dimunculkan oleh Pegawai Pemerintahan di 2 Kabupaten berprestasi di Sumatera Utara, (2) Keluaran dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari iklim organisasi terhadap *job performance* pegawai pemerintahan di Pemkab Humbahas dan Pemkab Samosir, (3) Secara umum hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan oleh pejabat pemerintah untuk mengambil kebijakan dalam meningkatkan performa kerja pegawai pemerintah (4) Terdapat faktor budaya yang tidak dapat dilepaskan dari *job performance*

Aparatur Sipil Negara di Pemkab Humbahas dan Pemkab Samosir. Peneliti akan mencoba menemukan faktor budaya tersebut sehingga dapat menambah khasanah pengetahuan mengenai *job performance* dan nilai budaya.

***Job performance* (Kinerja)**

Definisi *job performance* adalah perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan ketika bekerja yang diarahkan kepada tujuan dan sasaran organisasi (Motowidlo, Borman dan Schmit, 1997). Borman dan Motowidlo (1993) mengidentifikasi 2 tipe perilaku karyawan yang penting untuk *organizational effectiveness*, yaitu *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* mengacu pada perilaku yang langsung berhubungan dengan memproduksi barang ataupun jasa, atau aktivitas yang menyediakan support secara tidak langsung untuk proses teknik inti organisasi (Borman dan Motowidlo, 1997; Werner, 2000). Perilaku ini secara langsung berhubungan dengan system reward yang ada di dalam organisasi. Sementara, *contextual performance* merupakan upaya individu yang tidak berhubungan langsung dengan fungsi tugas utama. Akan tetapi perilaku ini sangat penting karena membentuk konteks organisasi, social dan psikologis, berperan sebagai katalis penting untuk setiap aktivitas dan proses kerja (Werner, 2000). *Contextual performance* memiliki 2 aspek yaitu : *interpersonal facilitation* dan *job dedication*. *Interpersonal facilitation* mencakup: kooperatif, penuh perhatian terhadap orang lain, dan membantu orang lain. *Job dedication* mencakup disiplin diri, termotivasi, pekerja keras, mengambil inisiatif, mengikuti aturan untuk mendukung tujuan organisasi (Van Scotter dan Motowidlo, 1996). *Contextual performance* berkaitan erat dengan *organizational citizenship behavior* (Borman & Motowidlo, 1997) akan tetapi merupakan 2 hal yang berbeda (Werner, 2000)

Iklm Organisasi

Iklm organisasi adalah sekumpulan persepsi para anggota organisasi terhadap apa yang terjadi dalam organisasi di mana mereka bekerja (Goldhaber, 1992). Interaksi yang terjadi di antara anggota organisasi baik antar teman sekerja, atasan dengan bawahan atau sebaliknya akan menambah pengetahuan dan pemahaman bagi anggota organisasi mengenai latar belakang, pengalaman, sikap dan perilaku orang lain. Hubungan yang terjadi dalam organisasi ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi, demikian juga perilaku anggota organisasi baik secara positif maupun negatif sehingga akan membentuk persepsi masing-masing anggota organisasi. Kumpulan persepsi tersebut menunjukkan adanya iklm organisasi.

Litwin dan Stringer (1968) mengemukakan Sembilan dimensi iklm organisasi, yaitu:

1. Struktur. Perasaan ataupun persepsi karyawan tentang batasan-batasan dalam kelompok, berapa banyak undang-undang, peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang ada dalam organisasi. Dalam hal ini dilihat apakah perusahaan lebih banyak menekankan pada hal-hal yang bersifat rahasia, serta segala prosedur harus melalui susunan dalam organisasi atau lebih bersifat informal
2. Tanggung jawab yaitu sejauh mana individu menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri, dan bertanggung jawab terhadap segala tugas yang diberikan
3. Reward yaitu perasaan dihargai atas pekerjaan yang telah diselesaikan. Apakah atasan lebih menekankan pada penghargaan atau hukuman. Juga bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan atas penghargaan yang diberikan
4. Resiko yaitu keberanian perusahaan dalam menghadapi resiko dan tantangan. Apakah perusahaan memperhitungkan resiko-resiko dan tantangan dalam menjalankan bisnis atau sebaliknya

5. Kehangatan yaitu rasa persahabatan yang hadir di dalam kelompok kerja, ataupun persepsi mengenai keramahan dan kelompok informal yang ada di dalam perusahaan
6. Dukungan yaitu persepsi mengenai kecenderungan saling tolong menolong (timbang balik) antara atasan dan bawahan di dalam organisasi
7. Standar yaitu persepsi mengenai standar hasil kerja yang diinginkan oleh perusahaan.
8. Konflik. Baik atasan maupun rekan kerja bersedia mendengarkan pendapat yang berbeda, serta ada penyelesaian masalah secara terbuka
9. Identitas. Perasaan bangga menjadi bagian dari perusahaan.

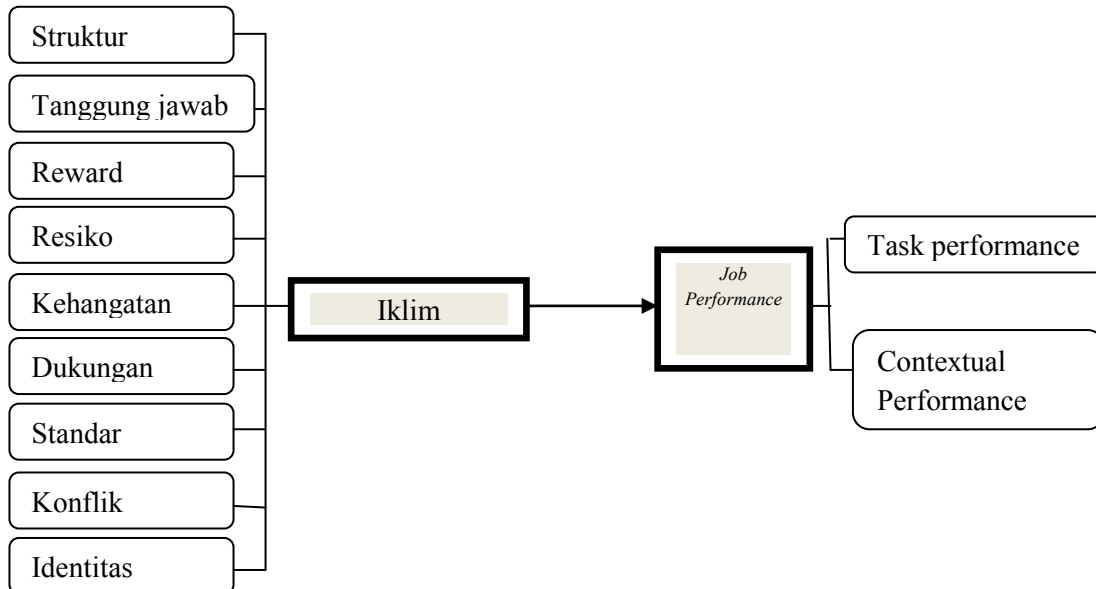
Nilai Budaya

Rokeach (1973) mendefinisikan *values* sebagai tujuan jangka panjang yang berfungsi sebagai prinsip yang menjadi pedoman dalam kehidupan bermasyarakat. Individu dengan nilai yang berbeda akan lebih mengejar hal yang berbeda dan lebih didorong untuk mengejar hasil yang berbeda pula. Sejalan dengan itu, Schwartz mendefinisikan *values* sebagai hal yang diinginkan, tujuan trans situasional, bervariasi dalam pentingnya, yang berfungsi sebagai prinsip di dalam kehidupan manusia (Schwartz dan Sagie, 2000). Dengan demikian, nilai budaya merupakan skema kognitif dan program mental (Hofstede & Bond, 1984) yang dibagikan dan diberlakukan diantara anggota kelompok masyarakat.

***Job performance* ditinjau dari iklim organisasi dan nilai budaya suku batak**

Ketika berbicara mengenai iklim organisasi, kita berbicara mengenai apa yang dirasakan oleh karyawan mengenai aspek-aspek di lingkungan kerjanya yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja mereka. Beberapa penelitian menemukan bahwa iklim mempengaruhi performa organisasi dengan mempengaruhi motivasi karyawan yang ada di dalamnya. Pada kebanyakan perusahaan, terutama pekerjaan dengan tugas-tugas yang kompleks, ada jurang antara apa yang harus dilakukan karyawan dengan apa yang dapat mereka lakukan jika performa mereka tampil optimal. Iklim perusahaan yang positif akan memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan komitmen dan kerja kerasnya. Walaupun iklim organisasi dibentuk oleh berbagai faktor yang terdapat di dalam lingkungan organisasi, tetapi iklim organisasi sendiri memiliki pengaruh baik kepada performa individu maupun performa organisasi. Litwin dan Stringer (1968) secara empiris mendemonstrasikan bagaimana iklim organisasi yang berbeda memberikan pengaruh pada performa individu dan organisasi melalui setting penelitian yang bervariasi

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka teoritis dapat digambarkan sebagai berikut:



METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan 2 pendekatan yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif menggunakan metode survey eksplanasi. Metode ini dianggap tepat karena penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan informasi mengenai responden melalui penggunaan kuesioner. Statistik deskriptif menggunakan skor rata-rata yang digunakan untuk memperoleh gambaran tingkat persepsi responden mengenai iklim organisasi dan job performance. Statistik inferensial menggunakan analisis regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis. Penggunaan analisis ini untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara iklim organisasi dan job performance pegawai, arah hubungan, besarnya hubungan, menguji taraf signifikansinya, dan mengetahui sumbangan efektif iklim organisasi terhadap job performance. Teknik analisis regresi digunakan dengan bantuan program komputer *Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows Release 22*.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah para Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir yang berjumlah 115 orang dengan kriteria masa kerja minimal 2 tahun dengan pertimbangan pada masa kerja tersebut karyawan sudah mampu beradaptasi terhadap lingkungan dan situasi kerjanya (Siswanto, 2003) serta telah menikah (masyarakat batak telah diterima untuk aktif dalam kegiatan adat setelah menikah).

Variabel dan instrumen penelitian

Variable penelitian ini adalah *job performance*, iklim organisasi, dan nilai budaya. Variable terikat adalah *job performance* yang definisinya adalah perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan ketika bekerja yang diarahkan kepada tujuan dan sasaran organisasi (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). *Job performance* terdiri dari dua dimensi, yaitu *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* terdiri dari perilaku dan *outcomes* yang merupakan bagian dari *job description* (Borman & Motowidlo, 1997). Dimensi dari *Task performance* adalah *task proficiency*, efisiensi dan pemecahan masalah. *Contextual performance* terdiri dari perilaku dan *outcomes* diluar rincian tugas yang sebenarnya. Dimensi *contextual performace* adalah sukarela menyelesaikan tugas, menunjukkan kegigihan, bersedia menolong, mengikuti peraturan, membela tujuan organisasi (Motowidlo dan Schmit, 1999).

Variable bebas penelitian ini ada dua yang pertama iklim organisasi. Definisi operasional iklim organisasi adalah persepsi yang dimiliki oleh pegawai (sebagai bagian dari organisasi) terhadap organisasi tempat ia bernaung. Iklim organisasi memiliki 9 dimensi yaitu struktur (*structure*), tanggung jawab (*challenge and responsibility*), *reward*, resiko (*risk and risk taking*), kehangatan (*warmth and support*), dukungan, standar job performance dan harapan (*performance standards and expectations*), konflik dan identitas organisasi (*organizational identity*). Iklim organisasi ini diukur dengan menggunakan skala yang dibuat berdasarkan dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer (1968).

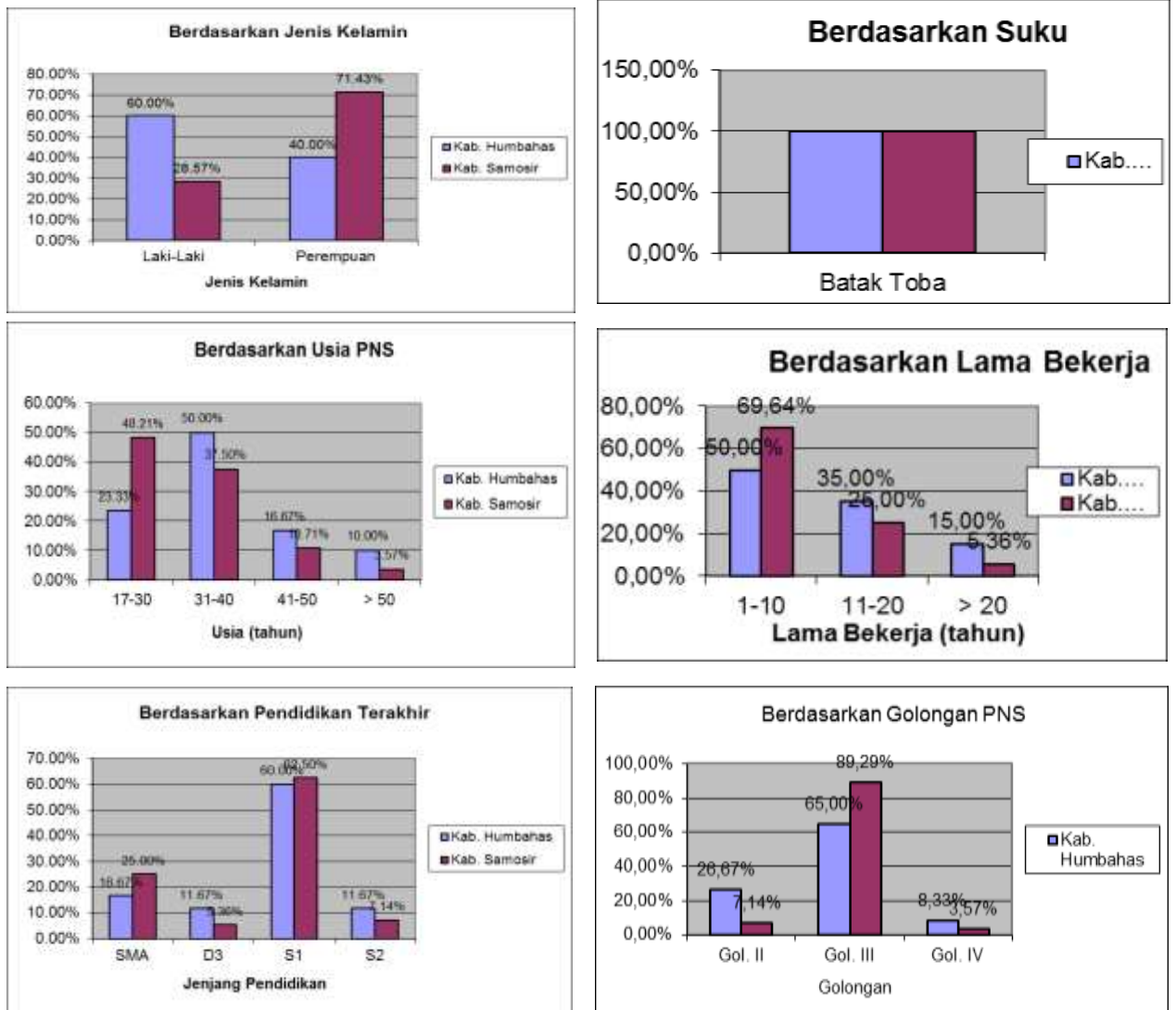
Variable bebas kedua yaitu nilai budaya yang definisinya merupakan skema kognitif dan program mental yang dibagikan dan diberlakukan diantara anggota kelompok masyarakat.

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner dengan model rating scale yang terdiri atas 3 bagian. **Bagian pertama** adalah data diri responden yang mencakup jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, lama kerja, golongan, posisi dan unit kerja. **Bagian kedua** adalah kuesioner untuk mengukur job performance yang dijabarkan ke dalam 2 dimensi yaitu *task performance* dan *contextual performance* oleh Borman & Motowidlo (1997). Bagian ini terdiri dari 21 item. **Bagian ketiga** adalah kuesioner untuk mengukur persepsi responden mengenai iklim organisasi yang dijabarkan ke dalam 9 dimensi yaitu struktur (*structure*), tanggung jawab (*challenge and responsibility*), *reward*, resiko (*risk and risk taking*), kehangatan (*warmth and support*), dukungan, standar job performance dan harapan (*performance standards and expectations*), konflik dan identitas organisasi (*organizational identity*). Iklim organisasi ini diukur dengan menggunakan skala yang dibuat berdasarkan dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer (1968). Semakin tinggi skor yang diperoleh subjek penelitian, maka semakin positif dan menyenangkan iklim organisasi. Semakin rendah skor yang didapat, semakin negatif dan kurang menyenangkan iklim organisasi yang ada. Bagian ini terdiri dari 37 item.

Pengukuran reliabilitas alat ukur menggunakan koefisien Alpha Cronbach. Instrumen dengan reliabilitas yang tinggi mencerminkan bahwa instrument tersebut sudah baik dan dapat dipercaya. Alat ukur iklim organisasi memiliki Alpha Cronbach 0.909 yaitu diatas 0.7, dengan demikian alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Demikian juga untuk alat ukur job performance memiliki Alpha Cronbach 0.869 yaitu diatas 0.7, dengan demikian alat ukur ini dapat diandalkan atau reliable

HASIL PENELITIAN

Proporsi Demografi Kelompok Sampel Penelitian



Proporsi demografi kelompok sampel penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

- Berdasarkan jenis kelamin. Pada Kabupaten Humbahas, 60% responden adalah laki-laki dan 40% responden berjenis kelamin perempuan. Sementara pada Kabupaten Samosir, responden laki-laki sebanyak 28.57% dan perempuan 71.43%
- Berdasarkan suku, pada kedua kabupaten, 100% suku dari pegawai kabupaten adalah batak toba
- Berdasarkan usia responden. Pada kabupaten Humbahas, 23.3% berada pada rentang usia 17-30, 50% pada rentang usia 31-40 tahun, 16.6% berada pada rentang 41-50 tahun dan 10% di atas 50 tahun. Sementara pada Kabupaten Samosir, 48,2 %

berada pada rentang 17-30 tahun, 37.5% berada pada rentang 31-40 tahun, dan 10.7% pada rentang 41-50 tahun, serta 3.57% pada usia di atas 50 tahun.

- d. Berdasarkan lama kerja. Pada Kabupaten Humbahas, 50% responden dengan masa kerja 1-10 tahun, 35% responden dengan masa kerja 11-20 tahun dan 15% dengan masa kerja di atas 20 tahun. Sedangkan pada Kabupaten Samosir, 69.4% dengan masa kerja 1-10 tahun, 25% dengan masa kerja 11-20 tahun dan sisinya 5.36% dengan masa kerja di atas 20 tahun
- e. Berdasarkan pendidikan terakhir. Pada Kabupaten Humbahasa, 16.6% pendidikan terakhir SMA, 11.6% D3, 60% S1 dan 11.6% S2. Sedangkan pada kabupaten Samosir, 25% pendidikan terakhir SMA 5.3% pendidikan D3, 62.5% pendidikan S1 dan 7.1% pendidikan terakhir S2
- f. Berdasarkan Golongan. Pada kabupaten Humabahas, 26.6% Golongan II, 66.5% golongan III, dan 8.3% golongan IV. Sementara pada kabupaten Samosir, 7.1% golongan II, 89.2 % golongan III, dan 3.5% golongan IV.

Uji asumsi terhadap data dilakukan terlebih dahulu sebelum analisis data. Jika uji asumsi terpenuhi, maka dapat digunakan analisis regresi untuk mengetahui ada tidaknya hubungan, arah hubungan, dan besar hubungan antara kedua variabel. Uji asumsi yang dilakukan adalah uji normalitas pada sebaran variabel penelitian dan uji linieritas pada hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung.

1. Uji normalitas

Uji normalitas untuk sebaran data hasil penelitian dilakukan dengan teknik *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test*. Hasil ringkasan uji normalitas dapat dilihat pada table 1.

Table 1. Uji Normalitas

		CO	JP
N		115	115
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	114.58	67.23
	Std. Deviation	11.041	7.738
Most Extreme Differences	Absolute	.118	.070
	Positive	.118	.047
	Negative	-.110	-.070
Kolmogorov-Smirnov Z		1.271	.753
Asymp. Sig. (2-tailed)		.079	.623

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

2. Uji linearitas

Uji linearitas adalah untuk mengetahui hubungan antara dua variabel. Hasil penghitungan uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan job performance adalah linier dengan nilai F adalah 15,324 dengan taraf signifikansi (angka Sig F) yaitu 0,000. Dikatakan linier karena angka signifikansi jauh di bawah 0,05 sehingga dapat dikatakan hubungan antara iklim organisasi dan job performance adalah

signifikan dan model regresi dapat dipakai untuk analisis data. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada table 2.

Table 2. Uji Linearitas

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
JP * CO	Between Groups	(Combined)	2508.102	37	67.787	1.209	.240
		Linearity	859.328	1	859.328	15.324	.000
		Deviation from Linearity	1648.774	36	45.799	.817	.746
	Within Groups		4318.020	77	56.078		
	Total		6826.122	114			

3. Uji hipotesis

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel iklim organisasi dan job performance karena angka probabilitasnya jauh di bawah 0,01 yaitu 0,000. Signifikannya hubungan yang ada menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Besar hubungan antara variabel iklim organisasi dan kualitas pelayanan ditunjukkan dengan skor r_{xy} (R) = 0,364. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin positif (semakin besar skor) iklim organisasi, maka semakin tinggi job performance pegawai.

Berikut ditampilkan klasifikasi kategori untuk kedua variabel penelitian beserta proporsi subjek penelitian yang masuk dalam kategori-kategori tersebut.

Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir memiliki persepsi yang positif akan Iklim organisasi sebanyak 59.1% dan sisanya 40.9% memiliki persepsi yang netral akan iklim organisasinya. Sementara untuk variabel job performance, Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir menunjukkan job performance yang tinggi sebanyak 85.2% dan sisanya berada pada kategori sedang sebanyak 14.8%. Untuk lebih jelas, dapat dilihat pada tabel 3.

Table 3. Klasifikasi Variabel Penelitian

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
Iklim Organisasi	Positif	68	59.1
	Netral	47	40.9
Job performance	Tinggi	98	85.2
	Sedang	17	14.8

Berikut merupakan tabel mengenai skor rata-rata dari masing-masing dimensi dari iklim organisasi.

Table 4. Skor rata-rata Dimensi Iklim Organisasi

Dimensi Organisasi	Iklim	Kabupaten Humbahas		Kabupaten Samosir	
		Rata-rata	Kategori	Rata-rata	Kategori
Struktur		12.6167	Positive	12.1091	Positive
Tanggung jawab		12.3667	Positive	11.5714	Netral
Reward		12.1500	Positive	11.2807	Netral
Resiko		12.4833	Positive	12.0545	Positive
Kehangatan		11.9500	Netral	11.4035	Netral
Dukungan		12.0833	Positive	12.0179	Positive
Standart		12.1500	Positive	11.5179	Netral
Konflik		12.4500	Positive	11.8750	Netral
Identitas		12.9167	Positive	12.7500	Positive

Pada Kabupaten Humbahas, skor tertinggi berada pada dimensi identitas dan struktur. Hasil ini menunjukkan rasa bangga yang tinggi sebagai Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Humbahas serta ditandai dengan adanya semangat yang tinggi dalam diri pegawai sebagai bagian dari instansi. Dimensi tertinggi berikutnya adalah struktur yang menunjukkan adanya kejelasan tugas, kewenangan dalam pengambilan keputusan serta perencanaan dan pengorganisasian yang baik di Pemkab Humbahas. Setiap pegawai memiliki kejelasan akan tugas-tugas apa saja yang akan dikerjakan serta siapa yang memiliki otoritas untuk mengambil keputusan. Di sisi lain dimensi Kehangatan memiliki skor rata-rata terendah. Hasil ini mengandung makna bahwa atmosfir kelompok kerja di dalam organisasi masih belum optimal. Nilai dari dimensi ini masuk dalam kategori netral.

Sama halnya pada Kabupaten Samosir, skor tertinggi berada pada dimensi Identitas dan Struktur. Dengan demikian, berarti bahwa Pegawai Negeri Sipil pada Kabupaten ini memiliki rasa bangga yang tinggi sebagai Pegawai Negeri Sipil didalam instansi ini dan memiliki persepsi yang positif terhadap kejelasan tugas, wewenang dalam pengambilan keputusan serta perencanaan. Dimensi dengan skor rata-rata terendah adalah reward dan kehangatan. Hal ini mengandung arti pegawai memiliki persepsi yang netral akan proses pemberian reward dan punishment di dalam instansi. Selain itu, atmosfir kelompok kerja juga masih belum optimal.

Berikut merupakan tabel mengenai skor rata-rata dari masing-masing dimensi job performance.

Table 5. Skor rata-rata dimensi job performance

Dimensi performance	Job	Kabupaten Humbahas		Kabupaten Samosir	
		Rata-rata	Kategori	Rata-rata	Kategori
Task Performance		20.2667	Sedang	20.8929	Sedang
Contextual Performance		23.0833	Tinggi	23.4643	Tinggi

Skor tertinggi dimensi job performance menunjukkan hasil yang sama pada 2 Kabupaten ini, yaitu kategori tinggi pada dimensi Contextual Performance dan kategori sedang pada dimensi Task performance. Dimensi Contextual yang tinggi mencerminkan kondisi

interpersonal dan dedikasi dari para pegawai, ini mencakup disiplin diri, motivasi yang tinggi untuk bekerja keras, mengambil inisiatif pada saat dibutuhkan dan bersedia mengikuti aturan demi tercapainya tujuan instansi. Sementara kategori sedang pada dimensi task performance mencerminkan efektivitas dari setiap pemangku jabatan dalam mengerjakan tugas-tugasnya sehari-hari.

Selain hasil diatas, peneliti juga melakukan pengumpulan data dengan metode kualitatif. Alasan peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif adalah untuk mengetahui bagaimana nilai budaya pada masyarakat suku Batak mempengaruhi job performance PNS di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir. Penelitian ini diharapkan akan mendapatkan hasil yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara yang mendalam (*indepth interview*) dan sumber tertulis lainnya yang berhubungan dengan budaya suku Batak. Wawancara dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun dan digunakan sebagai pedoman wawancara. Daftar wawancara difokuskan pada tema nilai budaya batak yang mempengaruhi semangat dalam bekerja. Pertanyaan yang diajukan kepada responden antara lain: apa yang diketahui tentang nilai di adat Batak; apa yang diketahui tentang Hamoraon, Hagabeon, Hasangapon (3H); apa saja kriteria seseorang meraih 3H; seberapa penting nilai 3H ini di dalam kehidupan individu serta bagaimana pengaruh 3H dalam meningkatkan semangat kerja.

Wawancara dilakukan terhadap 4 orang responden yang sudah bekerja minimal 10 tahun. Subjek diminta untuk menceritakan pengalamannya dan menyampaikan pengetahuan dan penilaiannya mengenai 3H. Sumber data dalam penelitian ini adalah pernyataan responden yang diperoleh melalui wawancara.

Analisis data menggunakan teknik deskriptif kualitatif, dengan langkah-langkah reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan. Uji validitas data menggunakan teknik Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan perbandingan atau kroscek terhadap data yang telah diperoleh (Moleong, 1990). Di dalam penelitian kualitatif, kesimpulan yang dihasilkan pada umumnya tidak dimaksudkan sebagai generalisasi, tetapi sebagai gambaran interpretative tentang realitas atau gejala yang diteliti secara holistik dalam setting tertentu.

DISKUSI

Hasil yang didapat dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan atau nyata antara variabel iklim organisasi dan job performance pada pegawai Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir. Hasil tersebut ditunjukkan dengan angka korelasi (r_{xy}) antara kedua variabel sebesar 0,364 dengan angka probabilitas jauh di bawah 0,01 yaitu $p=0,000$ ($p<0,01$). Hasil ini berarti hubungan kedua variabel signifikan.

Nilai r_{xy} yang positif menunjukkan arah hubungan yang positif di antara kedua variabel, yaitu semakin positif (semakin tinggi skor) iklim organisasi, maka semakin tinggi job performance pegawai. Begitu juga sebaliknya, adanya penurunan skor iklim organisasi yang berarti semakin negatif atau tidak menyenangkan iklim organisasi yang ada, maka semakin rendah job performance yang dihasilkan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti yaitu bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dan

job performance pada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir.

Nilai koefisien determinasi variabel iklim organisasi (X1) dengan variabel job performance (Y) sebagaimana ditunjukkan pada perhitungan di atas adalah 13,2%. Artinya iklim organisasi mempengaruhi job performance sebesar 13,2%. Sisanya sebesar 86,8% job performance pegawai dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap job performance.

Hasil ini sejalan dengan hasil beberapa penelitian yang berujung pada kesimpulan iklim organisasi berpengaruh nyata terhadap job performance pegawai (Dodi, Yunus, & Amri, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh (Andriani, 2006) di Pt. Bank Mandiri Hub Malang dengan jumlah responden 92 karyawan menggunakan regresi linier berganda menunjukkan hasil variabel iklim organisasi (perilaku pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi, proses interaksi, proses pengambilan keputusan, dan kontrol) berpengaruh signifikan terhadap job performance karyawan.

Iklim yang menyenangkan, yaitu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya memperhatikan kepentingan para karyawan, dapat menuju ke arah perwujudan tingkat perilaku untuk mencapai tujuan organisasi (Steers, 1985). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Schuster et al (1997) yang berjudul *Management Practice, Organization Climate, and Performance* pada 3000 karyawan perusahaan susu di wilayah Kanada menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi sebagai salah satu hal yang mempengaruhi performansi kerja karyawan di perusahaan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh French (1994) yaitu bahwa iklim yang *favourable* yang ditandai dengan adanya penekanan pada *reward* daripada hukuman, adanya kehangatan dan dukungan, standar performansi yang tinggi, dan karyawan memiliki perasaan identifikasi yang kuat terhadap organisasi. Seluruh keadaan tersebut di atas dapat mendukung dan menyenangkan para pegawai. Kondisi tersebut akan mendorong terwujudnya job performance yang tinggi. Sebaliknya, iklim organisasi yang *unfavorable* yaitu di dalam organisasi begitu banyak struktur, tanggung jawab karyawan yang kurang, hukuman yang lebih ditekankan daripada *reward*, dukungan dari atasan yang kurang, dan konflik yang muncul ditekan akan menyebabkan pegawai merasa tidak senang sehingga job performance pegawai akan rendah. Keadaan tersebut dikarenakan jika pekerja merasakan lingkungan kerjanya tidak menyenangkan dan tidak nyaman, maka hal tersebut akan mempengaruhi kesiapan dan kemauan bekerja (Sugiarto, 1999).

Sejalan dengan hal itu, Papasolomou-Doukakis dkk (2004) juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang kompetitif akan lebih memotivasi para staff yang ada di dalamnya untuk semakin meningkatkan performance. Pales dan Paules (1998) bahkan menyebutkan bahwa iklim kerja jauh lebih penting dalam mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja daripada keterampilan atau teknik-teknik yang dimilikinya.

Iklim organisasi pada Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir tergolong positif dengan presentasi 59,1 % dan dipersepsikan netral/ sedang sebanyak 40,9%. Indikasi iklim organisasi yang positif yaitu individu merasakan kepemimpinan yang kompeten, adanya kepercayaan di antara sesama rekan kerja dan antara atasan dan bawahan, komunikasi yang lancar dan efektif yang menciptakan kehangatan, adanya pemberian tanggung jawab dari atasan kepada bawahannya,

karyawan merasakan pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya dan perusahaan, hukuman dan penghargaan yang diberikan adil dan objektif, struktur dan birokrasi yang tidak terlalu banyak, tidak formal, dan tidak memberatkan anggotanya, adanya pengendalian dan pengarahan perilaku dari atasan yang tidak kaku, dan partisipasi karyawan yang cukup tinggi dalam perusahaan.

Menurut Litwin & Stringer (1968) iklim organisasi terdiri dari 9 dimensi yaitu: struktur, tanggung jawab, reward, resiko, rasa hangat, dukungan, standar, konflik dan identitas. Pada Kabupaten Humbahas 8 dimensi diatas dipersepsikan positif oleh pegawai di perusahaan dan 1 dimensi yaitu dimensi kehangatan berada pada kategori netral. Pada Kabupaten Humbahas, pegawai merasakan adanya penghargaan atas pekerjaan yang telah diselesaikan, adanya dukungan dari rekan kerja ataupun adanya kesempatan yang adil bagi seluruh pegawai untuk mengembangkan diri dan untuk meraih posisi karir yang menantang, maka hal tersebut kemudian meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal tersebut diatas merupakan salah satu bentuk dari persepsi positif dari individu sebagai anggota organisasi terhadap organisasi tempat ia bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer (1968). Mereka secara empiris mendemonstrasikan bagaimana iklim organisasi yang berbeda memberikan pengaruh persepsi individu terhadap organisasi yang kemudian mempengaruhi motivasi dari karyawannya. Litwin & Stringer (1968) juga menyebutkan iklim organisasi menjadi determinan langsung terhadap motivasi dan variabel motivasi ini menjadi prediktor untuk produktivitas.

Sementara untuk Kabupaten Samosir, dari total 9 dimensi, ada 4 dimensi dipersepsikan positif sementara sisa dimensi lainnya dipersepsi netral. Dimensi yang dipersepsikan positif adalah struktur, resiko, dukungan dan identitas. Struktur merefleksikan tercapainya kebutuhan pegawai untuk memiliki kejelasan peran dan tanggung jawab di dalam instansi. Dengan kata lain pegawai di Kabupaten Samosir memahami dengan baik tugas-tugas apa saja yang harus dikerjakan serta siapa yang memiliki otoritas untuk membuat keputusan. Dimensi dukungan (support) merefleksikan perasaan trust di dalam kelompok kerja dan di dalam instansi secara global. Dimensi dukungan yang tinggi mencerminkan adanya perasaan menjadi bagian dari tim kerja. Dimensi tanggung jawab mencerminkan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara mandiri, tidak bergantung kepada orang lain. Keempat dimensi inilah yang bergabung menjadi satu dan menjadi faktor penyebab iklim organisasi dipersepsikan positif oleh para pegawai. Dimensi lainnya dipersepsikan netral oleh Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Samosir sehingga membutuhkan pengembangan lebih lanjut.

Analisis Data Kualitatif

Berdasarkan pengakuan mayoritas responden, diketahui bahwa:

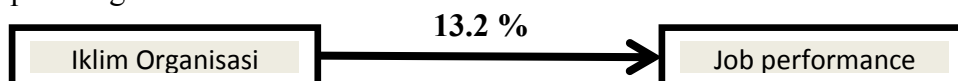
Nilai Hamoraon Hagabeon Hasangapon (3H) menjadi filosofi dan cita-cita masyarakat suku Batak. Nilai 3H ini telah terinternalisasi di dalam diri setiap masyarakat suku Batak sejak masih kanak-kanak. Namun demikian, 3H ini bukanlah hal yang mudah untuk diraih. 3H diraih dengan cara meraih ilmu setinggi-tingginya, bekerja keras sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidup, menjadi teladan di masyarakat, memiliki perilaku yang baik dan menunjukkan kepedulian kepada masyarakat sehingga dihormati di lingkungannya. Jika Nilai 3H ini telah diraih, maka dapat dikatakan cita-cita di dalam hidup mereka telah tercapai.

Berikut akan diuraikan pengertian dari Hamoraon, Hagabeon, Hasangapon. Hamoraon adalah memiliki kekayaan dan kelimpahan secara materi. Hagabeon adalah memiliki keturunan laki-laki dan perempuan. Terakhir, hasangapon adalah menjadi orang terpandang dan dihormati di dalam masyarakat. Nilai 3H ini mendorong masyarakat suku Batak untuk lebih giat berusaha. Value ini menguasai sebagian besar aktivitas dalam kehidupan sehari-hari, memacu suku Batak untuk berjuang lebih gigih, tidak mudah menyerah, kerja keras, tekun, memiliki antusiasme yang tinggi, dan semangat kompetitif. Semangat untuk meraih Hasangapon juga terlihat dari upaya-upaya yang dilakukan untuk meraih status sosial yang tinggi termasuk meraih posisi jabatan yang baik di pekerjaan, maupun di dalam organisasi masyarakat.

Nilai budaya suku Batak menurut peneliti, menjadi pendorong bagi pegawai untuk bekerja dengan optimal. Keinginan untuk meraih 3H ini secara tidak langsung menjadi pendorong untuk bekerja banting tulang, tidak bermalas-malasan dan tidak pasif menunggu rejeki datang. Dengan adanya cultural value yang tinggi akan kesuksesan, mendorong masyarakat suku Batak menjadi lebih kompetitif dan berjuang untuk meraih keberhasilan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian mengenai variabel job performance di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir yang memberikan hasil sama yaitu kategori tinggi pada dimensi Contextual Performance dan kategori sedang pada dimensi Task performance. Dimensi Contextual yang tinggi mencerminkan kondisi interpersonal dan dedikasi dari para pegawai, ini mencakup disiplin diri, motivasi yang tinggi untuk bekerja keras, mengambil inisiatif pada saat dibutuhkan dan bersedia mengikuti aturan demi tercapainya tujuan instansi. Sementara kategori sedang pada dimensi task performance mencerminkan efektivitas dari setiap pemangku jabatan dalam mengerjakan tugas-tugasnya sehari-hari. Hal ini sejalan dengan hipotesa awal yang diajukan oleh peneliti, bahwa nilai budaya Batak (3H) menjadi pendorong bagi para pegawai untuk bekerja dengan optimal, mengerjakan tugas-tugas dengan semangat untuk meraih kesuksesan. Irmawati (2013) juga memberikan persetujuan mengenai hal ini, dimana dalam penelitiannya ia menyebutkan bahwa cultural value yang dimiliki oleh Suku Batak menunjukkan power motive dan achievement motive yang tinggi. Motives ini berasal dari Terminal Values (Hagabeon, Hamoraon, Hasangapon) yang sudah mendarah daging pada masyarakat suku Batak.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan atau nyata antara variabel iklim organisasi dan job performance pada PNS di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir. Hasil tersebut ditunjukkan dengan angka korelasi (r_{xy}) antara kedua variabel sebesar 0,364. Nilai r_{xy} yang positif menunjukkan arah hubungan yang positif di antara kedua variabel, yaitu semakin positif (semakin tinggi skor) iklim organisasi, maka semakin tinggi job performance pegawai, begitu juga sebaliknya. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti yaitu bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dan job performance pada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir. Nilai koefisien determinasi variabel iklim organisasi (X1) dengan variabel job performance (Y) adalah 13,2%. Artinya iklim organisasi mempengaruhi job performance sebesar 13,2%. Sisanya sebesar 86,8% job performance pegawai dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut di bawah ini:



Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa nilai yang selama ini dianut oleh masyarakat suku Batak yaitu nilai “kekayaan, anak, kehormatan” (*Hamoraon, Hagabeon, Hasangapon* – 3H) telah dijadikan falsafah dan menjadi cita-cita setiap masyarakat suku Batak secara turun menurun. Peneliti juga melihat bahwa nilai “kekayaan, anak dan kehormatan” menjadi pendorong bagi semangat kerja masyarakat suku Batak sehingga akhirnya rela bekerja keras demi meraih 3H. Dengan adanya cultural value yang tinggi akan kesuksesan, mendorong masyarakat suku Batak menjadi lebih kompetitif dan berjuang untuk meraih keberhasilan. Hal ini turut memberikan kontribusi terhadap meningkatnya job performance secara khusus pada dimensi contextual performance Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Humbahas dan Kabupaten Samosir.

Implikasi dari penelitian ini untuk peneliti berikutnya diharapkan dapat melibatkan lebih banyak Kabupaten sebagai sampel penelitian. Saran lainnya adalah untuk melakukan penelitian secara kuantitatif untuk melihat pengaruh dari nilai budaya suku Batak terhadap job performance Pegawai Negeri Sipil di daerah Sumatera Utara.

REFERENSI

- Andriani, N. (2006). Pengaruh iklim organisasi terhadap job performance karyawan Bank Merger: Studi pada Pt. Bank Mandiri Hub Malang. *Jurnal Investasi*, 2, (1), 49-62.
- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal. (1995) *Readings in Cross-border Management*. 2nd ed. Burr Ridge, IL: Irwin
- Borman & Motowidlo (1997). Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993b), “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”, In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71-98. San Francisco, California: Jossey-Bass
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993), “A theory of performance”, In N. Schmitt & W.C. Borman and Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Dodi, R., Yunus, M., & Amri. (2013). Pengaruh iklim organisasi, etos kerja dan disiplin terhadap job performance karyawan serta dampaknya pada job performance PT. Arun Ngl Lhokseumawe Aceh. *Jurnal Manajemen*, 2, (1), 98-107.
- Furnham, F. (1997). *The Psychology of behavior at work: The individual in the organization*.-Sussex, UK: Psychology Press.
- Goldhaber,G., (1992). *Organizational communication*. Wm.C. Brown, Dubuque, Iowa
- Harahap, B., & Siahaan, H. (1987). *Orienttasi nilai-nilai budaya Batak*. Jakarta. Sanggar Willem Iskanda
- Hofstede, G. and Bond, M.H. (1984), “Hofstede’s culture dimensions: an independent validation using Rokeach’s value survey”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 15 No. 4, pp. 417-433.

- Irmawati. (2013). The Underlying values of determining motives for success in Batak Toba society: A study of indigenous psychology. *Psychology at Work in Asia. Proceeds of the 3rd and 4th Asian Psychological Association Conferences. Cambridge Scholars Publishing.*
- McKenna, J.N. (1993). Ethical dilemmas in financial reporting situations and the preferred mode of resolution of ethical conflicts as taken by certified and noncertified management accountants in Organizations With Perceived Different Ethical Work Climates. *Unpublished doctoral dissertation, New York University.*
- Milton, C.M. (1981). *Human behaviour in organizations: Three levels of behaviour, First ed.,* Prentice Hall, Inc
- Moleong, L. (2003). *Metode penelitian kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Litwin & Stringer. (1968). *Motivation and organizational climate.* Boston: Harvard University Press.
- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review.*
- Schwartz, S.H., Verkasalo, M., Antonovsky, A., & Sagiv, L. (1997). Values priorities and social desirability: Much substance, some style. *British Journal of social psychology, 36, 3 – 18.* Available from <http://dx.doi.org/doi:10.1111/j.2044-8309.1997.tb01115.x>.
- Schuster, F., Dunning, Morden, Hagan. (1997). *Management Practice, Organization Climate, and Performance.* New York: Wiley. [Google Scholar](#)
- Siswanto, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia.* Edisi 2. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- Sugiarto, Endar 1999. *Psikologi pelayanan dalam industri jasa.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. Steers
- Steers, M. (1985). *Efektivitas Organisasi.* Jakarta. Erlangga
- Van Scotter, J. R. and Motowidlo, S. J. (1996) 'Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance', *Journal of Applied Psychology, 81 : 525- 531.*
- Werner, J. M. (2000) Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review, 10(1): 245-261.*
- LPPD Kabupaten Humbang Hasundutan Tahun 2014 Nomor: LHE – 598/PW/@/3/2015
<http://humbanghasundutankab.go.id>
- http://sp.beritasatu.com/ekonomidanbisnis/job_performance-dan-produktivitas-birokrasi-indonesia-buruk/10863