

**Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Aparatur Birokrasi  
( suatu studi di Kantor Walikota Manado)**

**Ribka Sandi Mamanua  
Florence Daicy Jetti Lengkong  
Sonny Rompas**

*Abstract :Organizational climate is an important factor to explain employee motivation as it relates to job satisfaction. But, common phenomenon indicates that the organizational climate is often not gained great attention in organizations o rgovernment bureaucracy.Relative to this,the research was conducted to determine the effect of organizational climate on work motivation of personnel in the Office of Mayor of Manado.*

*This study using the quantitative methods. Source of data/research respondents was 37 the officers/employees were taken with astratified random sampling technique according to the level of class rank of 186 civil servants of Mayor's Office in Manado City (Regional Secretariat).Techniques of data collection using the questionnaires and assisted with their terview guide. Technique of analyzing data used for hypothesis testing is a simple regression analysis/linear and simple correlation/product moment.*

*The results showed: (1) organizational climate variable regression coefficient of the apparatus work motivation is a positive, meaningful and significant.(2) The correlation coefficient and the power of determination of organizational climate variables on work motivation of personnel is high / tight and significant.*

*Based on the results of the statistic alanalysis be concluded that organizational climate and significant positive effecton the motivation of personnel working in the office of the Mayor of Manado.*

*Based on the conclusion of the study suggested: (1) organizational climate in Manado Mayor's office needs to be improvedon all dimensions of the organizational climate of the structure of the task, relationshipreward-punishment, communicationin organizations, human resource development personnel, equipment and facilities to support the implementation of tasks,as well as the comfort of the working environments; (2) It takes a strong commitment from the leadership of the local government to create a climate of Manado City organization that is capable of creating or improving high employee motivationof the personnel/employees.*

**Keyword: Organizational Climate, Work Motivation**

**PENDAHULUAN**

Para ahli teori maupun praktisi organisasi umumnya sependapat bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya akan sangat tergantung pada kinerja para pegawainya; dengan kata lain, pada

tingkat paling mendasar, efektifitas organisasi tergantung pada prestasi kerja individu para pegawainya (Gibson, dkk, 1998). Sementara itu, kinerja atau prestasi kerja individu pegawai akan tergantung atau ditentukan oleh sejumlah faktor antara lain oleh faktor kemampuan bekerja (pengetahuan, keterampilan

dan kecakapan), pengalaman kerja, kemauan/keinginan bekerja, motivasi kerja, dan sebagainya; seperti yang dikatakan oleh Klingner & Nanbaldin (dalam Gomes, 2009) bahwa kinerja merupakan hasil perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi kerja yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*) yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.

Banyak pendapat mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan determinan penting dari kinerja atau hasil kerja seseorang pegawai (Gibson, dkk, 1998), karena motivasi-lah yang menyebabkan, menyalurkan, dan menunjang perilaku orang (Stoner & Wankel, 1996). Karena itu kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai menjadi hal yang menarik para ahli di bidang perilaku organisasi seperti Maslow, McGregor, Herzberg, Victor Vroom, McClelland, dan lain-lain.

Salah satu faktor yang menarik dikaji pengaruhnya terhadap motivasi kerja pegawai adalah iklim organisasi, yaitu semua sifat-sifat

atau karakteristik-karakteristik yang ada atau dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak sadar (Steers, 1980). Iklim organisasi mempengaruhi perilaku seseorang pekerja yaitu mempengaruhi cara hidupnya, kepada siapa dia berhubungan, siapa yang dia sukai, bagaimana kegiatan kerjanya, apa yang ia ingin capai, dan bagaimana cara dia menyesuaikan diri dengan organisasi (Pace dan Paules, 1998), bahkan menurut Redding (dalam Pace dan Paules, 1998) bahwa iklim kerja jauh lebih penting mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja daripada keterampilan atau teknik-teknik yang dimilikinya.

Iklim organisasi penting untuk menjelaskan motivasi kerja karena ia berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Seperti dikatakan dalam teori motivasi "Dua Faktor" dari Herzberg, bahwa iklim organisasi (kondisi/iklim kerja) merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan karyawan atau sebagai salah satu

faktor yang membuat karyawan merasa puas atau merasa tidak puas (Gibson dkk, 1998).

Walaupun sudah jelas bahwa iklim organisasi itu mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja, namun dalam kenyataan iklim organisasi seringkali tidak memperoleh perhatian besar pada organisasi-organisasi atau birokrasi pemerintahan. Dari pengamatan yang dilakukan, khususnya di kantor Walikota Manado diperoleh gambaran sementara bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi seperti struktur tugas, sistem kompensasi dan sistem insentif, pengakuan terhadap prestasi, hubungan atasan bawahan dan hubungan antar personel pegawai, sistem pelatihan dan pengembangan, sarana dan peralatan kerja, kualitas kepemimpinan, dan sebagainya yang terkait dengan lingkungan kerja pada suatu organisasi, nampaknya belum mampu menciptakan motivasi kerja yang tinggi pada aparturnya. Hal itu dapat diindikasikan oleh beberapa fenomena seperti : struktur tugas terkesan masih terlalu birokratis; penghargaan pada prestasi masih

kurang diperhatikan, promosi masih lebih didasarkan pada pertimbangan senioritas, pengambilan keputusan masih sentralistik dan kurang melibatkan pegawai bawahan, komunikasi dan hubungan atasan dan bawahan masih bersifat formalistik, gaya kepemimpinan para pemimpin satuan kerja masih lebih berorientasi pada terlaksananya tugas dan kurang memperhatikan kepentingan pegawai, kebebasan pegawai untuk bertindak dalam pelaksanaan tugas dibatasi oleh peraturan yang formal, insentif kepada pegawai tidak didasarkan pada prestasi kerja tetapi lebih didasarkan pada tingkatan jabatan, pengawasan atau supervisi terhadap pelaksanaan tugas para pegawai masih terkesan ketat dan terlampau formal, suasana kerja masih lebih bersifat formalistik.

Di lain pihak, dari prasarvei diperoleh gambaran sementara bahwa para aparatur birokrasi (pegawai) di kantor Walikota Manado, khususnya di Sekretariat Daerah, belum semuanya dapat menunjukkan tingkat motivasi kerja yang tinggi. Hal itu terlihat masih

kurangnya dorongan atau semangat untuk bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai prestasi yang tinggi, untuk mendapatkan pengakuan atas prestasi, untuk memperoleh kemajuan dalam karier, dan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dalam rangka pengembangan diri. Motivasi kerja yang rendah juga terlihat dari perilaku pegawai seperti kurang memanfaatkan waktu kerja secara optimal, suka menunda pelaksanaan tugas pekerjaan, kurang bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari waktu yang sudah ditentukan, tidak suka mengambil inisiatif dan berkreaitivitas dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Hasil studi pendahuluan (prasurevei) di kantor Walikota Manado tersebut menunjukkan, di satu pihak ada fenomena yang menggambarkan bahwa iklim organisasi yang mampu mendorong motivasi kerja yang tinggi belum terwujud secara optimal; sementara itu, di lain pihak motivasi kerja yang tinggi belum secara maksimal ditunjukkan oleh para aparatur/pegawai. Berdasarkan

fenomena tersebut penulis terdorong untuk melakukan penelitian tentang “pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja aparatur birokrasi di kantor Walikota Manado”.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **A. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang bersifat korelasional. Metode penelitian tersebut digunakan untuk menguji korelasi atau hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini, yang merupakan variabel bebas adalah “iklim organisasi”, sedangkan variabel terikat adalah “motivasi kerja”.

Menurut Umar (2000), penelitian kuantitatif merupakan suatu penelitian yang didasarkan atas data angka-angka dan perhitungannya ditujukan untuk penafsiran kuantitatif. Sedangkan penelitian yang bersifat korelasional menurut Borg dan Gall (dalam Arikunto, 2000) adalah penelitian yang dimaksudkan untuk meneliti hubungan atau pengaruh antara dua

fenomena atau lebih. Dalam penelitian korelasional peneliti memilih individu-individu yang mempunyai variasi dalam hal yang diselidiki. Semua anggota kelompok yang dipilih sebagai subyek penelitian diukur mengenai dua jenis atau lebih variabel yang diselidiki, kemudian dihitung untuk diketahui koefisien korelasinya.

### **B. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Berdasarkan definisi konseptual dari variabel-variabel penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan dalam kajian teoritis di atas, maka disusun definisikan secara operasional sebagai berikut :

1. Variabel Iklim Organisasi ( $X_1$ ), adalah sifat-sifat atau ciri yang dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja atau timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak sadar yang dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam melaksanakan kerja. Variabel iklim organisasi ( $X_1$ ), secara operasional diamati dan diukur dari beberapa indikator dimensi iklim kerja, yaitu : Struktur tugas; adalah rincian metode

untuk menjalankan operasi organisasi/tugas. Hubungan imbalan-hukuman; adalah metode atau cara pemberian imbalan atau penghargaan terhadap prestasi, dan hukuman bagi pelanggaran. Komunikasi dalam organisasi; adalah komunikasi antara atasan dengan bawahan, atasan dengan atasan, bawahan dengan bawahan. Pengembangan SDM; adalah upaya organisasi meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai. Sarana dan fasilitas atau peralatan pendukung pelaksanaan kerja; Keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja.

2. Variabel Motivasi kerja ( $Y$ ); didefinisikan sebagai dorongan/semangat atau keinginan dan harapan yang hendak dicapai oleh seseorang pegawai sehingga ia bekerja dan bertindak dengan cara-cara tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Variabel motivasi kerja diamati/diukur dalam beberapa indikator sebagai berikut :

Dorongan/semangat bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi;

Dorongan/semangatbekerja dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan pengakuan dari orang-orang lain (atasan atau rekan) atas hasil kerja/prestasi yang dicapai;

Dorongan/semangatbekerja dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya;

Dorongan/semangatbekerja dengan sebaik-baiknya untuk memperoleh kemajuan dalam karier; Dorongan/semangat untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan untuk pengembangan diri.

### **C. Populasi dan Teknik Sampling**

Populasi atau subyek penelitian ini adalah seluruh aparatur birokrasi pada kantor WalikotaManado (Sekretariat Daerah) yang sesuai data terakhir berjumlah 186orang (tidak termasuk staf ahli dan pegawai diperbantukan). Jumlah pegawai tersebut tersebar

pada satuan-satuan organisasi yang ada yaitu 12 Bagian.

Penentuan jumlah sampel responden menggunakan teknik *stratified random sampling* atau pengambilan sampel secara random berdasarkan strata/tingkatan/kelas dari populasi (Arikunto, 2002), dalam hal ini diambil berdasarkan tingkatan Golongan Kepangkatan dari pegawai. Adapun jumlah sampelresponden ditetapkan +/- 20% yaitu sebanyak 37 orang dengan rincian

### **D. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data**

Instrumen dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner atau daftar pertanyaan; Studi Dokumentasi.

### **E. Teknik Analisis Data**

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif menggunakan komputer program *SPSS versi 12,0 for Windows*, yaitu sebagai berikut :

1. Analisis statistik deskriptif; digunakan untuk mengetahui dan mendeskripsikan tanggapan

responden/informan tentang variabel iklim organisasi (X), dan tentang variabel motivasi kerja aparatur (Y). Analisis deskriptif ini disajikan dalam bentuk table frekuensi dan persentase. Perhitungan persentase dengan rumus sebagai berikut:

$$p = \frac{f}{n} \times 100\%$$

2. Analisis statistik inferensial, digunakan untuk pengujian hipotesis. Analisis statistik inferensial yang digunakan yaitu analisis regresi dan korelasi sederhana, yaitu sebagai berikut:
  - a. Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pola hubungan fungsional/pengaruh dari variabel iklim organisasi (variabel X) terhadap variabel motivasi kerja aparatur (variabel Y). Pola hubungan pengaruh kedua variabel dinyatakan dengan persamaan regresi linier sebagai berikut :
 
$$Y = a + bX$$
  - b. Analisis korelasi sederhana (korelasi product moment) digunakan untuk mengetahui

derajat korelasi dan besar pengaruh dari variabel iklim organisasi (variabel X) terhadap variabel motivasi kerja aparatur (variabel Y). Analisis korelasi yang digunakan ialah analisis korelasi product moment, dengan rumus sebagai berikut :

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

Selanjutnya, tingkat signifikansi koefisien korelasi diuji dengan statistik-t, (Sudjana, 1990), pada taraf signifikan 0,01 atau taraf keyakinan 99%.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Variabel Penelitian

#### 1. Variabel Iklim Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 8 orang atau 21,62% dari 37 responden yang dimintai pendapatnya/tanggapannya tentang iklim organisasi di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) menilai berada pada kategori “tinggi/baik” , dan 29 orang atau 78,38% menilai berada pada kategori sedang/cukup baik.

Menurut hasil analisis data nampak bahwa tanggapan atau penilaian responden tentang kondisi

iklim organisasi di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) ternyata bervariasi pada dua kategori yaitu kategori tinggi/baik dan kategori sedang/cukup baik, namun yang dominan adalah yang menilai pada kategori sedang/cukup baik yaitu sekitar 78,38%. Hasil penelitian tersebut dapat diinterpretasikan bahwa kondisi lingkungan organisasi di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) dilihat dari indikator penilaian/pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini pada umumnya berada pada kategori cukup baik.

## 2. Variabel Motivasi Kerja Aparatur

Hasil penelitian tentang tingkat motivasi kerja aparatur di Kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah), yaitu : dari 37 responden yang diteliti, ada 14 orang atau 37,84% yang tingkat motivasi kerja mereka terkategori tinggi/baik, dan 23 orang atau 62,16% yang motivasi kerja mereka terkategori sedang/cukup baik.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja aparatur di kantor Walikota

Manado (Sekretariat Daerah) yang menjadi responden dalam penelitian ini hanya bervariasi pada dua kategori yaitu kategori tinggi/baik dan kategori sedang/cukup baik, sementara yang terkategori rendah/kurang baik tidak ada. Dari distribusi responden tersebut nampak yang lebih dominan adalah yang tingkat motivasi kerja mereka terkategori sedang/cukup baik yaitu sekitar 62,16%, sedangkan yang terkategori tinggi/baik hanya sebanyak 37,84%.

Hasil penelitian tersebut dapat dimaknai bahwa tingkat motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) pada umumnya dapat dikategorikan berada pada tingkat yang sedang atau cukup baik

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari hasil analisis regresi linier (regresi sederhana) dan analisis korelasi sederhana (korelasi product moment) sebagaimana yang telah dikemukakan di atas telah dapat diketahui bahwa iklim organisasi punya hubungan fungsional/pengaruh dan daya determinasi yang signifikan terhadap

efektivitas organisasi di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah).

Sebagaimana telah dikemukakan di atas, hasil analisis regresi linier untuk menguji pola hubungan fungsional/ pengaruh dari variabel iklim organisasi (X) terhadap motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) didapat persamaan regresi yaitu :  $\hat{Y} = 1,342 + 1,033 X$ . Pada persamaan regresi ini menunjukkan bahwa koefisien arah regresi bertanda positif yaitu  $b = + 1,033$ ; hal ini mempunyai pengertian bahwa hubungan pengaruh variabel iklim organisasi terhadap motivasi kerja aparatur di Kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) ialah positif dengan pola perkembangan sebesar 1 : 1,033, yang bermakna bahwa perkembangan atau peningkatan sebesar 1 skala akan menyebabkan perubahan/peningkatan efektivitas organisasi sebesar 1,033 skala; dengan kata lain dapat diinterpretasikan bahwa iklim organisasi punya pengaruh positif terhadap motivasi kerja aparatur di

kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) dengan pola perkembangan 100 : 103,3. Ini dapat diinterpretasikan peningkatan iklim organisasi sebesar 100% akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja aparatur sebesar 103,3%.

Pola hubungan pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja aparatur tersebut adalah sangat berarti/nyata atau sangat signifikan sebagaimana ditunjukkan dengan hasil pengujian keberartian regresi dengan uji-F didapat nilai  $F_{hitung} = 173,131$  pada taraf signifikan 0,000. Hubungan fungsional/pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi terhadap motivasi kerja aparatur juga dapat ditunjukkan oleh nilai koefisien konstanta (a) sebesar 1,342 yang mempunyai pengertian bahwa apabila iklim organisasi bersifat konstan atau tidak berubah/bertambah maka motivasi kerja aparatur hanya ada sebesar 1,342 skala.

Hasil analisis regresi linier dan pengujian signifikan (Uji-F) tersebut dapat memberikan kesimpulan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan

fungsional/pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah); dengan kata lain dapatlah dinyatakan bahwa kondisi iklim organisasi di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) yang ada sekarang ini telah dapat menciptakan atau meningkatkan secara signifikan motivasi kerja aparatur/pegawai di kantor tersebut.

Pengujian selanjutnya dengan analisis korelasi sederhana (product moment) juga membuktikan adanya hubungan pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah). Hasil analisis korelasi product moment diperoleh koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,912 dan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,832 atau 83,2%.

Nilai koefisien korelasi ( $r^2$ ) sebesar 0,912 tersebut jelas mendekati angka maksimum nilai korelasi (1,000), sehingga dapat diinterpretasi bahwa korelasi atau hubungan iklim organisasi terhadap motivasi kerja aparatur di kantor

Walikota Manado (Sekretariat Daerah) adalah berada pada kategori tinggi atau sangat erat/kuat.

Sedangkan nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,832 memberi petunjuk bahwa iklim organisasi mempunyai daya penentu/pengaruh sebesar 83,2% terhadap elastisitas atau perkembangan motivasi kerja aparatur di kantor walikota Manado (Sekretariat Daerah). Oleh karena koefisien korelasi atau determinasi tersebut bertanda positif maka dapat diinterpretasikan bahwa peningkatan motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) adalah sebesar 83,2% ditentukan atau dipengaruhi variabel iklim organisasi, sedangkan sisanya sebesar 16,8% ditentukan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Korelasi ataupun pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja aparatur tersebut adalah nyata atau signifikan pada taraf signifikan 0,01 atau taraf kepercayaan/keyakinan 99%, sebagaimana ditunjukkan dengan hasil pengujian signifikansi (uji-t) dimana didapat nilai  $t_{hitung} = 13,185$

yang berada pada taraf signifikan 0,000.

Hasil analisis regresi linier dan analisis korelasi product moment beserta seluruh pengujian signifikansinya tersebut semuanya menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai korelasi dan pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yakni “Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja aparatur birokrasi pada kantor Walikota Manado”, dapat dinyatakan terbukti/teruji atau diterima kebenarannya dengan sangat meyakinkan.

Dengan teruji atau terbukti hipotesis tersebut secara sangat meyakinkan, maka variabel iklim organisasi dapat digunakan untuk memprediksi perkembangan motivasi kerja aparatur di waktu-waktu mendatang. Untuk mengetahui atau memprediksi perkembangan/peningkatan motivasi kerja aparatur di kantor Walikota

Manado(Sekretariat Daerah) berdasarkan perkembangan variabel iklim organisasi, maka dapat dilakukan pengujian ketepatan prediksi dengan metoda interpolasi.

Dengan metode interpolasi yaitu memasukkan nilai score ideal/maksimum variabel iklim organisasi di Kantor Walikota Manado (yakni  $X = 60$ ) ke dalam persamaan regresi linier hasil analisis data, maka peningkatan yang akan terjadi pada motivasi kerja aparaturdidapat hasilperhitungan seperti di bawah ini :

$$\hat{Y} = 1,342 + 1,033 (60) \\ = 63,322$$

Perhitungan ketepatan prediksi di atas memperlihatkan bahwa apabila kondisi iklim organisasi dapat ditingkatkan kualitasnya dari kondisi yang ada sekarang sebesar nilai score maksimum/ideal variabel tersebut (60), maka diperkirakan akan terjadi peningkatan motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) sebesar 63,322 skala. Hasil pengujian prediksi ini mengisyaratkan bahwa di waktu mendatangakan terjadi peningkatan

yang signifikan motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado (Sekretariat Daerah) apabila kondisi iklim organisasi di kantor tersebut yang ada sekarang ini dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi.

Dengan terujinya hipotesis penelitian berdasarkan analisis statistik di atas maka hal ini berarti bahwa penelitian ini dapat membuktikan kebenaran pendapat teoritis yang menyatakan adanya hubungan atau pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.

Iklim organisasi adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja atau timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak sadar (Steers, 1985). Menurut Rousseau (dalam Sedarmayanti, 2009) bahwa iklim adalah persepsi dan bersifat deskriptif. Persepsi adalah suatu sensasi atau realisasi yang dialami oleh seseorang. Deskripsi adalah apa yang dilaporkan orang mengenai sensasi itu. Sekumpulan persepsi secara relatif bersifat konstan yang dimiliki oleh anggota organisasi mengenai

karakteristik dan kualitas budaya organisasi. Iklim (persepsi dan dekripsi) ini berpengaruh terhadap sikap seseorang dalam bekerja.

Stoner dan Wankel (1996) mengatakan bahwa iklim organisasi terutama sikap dan tindakan rekan kerja dan atasan dan iklim yang mereka ciptakan dapat mempengaruhi motivasi kerja. Demikian pula menurut Moekijat (1989) bahwa iklim organisasi berhubungan dengan kepuasan pegawai; sementara kepuasan pegawai berhubungan dengan motivasi kerja. Makin memberi kepuasan iklim organisasi terhadap pegawai, maka akan lebih mendorong motivasi kerja pegawai (Moekijat, 1989).

Pendapat teoritis yang dikemukakan para ahli tersebut nampaknya dapat dibuktikan kebenarannya dalam penelitian ini. Bahwa ternyata iklim organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado.

Hasil penelitian tersebut dapat memberikan isyarat perlunya menciptakan atau memelihara iklim

organisasi yang mampu menggairahkan atau mendorong motivasi kerja yang tinggi para aparatur. Artinya, apabila menghendaki adanya peningkatan motivasi kerja yang tinggi pada aparatur birokrasi maka dimensi-dimensi iklim organisasi seperti struktur tugas, struktur tugas, hubungan imbalan-hukuman, komunikasi dalam organisasi, pengembangan SDM pegawai, sarana dan fasilitas pendukung pelaksanaan tugas, serta keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja perlu diciptakan, dipelihara dan bahkan ditingkatkan ke arah lebih baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian ini sebagaimana telah dideskripsikan dan dibahas di atas, dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Iklim organisasi di kantor Walikota Manado pada umumnya berada pada kategori cukup tinggi atau cukup baik.
2. Motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado dilihat pada

umumnya terkategori cukup tinggi atau cukup baik.

3. Koefisien regresi dari iklim organisasi terhadap motivasi kerja aparatur adalah positif dan sangat berarti/signifikan. Demikian pula, koefisien korelasi dari iklim organisasi terhadap motivasi kerja aparatur adalah tinggi dan sangat signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi punya pengaruh positif dan korelasi tinggi dan signifikan terhadap motivasi kerja kerja aparatur di Kantor Walikota Manado. Ini berarti bahwa hipotesis penelitian ini dapat dibuktikan dengan sangat meyakinkan.

### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini dapatlah dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Iklim organisasi di kantor Walikota Manado perlu ditingkatkan pada semua dimensi iklim organisasi yaitu struktur tugas, hubungan imbalan-hukuman, komunikasi dalam organisasi,

- pengembangan SDM pegawai, sarana dan fasilitas pendukung pelaksanaan tugas, serta kenyamanan lingkungan kerja.
2. Motivasi kerja aparatur di kantor Walikota Manado perlu ditingkatkan antara lain melalui penciptaan atau peningkatan kondisi iklim organisasi yang lebih merangsang semangat dan gairah kerja aparatur.
  3. Diperlukan komitmen yang tinggi dari pimpinan pemerintah daerah Kota Manado untuk menciptakan iklim organisasi yang mampu menciptakan atau meningkatkan motivasi kerja yang tinggi para aparatur/pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., 2000, *Prosedur Penelitian*, Jakarta, Rineka Cipta
- Gibson, L.J., dkk., 1998, *Organisasi*, terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- Gomes F.C., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, ANDI Offset.
- Hasibuan, M., 2001, *Manajemen*, Jakarta : Gunung Agung.
- Handyaningrat, S., 1989, *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta, Gunung Agung.
- Jamin, M., 1995, *Efektifitas Organisasi*, Jakarta, Erlangga.
- Moekijat, 1991, *Manajemen Kepegawaian*, Bandung : PT. Alumni.
- Ngadisah dan Darmanto, 2007, *Birokrasi di Indonesia*, Modul UT, Jakarta, UT.
- Poerwadarmina, S., 2002, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka
- Pace, W,R, dan Faules, D,F, 2006, *Komunikasi Organisasi*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Rahman.H.I., 2007, *Sistem Politik Indonesia*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Santosa, P. 2008, *Administrasi Publik : Teori dan Aplikasi Good Governnance*, Bandung, Rafika Aditama.
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung, Refika Aditama.
- Steers, Richard, M, 1985, *Efektivitas Organisasi*, Jakarta : Erlangga.
- Sugiono, 2009, *Metode Penelitian Adminitrasi*, Bandung : Alfabeta.
- Sudjana, 1990, *Metoda Statistika*, Bandung, Alumni.
- Stoner L.J. dan Charles Wankel, 1996, *Manajemen*,