

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA GORONTALO

Sukarman Kamuli
Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Gorontalo

INTISARI

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji tentang pengaruh secara simultan dan parsial iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai. Iklim organisasi yang dikaji meliputi dimensi struktur, arus komunikasi, tanggung jawab, penghargaan terhadap sumberdaya manusia serta imbalan dan sanksi. Sampel adalah staff pegawai yang tercatat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang berjumlah 128 orang yang tersebar pada 8 bagian. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah angket dengan menggunakan skala Likert. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan statistik parametrik yaitu analisis jalur (*path analysis*). Untuk memenuhi persyaratan analisis statistik data penelitian dalam bentuk skala pengukuran ordinal ditransfer menjadi skala interval menggunakan Metode Successive Interval. Secara deskriptif diperoleh hasil bahwa dimensi iklim organisasi di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo adalah baik, demikian pula dengan produktivitas kerja pegawainya. Secara simultan dan secara sendiri-sendiri berdasarkan analisis jalur dimensi iklim organisasi struktur, arus komunikasi, tanggung jawab, penghargaan terhadap sumberdaya manusia dan imbalan dan sanksi secara nyata dan positif berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo. Pengaruh secara simultan yang disebabkan oleh dimensi iklim organisasi adalah sebesar 35.14 % sedangkan secara parsial pengaruh yang terbesar ditunjukkan dimensi arus komunikasi.

Kata kunci: Iklim organisasi, produktivitas kerja.

Pendahuluan

Rendahnya produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi non publik hingga saat ini masih merupakan masalah yang aktual untuk dikaji. Produktivitas kerja selalu diarahkan pada bagaimana melakukan atau memanfaatkan sesuatu agar mencerminkan prinsip efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efisien manakala apa yang dilakukan mempertimbangkan aspek biaya, sarana prasarana, sumber daya (manusia dan material), dan waktu sehemat mungkin. Sedangkan sesuatu dikatakan efektif bila pemanfaatan berbagai aspek tersebut benar-benar tepat sasaran atau tujuan yang diinginkan.

Produktivitas kerja adalah pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien, ketepatan atau kesesuaian penggunaan metode atau cara kerja dibandingkan dengan alat dan waktu yang tersedia, dalam rangka mencapai

tujuan. Ukuran pokoknya adalah penyelesaian volume dan beban kerja yang tepat pada waktunya, dengan menggunakan sumber daya manusia secara minimal.

Secara teoritik banyak faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi, antara lain: kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang tersedia, dan lingkungan organisasi baik yang sifatnya eksternal maupun lingkungan organisasi yang sifatnya internal. Tetapi pengendali utama berada pada unsur manusia. Kualitas sumber daya manusia perlu terus ditingkatkan utamanya bagi para pegawai sebagai pelayan publik. Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia menduduki posisi penting. Peningkatan kualitas sumber daya manusia menurut Saefullah Djaja (2002) adalah: "...menyangkut peningkatan pendidikan, pemeliharaan kesehatan dan pemenuhan kebutuhan hidup untuk bekerja dengan konsentrasi penuh".

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam rangka produktivitas kerja pegawai kenyataannya dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya melalui kegiatan pendidikan dan latihan (diklat), melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi, kursus atau dalam bentuk yang lain. Selain itu hal yang perlu diperhitungkan pula adalah keadaan lingkungan dimana organisasi itu berada, baik yang sifatnya eksternal maupun internal. Lingkungan organisasi, khususnya lingkungan internal organisasi tidak dapat dilepaskan dengan budaya masyarakat setempat. Artinya pegawai yang bekerja di dalam organisasi itu dibentuk dan beraktivitas dalam lingkup budaya setempat. Oleh karena itu, terkait dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai, faktor iklim organisasi atau *organization climate* memegang peranan yang sangat penting.

Iklim organisasi merupakan sesuatu yang nyata dirasakan oleh orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi. Apa yang dirasakan itu mempengaruhi perilakunya yang akhirnya akan menentukan tingkat produktivitas kerja mereka. Produktivitas kerja pegawai sangat terkait dengan struktur yang ada yakni mengenai pembagian kerja sesuai bagian yang ada, tanggungjawab pegawai terhadap tugasnya baik secara pribadi, kelompok, maupun secara organisatoris; komunikasi yang diciptakan oleh atasan terhadap bawahannya; penghargaan terhadap sumber daya manusia; imbalan dan sanksi yang diterapkan. Dalam konteks itulah maka pegawai negeri yang berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara berkewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan, dan pembangunan (Pasal 3 UU Kepegawaian No. 43 Thn 1999).

Sekretariat Daerah Kota Gorontalo yang merupakan organisasi perangkat daerah berdasarkan Peraturan Daerah Kota Gorontalo Nomor: 17 tahun 2000 merupakan unsur staf pemerintah kota yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota. Sekretariat Daerah Kota mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan tugas penyeleng-garaan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana, serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah kota. Selain itu Sekretariat Daerah Kota mempunyai fungsi: (1) Mengkoordinasikan

perumusan kebijakan Pemerintah Daerah Kota; (2) Menyelenggarakan administrasi pemerintahan; (3) Mengelola sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana Pemerintah Daerah Kota; (4) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bila diperhatikan keadaan tingkat pendidikan pegawai di sekretariat daerah kota Gorontalo cukup memadai. Memadai dalam pengertian tingkat pendidikan dari 128 pegawai 72 pegawai (56,25%) berpendidikan SLTA, sementara SD 2 pegawai (1,56%), SMP 1 pegawai (0,78%), Sarjana Muda 7 pegawai (5,47%), Diploma 6 pegawai (4,69%) Sarjana 38 pegawai (29,69%), dan Pascasarjana S2 2 pegawai (1,56%). (Sumber: Bagian kepegawaian Setda Kota Gorontalo April 2004). Tingkat pendidikan yang memadai tersebut seyogyanya harus dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam organisasi, tetapi kenyataannya bukan merupakan faktor penentu masih ada juga faktor-faktor lain seperti iklim organisasi yang berlaku dalam organisasi sekretariat daerah Gorontalo.

Produktivitas kerja pegawai pada organisasi publik kenyataannya tidak dapat diukur secara material atau finansial, tetapi dapat dilihat pada penyelesaian volume dan beban kerja yang ada, dan ketepatan waktu disamping kualitas pelayanan yang mereka diberikan. Selanjutnya sejauhmana tugas-tugas dapat dilaksanakan sesuai bidang kerja dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada termasuk sumber daya manusia, sehingga tujuan dapat dicapai.

Peningkatan produktivitas kerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari suasana kerja atau iklim yang ada dalam organisasi. Suasana kerja yang memungkinkan meningkatnya produktivitas kerja pegawai seperti pemahaman pegawai terhadap deskripsi tugas (*job description*) sesuai posisi dimana pegawai itu ditempatkan, tugas-tugas seperti apa yang harus dilakukannya, kepada siapa pegawai itu melapor atas hasil yang dikerjakannya, atau bila menemukan masalah dari pekerjaannya kepada siapa ia memperoleh solusinya, bagaimana mekanisme koordinasi secara formal yang harus dipedomani, demikian pula dengan pola interaksi yang harus diikuti pegawai dalam organisasi, dan seterusnya. Hal-hal yang dikemukakan tersebut saling terkait satu dengan lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa bila suasana kerja dalam organisasi tidak tercipta dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja atau produktivitas kerja pegawai dalam organisasi. Rendahnya produktivitas kerja disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya diduga karena faktor iklim organisasi.

Dari uraian tersebut rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai di sekretariat daerah kota Gorontalo, dan 2) Seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas pegawai di sekretariat daerah Gorontalo.

Iklim organisasi dapat didefinisikan sebagai suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antara pribadi/individu dalam organisasi. Hubungan antar /pribadi individu tersebut dapat mempengaruhi perilakunya sehingga dapat menimbulkan terjadinya peningkatan produktivitas kerja pegawai. Menurut

Muhammad (2001: 82) iklim organisasi adalah: "Kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan". Dalam mengukur Iklim organisasi penulis mengacu pada dimensi-dimensi iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin & Stringer (1968) dan Housser (1977). Dimensi Iklim organisasi menurut Litwin & Stringer (1968): (1) *Structure*; (2) *Responsibility*; (3) *Warmth and Support*; (4) *Reward and Punishment*; (5) *Conflict*; (6) *Risk*; (7) *Organizational Identity and Group Loyalty*; sedangkan menurut Housser (1977) dimensi iklim organisasi meliputi (1) *Decision making practices*; (2) *Communication flow*; (3) *Motivational condition*; (5) *Human resources primary*; (6) *Lower level influence*; (7) *Technological readiness*. Dimensi-dimensi iklim organisasi yang ditetapkan sebagai dimensi yang diukur diambil dari kedua pendapat kedua ahli tersebut disesuaikan dengan keadaan pada objek penelitian, sehingga dimensi-dimensi iklim organisasi meliputi: 1) struktur, 2) arus komunikasi, 3) tanggungjawab, 4) penghargaan sumber daya manusia, dan 5) imbalan dan sanksi. dimensi-dimensi tersebut dikembangkan menjadi 20 indikator yang tersebar dalam 20 item pernyataan.

Variabel produktivitas kerja terdiri dari dimensi efektivitas dan efisiensi yang mengacu pada pendapat Siagian (1999). Pengertian produktivitas kerja menurut Siagian (1999) "... harus menampakkan dua dimensi, yaitu dimensi efisiensi dan dimensi efektivitas. Efisiensi yaitu perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan, artinya suatu tugas dikatakan efisien apabila hasil kerja yang diperoleh lebih besar dari pada pengorbanan yang diberikan dalam bentuk sumber daya insani. Sedangkan efektif berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan dan tepat sasaran". Uraian tersebut dipertegas oleh Sedarmayanti (2001) bahwa Produktivitas memiliki dua dimensi, yaitu efektifitas dan efisiensi. Dimensi efektifitas berkaitan dengan pencapaian hasil kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi efisiensi berkaitan dengan upaya mem-bandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Dari pengertian tersebut produktivitas kerja pada penelitian adalah pendayagunaan sumber daya (manusia dan material, metode dan cara kerja, volume dan beban kerja, serta waktu yang digunakan secara efektif dan efisien.

Objek dan Metode Penelitian

Objek penelitian adalah sekretariat daerah kota Gorontalo. Sedangkan subjek penelitian adalah seluruh pegawai yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil yang tersebar di delapan bagian di sekretariat daerah kota Gorontalo. Anggota populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berstatus sebagai pegawai negeri di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo yang berjumlah 128 orang. Memperhatikan anggota populasi penelitian yang tidak terlalu besar

tersebut, maka teknik yang digunakan adalah teknik sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Penentuan responden penelitian secara sensus ini mengacu pada pendapat Sugiyono (2002: 61) bahwa: “Sensus atau sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”.

Selanjutnya, penelitian ini adalah survei eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Untuk menjangkau tanggapan para responden digunakan angket sebagai alat pengumpul data yang pokok dengan mengacu pada skala Likert. (Singarimbun, 1995: 1).

Analisis statistik yang digunakan adalah *analysis path*. Analisis ini untuk melihat secara nyata pengaruh variabel X (Iklim organisasi) baik secara simultan maupun secara parsial atau sendiri-sendiri terhadap variabel Y (Produktivitas Kerja). Syarat *analysis path* adalah data ordinal dirubah menjadi data interval dengan menggunakan teknik *Method of Succesive Interval* (MSI).

Hasil dan Pembahasan

Statistik uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan atau bersama-sama variabel iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai adalah uji F. Berdasarkan analisis diperoleh nilai F_{hitung} sebesar = 13,21987. Nilai ini selanjutnya dibandingkan dengan F_{daftar} pada taraf nyata $\alpha = 0.05$ dengan derajat bebas pembilang $v_1 = 5$ dan derajat bebas penyebut $v_2 = 122$. yaitu $F = 2.29$. Berdasarkan kriteria uji hipotesis karena $F_{hitung} > F_{daftar}$ maka H_0 ditolak sehingga hipotesis penelitian yaitu terdapat pengaruh simultan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo *diterima*.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh secara parsial atau sendiri-sendiri variabel iklim organisasi terhadap produktivitas kerja dapat dikemukakan berdasarkan dimensi-dimensi sebagai berikut:

1) Pengaruh Struktur terhadap Produktivitas Kerja

Hasil ini melihat besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total variabel. Pengaruh langsung struktur (X_1) terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 0.0212 atau 2.12%. Hal tersebut dapat diartikan bahwa secara parsial atau sendiri-sendiri struktur masih memiliki kontribusi yang relative rendah terhadap produktivitas kerja pegawai.

Pengaruh struktur (X_1) melalui arus komunikasi (X_2) sebesar 0.0216 atau 2.16%. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh struktur organisasi terhadap produktivitas kerja apabila melalui arus komunikasi berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja pegawai dan pengaruh ini masih lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung struktur terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh struktur (X_1) terhadap produktivitas kerja melalui tanggung jawab (X_3) sebesar 0.0094 atau 0.94%. Hal ini berarti besarnya pengaruh struktur terhadap produktivitas kerja apabila melalui tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas adalah positif meskipun pengaruhnya sangat kecil. Pengaruh struktur (X_1)

terhadap produktivitas kerja melalui penghargaan sumberdaya manusia (X_4) diperoleh sebesar 0.0026 atau 0.26 %, yang berarti pengaruhnya adalah positif meskipun sangat kecil. Sedangkan pengaruh struktur (X_1) terhadap produktivitas kerja melalui imbalan dan sanksi diperoleh sebesar 0.0084 atau 0.84% yang berarti pula pengaruhnya positif.

Total pengaruh langsung dan tidak langsung struktur terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo adalah 0.0633 atau 6.33%. Pengaruh ini tergolong dalam kategori rendah.

2) *Pengaruh Arus Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja*

Pengaruh langsung dari arus komunikasi terhadap produktivitas kerja diperoleh sebesar 0.1003 atau 10.03%. Dibandingkan dengan struktur, pengaruh dari arus komunikasi terhadap produktivitas kerja masih lebih tinggi. Pengaruh tidak langsung dari variabel arus komunikasi terhadap produktivitas kerja dapat dilihat dari hubungannya dengan variabel lain.

Pengaruh tidak langsung arus komunikasi (X_2) terhadap produktivitas kerja melalui struktur (X_1) sebesar 0.0216. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif arus komunikasi yaitu sebesar 2.16% terhadap produktivitas melalui struktur. Pengaruh tidak langsung arus komunikasi (X_2) melalui tanggungjawab (X_3) diperoleh sebesar 0.0104, yang berarti pengaruh arus komunikasi terhadap produktivitas kerja melalui tanggung jawab pegawai adalah positif yaitu sebesar 1.04 %.

Pengaruh tidak langsung arus komunikasi (X_2) terhadap produktivitas kerja melalui penghargaan sumberdaya manusia (X_4) diperoleh sebesar 0.0038, yang berarti terdapat pengaruh positif sebesar 0.38% arus komunikasi melalui penghargaan sumberdaya manusia. Pengaruh tidak langsung arus komunikasi (X_2) terhadap produktivitas kerja melalui imbalan dan sanksi (X_5) diperoleh sebesar 0.0055, yang berarti pengaruh arus komunikasi terhadap produktivitas kerja melalui imbalan dan sanksi sebesar 0.55 %.

Dari perbandingan nilai pengaruh total arus komunikasi, pengaruh langsung lebih tinggi dari pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Gorontalo. Pengaruh total diperoleh sebesar 0.1416 atau 14.16 %. Pengaruh ini termasuk dalam kategori rendah.

3) *Pengaruh Tanggung Jawab Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai*

Pengaruh langsung tanggung jawab (X_3) terhadap produktivitas kerja (Y) diperoleh sebesar 0.0263. Hal ini menunjukkan pengaruh variabel ini adalah 2.63% terhadap produktivitas kerja. Nilai ini masih lebih kecil dari variabel arus komunikasi tetapi lebih tinggi dari variabel struktur organisasi. Pengaruh tidak langsung melalui variabel lain dapat dilihat dari pengaruh tanggung jawab (X_3) melalui struktur (X_1) diperoleh sebesar 0.0094. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas melalui struktur terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 0.94 %.

Pengaruh tanggung jawab (X_3) melalui arus komunikasi (X_2) diperoleh sebesar 0.0104, yang berarti variabel tanggung jawab memberikan pengaruh

yang positif sebesar 1.04% melalui variabel arus komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai. Sedangkan melalui variabel penghargaan terhadap sumberdaya manusia (X_4) dan variabel imbalan dan sanksi (X_5) berturut-turut adalah 0.0035 dan 0.0104. Hal ini berarti pengaruh variabel tanggung jawab melalui variabel penghargaan terhadap sumberdaya manusia dan variabel imbalan dan sanksi terhadap produktivitas kerja adalah positif yaitu sebesar 0.35 % dan 1.04%.

Secara keseluruhan pengaruh tidak langsung variabel tanggung jawab lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung. Pengaruh total dari variabel tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas terhadap produktivitas kerja pegawai adalah 0.0600 atau 6.00%, dimana nilai ini termasuk dalam kategori rendah.

4) Pengaruh Penghargaan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Pengaruh langsung dari variabel ini sangat kecil terhadap produktivitas kerja pegawai. Pengaruh langsung dari variabel ini hanya sebesar 0.0030 atau 0.30%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui variabel lain masing-masing adalah 0.0026 atau 0.26% melalui variabel struktur organisasi (X_1), sebesar 0.0038 atau 0.38%; melalui variabel arus komunikasi (X_2) sebesar 0.0038 atau 0.38 %; melalui variabel tanggung jawab (X_4), sebesar 0.0035 atau 0.35%; sedangkan melalui variabel imbalan dan sanksi (X_5), sebesar 0.0034 atau 0.34 %. Jumlah pengaruh tidak langsung keseluruhannya adalah 0.0134 atau 1.34 %, dimana nilai ini lebih tinggi dari pengaruh langsung.

Pengaruh total penghargaan sumberdaya manusia terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo adalah sebesar 0.0164 atau 1.64 %. Nilai ini berada dalam kategori rendah.

5) Pengaruh Imbalan dan Sanksi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Pengaruh langsung dari imbalan dan sanksi terhadap produktivitas kerja pegawai adalah sebesar 0.0423 atau sebesar 4.23%. Pengaruh ini lebih tinggi dari pengaruh variabel struktur organisasi, tanggung jawab, penghargaan sumberdaya manusia, tetapi lebih kecil dari variabel arus komunikasi. Secara keseluruhan pengaruh langsung imbalan dan sanksi terhadap produktivitas kerja pegawai masih lebih tinggi dari pengaruh tidak langsungnya melalui variabel lain, dimana pengaruh tidak langsung diperoleh sebesar 0.0278 atau 2.78%.

Pengaruh secara tidak langsung variabel imbalan dan sanksi melalui variabel lainnya yaitu: melalui variabel struktur komunikasi (X_1) sebesar 0.0084 atau 0.84 %; melalui variabel arus komunikasi (X_2) sebesar 0.0055 atau 0.55%, melalui variabel tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas sebesar 0.0104 atau 1.04% sedangkan melalui penghargaan terhadap sumberdaya manusia sebesar 0.0034 atau 0.34%.

Secara keseluruhan pengaruh imbalan dan sanksi pada produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung diperoleh sebesar 0.0701 atau 7.01%. Nilai ini berada dalam kategori rendah.

Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan *path analysis* (analisis jalur) dapat dikemukakan bahwa secara simultan iklim organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai di sekretariat daerah kota Gorontalo sebesar 35,14%. Pengaruh secara parsial dari dimensi-dimensi iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai di sekretariat daerah kota Gorontalo menunjukkan bahwa dimensi arus komunikasi (X_2) merupakan dimensi lebih besar pengaruhnya yakni 10,03%, kemudian disusul dimensi imbalan dan sanksi (X_5) sebesar 4,23%, dimensi tanggung jawab (X_3) sebesar 2,63%, dimensi struktur (X_1) sebesar 2,12%, dan dimensi yang terendah pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pegawai adalah dimensi penghargaan sumber daya manusia (X_4) sebesar 0,30%.

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa sekitar 64,86% variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja disebabkan oleh variabel lain di luar variabel iklim organisasi. Variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja antara lain gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan eksternal organisasi, pendidikan dalam jabatan, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Housser DL, Pesorella PA, dan Wissler AL. 1977. *A Consultant Manual: Survey Guided Development II*. California: University Associated,
- Litwin. G, and P. Stringer. 1968. *Climate and Motivation; An Experimental Study*. Dalam buku R. Taguiri and G. Litwin, ed. *Organizational Climate: Exploration of Concept*. Boston: Harvard University Press.
- Muhammad, Arni. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sedarmayanti. 2000. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang, P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M., dan Effendi, Sofian. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia
- Sugiyono. 2001. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sumber lain:**
- Djaja, Saefullah. 2002. *Paradigma Reformasi Administrasi*. Makalah disampaikan pada Kuliah Umum Mahasiswa Baru Program Pascasarjana Universitas Pasundan.
- Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang *Perubahan Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian*.
- Peraturan Daerah Kota Gorontalo Nomor 17 Tahun 2000 *Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Gorontalo, serta Sekretariat Kecamatan dan Kelurahan*