

IKLIM ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI KANTOR CAMAT DI KOTA BANDA ACEH

**RAHMATUN HUSNA¹, ABDUL RAHMAN LUBIS², NURDASILA
DARSONO³**

¹⁾ Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala

^{2,3)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala

ABSTRACT

The study aims to determine the effect of work environment, organizational culture and leadership on organizational climate and their impact on the organizational performance of sub-district office in Banda Aceh city. The study conducted of 189 employees of the office. Data collected by questionnaire, and then the data is analyzed by using means of statistics structural equation model (SEM). The study found that work environment, organizational culture and leadership have a positive and significant effect on organizational climate and organizational performance of sub-district office in Banda Aceh city. Organizational climate mediates the effect of work environment, organizational culture and leadership on the organizational performance of the institution.

Keywords: *Organizational Performance, Organizational Climate, Work Environment, Organizational Culture and Leadership.*

PENDAHULUAN

Kinerja organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh tentunya tidak terlepas dari iklim organisasi yang berlaku pada instansi tersebut. Selain itu, penilaian pegawai terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan yang diperankan oleh atasan mereka tentunya juga dapat mempengaruhi iklim organisasi dan berdampak pada kinerja organisasi. Apalagi pegawai merupakan sumber daya utama bagi setiap kantor camat dalam mendukung kegiatan operasionalnya dalam menjalankan roda pemerintahan di setiap kecamatan. Tanpa dukungan dan kerja sama yang baik diantara sesama pegawai adalah suatu hal yang mustahil setiap kantor camat mampu menjalankan kegiatan operasionalnya secara baik.

Upaya peningkatan kinerja organisasi kantor camat menjadi salah satu fokus utama perbaikan kualitas pelayanan publik di kota Banda Aceh. Hal sangat beralasan karena kantor camat memiliki peran yang sangat strategis dalam mewujudkan pelayanan prima bagi masyarakat kota. Seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kinerja kantor camat dalam melayani kebutuhan masyarakat, perbaikan iklim organisasi instansi

tersebut menjadi sangat penting. Apalagi setiap pegawai umumnya menginginkan iklim organisasi yang baik sehingga membuat mereka nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan.

Upaya peningkatan kinerja organisasi kantor camat tidak hanya dilakukan melalui upaya perbaikan iklim organisasi di tempat kerja, tetapi juga diwujudkan dalam bentuk perbaikan lingkungan kerja, implementasi budaya organisasi yang ditandai dengan adanya norma-norma dan nilai-nilai yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai kantor camat. Selain itu, kepemimpinan yang diperankan oleh setiap kepala kantor camat di Kota Banda Aceh juga diharapkan mampu menciptakan iklim organisasi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang pada gilirannya dapat berdampak baik bagi kemampuan organisasi kantor camat dalam menyelenggarakan pelayanan publik di kecamatan.

Fenomena yang berkaitan dengan iklim organisasi diketahui bahwa tidak semua pegawai memiliki penilaian yang baik terhadap iklim organisasi pada kantor camat tempat mereka bekerja. Iklim organisasi diindikasikan dengan beberapa faktor diantaranya prosedur dan peraturan ditempat kerja, tanggung jawab dalam bekerja dan dukungan pimpinan terhadap kelancaran tugas yang diberikan. Adanya sebagian pegawai pada kantor camat tertentu yang merasakan adanya diskriminasi ditempat kerja terutama berkaitan dengan penerapan peraturan kerja, merupakan salah satu indikasi nyata adanya persoalan iklim organisasi di kantor camat.

Penilaian pegawai terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi serta kepemimpinan yang diperankan oleh kepala kantor kecamatan tempat mereka bekerja juga relatif berbeda satu sama lain. Lingkungan kerja yang dimaksudkan tidak hanya terkait dengan lingkungan kerja fisik, tetapi juga lingkungan kerja non fisik. Berdasarkan hasil wawancara dengan sebagian pegawai kantor camat di kota Banda Aceh diperoleh informasi awal bahwa tidak semua pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka. Walaupun fasilitas kerja yang disediakan sudah relatif baik, namun lingkungan kerja non fisik seperti kurangnya kekompakkan antara sesama pegawai, kurang jelasnya wewenang dan tanggung jawab setiap pegawai menyebabkan lingkungan kerja dirasakan kurang baik.

Budaya organisasi atau nilai-nilai dan norma-norma yang dianut dalam organisasi kantor camat serta kepemimpinan yang diperankan oleh pak camat sebagai pimpinan

kantor tersebut juga dipersepsikan berbeda oleh pegawai. Di satu sisi ada pegawai yang memiliki penilaian baik terhadap budaya organisasi kantor camat tempat mereka bekerja. Namun disisi lain tidak sedikit diantara pegawai yang memiliki persepsi kurang baik terhadap budaya organisasi terutama berkaitan dengan persaingan diantara sesama pegawai dalam mengejar karir, kemampuan bekerja sama dengan sesama rekan kerja dan lain sebagainya.

Berkaitan dengan penilaian terhadap kepemimpinan di tempat kerja, hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa orang pegawai kantor camat di kota Banda Aceh juga mengindikasikan bahwa tidak semua pegawai memiliki penilaian baik terhadap perilaku kepemimpinan pimpinan/atasan mereka. Bahkan ada diantara pegawai yang melihat bahwa kepemimpinan yang diperankan atasan mereka lebih cenderung bersifat otoriter dan lebih senang mendikte bawahannya, sehingga setiap bawahan harus tunduk pada perintah dan arahan atasan/pimpinan tanpa ada kesempatan untuk dapat melakukan inovasi dalam bekerja. Kondisi seperti ini dapat berdampak pada kurangnya kemauan pegawai untuk menyampaikan ide-ide terbaik sehubungan dengan proses pelaksanaan pekerjaan ditempat kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi kantor camat di kota Banda Aceh melalui iklim organisasi sebagai variabel perantara..

LITERATUR REVIEW DAN HIPOTESIS

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Iklim organisasi yang kondusif dan hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Iklim organisasi yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan baik dari pihak pegawai maupun pihak pengusaha (atau dengan kata lain terciptanya komformitas hubungan pegawai dan pengusaha), sehingga mampu menumbuhkan kepuasan kerja yang akan mengakibatkan peningkatan produksi dan produktivitas kerja (Satria, 2005). Al-Saudi (2012) menyatakan, “sikap dan perilaku anggota organisasi mempengaruhi kinerja mereka secara individual atau kelompok yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi”. Misalnya, persepsi negatif pegawai terhadap kepemimpinan, sistem manajemen, pelaksanaan norma, serta peraturan organisasi

dan pekerjaannya, mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku ini berpengaruh terhadap produktivitas mereka yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Persepsi karyawan terhadap iklim organisasi mempengaruhi keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Sehingga persepsi karyawan terhadap iklim organisasi membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Farokhi dan Murty, 2014). Persepsi terhadap iklim organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja, intensi turn over, perilaku pimpinan dan kinerja individual dan kinerja organisasi (Patterson et al., 2004).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada ditempat kerja akan membawa dampak positif bagi pegawai, sehingga kinerja mereka meningkat. Lingkungan kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman tentram dan sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat memacu timbulnya motivasi dalam diri pegawai yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, begitu sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka pegawai tidak akan mempunyai motivasi dalam bekerja. Pada akhirnya lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh positif bagi kinerja pegawai, tetapi juga berdampak baik bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Adenike (2011:155) menyatakan, lingkungan kerja memiliki konsekuensi signifikan pada karyawan dan organisasi. Lingkungan ditempat kerja mempengaruhi motivasi kerja, perilaku dan sikap karyawan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan sehingga berdampak pada capaian kinerja organisasi (Al-Saudi, 2012:15)

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Iklim Organisasi

Banyak peneliti membuktikan keterkaitan antara budaya dan iklim organisasi (Bass, 2000). Iklim organisasi dipengaruhi oleh dibentuk oleh budaya organisasi

(Hunt dan Ivergard, 2007). Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap iklim organisasi disebabkan iklim organisasi adalah manifestasi dari budaya organisasi (Sowpow, 2006).

Mengacu pada tiga pendapat di atas jelaslah bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh pada iklim organisasi. Hal ini juga didukung oleh Bharthvajan (2007) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan iklim organisasi. Hal ini disebabkan budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Penilaian seseorang pegawai terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku ditempat kerja, akan berdampak pada penilaian terhadap iklim organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Iljins et al., 2015). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Budaya organisasi secara signifikan dan positif berhubungan dengan kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi (Fey dan Denison, 2000). Hal ini sesuai dengan temuan Irene dan Chow (2007) menyatakan terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi terjadi melalui peningkatan motivasi dan moral kerja, sikap dan kinerja karyawan. Campbell et al. (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi dan moral kerja, produktivitas, efisiensi, kualitas kerja, inovasi dan kreatifitas, sikap dan kinerja karyawan di tempat kerja. Pada akhirnya budaya organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi. Kotter and Heskett (2002) menyatakan

bahwa budaya organisasi memiliki dampak kuat terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi dalam jangka panjang..

Kepemimpinan dan Iklim Organisasi

Kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap iklim organisasi (Cangemi et al., 2008). Caldwell et al. (2010) menemukan bahwa kepercayaan karyawan meningkat terhadap pemimpin mereka ketika perilaku pemimpin sesuai dengan harapan mereka. Pemimpin yang gagal membangun kepercayaan karyawan cenderung memiliki tendensi negatif bagi iklim organisasi. Pemimpin yang gagal membangun keterbukaan dan kejujuran dengan karyawan akan menciptakan iklim organisasi yang kurang sehat (Northouse, 2010).

Mengacu pada pendapat di atas jelaslah bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh pada iklim organisasi. Semakin baik penilaian karyawan terhadap kepemimpinan yang diperankan oleh pimpinan/atasan mereka akan semakin baik pula penilaian mereka terhadap iklim organisasi. Hal ini disebabkan, pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan iklim organisasi.

Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi

Dalam banyak kasus, pemimpin yang efektif memberikan perhatian pada tugas sementara membangun hubungan individual dengan karyawannya. Karena ada hubungan langsung antara karyawan, produktivitas mereka dan kinerja organisasi (Wang dan Shyu, 2008). Sangat penting bagi pemimpin untuk menyediakan lingkungan kerja positif untuk memaksimalkan usaha karyawannya untuk keberhasilan organisasi. Kouzes dan Posner (2010) menemukan bahwa perilaku pemimpin menjelaskan hampir 25 persen alasan bahwa karyawan merasa produktif, termotivasi, energik, dan komit terhadap tempat kerja mereka.

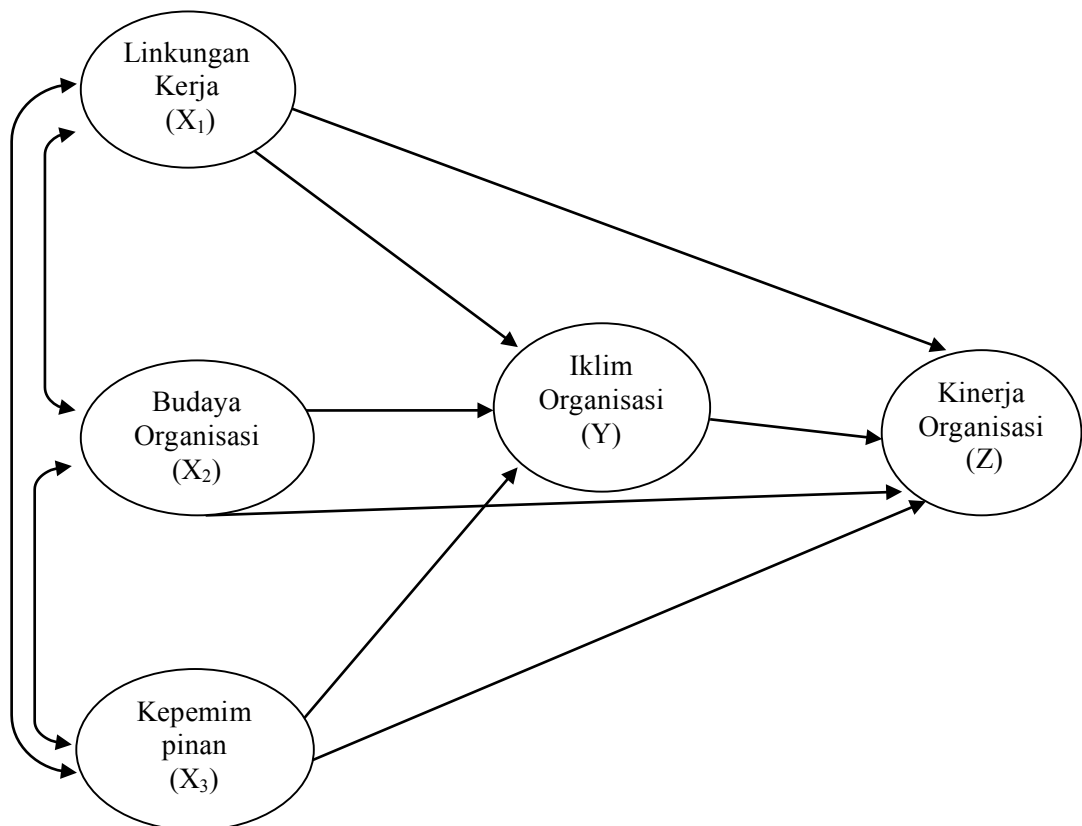
Oyetunji (2006) menyatakan, dalam konteks kontemporer, kepemimpinan adalah seni mentransformasikan orang-orang dan organisasi untuk membuat perubahan positif. Pemimpin mengembangkan rasa hormat, apresiasi, dan rasa peduli pengikutnya dan membuat mereka sebagai sumber pengetahuan, informasi

dan kinerja. Keseluruhan hal tersebut penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan lima variabel meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, iklim organisasi dan kinerja organisasi (kantor Camat di Kota Banda Aceh). Lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan, berperan sebagai variabel eksogen (*exogenous variable*), sedangkan iklim organisasi dan kinerja organisasi (kantor Camat) berperan sebagai variabel endogen (*endogenous variable*). Selain itu, keberadaan iklim organisasi juga ditempatkan sebagai variabel perantara (*mediating variable*) antara lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan di satu sisi dengan kinerja organisasi kantor camat di sisi lain. Karena itu, paradigma atau hubungan antar konsep (variabel) dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Penelitian



METODOLOGI PENELITIAN

Penilaian kinerja organisasi kantor Camat mengacu pada penilaian kinerja organisasi secara umum yakni menggunakan *Balanced Scorecard* yang telah dimodifikasi untuk organisasi publik dengan empat aspek penilaian mengacu pada pendapat Nor (2012) meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam operasionalnya, keempat perspektif tersebut disesuaikan dengan sampel penelitian yang digunakan dan variabel-variabel penelitian lainnya. Sehingga penilaian dari kinerja organisasi dari perspektif keuangan bukanlah didasarkan pada pencapaian laba yang terdapat dalam laporan keuangan perusahaan, tetapi didekati dengan penilaian pegawai terhadap dua strategi yakni strategi pertumbuhan dan strategi peningkatan produktivitas kerja pada kantor camat sebagai instansi pemerintah. Demikian pula halnya dengan penilaian kinerja organisasi dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, bukanlah didasarkan pada kuantitas, tetapi didasarkan pada penilaian pegawai terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan instansi kantor camat untuk memenuhi ketiga aspek tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 217 pegawai kantor Camat di Kota Banda Aceh. Mereka terdistribusi pada 9 (sembilan) kantor kecamatan. Sampel penelitian adalah pegawai yang secara langsung dapat memberikan penilaian terhadap seluruh variabel yang diteliti. Berdasarkan pengamatan peneliti yang juga menjadi salah seorang pegawai kantor camat di Kota Banda Aceh, pada setiap kantor camat terdapat 3 (tiga) orang pegawai yang sesuai dengan tugas dan penempatan mereka tidak cocok untuk dijadikan sampel penelitian. Mereka ini terdiri dari 2 orang operator keuangan dan 1 orang caraka (pengantar surat) yang tugas pokok dan fungsi mereka tidak ada hubungan dengan pelayanan publik. Sampel penelitian hanya 217 orang pegawai yang diambil dari 9 kantor camat di kota Banda Aceh. Karena penentuan seseorang pegawai untuk dijadikan sampel penelitian didasarkan pada alasan/kriteria seperti dijelaskan sebelumnya, maka teknik pengambilan sampel sebenarnya menggunakan metode *purposive sampling*.

Dalam memperoleh data dalam bentuk kuesioner, kuesioner disusun dengan menggunakan skala likert (*likert scale*) dengan 5 poin dari skala 1 (sangat tidak

setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). Setiap pernyataan/indikator yang diambil diadaptasikan dari pernyataan dari penelitian terdahulu yang dianggap sesuai dengan tujuan dari penelitian ini. Kesemua pertanyaan yang terdiri dari *Purchase intention* 5 pertanyaan, *Brand origin* 5 pertanyaan, *Brand credibility* 9 pertanyaan, *Self image congruence* 5 pertanyaan, *Brand knowledge* 5 pertanyaan diadaptasi dari Yongqiang Li, Xuehua Wang dan Zhilin Yang, 2011.

Setelah kuesioner tersusun, kemudian dilakukan *pilot test* terhadap kuesioner yang nantinya akan di distribusikan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut. Pilot test dilakukan terhadap 20 responden yang hasilnya menunjukkan semua indikator pernyataan yang terdapat dalam kuesioner valid dan reliabel. Selanjutnya, dilakukan penyebaran kuesioner dan diperoleh hasil sebanyak 130 kuesioner yang nantinya akan dianalisis.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, dilakukan penelitian empiris, yaitu pengumpulan data primer tentang variabel-variabel yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan/pernyataan yang berhubungan dengan kinerja organisasi, iklim organisasi, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan. Masing-masing pertanyaan/pernyataan disediakan alternatif pilihan jawaban dalam bentuk tingkat kesetujuan. Pegawai diminta untuk memberikan alternatif pilihan jawaban dengan menentukan tingkat kesetujuan yang mereka anggap paling sesuai pada masing-masing pernyataan terkait.

Skala pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari skala Likert dengan interval 1 sampai 5. Skala ini dimaksudkan untuk memberikan bobot/skor pada alternatif pilihan jawaban pegawai terhadap setiap item pertanyaan/pernyataan yang berhubungan dengan variabel yang diteliti

Berdasarkan *structural equation model* (SEM), diagram tersebut dapat dikonversi dalam persamaan yang menyatakan hubungan antar konstruk atau variabel seperti terlihat sebagai berikut.

$$\begin{aligned}\eta_1 &= \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \gamma_{1.3} \xi_3 + \zeta_1 \\ \eta_2 &= \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.2} \xi_2 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1 + \zeta_2\end{aligned}$$

atau

$$\text{Iklim Organisasi} = \gamma_{1,1} \text{Link. Kerja} + \gamma_{1,2} \text{Budaya organisasi} + \gamma_{1,3} \text{Kepemimpinan} + \zeta_1$$

$$\text{Kinerja Organisasi} = \gamma_{2,1} \text{Link. Kerja} + \gamma_{2,2} \text{Budaya organisasi} + \gamma_{2,3} \text{Kepemimpinan} + \beta_{2,1} \text{Iklim organisasi} + \zeta_2$$

Dimana:

γ = Besarnya pengaruh variabel laten *eksogen* terhadap variabel laten *endogen*

β = Besarnya pengaruh variabel laten *endogen* terhadap variabel laten *endogen*

ζ = Besarnya vektor kekeliruan (*error*) dalam hubungan struktural antara variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

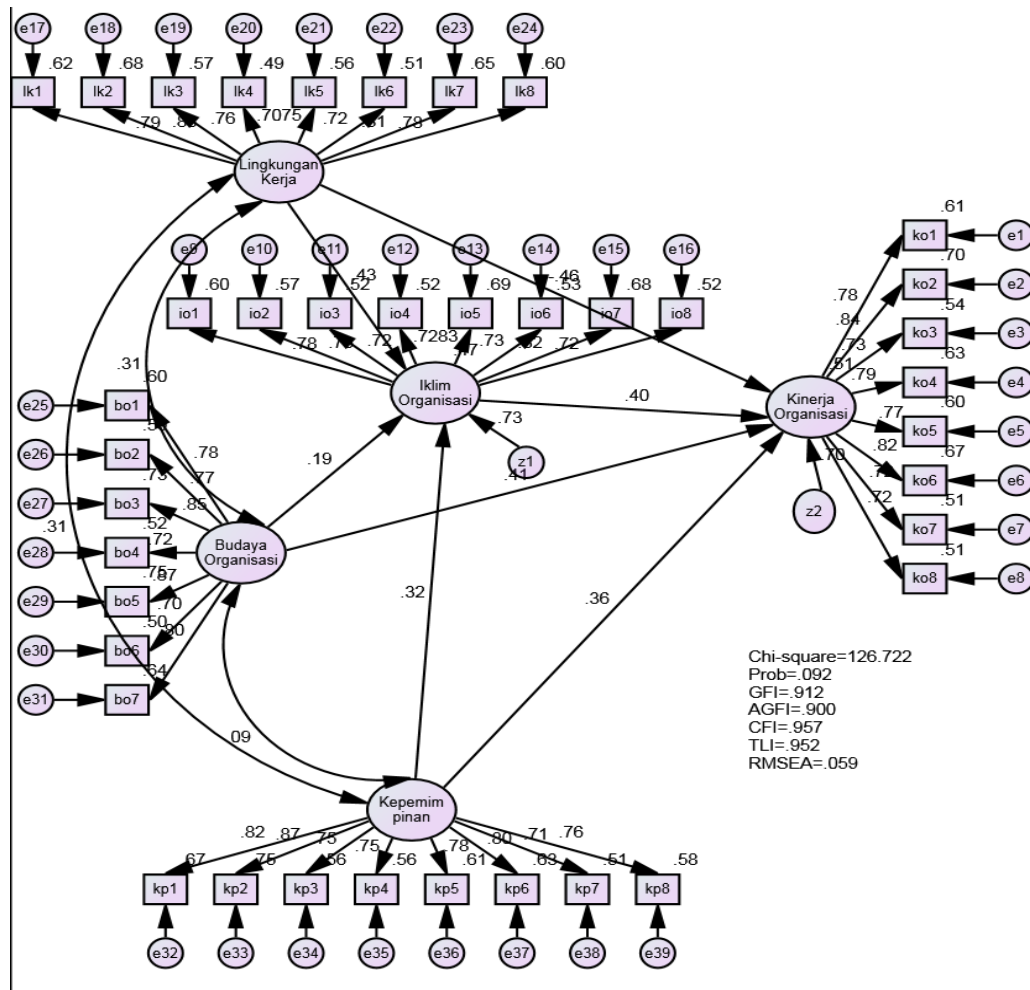
Kuesioner yang diedarkan dalam pengumpulan data berjumlah 217 eksamplar sesuai dengan target sampel yang telah ditetapkan. Pengedaran kuesioner dilakukan pada 9 (sembilan) kantor camat di Kota Banda Aceh. Pengedaran kuesioner kepada para pegawai dilingkungan kantor camat tempat peneliti bekerja secara langsung dilakukan oleh peneliti sendiri. Selanjutnya pengedaran kuesioner kepada para pegawai di 8 (delapan) kantor camat lainnya dilakukan melalui bantuan salah seorang pegawai kantor camat yang bersangkutan. Pengedaran kuesioner berlangsung selama dua minggu, artinya peneliti mengumpulkan seluruh kuesioner yang diedarkan pada awal minggu ketiga setelah kuesioner tersebut diedarkan.

Kuesioner yang dapat dikumpulkan sebanyak 215 eksamplar, artinya terdapat 2 eksamplar kuesioner yang tidak dapat digunakan. Setelah kuesioner terkumpulkan, kemudian dilanjutkan dengan proses rekording yakni memberikan skala atau skor pada masing-masing alternatif pilihan jawaban pegawai terhadap masing-masing item pernyataan terkait. Pada saat proses pengkodean tersebut, diketahui 2 eksamplar kuesioner tidak lengkap terisi, sehingga dinyatakan rusak. Dengan demikian kuesioner yang diolah dan dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 213 eksamplar, sehingga jumlah pegawai kantor camat yang menjadi sampel penelitian sebanyak 213 orang.

Sesuai dengan kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data, bagian pertama berisi informasi mengenai karakteristik responden. Karakteristik yang

dimaksudkan terdiri dari jenis kelamin, usia, status perkawinan dan tingkat pendidikan. Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa besar pegawai adalah laki-laki sebanyak 118 orang (55,4 persen). Dengan demikian perempuan sebanyak 95 orang (44,6 persen). Mereka memiliki tingkatan usia yang berbeda. Pegawai dengan usia relatif muda dibawah 35 tahun sebanyak 44 orang (20,7 persen). Sebanyak 88 orang (41,3 persen) dengan usia berkisar antara 36-40 tahun dan 24 orang (11,6 persen) dengan usia berkisar antara 41-45 tahun. Selanjutnya pegawai dengan usia relatif tua di atas 45 tahun sebanyak 57 orang (26,8 persen). Sesuai dengan tingkatan usia, sebagian besar pegawai sudah berkeluarga atau dengan status menikah sebanyak 179 orang (84,0 persen). Sisanya 34 orang (16,0 persen) dengan status belum menikah. Sebaliknya tidak satu pun di antara mereka dengan status janda atau pun duda. Karakteristik responden berikutnya adalah pendidikan terakhir. Hasil pengolahan data menunjukkan sebagian besar pegawai kantor camat di Kota Banda Aceh yang menjadi responden penelitian dengan tingkat pendidikan terakhir Sarjana (S1) yaitu sebanyak 103 orang (48,4 persen). Sebanyak 8 orang (4,0 persen) dengan pendidikan Pascasarjana (S2), dan 100 orang (46,9 persen) dengan tingkat pendidikan Diploma. Sisanya 2 orang (0,9 persen) dengan latar belakang pendidikan relatif rendah SLTA.

Hasil *full structural model* yang menjelaskan keterkaitan antara seluruh variabel penelitian seperti terlihat dalam Gambar 2.



Selanjutnya koefisien jalur masing-masing konstruk eksogen (lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan) terhadap konstruk endogen (iklim organisasi dan kinerja organisasi) seperti terlihat dalam Tabel 3.

Tabel 3. Koefisien Jalur Masing-masing Variabel Penelitian

			Estimate	C.R.	P
Iklim_Organisasi	<---	Budaya_Organisasi	.189	3.016	.003
Iklim_Organisasi	<---	Kepemim_pinan	.320	4.867	***
Iklim_Organisasi	<---	Lingkungan_Kerja	.430	5.952	***
Kinerja_Organisasi	<---	Lingkungan_Kerja	.462	5.642	***
Kinerja_Organisasi	<---	Kepemim_pinan	.359	5.016	***
Kinerja_Organisasi	<---	Iklim_Organisasi	.403	4.603	***
Kinerja_Organisasi	<---	Budaya_Organisasi	.406	5.895	***

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat dipahami bahwa konstruk eksogen (lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan) berpengaruh terhadap

konstruk endogen (kinerja organisasi dan iklim organisasi). Selain itu, iklim organisasi juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Sehingga keberadaan iklim organisasi dapat dimaknai sebagai variabel *intervening* (perantara) antara lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan di satu sisi dengan kinerja organisasi di sisi lain. Dengan kata lain, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan tidak hanya dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, tetapi juga dapat melalui iklim organisasi sebagai variabel *intervening* (perantara).

Lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh. Adanya pengaruh positif ketiga variabel tersebut terhadap iklim organisasi ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur masing-masing sebesar 0,430 untuk lingkungan kerja, sebesar 0,189 untuk budaya organisasi dan sebesar 0,320 untuk kepemimpinan. Selanjutnya signifikansi pengaruh ketiga variabel terhadap iklim organisasi ditunjukkan oleh nilai *p-value* masing-masing variabel yakni sebesar 0,001.

Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur variabel tersebut sebesar 0,462 dan nilai *p-value* sebesar 0,001. Hal ini berarti bahwa perbaikan lingkungan kerja secara nyata dapat meningkatkan kinerja organisasi kantor camat. Dengan kata lain, terdapat hubungan searah antara lingkungan kerja dengan kinerja organisasi kantor camat. Semakin baik lingkungan kerja akan semakin baik pula kinerja organisasi, sebaliknya penurunan kualitas lingkungan kerja akan dapat berdampak pada penurunan kinerja organisasi.

Selanjutnya budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi kantor camat ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,406 dan nilai *p-value* sebesar 0,001. Hal ini juga dapat dimaknai bahwa perbaikan budaya organisasi secara nyata dapat meningkatkan kinerja organisasi instansi tersebut. Sebaliknya penurunan kualitas budaya organisasi secara nyata pula berdampak pada penurunan kinerja organisasi instansi tersebut.

Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,359. Pengaruh tersebut dinilai signifikan ditunjukkan oleh *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$. Semakin baik kepemimpinan yang diperankan pimpinan/atasan pegawai akan semakin baik pula kinerja organisasi kantor camat. Sebaliknya kepemimpinan yang kurang baik akan berdampak buruk pada kinerja organisasi. Dengan kata lain, terdapat hubungan searah antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh.

Iklm organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh. Secara statistik pengaruh positif dan signifikan dimaksud ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur iklim organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,403 dan nilai *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$. Hal ini memberikan bukti empiris bahwa semakin baik iklim organisasi akan semakin baik pula kinerja organisasi kantor camat. Sebaliknya penilaian yang kurang baik terhadap iklim organisasi akan berdampak buruk pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi tidak hanya dapat terjadi secara langsung, tetapi juga melalui iklim organisasi kerja sebagai variabel perantara (*intervening variable*). Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, pengaruh langsung (*direct effect*) lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 21,34 persen. Selanjutnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi melalui iklim organisasi sebesar 17,30 persen lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung sebesar 21,34 persen. Kendatipun pengaruh tidak langsung lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung, namun uji signifikansi pengaruh kedua variabel sama-sama signifikan pada taraf keyakinan 95 persen ditunjukkan dengan nilai *p-value* sebesar 0,001. Dengan demikian dapat diartikan bahwa iklim organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi kantor camat.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui iklim organisasi sebesar 7,60 persen. Angka ini jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung (*direct effect*) sebesar 16,48 persen.

Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi tidak dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil uji statistik pengaruh budaya organisasi terhadap iklim organisasi dan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja organisasi sama-sama signifikan dengan nilai $p\text{-value} < 0,05$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa keberadaan iklim organisasi tetap menjadi *intervening variable* antara kinerja organisasi di satu sisi dengan budaya organisasi di sisi lain.

Selanjutnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui iklim organisasi sebesar 12,90 persen. Sedangkan pengaruh langsung (*direct effect*) kepemimpinan terhadap kinerja organisasi sebesar 12,89 persen. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai hampir sama, atau hanya terdapat perbedaan yang sangat kecil. Hasil uji signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap iklim organisasi dan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja organisasi juga signifikan. Dengan demikian dapat diartikan keberadaan iklim organisasi dapat menjadi variabel perantara (*intervening variable*) antara kinerja organisasi di satu sisi dengan kepemimpinan di sisi lain.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap iklim organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh. Di antara ketiga variabel eksogen tersebut, variabel yang pengaruhnya paling dominan terhadap iklim organisasi adalah lingkungan kerja, kemudian menyusul kepemimpinan di urutan kedua dan budaya organisasi di urutan ke tiga. Hasil pengujian statistik menyimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi kantor camat.
2. Lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh. Di antara ketiga variabel eksogen tersebut, variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi adalah lingkungan kerja, kemudian menyusul budaya organisasi di

urutan kedua dan kepemimpinan di urutan ketiga. Hasil pengujian statistik menyimpulkan ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh.

3. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh. Semakin iklim organisasi akan semakin baik pula kinerja organisasi. Dengan kata lain, perbaikan kinerja organisasi secara nyata dapat meningkatkan kinerja organisasi instansi tersebut.
4. Lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi kantor camat di Kota Banda Aceh melalui iklim organisasi sebagai variabel perantara. Keberadaan iklim organisasi dapat menjadi variabel perantara (*intervening variable*) antara kinerja organisasi di satu sisi dengan lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan di sisi lain.

Saran-saran

Mengacu pada kesimpulan yang diuraikan di atas, maka yang menjadi saran dan rekomendasi penelitian ini dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi kantor camat di kota Banda Aceh sebagai berikut.

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi kantor camat, sebaiknya pimpinan kantor camat di Kota Banda Aceh berupaya meningkatkan kesadaran masyarakat untuk menunaikan kewajiban mereka kepada instansi tersebut sehubungan dengan pelayanan yang diberikan. Kepatuhan masyarakat terhadap prosedur dan peraturan yang berlaku merupakan syarat utama dalam kelancaran pelayanan publik demi kepentingan masyarakat secara umum.
2. Sebaiknya pimpinan kantor camat di Kota Banda Aceh melakukan intervensi kebijakan yang berorientasi pada perbaikan iklim organisasi pada instansi yang dipimpinnya. Secara operasional, upaya perbaikan iklim organisasi antara lain dapat dilakukan dengan cara menetapkan peraturan dan prosedur kerja yang terstruktur dan mengikat bagi setiap pegawai, memberikan wewenang dan tanggung jawab yang jelas bagi setiap pegawai dan memberikan dukungan kepada setiap pegawai dalam melaksanakan tugas.

3. Pimpinan kantor camat di Kota Banda Aceh dipandang perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja pada instansi yang dipimpinnya. Secara operasional perbaikan lingkungan kerja dapat dilakukan melalui adanya perhatian dan dorongan bagi setiap pegawai agar mereka berkomitmen dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan, penyediaan fasilitas kerja yang mencukupi bagi setiap pegawai, mengembangkan kerja sama yang baik serta kekompakkan pegawai dalam bekerja, melakukan pengawasan secara baik dan memelihara lingkungan kerja fisik yang dapat mendorong rasa nyaman pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka.
4. Pimpinan kantor camat di Kota Banda Aceh dipandang perlu memperbaiki kepemimpinan yang diperankannya dalam memimpin pegawai. Secara operasional upaya perbaikan kepemimpinan antara lain dapat dilakukan melalui adanya pemahaman tentang pentingnya hubungan kerja dan hubungan persahabatan dengan pegawai, pelimpahan wewenang kepada pegawai serta adanya keterbukaan antara pimpinan dan bawahan.
5. Pimpinan kantor camat di Kota Banda Aceh dipandang perlu mendorong terciptanya budaya organisasi yang lebih baik pada instansi yang dipimpinnya. Secara operasional upaya mendorong terciptanya budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara mendorong munculnya jiwa inovatif pegawai dalam bekerja, adanya kejelasan dan pemerataan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) bagi setiap pegawai dan memelihara hubungan yang baik di antara sesama pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adenike, A. (2011). Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence From Covenant University, *Business Intelligence Journal*, 4(1): 151-165.
- Al-Saudi, M.A. (2012). The Impact of Organizational Climate upon the Innovative Behavior at Jordanian Private Universities as Perceived by Employees: A Field Study, *International Business and Management*, 5(2): 14-26.
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organization. *Journal of Leadership Studies*, 7(3): 388-396.
- Bharthvajjan R. (2007). Organizational Culture and Climate, *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 3(1): 8870-8874.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Tien Long, D. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 497-512.

- Campbell, D., Stonehouse, G. & Houston, B. (2009). *Business Strategy*. Butterworth Heinemann.
- Cangemi, J. P., Burga, B., Lazarus, H., Miller, R. L., & Fitzgerald, J. (2008). The real work of the leader: A focus on the human side of the equation. *Journal of Management Development*, 27(10), 1026-1036.
- Farokhi, M. K. M, dan Murty T. N. (2014). Factors Influencing Organizational Climate, *International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology*, 3(2), 74-82.
- Fey, C. F. & Denison, D. N. (2000). Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia and Sweden. *Working Paper Services in Business Administration*, 12(4): 123-165.
- Hunt, B., & Ivergard, T. (2007). Organizational climate and workplace efficacy: Learning from performance measurement in a public-sector cadre organization. *Public Management Review*, 9(1), 27-47.
- Iljins, J., Skvarciav, V., dan Sarkane, E. G. (2015) Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change, *Social and Behavioral Sciences*, 21(3): 944 – 950.
- Irene H. S dan Chow, S. S. L. (2007). Business Strategy, Organizational Culture, & Performance Outcomes in China's Technology Industry: Human Resource Planning, 30(4): 47-56.
- Kotter and Heskett, (2002). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). *The truth about leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Oyetunji, C.O. (2006). *The relationship between leadership style and school climate in Botswana secondary schools*. Doctoral thesis. Pretoria: University of South Africa.
- Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.
- Satria, Y. (2005). Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Muhammadiyah Surakarta, *Benefit*, 9(2): 221-235.
- Sowpow, E. (2006). The impact of culture and climate on change programs. *Strategic Communication Management*, 10(6), 14-17.
- Wang, D-S., & Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110.