
**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEJELASAN PERAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Sri Sulistyaningsih

sulistyaningsih@stieanindyaguna.ac.id

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI ANINDYAGUNA, SEMARANG, INDONESIA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kejelasan peran terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Timur. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah metode survey. Jenis penelitian yang dilakukan adalah deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai di Kecamatan Semarang Timur yang berstatus pegawai negeri sipil sebanyak 112 orang.

Sampel yang diambil sebanyak 53 orang. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah variabel independen yang terdiri Budaya Organisasi (X1) dan Kejelasan Peran (X2) serta variabel dependen Kinerja Pegawai (Y). Alat uji statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda (multiple regression analysis). Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan uji F dan uji t pada tingkat kepercayaan (confidence level) 95 % atau significant level, $\alpha = 0,05$. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak Statistical Package for Social Science (SPSS) 17.0.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil koefisien determinan dengan Adjusted R Square, bahwa 71,50% variasi variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran. Secara simultan / bersama-sama budaya organisasi dan kejelasan peran berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Timur. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh lebih dominan dari pada kejelasan peran terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Timur.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kejelasan Peran dan Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the influence of organizational culture and role clarity on employee performance in East Semarang District. The approach used in this research is a survey method. The type of research conducted is descriptive quantitative. The population in this study were all employees in the District of East Semarang with the status of civil servants as many as 112 people.

Samples were taken as many as 53 people. The variables in this study are independent variables consisting of Organizational Culture (X1) and Role Clarity (X2) as well as the dependent variable Employee Performance (Y). The statistical test tool used to analyze the data in this study is multiple regression analysis. The effect of the independent variable on the dependent variable was tested with the F test and t test at the 95% confidence level or significant level, $\alpha = 0.05$. Data processing was carried out using the Statistical Package for Social Science (SPSS) 17.0 software.

The results of this study show that the results of the determinant coefficient with Adjusted R Square, that 71.50% of the variation in the Employee Performance variable can be explained by the variables of Organizational Culture and Role Clarity. Simultaneously / together, organizational culture and role clarity have a significant and positive effect on employee performance in East Semarang District. Partially, organizational culture has a more dominant effect than role clarity on employee performance in East Semarang District.

Keywords: Organizational Culture, Role Clarity and Employee Performance.

PENDAHULUAN

Kecamatan merupakan pemerintahan daerah yang langsung berhadapan dengan masyarakat luas di wilayahnya, oleh karena itu citra birokrasi pemerintahannya secara keseluruhan akan banyak ditentukan oleh kinerja setiap anggota organisasi / pegawainya. Mengingat pegawai merupakan salah satu sumberdaya yang sangat penting organisasi, maka keberadaannya didalam organisasi banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan pengoptimalan kinerjanya. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sehingga tercapainya kinerja yang baik tersebut tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia didalamnya. Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:9) Pengertian kinerja adalah :”*Performance* atau kinerja adalah hasil kerja secara Kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari banyak faktor, diantaranya yaitu budaya organisasi dan kejelasan peran.

Budaya organisasi penting di perhatikan oleh organisasi, karena menyangkut kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Budaya Organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama. (Robbins,2006). Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh para anggotanya. Sehingga dapat dikatakan budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Budaya organisasi berkaitan dengan

bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak.

Keberadaan suatu unit organisasi tak akan terlepas dari keberadaan hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahannya yang efektif dalam menjalankan roda organisasi tersebut. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi. Efektifitas organisasi pada dasarnya adalah efektifitas individu para anggota di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kedudukan dan peran mereka masing-masing dalam organisasi, karena persepsi peran dipandang penting dalam pemahaman individu terhadap pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu guna pencapaian kinerja yang lebih tinggi setiap anggota perlu mengetahui dan memahami *job description* / tugas pokok dan fungsinya agar supaya adanya kejelasan peran bagi dirinya, karena hal ini sangat berpengaruh dalam pelaksanaan tugas sebagai pegawai, menurut Yulk(2002) pemahaman individu terhadap tanggung jawab pekerjaannya dan pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan peran tersebut.

Dalam pengamatan penuh, kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Timur tersebut belum optimal, hal ini dapat dilihat dari masih ada pegawai yang tidak mengikuti apel pagi yang merupakan kewajiban bagi pegawai; Kurang terjalannya budaya kerjasama antar pegawai; Dalam perincian tugas pokok dan fungsi (tupoksi atau *job discription*) untuk setiap Sub Bagian, pembagian tugas secara perorangan sebagian besar telah dilaksanakan, namun masih ada juga merasa belum diberi tugas, sehingga yang bersangkutan melaksanakan tugas hanya apabila diberi tugas oleh atasannya ; Dilain pihak para pegawai bekerja berdasarkan aturan kebiasaan yang berlaku bukan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing yang telah dijabarkan dalam uraian tugas masing-masing seksi dan staf yang ada di dalamnya ; Demikian juga dengan pejabat tingkat menengah dalam lingkup kecamatan belum berani untuk mengemukakan ide-ide baru terkait dengan perkembangan organisasi dan pemberian layanan bagi masyarakat, dengan alasan merepotkan diri sendiri atau takut apabila dianggap berlawanan dengan atasan ; Selain itu kenyataan lain di lapangan, masih ada pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, masih jauh dari kata profesional dan tidak ada papan petunjuk yang menunjukkan dan menerangkan tentang proses, prosedur dan biaya pelayanan; sehingga tak jarang pula pelanggan harus pulang karena persyaratan untuk mendapatkan pelayanan kurang lengkap.

Belajar dari berbagai kegiatan maka Pegawai di Kecamatan Semarang Timur dihadapkan pada upaya memaksimal peran sumber daya pegawai yang ada guna memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan, sehingga dalam hal ini betapa pentingnya faktor budaya organisasi dan kejelasan peran dalam mencapai kinerja yang optimal.

Penelitian ini dilakukan pada Kecamatan Semarang Timur yang membawahi 10 (sepuluh) Kelurahan. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan pegawai pada Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang yang berstatus pegawai negeri sipil. Dengan jumlah pegawai 112 orang. Besarnya sampel. digunakan rumus Slovin dan Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 53 orang. Pada penelitian ini terdapat 3 (tiga) variabel yang diukur, yaitu Kinerja Pegawai (Y), Budaya Organisasi (X1), dan Kejelasan Peran (X2). Definisi dan indikator dari masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator
1.	2.	3.
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.	1) Kesetiaan. 2) Tanggung Jawab. 3) Prakarsa. 4) Ketaatan. 5) Kerjasama.
Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya sehingga menjadikan pedoman tersendiri dalam berperilaku.	1) Bersikap Inovatif. 2) Perhatian Kerincian. 3) Orientasi Hasil. 4) Orientasi Orang / Pegawai. 5) Orientasi Tim.
Kejelasan Peran (X2)	Kejelasan peran adalah ketepatan dalam menginterpretasikan tugas-tugas yang dikerjakan sesuai dengan tujuan, sehingga energi yang dikerahkan dalam kegiatan-kegiatan dapat terarah ketujuan.	1) Wewenang. 2) Tanggung jawab. 3) Mampu. 4) Memahami. 5) Menerima Perintah.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Pegawai.

Menurut Bambang Kusriyanto dalam AA Anwar Prabu Mangkunegara (2009:9) Definisi kinerja pegawai adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).” Sedangkan Faustino Cardosa Gomes dalam AA Anwar Prabu Mangkunegara (2009:9) mengemukakan definisi kinerja pegawai sebagai “ungkapan seperti output, efisiensi dan efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.” Menurut Winardi (1992:75), kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standard perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pengertian kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:9) adalah :”Performance atau kinerja adalah hasil kerja secara Kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”. Gie (1995:11) berpendapat bahwa, “ Kinerja adalah seberapa jauh tugas / pekerjaan itu dikerjakan/dilakukan oleh seseorang atau organisasi”. Gie melihat kinerja didasarkan seberapa besar dilakukan seseorang atau organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu konsep yang universal dalam organisasi dalam pencapaian prestasi kerja atau hasil kerja oleh pegawai pada waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Budaya Organisasi.

Menurut Luthans (2002:122) mengatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya . Mangkunegara (2005:113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Menurut Sobirin, (2005), Budaya organisasi merupakan pola keyakinan

dan nilai-nilai dalam organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku. Menurut Robbins (2002: 247), bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama. Menurut Sedarmayanti (2007:75) budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai, pola / sistem keyakinan dan norma-norma, yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

3. Kejelasan Peran.

Kejelasan peran dan tugas menurut Yulk (2002) dalam M B Dalimunthe (2010) adalah pemahaman individu terhadap tanggung jawab pekerjaannya dan pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan peran tersebut. Awaloedin Djamin (1984) dalam Suwandi (2004) :Salah satu hal yang penting yang harus dimiliki oleh birokrasi yang sehat adalah kejelasan batas setiap wewenang dan tanggung jawab. Dari sudut perspektif motivasional, seorang individu memerlukan dorongan cukup untuk mengerjakan sebuah tugas secara efektif. Kejelasan peran dapat memperkuat harapan dari usaha suatu kinerja, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja akan suatu pekerjaan (Jackson dan Schuler, 1985; Tubre dan Collins, 2000). Kejelasan peran juga akan menciptakan perasaan mampu mengambil keputusan sendiri dan mengambil tindakan untuk melakukan tugas tersebut sehingga seorang individu akan leluasa menentukan diri di wilayah kerja mereka (Spreitzer et al, 1997). Rendahnya kejelasan peran berkaitan dengan individu yang merasa kurang diberdayakan akan mengurangi persepsi pengaruh (*Impact*) dalam lingkungan kerja mereka (Spreitzer et al, 1997). Sebaliknya, individu yang memahami peranan kerja mereka cenderung untuk mengambil tindakan dan keputusan yang dapat mempengaruhi hasil akhir dalam lingkungan kerja mereka (Sawyer, 1992).

Berdasarkan pendapat dan pengertian-pengertian para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kejelasan peran adalah suatu batas setiap wewenang, tanggung jawab, harapan perilaku dan keyakinan seorang individu dalam menginterpretasikan tugas-tugas yang dikerjakan dan menciptakan perasaan mampu mengambil keputusan sendiri dan mengambil tindakan untuk melakukan tugas terhadap hasil kinerjanya.

METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel.

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu sebagai sumber suatu penelitian. Sumber data dalam suatu penelitian yang merupakan satu kesatuan sering disebut dengan populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan pegawai pada Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang. Dengan jumlah pegawai 112 orang.

Untuk menentukan besarnya sampel, maka perlu dipertimbangkan pendapat beberapa ahli tentang penentuan besarnya sampel. Ide dasar dari pengambilan sampel adalah bahwa dengan menyeleksi bagian dari elemen-elemen populasi, maka kesimpulan tentang keseluruhan populasi dapat diperoleh.

Umar (2003) menyatakan bahwa, untuk menentukan minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui, dapat digunakan rumus Slovin seperti berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Tingkat Kesalahan (persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan penarikan sampel).

Populasi (N) sebanyak 112 orang dan tingkat kesalahan (e) sebesar 10% maka besarnya sampel adalah :

$$n = \frac{112}{1 + 112 (10\%)^2}$$

$$= 52.83019 \approx 53 \text{ orang.}$$

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 53 orang.

ANALISIS DATA

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X1), dan Kejelasan Peran (X2) terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai (Y).

Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

- Y = Variabel dependen (Kinerja Pegawai)
- a = Konstanta
- b₁, b₂ = Koefisien garis regresi
- X₁, X₂ = Variabel independen
(Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran)
- e = *error* / variabel pengganggu

Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X₁, X₂, (Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja pegawai) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho :Variabel-variabel bebas (Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai)

Ha :Variabel-variabel bebas (Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai)

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi > 0,05, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (Kinerja Pegawai) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

PEMBAHASAN

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara survei terhadap pendapat responden dengan menggunakan kuesioner yang berisi butir-butir pernyataan. Masing-masing responden diminta untuk menjawab setiap butir pernyataan yang diajukan. Jawaban atas kuesioner tersebut akan ditindaklanjuti dengan penganalisaan.

Data penelitian ini dapat dikelompokkan menurut jenisnya menjadi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari survei langsung dengan media kuesioner. Sedang data sekunder didapatkan melalui berbagai sumber seperti membaca literature, majalah, artikel, jurnal, penelitian-penelitian terdahulu, atau biasa disebut dengan studi pustaka. Wawancara terhadap responden juga dilakukan untuk melengkapi kekurangan data pada kuesioner. Dalam survei, penulis menggunakan kuesioner yang terdiri atas 5 butir (item) pernyataan pada variabel Budaya Organisasi, 5 butir (item) pernyataan pada variabel Kejelasan Peran, dan 5 butir (item) pernyataan pada variabel Kinerja Pegawai, sehingga keseluruhan pernyataan adalah 15 butir (item). Kuesioner dirancang berdasar Skala Likert, dengan butir-butir pernyataan yang terdiri dari tipe isian dan tipe pilihan. Tipe isian digunakan untuk mengisi data pribadi, sedangkan tipe pilihan untuk menentukan nilai pada masing-masing butir pertanyaan. Penentuan nilai jawaban dikategorikan ke dalam 5 jenjang, yaitu: nilai (1) untuk jawaban sangat tidak setuju (STS), nilai (2) untuk jawaban tidak setuju (TS), nilai (3) untuk jawaban ragu-ragu (RG), nilai (4) untuk jawaban setuju (S), dan nilai (5) untuk jawaban sangat setuju (SS).

Masalah kinerja pegawai tidak dapat terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu antara lain budaya organisasi dan kejelasan peran. Oleh karena itu untuk melakukan pengkajian masalah kinerja pegawai dilakukan pendekatan dengan teori yang berhubungan dengan kinerja pegawai, yang kemudian dilakukan uji penelitian dilapangan. Setelah bangun teori dilakukan uji penelitian dilapangan, kemudian dilakukan pengujian secara statistik.

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*adjusted R²*) yang diperoleh sebesar 0,715. Hal ini berarti 71,50% variasi variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran sedangkan sisanya sebesar 28,50% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini, misalnya : kemampuan, motivasi, komunikasi, lingkungan kerja dan faktor lainnya.

Hasil perhitungan regresi secara simultan didapatkan nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05, artinya variabel budaya organisasi (X1) dan kejelasan peran (X2) secara simultan / bersama-sama berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai (Y).

Pengujian estimasi regresi berganda diketahui bahwa :

- (1). Koefisien regresi variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,513 (positif) artinya apabila semakin kondusif budaya organisasi maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.
- (2). Koefisien regresi variabel kejelasan peran terhadap kinerja sebesar 0,371 (positif) artinya apabila semakin baik kejelasan peran, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Pengujian uji parsial diketahui bahwa :

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis (H1) telah membuktikan bahwa uji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai didapat nilai budaya organisasi positif 0,513 dengan signifikansi 0,001 lebih kecil dari α 0,05, hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis yang diajukan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja, terbukti variabel budaya organisasi (X1) mampu mempengaruhi variabel kinerja pegawai (Y), bahwa hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Semarang Timur. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Asfar Halim Dalimunthe 2009) yang menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil analisis yaitu Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2. Pengaruh Kejelasan Peran terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan bahwa uji pengaruh antara kejelasan Peran organisasi terhadap kinerja pegawai didapat nilai kejelasan peran positif 0,371 dengan signifikansi 0,013 lebih kecil dari α 0,05, hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif kejelasan peran terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis yang diajukan bahwa kejelasan peran terhadap kinerja pegawai, terbukti variabel kejelasan peran (X2) mampu mempengaruhi variabel kinerja pegawai (Y), bahwa hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Kejelasan Peran terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Semarang Timur. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Andana Aditya Bagus A ,2008) dengan hasil analisis bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Kejelasan Peran terhadap Kinerja Pegawai.

KESIMPULAN.

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil, dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Secara parsial (individu) terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara budaya organisasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y). Pengaruh yang positif ini mengindikasikan bahwa semakin kondusif budaya organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
2. Secara parsial (individu) terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara kejelasan peran (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Pengaruh yang positif ini mengindikasikan bahwa semakin baik kejelasan peran pegawai, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.
3. Dari variabel budaya organisasi (X1) dan kejelasan peran (X2) secara simultan / bersama-sama berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai (Y).

SARAN.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Sebagaimana diketahui bahwa Budaya Organisasi dan Kejelasan Peran merupakan faktor yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, maka seyogyanya pemerintahan Kecamatan Semarang Timur memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk semakin meningkatkan Kinerja Pegawai.
2. Penelitian di masa yang akan datang hendaknya dapat menambahkan variabel-variabel lain, memperbanyak responden, dan memperluas daerah penelitian sehingga hasil yang dicapai dapat lebih maksimal (tingkat generalisasinya dapat lebih baik).

DAFTAR PUSTAKA.

- Achmad Sobirin, 2005.** *Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik*, Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources,
- Ferdinand, Augusty. 2006.** *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2005,** *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, : BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gie, The Liang, 1995,** *Efisiensi Kerja bagi Pembangunan Negara* : Suatu Bunga Rampai Bacaan, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000.** *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Greenberg, Jerald dan Robert A Baron. 2008.** *Behavior in Organizations*. New Jersey.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002.** *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Bumi Aksara. Jakarta.
- Husein Umar, 2005,** *Riset Sumber Daya Manusia*, Penerbit : PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1985).** "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 36: pp. 16-78.
- Kartini, Kartono. 2003.** *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Penerbit : Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Lussier, Robert N. 2009.** *Management Fundamentals*. USA: South Western.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005.** *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Penerbit : PT.Rafika Aditama. Bandung.
- , 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Penerbit : Rosdakarya, Bandung.
- Mitfah Toha, 1983.** *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Penerbit : CV.Rajawali, Jakarta.
- Mullins, Laurie J. 2005.** *Management and Organizational Behavior*. Prentice Hall: Edinburg Gate Harlow.
- Moeldjono, Djokosantoso. 2003.** *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi* . PT. Elex Media Komputindo. . Jakarta.
- Newstorm. 2007.** *Organizational Behavior*. McGraw Hill: New York
- Nimran, Umar. 2004.** *Perilaku Organisasi* Penerbit : Erlangga. Jakarta,

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Tahun 2008** tentang Desa, Kelurahan, Kecamatan, Penerbit : CV. Duta Nusindo, Semarang.
- Peraturan Walikota Semarang Nomor 54 Tahun 2008** tentang Penjabaran Tugas Dan Fungsi Kecamatan Kota Semarang.
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979** tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Rizzo, J R House, R.J & LirtzmanS.I. 1970.** "Role Conflict and ambiguity in complex organizations *Administrative Science Quarterly*", 15.150-163.
- Robbins. 2001.** *Perilaku Organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi.* Prenhallindo, Jakarta.
- , **S.P, 2002.** *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi.* Terjemahan Halida, Dewi Sartika. Penerbit : Erlangga. Jakarta.
- Sawyer, J.E. 1992.** "Goal and process clarity: specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences." *Journal of Applied Psychology* 77: pp. 130-142 a.
- Sedarmayanti, 2007,** *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Penerbit Reflika Aditama, Bandung.
- Sekaran, Umar. 2006.** *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis.* Penerbit : Salemba Empat. Jakarta.
- Singh, R. S. 1998.** *Plant Diseases.* Seventh Edition. Oxford & IBH Publishing CO. PVT. LTD. New Delhi. Hal 640.
- Sobirin, Achmad. 2007.** *Budaya Organisasi.* Penerbit : STIM YKPN. Yogyakarta.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M.A. and Nason, S. W. 1997.** "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain." *Journal of Management* 23(5): pp. 679-696.
- Tampubolon, Manahan P. 2004.** *Prilaku Keorganisasian.* Jakarta : Penerbit : Ghalia Indonesia.
- Tubre, T.C. and Collins, J.M. 2000.** "Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict and job performance." *Journal of Management* 26(1): pp. 155-169.
- Udai, Pareek. 1985.** *Mendayagunakan Peran-peran Keorganisasian.* Penerbit : PPM:Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 32 Tahun 2004** tentang Pemerintahan Daerah Beserta Perubahannya 2008, Diperbanyak oleh Bagian Hukum Kota Semarang .
- Winardi, J. 1992.** *Manajemen Perilaku Organisasi,* Penerbit : Citra Aditya Bakti. Bandung.

Yulk, Gary. 2002. *Leadership in Organizational*, Upper Saddle River. Prentice Hall: New Jersey.

Thesis yang dipublikasikan

Suwandi. 2004. “*Pengaruh Kejelasan Peran dan Motivasi Kerja Terhadap Efektifitas Pelaksanaan Tugas Jabatan Kepala Sub Bagian di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur*”. Universitas Airlangga, Surabaya.
www.damandiri.or.id

Muhammad Bukhori Dalimunthe. 2010. “ *Analisis Kepuasan Kerja, Kejelasan Peran Dan Kinerja Bendahara Bantuan Operasional Sekolah Di Sekolah Dasar Negeri Kota Medan*” Universitas Sumatera Utara, Medan.
repository.usu.ac.id