

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DENGAN KAPASITAS MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Rizki Ramadentinata

(Alumni Program Studi Akuntansi FE UNP)

Lili Anita

(Program Studi Akuntansi FE UNP, Email: lilianita2371@gmail.com)

Abstract

This study aims to determine: 1) Effect of Organizational Culture on Performance of Local Government Agencies, 2) Effect of Entrepreneurial Management Capacity of the Local Government Performance, 3) Effect of Organizational Culture on Government Performance Management Capacity Region with Entrepreneurship as an intervening variable. Type of research is causative. The population in this study is SKPD in Padang. The total sample taking technique of sampling. Data analysis using path analysis. The results show that: (1) organizational culture have a significant positive impact on the performance of local government (2) Capacity entrepreneurial management had no significant negative effect on the performance of local government agencies. (3) organizational culture had no significant negative effect on the performance of local government through entrepreneurial management capacity

Keywords: *Organizational Culture, Local Government Performance and Capacity Management Entrepreneurship.*

1. PENDAHULUAN

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, pemerintah daerah terus melakukan berbagai upaya dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, salah satunya dengan penyempurnaan sistem administrasi negara secara menyeluruh. Pemerintah daerah juga melakukan pengelolaan manajemen keuangan daerah dengan pengorganisasian dan pengelolaan sumber-sumber daya atau kekayaan yang ada pada suatu daerah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki daerah tersebut. Kemampuan daerah untuk mencapai tujuan tersebut disebut Kinerja Pemerintah Daerah.

Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Indra, 2006). Kinerja pemerintah daerah didefinisikan sebagai keseluruhan pencapaian hasil yang telah diraih dan telah dicapai oleh pemerintah daerah dalam menangani keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah

daerah dalam satu periode tertentu (Fadel, 2008).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah menurut Fadel (2008) ada empat yaitu, kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi, lingkungan makro dan *endowment* daerah, yang kesemuanya menuntut untuk segera dilakukannya pembenahan atau *reinventing local government*. Akan tetapi, peneliti hanya akan membahas budaya organisasi dan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel *intervening*. Alasan peneliti memilih budaya organisasi dan kapasitas manajemen kewirausahaan karena dalam penelitian Fadel (2008) budaya organisasi dan kapasitas manajemen kewirausahaan memiliki pengaruh yang lebih besar dan lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan dengan lingkungan makro dan *endowment* daerah. Selain itu, peneliti juga ingin melihat apakah perpaduan antara budaya organisasi sebagai variabel independen dan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai

variabel antara dapat memberikan efek yang baik terhadap kinerja pemerintah daerah sebagai variabel dependen.

Budaya menurut Schein (2010) merupakan nilai, konsep, kebiasaan, dan perasaan yang diambil dari asumsi dasar sebuah organisasi yang kemudian diinternalisasikan oleh anggotanya dan untuk itu, seorang profesional yang berkarakter dan kuat kulturnya akan meningkatkan kinerjanya dalam organisasi dan secara sekaligus meningkatkan citra dirinya.

Apabila seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi, maka para anggota organisasi akan bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya itu tanpa merasa terpaksa. Dilihat dari segi hasil yang didapat, maka hasilnya pun akan memuaskan sesuai dengan rencana awal. Akhirnya pelaksanaan budaya itu akan menghasilkan *output* kinerja yang baik.

Variabel *intervening* yang digunakan dalam penelitian ini adalah kapasitas manajemen kewirausahaan. Kapasitas manajemen kewirausahaan adalah tingkat kemampuan sistem manajemen dan para manajer instansi pemerintah daerah dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen kewirausahaan ke dalam pelaksanaan kegiatan di seluruh bidang yang terdapat di suatu instansi pemerintah daerah (Fadel, 2008). Kapasitas manajemen kewirausahaan atau dengan kata lain disebut *New Public Management* (NPM) merupakan suatu spirit utama dan nilai inti dari administrasi publik (Fadel, 2008).

Fadel (2008) mengemukakan bahwa kapasitas manajemen kewirausahaan akan berperan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah, asalkan faktor budaya organisasi tidak menghambatnya. Variabel faktor budaya organisasi berfungsi sebagai variabel independen, sementara faktor kapasitas manajemen kewirausahaan berfungsi sebagai variabel antara atau dapat disebut pula sebagai variabel

intervening. Hal ini dimaksudkan untuk melihat atau dengan kata lain untuk memberikan informasi apakah budaya organisasi merupakan faktor penghambat atau faktor pendukung yang paling signifikan bagi kapasitas manajemen kewirausahaan. Selain itu, kedua variabel ini juga digunakan untuk melihat apakah memiliki pengaruh secara signifikan atau tidak terhadap kinerja pemerintah daerah di Kota Padang.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai: 1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. 2) Pengaruh kapasitas manajemen kewirausahaan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. 3) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel *intervening*.

2. TELAAH LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Kinerja Instansi Pemerintah

Kinerja adalah gambaran pencapaian suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Indra, 2006). Menurut Fadel (2008) kinerja pemerintah daerah didefinisikan sebagai keseluruhan pencapaian hasil yang telah diraih dan telah dicapai oleh pemerintah daerah dalam menangani keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam satu periode tertentu.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan

pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja pegawai, jika kinerja pegawai baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan selanjutnya kinerja organisasi, untuk mengetahui perlu dilakukan pengukuran.

Menurut Fadel (2008), kinerja dibagi ke dalam 2 bagian, yaitu:

- a. Prestasi Aksi (*Action Performance*), diukur dari: 1) Relevansi (*Relevance*), tingkat kesesuaian antara kegiatan yang dijalankan dan kebutuhan atau masalah yang dihadapi masyarakat, 2) Keekonomian (*Economy*), perbandingan antara input atau sumber daya yang direncanakan dan input atau sumber daya yang direalisasikan dalam kegiatan yang dijalankan.
- b. Prestasi Hasil (*Achievement Performance*), diukur dari: 1) Efisiensi, tingkat kesesuaian antara perbandingan biaya dan hasil yang dicapai, dengan biaya dan hasil yang direncanakan dalam kegiatan yang dijalankan. 2) Efektivitas hasil atau *output*, perbandingan antara *output* yang direncanakan dengan *output* yang dicapai dalam kegiatan yang dijalankan. 3) Efektivitas hasil akhir atau *outcome*, perbandingan antara hasil akhir yang direncanakan dan hasil akhir yang dicapai dalam kegiatan yang dijalankan.

2.2. Budaya Organisasi

Menurut Fadel (2008), budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan seorang aparat terhadap kegunaan dari nilai dan norma yang berasal dari doktrin *New Public Management* (NPM), yang menuntun atau memengaruhi sikap dan tindakannya dalam melaksanakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Sedangkan menurut Nevizond Chatab, dalam buku *Profil Budaya Organisasi* (2007), budaya organisasi merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar

nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok dan secara operasional disebut budaya kerja karena merupakan pedoman dan arah perilaku kerja karyawan.

Robbins (1998) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauhmana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan; (2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian; (3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauhmana pimpinan memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Penerapannya antara lain: menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan tugas; (4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapannya antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide; (5) Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapannya antara lain: dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain; (6) Agresivitas (*Aggressiveness*), adalah sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Penerapan antara lain: persaingan

yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal; (7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauhmana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapannya antara lain: manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual.

Dalam organisasi, setiap anggota mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing-masing sehingga diperlukan penyatuan persepsi seluruh anggota atas budaya organisasi. Dengan adanya kesatuan budaya tersebut, maka anggota akan membuat pertimbangan antara budaya sendiri yang disesuaikan dengan budaya organisasi yang terbentuk. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh anggota sebagai penunjuk identitas organisasi. Budaya organisasi juga menjadi pemersatu anggota, peredam konflik, memotivasi anggota untuk merealisasikan tujuan organisasi dan menciptakan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat dapat membuat organisasi menjadi besar.

2.3. Kapasitas Manajemen Kewirausahaan

Menurut Fadel (2008) kapasitas manajemen kewirausahaan diartikan sebagai tingkat kemampuan sistem manajemen dan para manajer instansi pemerintah daerah dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen kewirausahaan dalam keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah.

Di sektor publik, makna tersebut terus berkembang dengan munculnya pemikiran tentang *public entrepreneurship* yaitu proses penciptaan nilai bagi warga negara dengan menggabungkan sumber daya publik dan atau swasta dan memanfaatkannya untuk mendapatkan *social opportunities* (Morris and Jones: 1999).

Konsep *public entrepreneurship* bermanfaat untuk mengembangkan penilaian kritis atas perubahan pada lingkungan pemerintahan. Hubungan pertukaran antara pemerintah dan warga negara-konsumen-klien menempati tempat utama dalam *public entrepreneurship*. Konsep *public entrepreneurship* memberikan kemungkinan dilakukannya reformasi radikal pada birokrasi pemerintahan, khususnya melalui penginjeksian persaingan dan kontrol demokratis ke dalam organisasi politik.

Kapasitas manajemen kewirausahaan diartikan sebagai suatu konsep atau konstruksi yang menggambarkan tingkat kehadiran konsep *red-tape* dalam suatu sistem manajemen, dan tingkat fleksibilitas dari para manajer di instansi pemerintah.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Fadel (2008) yang menguji pengaruh kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi, lingkungan makro, dan *endowment* daerah terhadap kinerja pemerintah daerah (studi kasus pada Provinsi Gorontalo). Hasilnya menunjukkan kapasitas manajemen kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah, lingkungan makro tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, dan *endowment* daerah tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) yang menguji pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik (studi kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak). Hasilnya menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik, kepuasan kerja

berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

Budaya organisasi mengikat para karyawan yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Apabila pengertian ini ditarik ke dalam organisasi, maka seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi sehingga karyawan harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang ada tanpa merasa terpaksa. Keberadaan budaya dalam organisasi akan menjadi perekat dan pedoman dari seluruh kebijakan perusahaan serta tuntutan operasional bagi aspek-aspek lain dalam organisasi. Jika nilai-nilai budaya telah menjadi pedoman dalam pembuatan aturan organisasi, maka budaya perusahaan akan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Sheridan: 1992). Hal tersebut berarti bila budaya organisasinya baik maka kinerja organisasi juga akan baik.

Menurut Fadel (2008), budaya organisasi memiliki hubungan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Dengan adanya penjelasan di atas, maka terdapat keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja instansi pemerintah daerah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

2.5.2. Pengaruh Kapasitas Manajemen Kewirausahaan Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

Kapasitas manajemen kewirausahaan didefinisikan sebagai tingkat kemampuan sistem manajemen dan para manajer instansi pemerintah daerah dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen kewirausahaan ke dalam

pelaksanaan kegiatan di seluruh bidang yang terdapat di suatu instansi pemerintah daerah (Fadel:2008).

Menurut Fadel (2008) kapasitas manajemen kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Dengan kata lain, kinerja pemerintah daerah sangat bergantung pada kapasitas manajemen kewirausahaan. Dengan adanya penjelasan di atas, maka terdapat keterkaitan antara kapasitas manajemen kewirausahaan dengan kinerja instansi pemerintah daerah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kapasitas manajemen kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

2.5.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel *Intervening*

Fadel (2008) mengemukakan bahwa kapasitas manajemen kewirausahaan akan berperan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah, asalkan faktor budaya organisasi tidak menghambatnya. Variabel faktor budaya organisasi berfungsi sebagai variabel independen, sementara faktor kapasitas manajemen kewirausahaan berfungsi sebagai variabel antara atau dapat disebut pula sebagai variabel *intervening*.

Dari hasil penelitiannya, Fadel (2008) memberikan arahan untuk melakukan *reinventing local government* agar suatu pemerintah daerah mampu berkinerja lebih baik, yaitu: (1) Jika ingin memberdayakan kapasitas manajemen kewirausahaan, maka yang harus diperhatikan adalah faktor budaya organisasi.; (2) Jika ingin meningkatkan kinerja pemerintah daerah, maka yang harus diperhatikan adalah kapasitas manajemen kewirausahaan dan faktor budaya organisasi. Kapasitas manajemen kewirausahaan pengaruhnya lebih besar dalam membentuk Kinerja Pemerintah

Daerah dibandingkan dengan faktor Budaya Organisasi.

Hasil penelitian Fadel (2008), membawa beberapa implikasi bagi penyelenggaraan pemerintah daerah. Salah satu poinnya menjelaskan kapasitas manajemen dalam konfigurasi variabel yang memengaruhi kinerja pemerintah daerah yang dipengaruhi oleh variabel lain sebelum memengaruhi kinerja pemerintah daerah itu. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah tidak cukup dengan membenahi kapasitas manajemen kewirausahaan saja, tetapi secara simultan harus mempersiapkan budaya organisasi yang mendukung bagi peningkatan kapasitas manajemen kewirausahaan, yaitu menghadirkan *national culture* dan *development culture*. Pendapat di atas secara singkat menjelaskan bahwa keberhasilan penerapan NPM hanya mungkin terwujud apabila terdapat kesiapan budaya yang matang, mendapat dukungan lingkungan, dan tidak ada hambatan dari birokrasi dan elit-elit yang ada.

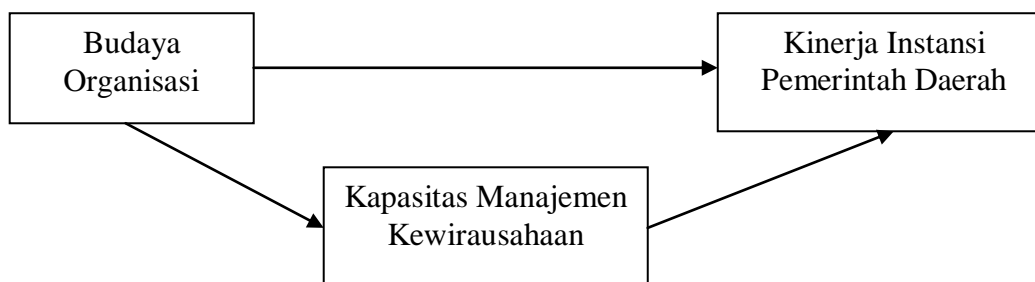
Dengan adanya penjelasan di atas, maka terdapat keterkaitan antara budaya

organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel *intervening*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel *intervening*.

2.6. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti yaitu kinerja instansi pemerintah daerah sebagai variabel dependen dengan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel antara.

Hubungan antara ketiga variabel tersebut adalah kapasitas manajemen kewirausahaan (variabel antara) akan berperan secara signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah (variabel dependen), asalkan faktor budaya organisasi (variabel independen) tidak menghambatnya (Fadel: 2008).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

2.7. Hipotesis

H₁ : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.

H₂ : Kapasitas Manajemen Kewirausahaan berpengaruh signifikan positif terhadap

Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.

H₃ : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel Intervening.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah aparat pemerintah daerah di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Padang yang berjumlah 45 SKPD. Alasan peneliti mengambil populasi di instansi ini, karena dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya dari variabel-variabel yang diteliti oleh penulis dan langsung bertindak sebagai pelaksana di lapangan.

Pemilihan sampel menggunakan metode atau teknik *total sampling*. Responden dalam penelitian ini adalah kepala dari dinas, badan, dan kantor dan kepala-kepala bidang yang terdapat di dinas, badan, dan kantor.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Data untuk penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang. Kuisoner diberikan kepada responden pada saat penelitian. Pengambilan kuisoner diambil langsung dari responden maksimal dua hari setelah kuisoner diberikan.

3.3. Variabel Penelitian

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja instansi pemerintah daerah. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas yaitu Budaya Organisasi. Sedangkan yang menjadi variabel *intervening* adalah Kapasitas Manajemen Kewirausahaan.

3.4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

4. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Jumlah populasi penelitian ini adalah 45 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Setiap sampel masing-masing terdiri atas Kepala Dinas, Kantor, Badan, Kecamatan, dan Inspektorat, dan Kepala Bidang atau *Middle Manager* yang terdapat pada di Dinas, Kantor, Badan, Kecamatan, dan Inspektorat, dengan estimasi masing-masing SKPD diberikan 5 kuesioner, sehingga total responden menjadi 225 orang.

Tabel 1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah Kuisoner
Jumlah kuesioner yang disebar	225
Jumlah kuesioner yang kembali	168
Jumlah kuesioner yang dapat	168
Respon rate	74,67 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel berikut memperlihatkan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian

Tabel 2. Nilai Corrected Item dan Nilai Cronbach's Alpha

Instrumen Variabel	Nilai Corrected Item-Total Correlation terkecil	Nilai Cronbach's Alpha
Kinerja Instansi Pemerintah daerah	0,182	0,676
Sistem PengendBudaya Organisasi	0,356	0,844
Kapasitas Manajemen Kewirausahaan	0,163	0,701

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS (2011)

4.3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Residual

Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan taraf signifikan 0,05. Dari tabel berikut terlihat bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,713 dengan signifikan 0,689. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

Tabel 3. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		168
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.12625131
	Most Extreme Differences	
Absolute	Absolute	.055
	Positive	.055
	Negative	-.039
Kolmogorov-Smirnov Z		.713
Asymp. Sig. (2-tailed)		.689

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS (2011)

b. Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *Glejser*. Pengujian ini membandingkan signifikan dari uji ini apabila hasilnya $\text{sig} > 0,05$. Berdasarkan tabel di bawah, dapat dilihat tidak ada variabel yang signifikan dalam regresi

dengan variabel *Unstandardized Residual*. Tingkat signifikansi $> \alpha 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

Tabel 4. Uji Heterokedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.376	9.876		.038	.970
	X1_5	-.225	3.686	-.005	-.061	.951
	X2_5	.003	1.761	.000	.002	.999

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS (2011)

4.4. Analisis Data

a. Substruktur 1

Substruktur 1 menggambarkan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kapasitas Manajemen Kewirausahaan. Adapun hasil pengujiaannya sebagai berikut.

Tabel 5. Koefisien Determinasi Substruktur 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.008 ^a	.000	-.006	6.323

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: x2

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS (2011)

Tabel 6. Koefisien Regresi Substruktur 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	69.119	4.617		14.971	.000
	x1	-.009	.085	-.008	-.109	.913

a. Dependent Variable: x2

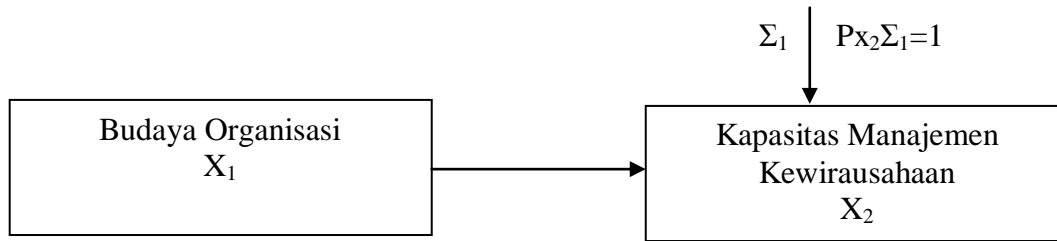
Sumber: Pengolahan data statistik SPSS (2011)

Dari pengolahan data diatas maka dapat diketahui koefisien jalur Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebesar $-0,008$

sedangkan pengaruh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini sebagai berikut:

Koefisien tersebut memberikan makna bahwa variabel lain lebih mempengaruhi Kapasitas Manajemen Kewirausahaan dibandingkan Budaya

Organisasi terhadap Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebesar 100%. Hasil pengolahan data substruktur 1 dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2. Substruktur 1: Pengaruh X₁ terhadap X₂

Adapun persamaan jalur untuk substruktur 1 sebagai berikut: $X_2 = 0 X_1 + 1$

b. Substruktur 2

Substruktur 2 menggambarkan pengaruh Budaya Organisasi dan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan terhadap Kinerja Intansi Pemerintah Daerah. Adapun hasil pengujiaannya sebagai berikut.

Tabel 7. Koefisien Determinasi Substruktur 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.286	.278	2.139

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS (2011)

Tabel 8. Koefisien Regresi Substruktur 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.200	2.394		4.260	.000
	x1	.232	.029	.532	8.087	.000
	x2	-.022	.026	-.054	-.822	.413

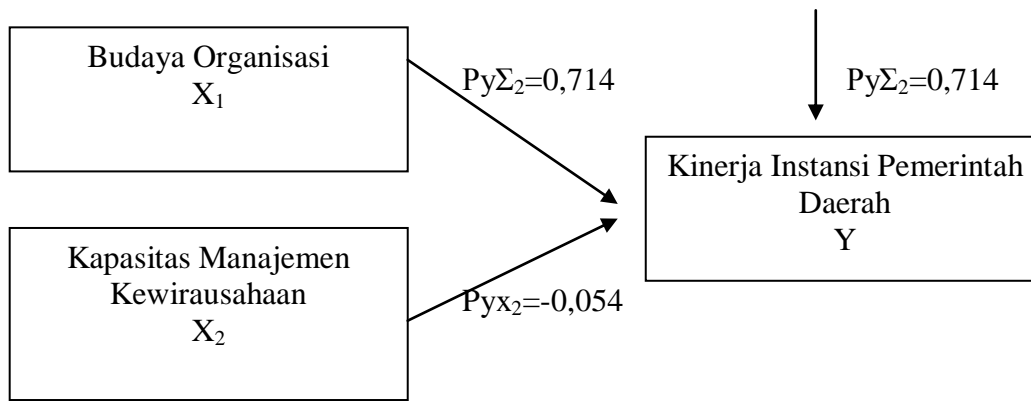
a. Dependent Variable: Y

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS (2011)

Dari pengolahan data diatas maka dapat diketahui koefisien jalur pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Intansi Pemerintah Daerah sebesar 0,532 dan pengaruh Kapasitas Manajemen Kewirausahaan terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah sebesar -0,054 sedangkan pengaruh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini sebagai berikut.

$$P_{ye} = \sqrt{1 - R^2_{yx_1x_2}} = \sqrt{1 - 0,286} = 0,714$$

Koefisien tersebut memberikan makna bahwa pengaruh variabel lain terhadap Kinerja Intansi Pemerintah Daerah sebesar 71,40%. Hasil pengolahan data substruktur 2 dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3. Substruktur 2: Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y

Adapun persamaan jalur untuk substruktur 2 sebagai berikut:

$$y = 0,532 x_1 - 0,054 x_2 + 0,714$$

Dari kedua substruktur di atas maka dapat diketahui besar pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel penyebab terhadap variabel akibat yaitu sebagai berikut:

a) Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Pengaruh langsung:

$$X_1 \text{ terhadap } Y = Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y$$

$$\begin{aligned} &= (P_{YX1})(P_{YX1}) \\ &= 0,532 \times 0,532 \\ &= \mathbf{0,2830} \end{aligned}$$

Pengaruh tidak langsung:

X_1 terhadap Y melalui X_2

$$\begin{aligned} &= X_1 \leftarrow X_2 \rightarrow Y \\ &= (P_{YX1}) + ((P_{YX2})(P_{X2X1})) \\ &= 0,529 \times ((-0,008 \times -0,054)) \\ &= \mathbf{0,0002} \end{aligned}$$

b) Variabel Kapasitas Manajemen Kewirausahaan (X_2)

Pengaruh langsung:

$$X_2 \text{ terhadap } Y = Y \leftarrow X_2 \rightarrow Y$$

$$\begin{aligned} &= (P_{YX2})(P_{YX2}) \\ &= -0,054 \times -0,054 \\ &= \mathbf{0,0003} \end{aligned}$$

Indikator hasil pengolahan pengaruh langsung dan tidak langsung di atas dapat diringkas seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 9. Rekapitulasi Pengaruh Variabel Penyebab terhadap Variabel Akibat

No	Keterangan	%
1.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah	28,30
2.	Pengaruh Kapasitas Manajemen Kewirausahaan terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah	0,03
3.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai variable Intervening	0,02
4.	Pengaruh variabel-variabel lain terhadap Nilai Informasi Laporan Keuangan SKPD	71,65
	Total	100

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2011

Pengujian Hipotesis

Sebelum melakukan uji parsial untuk pengaruh Budaya Organisasi dan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah maka perlu dilakukan uji F. Uji F ini dilakukan untuk menguji apakah secara bersama-sama variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak. Dari hasil analisis data yang diperoleh mengenai

Budaya Organisasi dan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Hasil pengolahan statistik analisis regresi menunjukkan nilai $F = 33,093$ yang signifikan pada level 0,000. Dikarenakan nilai signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi yang digunakan sudah *fix*, sehingga dapat digunakan untuk memprediksi variabel-variabel penelitian.

Tabel 10. Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	302.853	2	151.427	33.093	.000 ^a
	Residual	754.998	165	4.576		
	Total	1057.851	167			

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS (2011)

4.4.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig < \alpha$ 0,05. Nilai t_{tabel} pada α 0,05 adalah 1,7139. Untuk variabel Budaya Organisasi (X_1) nilai t_{hitung} adalah 8,087 dan nilai sig adalah 0,000 (tabel 8). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $8,087 > 1,7139$ atau nilai signifikansi $0,000 < \alpha$ 0,05, dimana nilai koefisien β yaitu 0,232. Hal ini dapat membuktikan bahwa Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah, sehingga hipotesis pertama dari penelitian ini **diterima**.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin Budaya Organisasi meningkat, maka Kinerja Instansi Pemerintah Semakin baik. Pernyataan ini juga sejalan dengan Menurut Fadel (2008), yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Chatman dan Bersade

(1997) yang mengemukakan hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi, yaitu: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

4.4.2. Pengaruh Kapasitas Manajemen Kewirausahaan terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.

Untuk variabel Kapasitas Manajemen Kewirausahaan (X_2) nilai t_{hitung} adalah -0,822 dan nilai sig adalah -0,22 (tabel 8). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-0,822 < 1,7139$ atau nilai signifikansi $0,413 > \alpha$ 0,05, dimana nilai koefisien β negatif yaitu -0,022. Hal ini dapat membuktikan bahwa Kapasitas Manajemen Kewirausahaan (X_2) tidak berpengaruh signifikan dan negatif

terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah, sehingga hipotesis kedua dari penelitian ini **ditolak**. Hal ini berarti semakin tinggi Kapasitas Manajemen Kewirausahaan, maka tidak akan memberi pengaruh apapun terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.

Hasil penelitian juga tidak sejalan dengan Fadel (2008), dimana kapasitas manajemen kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Dengan kata lain, kinerja pemerintah daerah sangat bergantung pada kapasitas manajemen kewirausahaan. Pandey, Corsey, dan Moyi Nihan (2004) dengan menggunakan data yang dihimpun dari *National Administrative Studies Project* (NASP-II), menemukan bahwa *red-tape* memiliki hubungan langsung yang bersifat negatif dengan kinerja. Artinya semakin rendah tingkat *red-tape* dalam pengelolaan sumber daya manusia, sistem informasi, semakin tinggi tingkat kinerja.

4.4.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel *Intervening*

Untuk variabel Budaya Organisasi (X_1) nilai t_{hitung} adalah -0,109 dan nilai sig adalah 0,913. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-0,109 < 1,7139$ atau nilai signifikansi $0,913 > \alpha 0,05$, dimana nilai koefisien β negatif yaitu -0,009. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar $0,529 \times ((-0,008 \times -0,054)) = 0,0002$. Hal ini dapat membuktikan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah melalui Kapasitas Manajemen Kewirausahaan, sehingga hipotesis ketiga dari penelitian ini **ditolak**.

Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung dimana Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel *Intervening*.

Hasil penelitian tidak sejalan dengan Fadel (2008), dimana kapasitas manajemen kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah, asalkan variabel budaya organisasi tidak menghambatnya. Variabel budaya organisasi sebagai variabel independen, sementara faktor kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel antara.

Dari hasil penelitiannya, Fadel (2008) memberikan arahan untuk melakukan *reinventing local government* agar suatu pemerintah daerah mampu berkinerja lebih baik, yaitu: (1) Jika ingin memberdayakan kapasitas manajemen kewirausahaan, maka yang harus diperhatikan adalah faktor budaya organisasi.; (2) Jika ingin meningkatkan kinerja pemerintah daerah, maka yang harus diperhatikan adalah kapasitas manajemen kewirausahaan dan faktor budaya organisasi. Kapasitas manajemen kewirausahaan pengaruhnya lebih besar dalam membentuk Kinerja Pemerintah Daerah dibandingkan dengan faktor Budaya Organisasi.

5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1. Simpulan

- Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.
- Kapasitas Manajemen Kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.
- Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel *Intervening*.

5.2. Keterbatasan

- Dikarenakan beberapa SKPD yang memiliki kendala dalam prosedur perizinan dan pengisian kuesioner,

menyebabkan data yang diolah kurang optimal, maka untuk penelitian selanjutnya diharapkan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebarkan.

- b. Pilihan jawaban yang peneliti ajukan tidak mewakili semua aspirasi dari responden sehingga hasil yang diperoleh tidak maksimal.
- c. Dari semua SKPD yang ada di Kota Padang, hanya Dinas saja yang memiliki Kepala Bidang, sedangkan Kantor, Badan, Kecamatan, dan Inspektorat hanya memiliki Kepala Seksi. Oleh karena itu, peneliti menambahkan dalam responden Kepala Bidang atau *Middle Manager*.

5.3. Saran

- a. Untuk penelitian selanjutnya, dikarenakan adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah daerah, maka hendaknya peneliti selanjutnya menambahkan atau mengganti variabel yang diteliti dengan variabel lain, seperti Lingkungan makro dan *Endowment Daerah*, selain Budaya Organisasi.
- b. Untuk pemerintah daerah, hendaknya lebih meningkatkan dan lebih mandiri dalam melaksanakan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan, sehingga dapat memberikan kemandirian pendanaan dalam hubungannya terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.
- c. Kapasitas dari manajemen yang ada pada masing-masing SKPD dalam menjalankan wirausaha agar lebih mandiri harus lebih ditingkatkan, supaya masing-masing SKPD tersebut tidak terus-menerus menjalankan kegiatan operasional dari APBN.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam*

- Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Bellone, C. J. and G. F. Goerl. 1992. *Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy*. *Public Administration Review*, 52 (2).
- Bozeman, Barry. 2000. *Bureaucracy and Red Tape*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chatman, Jennifer, and Bersade. 1997. *Employee Satisfaction, Factor Associated with Company Performance*. *Journal of Applied Psychology*. February 29-42.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Ensiklopedia Wikipedia. 2008. *Daftar Provinsi Di Indonesia Menurut Indeks Pembangunan Manusia*. Melalui <http://www.id.wikipedia.org> [23 April 2011].
- Fadel Muhammad. 2008. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Gramedia.
- Golembiewski, Robert T. 2003. *Ironies in Organization Development*. New York: Marcell Dekker.
- Hughes, K. 1994. *The Future of UK Competitiveness and Role of Industrial Policy*. London: Policy Studies Institute.
- Imam Ghozali. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu ngantar*. Jakarta: Erlangga.
- Ingraham, P. W., and A. E. Donahue. 2000. *Dissecting the Black Box Revisited: Characterizing Government Management capacity*. In C. Heinrich and L. Lynn (Eds) *Governance and Performance: New Perspective*.

- Washington D. C.: Georgetown University.
- Ingraham P. W., P. G. Joyce, and A. D. Donahue. 2003. *Government Performance: Why Management Matters*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Ingraham, P. W. 2005. *Performance: Promises to Keep and Miles To Go*. Public Administration Review.
- Instruksi Presiden No.4 Tahun 1995. *Tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan*.
- Kang, Hwang-Sun. 2003. Efficiency. Dalam J. Rabin, (ed). *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. New York: Marcel Dekker Inc.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No: Kep-26/M.PAN/2/2004. *Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Akuntabilitas dan Transparansi dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik*.
- Kuncoro Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana meneliti & menulis tesis?*. Jakarta: Erlangga.
- Lijan Poltak Sinambela. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. 1989. *Organizational Behaviour*. Singapore: Mc.Graw-Hill International Edition
- Lynn, Laurence E., Carolyn J. Heinrich, and Carolyn J. Hill. 2000. *Studying Public Management: Challenges and Prospect*. Journal of Public Administration Research and Theory.
- Manahan P. Tampubolon. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Martin, S. J., 2002. The Challenge of Best Value: Seven Keys to Successful Reviews Local Governance. In *Best Value: New Public Management or New Direction in The New Public Management* Edited by McLaughlin, K., Stephen P. Osborne, and Ewan Ferlie. London: Sage.
- Meier, Kenneth J., Laurence O'Toole, and Sean Nicholson-Crotty. 2004. *Multilevel Governance and Organizational Performance: Investigating the Political-Bureaucratic Labyrinth*. Journal of Policy Analysis and Management 23(1): 31-47.
- Mohamad Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Morris, M. H. and F.F. Jones. 1999. *Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Fall.
- Muhammad Rizki Nur Kurniawan. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)*. Skripsi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Nevizond Chatab. 2007. *Profil Budaya Organisasi Mendiagnosis Budaya*. Jakarta: Alfabeta.
- Osborne, Stephen P., and Kate McLaughlin. 2002. The New Public Management in Context. Dalam *New Public Management* edited by Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne, and Ewan Ferlie. New York: Plume.s
- Osborne, David, and Ted Gaebler. 1993. *Reinventing Government. How The Entrepreneurial Spirit is*

- Transforming the Public Sector*. New York: Plume.
- Owens, Robert G. 2001. *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pandey, Sanjay K., David H. Coursey, and Donald P. Moynihan. 2004. *Organization Culture, Red Tape, and Performance*. Department of Public Policy and Administration, Rutgers University.
- Pollit, Christopher. 1993. *Managerialism and Public Services: The Anglo-American Experience 2nd Editions*. USA: Blackwell Business.
- Pollit, Christopher. 2002. The New Public Management in The International Perspective: an Analysis of Impacts and Effects. Dalam *New Public Management* edited by Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne, and Ewan Ferlie. New York: Routledge.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. Jakarta: Englewood Cliffs dan Prenhallindo.
- Schein, Edgar. H. 2010. *Organizational Culture And Leadership*. San Fransisco: Josseybass.
- Schedler, K. and I. Proeller. 2002. The New Public Management: A Perspective from Mainland Europe. In K. McLaughlin., S. P. Osborne., and E. Ferlie (eds). *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge.
- Sekaran, Uma. 2003. *Reseach Methode for Bussiness A Skill Building Approach*, Fourth Edition. Southern Illinois University at Carbondala. John Weley and Sons, inc.
- Selden, S. C., and J. E. Sowa. 2004. *Testing a Multi-dimensional Model of Organizational Performance: Prospects and Problems*. Journal of Public Administration Research and Theory.
- Sheridan, John E., 1992. *Organization Culture and Employee Retention*. Academy of Management Journal.
- Sugiyono. 2004. *Metode Pemelitian Bisnis*. Bandung: PT Alfabeta.
- Taylor, Marylin. 2002. *Public Policy in The Community: Public Policy and Politics*. USA: Palgrave Macmillan.
- Terry, L. D. 1993. *Why We Should Abandon the Misconceived Quest to Reconcile Public Entrepreneurship with Democracy: A Response to Bellone and Goerl's "Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy"*. Public Administration Review.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. *Tentang Pemerintahan Daerah*.
- Van Mierlo, J.G.A. 1996. *Public Entrepreneurship as Inovative Management Strategy in the Public Sector*. Paper yang disampaikan pada 65th Annual Conference of the Southern Economic Association, New Orleans, Louisiana, November, 18-20.
- Vigoda, Eran. 2003. *New Public Management* in Jack Rabin (ed.) Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, Volume Two. New York: Marcel Dekker.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Halaman ini sengaja dikosongkan