

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INSTANSI
PEMERINTAH DAERAH DENGAN KAPASITAS MANAJEMEN
KEWIRAUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI EMPIRIS PADA SATUAN KERJA PERANGKAT
DAERAH (SKPD) KOTA PADANG)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang



OLEH :

**RIZKI RAMADENTINATA
2006/73388**

**PROGRAM STUDI AKUTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2012**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

***PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INSTANSI
PEMERINTAH DAERAH DENGAN KAPASITAS MANAJEMEN
KEWIRAUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Padang)***

**NAMA : RIZKI RAMADENTINATA
BP/NIM : 2006 / 73388
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KEAHLIAN : SEKTOR PUBLIK
FAKULTAS : EKONOMI**

Padang, Januari 2012

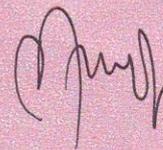
Disetujui Oleh :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



**Lili Anita, S. E., M. Si., Ak
NIP. 19710302 199802 2 001**



**Nurzi Sebrina, S. E., M. Sc., Ak
NIP. 19720910 199802 2 003**

**Ketua Program Studi
Akuntansi**

**Fefri Indra Arza, S. E., M. Sc., Ak
NIP. 19730213 199903 1 003**

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

**Judul : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DAERAH DENGAN
KAPASITAS MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)
Kota Padang)**

Nama : RIZKI RAMADENTINATA

BP/NIM : 2006 / 73388

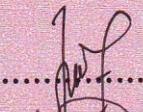
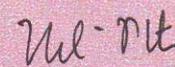
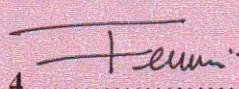
Program Studi : Akuntansi

Keahlian : Sektor Publik

Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2012

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Lili Anita, S. E., M. Si., Ak	1. 
2. Sekretaris	: Henri Agustin, S. E., M. Sc., Ak	2. 
3. Anggota	: Nelvirita, S. E., M. Si., Ak	3. 
4. Anggota	: Fefri Indra Arza, S. E., M. Sc., Ak	4. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizki Ramadentinata
NIM/Thn. Masuk : 73388/2006
Tempat/Tgl. Lahir : Manado / 25 April 1988
Program : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jalan Jambi No. 13, Asratek, Ulak Karang, Padang
No. HP/Telepon : 0813 88566476
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Padang)

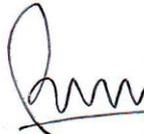
Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditandatangani Asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Januari 2012

yatakan,



Rizki Ramadentinata
NIM. 73388

ABSTRAK

Rizki Ramadentinata (73388) : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel *Intervening*. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, 2011.

**Pembimbing : 1. Lili Anita, S.E, M.Si, Ak
2. Nurzi Sebrina, S.E, M.Sc, Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 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*.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD di Kota Padang. Teknik pengambilan sampelnya yaitu *total sampling*. Analisis data menggunakan *path analysis*.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah, dengan nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $8,087 > 1,7139$ atau nilai signifikansi $0,000 < \alpha 0,05$, dimana nilai koefisien β positif yaitu $0,232$ berarti H_a diterima. (2) Kapasitas manajemen kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah, dengan t hitung $< t$ tabel yaitu $0,822 < 1,7139$ atau nilai signifikansi $0,413 > \alpha 0,05$, dimana nilai koefisien β negatif yaitu $-0,022$ berarti H_a ditolak. (3) Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah melalui kapasitas manajemen kewirausahaan, dengan t hitung $< t$ tabel yaitu $-0,109 < 1,7139$ atau nilai signifikansi $0,913 > \alpha 0,05$, dimana nilai koefisien β negatif yaitu $-0,009$ berarti H_a ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian disarankan: 1) Untuk penelitian selanjutnya, lebih baik jika, dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian; 2) Untuk peneilitan selanjutnya, hendaknya menambahkan atau mengganti variabel yang diteliti dengan variabel lain, seperti Lingkungan makro dan *Endowment* Daerah, selain Budaya Organisasi; 3) 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; 4) Kapasitas dari manajemen dalam menjalankan wirausaha agar lebih mandiri harus lebih ditingkatkan, supaya masing-masing SKPD tersebut tidak terus-menerus menjalankan kegiatan operasional dari APBN; 5) Prosedur atau peraturan yang berlaku di Kota Padang hendaknya lebih bersifat fleksibel, tidak kaku, dan dapat dijalankan dalam berbagai macam kondisi yang terjadi di lapangan; 6) Disarankan kepada Kota Padang agar yang menjabat sebagai kepala dari masing-masing SKPD yang ada di Kota Padang adalah orang yang benar-benar mengerti, mengetahui, dan faham tentang segala hal dari SKPD yang dipimpinnya (*the right man on the right place*).

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel *Intervening*”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih terutama kepada Ibu Lili Anita, S.E., M.Si., Ak., sebagai pembimbing I dan Ibu Nurzi Sebrina, S.E., M.Sc., Ak., sebagai pembimbing II yang telah menyediakan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis selama ini. Selain itu, tak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran Administrasi dan perolehan buku-buku penunjang skripsi.

5. Papa, Mama, Uda, dan Uni serta seluruh keluarga besar penulis atas kasih sayang dan bantuannya, baik moril maupun materil.
6. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2006.
7. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Semoga penelitian berikutnya akan menjadi lebih baik lagi. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini mempunyai arti dan dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca.

Padang, Januari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi masalah	12
C. Pembatasan masalah.....	13
D. Perumusan masalah.....	13
E. Tujuan penelitian	13
F. Manfaat penelitian	14
BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	
1. Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.....	16
2. Budaya Organisasi	30
3. Kapasitas Manajemen Kewirausahaan.....	40
B. Penelitian Terdahulu	49
C. Pengembangan Hipotesis	50

D. Kerangka Konseptual	56
E. Hipotesis	56

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	58
B. Populasi dan Sampel	58
C. Jenis Data dan Sumber Data	60
D. Metode Pengumpulan Data	61
E. Variabel Penelitian	61
F. Instrumen Penelitian	62
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	64
H. Uji Asumsi Klasik	67
I. Teknik Analisis Data	69
J. Definisi Operasional	75

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	76
B. Demografi Responden	77
C. Uji Valid dan Reliabilitas	80
D. Uji Asumsi Klasik	82
E. Deskripsi Variabel Penelitian	84
F. Analisis Data	94
G. Pengujian Hipotesis	99
H. Pembahasan	102

BAB V.PENUTUP

- A. Kesimpulan..... 111
- B. Keterbatasan dan Saran Penelitian..... 111

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar SKPD	59
2. Skala Pengukuran	63
3. Instrumen Penelitian	63
4. Nilai <i>Cronbach's Alpha & Corrected Item Total Corelation</i>	67
5. Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	77
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	78
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	79
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan.....	80
10. Nilai <i>Corrected Item Total Corelation</i> terkecil.....	81
11. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	81
12. Uji Normalitas	83
13. Uji Heterokedastisitas	84
14. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	85
15. Distribusi Frekuensi Variabel Kapasitas Manajemen Kewirausahaan.....	88
16. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.....	92
17. Koefisien Determinasi Substruktur 1.....	95
18. Koefisien Regresi Substruktur 1.....	95
19. Koefisien Determinasi Substruktur 2.....	96
20. Koefisien Regresi Substruktur 2.....	97

21. Rekapitulasi Pengaruh Variabel Penyebab terhadap Variabel Akibat	99
22. Uji F	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	56
2. Struktur Lengkap Antar Variabel.....	70
3. Substruktur 1: Pengaruh X_1 terhadap X_2	71
4. Substruktur 2: Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y	72
5. Substruktur 1: Pengaruh X_1 terhadap X_2	96
6. Substruktur 2: Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	118
2. Tabel Distribusi Frekuensi Per Skor Variabel	123
3. Hasil Analisis Validitas dan Realibilitas <i>Pilot Test</i>	124
4. Hasil Analisis Validitas dan Realibilitas Hasil Penelitian.....	131
5. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	134
6. Analisis Data.....	136
7. Pengujian Hipotesis.....	139

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lahirnya otonomi merupakan perwujudan dari pergeseran sistem pemerintahan, yakni dari sistem sentralisasi menuju sistem desentralisasi. Menurut Mardiasmo (2002), beberapa misi yang terkandung dalam otonomi daerah. *Pertama*, menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah. *Kedua*, meningkatkan kualitas pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat. *Ketiga*, memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam perubahan sistem pengelolaan keuangan pemerintah daerah. Otonomi kepada daerah didasarkan pada asas desentralisasi dalam wujud otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab. Otonomi tersebut bersifat luas karena kewenangan berada pada daerah (seperti pada negara federal).

Dengan adanya pemberian otonomi yang luas dan desentralisasi kepada kabupaten dan kota, menuntut masing-masing pemerintah daerah untuk melakukan pembaharuan terhadap sistem, prosedur, dan tata cara dalam segala hal untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sesuai dengan kemampuan masing-masing kabupaten dan kota. Hal ini nantinya berujung pada kinerja yang didapat atau dihasilkan oleh masing-masing daerah tersebut.

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. Selain itu,

pemerintah daerah juga melakukan pengelolaan manajemen keuangan daerah. Manajemen keuangan daerah adalah 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. 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 kegiatan-kegiatan di segala bidang (Fadel:2008). Robbins (1998) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (1998) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi ("*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*").

Sejak diberlakukannya otonomi daerah, semua pemerintah daerah di Indonesia telah diberikan keleluasaan dan otoritas untuk mengatur urusan rumah tangganya sendiri. Pemerintah pusat, dalam hal ini, hanya sebagai pengawas pemerintahan di daerah. Daerah diberi kesempatan atau lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan dirinya agar berkinerja lebih baik. Hal ini dilakukan

dengan cara daerah dapat merekrut sendiri karyawan berdasarkan kebutuhan pada masing-masing dinas yang terdapat di daerah tersebut, membuat peraturan-peraturan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terdapat pada daerah tersebut, membuat perubahan yang berarti dalam hal pelayanan kepada masyarakat pada diri karyawan, memberikan *reward and punishment* kepada karyawan disesuaikan dengan kinerjanya, dan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk melakukan inovasi dan kreativitas dalam hal pelayanan kepada masyarakat.

Pengalaman dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang di daerah sampai saat ini masih berorientasi paternalistik atau hierarkis (Wirawan: 2007). Dengan masih adanya orientasi ini, mengakibatkan pemerintah daerah di Indonesia untuk mencapai kinerja yang memuaskan menjadi tidak maksimal. Hal ini dikarenakan potensi-potensi yang terdapat dalam diri karyawannya tidak digunakan secara maksimal dan simultan. Semua keputusan ditetapkan oleh atasan tanpa melibatkan karyawan yang ada. Seharusnya kebudayaan yang mengikat para anggotanya untuk berperilaku sesuai dengan budaya yang ada. Apabila pengertian ini ditarik ke dalam organisasi, maka 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). Menurut Vigoda (2003), *new public management* diartikan sebagai “*an approach in public administration that employs knowledge and experiences acquired in business management and other disciplines to improve efficiency, effectiveness, and general performances of public services in modern bureaucracies.*” Konsep ini telah mulai tampak pengaruhnya dalam praktik pengembangan sektor publik tidak hanya di negara maju, tapi juga pada negara-negara berkembang. *New Public Management* kini dipandang sebagai suatu bentuk reformasi berstandar internasional (Schedler & Proeller, 2002), dan sejak lahirnya dianggap sebagai *the best values* oleh Pollit (1993) yang berorientasi pada pemangkasan atau penghematan biaya, mengutamakan mekanisme pasar, manajemen kinerja, dan peningkatan kualitas pelayanan.

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.

Pemerintah daerah saat ini kebanyakan masih menggunakan paradigma administrasi tradisional yang cenderung mengutamakan sistem dan prosedur, menggunakan birokrasi klasik (untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui beberapa pintu dan cenderung menyusahkan masyarakat), peraturan yang berlaku di masing-masing daerah cenderung bersifat kaku dan tidak fleksibel, serta masih adanya pimpinan yang tidak berpikiran inovatif, kreatif, dan fleksibel terhadap suatu situasi yang dihadapi. Di dalam doktrin kapasitas manajemen kewirausahaan atau dengan kata lain *New Public Management* (NPM) atau *Reinventing Government*, pemerintah daerah dianjurkan untuk berorientasi pada kinerja atau hasil kerja, mendorong organisasi dan pegawai agar lebih fleksibel, penetapan tujuan dan target secara lebih jelas sehingga memungkinkan pengukuran hasil, dan menerapkan sistem desentralisasi, memberikan perhatian pada pasar, melibatkan sektor swasta, melakukan privatisasi, melakukan penyederhanaan jumlah dan ruang lingkup organisasi pada struktur pemerintahan (*downsizing*), menerapkan gaya bisnis pada pemerintahan (manajerialisme), serta

melakukan restrukturisasi organisasi pemerintah yang menekankan pada hasil buka proses (debirokratisasi) (Fadel: 2008).

Peningkatan kapasitas manajemen kewirausahaan di suatu daerah dapat diamati dari berbagai bentuk perubahan, inisiatif, terobosan, dan inovasi, serta daya kreativitas yang dilakukan pemerintah daerah, tetapi kinerja yang dicapai pemerintah daerah di Indonesia selama ini sulit untuk diketahui karena lemah atau tidak adanya instrumen penilaian kinerja yang tetap dan pasti dipakai oleh setiap daerah. Akibatnya, tidak mudah untuk mengetahui apakah penerapan model NPM ini dapat membawa pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah atau tidak. Hal ini sebenarnya dapat diubah dengan cara adanya kualitas yang unggul dalam diri pimpinan yang ditunjuk, perbaikan dalam sistem manajemen yang menuntut lebih fleksibel, serta komitmen yang tinggi dari pimpinan atau dalam hal ini adalah gubernur atau bupati untuk menempatkan orang-orang yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya dalam suatu bidang untuk ditempatkan sebagai kepala dinas yang membawahi suatu instansi tertentu. Sebagai contoh, posisi kepala dinas pendidikan di suatu daerah adalah orang yang memang dasarnya tenaga pendidik, memiliki pengalaman dalam bidang untuk kurun waktu tertentu, dan lain sebagainya. Apabila hal ini telah terpenuhi, maka orang tersebut nantinya diyakini dapat membuat yang terbaik untuk memajukan pendidikan di daerah tersebut secara umumnya, dan dinas pendidikan di daerah tersebut secara khususnya. Dengan kata lain, ini berkaitan dengan istilah asing yang sering kita dengar, yaitu *the right man on the right place*. Untuk itu, diharapkan nantinya hasil kerja yang didapat selama satu tahun dapat dicapai

sesuai dengan rencana yang diharapkan. Dengan adanya hal di atas, maka antara kapasitas manajemen kewirausahaan dengan kinerja instansi pemerintah daerah memiliki hubungan yang saling terkait satu dengan yang lainnya dan tidak terpisahkan.

Fenomena yang terjadi sampai saat ini di Kota Padang adalah Pemerintah Kota Padang sampai saat ini masih belum bisa juga memaksimalkan APBD, yang mana di dalamnya termasuk pula pengelolaan PAD, sebagai pendaatan utama daerah. Daya serap dana APBD pada 10 SKPD di lingkungan Pemerintah Kota (Pemko) Padang tahun 2010 masih lemah (Safasindo.com, 25/04/2011). Alasan pemerintah adalah karena ada beberapa kegiatan yang dihentikan sehingga dana yang tak terserap di SKPD cukup besar. Selain itu, dari hasil penelusuran, realisasi pendapatan Pemerintah Kota Padang tahun 2008 mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan tahun 2007 yaitu dari 792,96 milyar rupiah menjadi 887,38 milyar rupiah. Pendapatan Pemerintah Kota Padang pada tahun 2008 masih didominasi dari Dana Alokasi Umum yaitu sebesar 624,6 milyar rupiah atau sebesar 67,72 persen, sedangkan Pendapatan Asli Daerah hanya sebesar 128,46 milyar rupiah atau 13,92 persen, sedangkan untuk Belanja Pembangunan, selama tahun 2008 dialokasikan sebesar 1,01 triliun rupiah sedangkan realisasinya hanya sebesar 881,72 milyar rupiah atau 87,24 persen. Realisasi terbesar adalah untuk sektor otonomi daerah dan Administrasi Keuangan yaitu sebesar 134,79 milyar rupiah atau mencapai 58,83 persen (Situs Resmi Pemerintah Kota Padang, 25/04/2011). Dari 100 persen total relisasi yang diharapkan, hanya 87,24 persen

yang akhirnya terealisasi dengan baik. Sedangkan sisa 12,76 persen tidak diketahui keberadannya.

Permasalahan di atas memberikan gambaran bahwa Pemerintah Kota Padang khususnya masing-masing pimpinan SKPD masih bergantung kepada Dana Perimbangan yang diberikan oleh pemerintah pusat daripada mengembangkan dan mengoptimalkan potensi dari daerah sendiri melalui pengelolaan APBD yang terencana dan terstruktur yang akhirnya nanti dapat meningkatkan PAD daerah Kota Padang. Mengoptimalkan potensi yang peneliti maksud adalah dengan cara pimpinan dari masing-masing SKPD mengelola sumber-sumber daya yang ada, baik sumber daya alam maupun sumber-sumber daya lain, yang mana nantinya sumber-sumber daya tersebut diolah, dibudidaya, ataupun dihasilkan, sehingga nantinya sumber-sumber daya tersebut bernilai jual dan dapat dipasarkan ke masyarakat sebagai hasil karya asli daerah. Pengembangan dan pengolahan sumber-sumber daya tersebut melibatkan peran masyarakat. Masyarakat dilatih, diajar, dan diawasi oleh pemerintah daerah.

Hal ini dapat berhasil dengan sukses apabila adanya komitmen yang kuat dari pimpinan-pimpinan SKPD untuk membuat Kota Padang sebagai daerah yang mandiri dan menjalankan operasional daerah dari hasil kerja kerasnya sendiri, tanpa perlu membebankan dana APBN sebagai dana operaional daerah yang dominan. Selain itu, diperlukan pimpinan yang kreatif, memiliki inisiatif tinggi, berani melakukan terobosan-terobosan penting, dan berani melakukan perubahan yang fundamental atau yang mendasar. Hal ini dilakukan agar apa yang akan

dilakukan dan diharapkan oleh pemerintah nantinya dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan tanpa ada halangan apapun yang berarti.

Apabila hal ini dapat dilakukan semuanya dengan baik dan benar sesuai dengan perencanaan serta semua elemen yang terkait memiliki kesamaan visi, misi, dan komitmen, maka hasil atau output yang didapat pun akan maksimal dan berefek baik bagi daerah. Hal ini juga harus didukung dengan kemampuan pimpinan dari masing-masing untuk mengatur dan menjalankan fungsi-fungsinya sebagai seorang pimpinan. Semua ini sesuai dengan doktrin *New Public Management* yang dikembangkan oleh Osborne dan Gaebler (1993), Fadel (2008), dan peneliti-peneliti lainnya. Secara teoretis, suatu pemerintah yang memiliki kapasitas manajemen yang lebih tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi (Ingraham and Donahue: 2000).

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 Provinsi Gorontalo, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah Provinsi Gorontalo, lingkungan makro tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah Provinsi Gorontalo, dan *endowment* daerah tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah Provinsi Gorontalo. 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.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini difokuskan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Padang. Alasan peneliti melakukan penelitian ini karena peneliti belum sama sekali mendapatkan gambaran yang pasti tentang kapasitas manajemen dan budaya yang tercipta di dalam pemerintahan. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk melihat apakah para pimpinan SKPD melakukan pengelolaan, dan pengolahan terhadap sumber-sumber daya yang ada di Kota Padang dan menjadikan sumber-sumber daya tersebut menjadi sebuah hal yang berharga dan bernilai jual, sehingga pemerintah tidak lagi perlu bertumpu pada dana perimbangan dari pemerintah pusat (APBN) dibandingkan APBD sebagai dana operasional utama. Selain hal tersebut, peneliti juga melihat apakah pimpinan SKPD terlalu kaku (*red-tape*) terhadap sistem manajemen atau peraturan yang berlaku untuk mengambil suatu sikap terhadap suatu masalah. Peneliti juga ingin melihat apakah budaya yang tercipta di masing-masing SKPD dapat meningkatkan kinerja instansi. Penelitian ini dilakukan di Kota Padang, berdasarkan data dan fakta yang terdapat pada fenomena menunjukkan bahwa Kota Padang dalam menjalankan operasional daerahnya masih bergantung pada dana dari pemerintah pusat. Penelitian ini dilakukan di Kota Padang dan berdasarkan fenomena yang ada terdapat kesenjangan yang cukup jauh antara pengelolaan Dana Perimbangan dari

Pemerintah Pusat dengan pengelolaan Dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Untuk itu, pada penelitian ini, peneliti mencoba untuk menguji apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah dengan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel *intervening*.

Penelitian ini penting untuk diteliti agar tidak terjadi lagi kesenjangan antara kenyataan dan harapan masyarakat terhadap para pemimpin yang menjabat dengan hasil yang diciptakan oleh para pemimpin-pemimpin tersebut. Oleh karena itu, dengan bertitik tolak dari uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris pada SKPD di Kota Padang).**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka masalah yang dapat diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah?
2. Sejauhmana kapasitas manajemen kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah?
3. Sejauhmana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel *intervening*?

4. Sejauhmana perilaku aparat instansi berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah?
5. Sejauhmana *reward and punishment* berpengaruh terhadap motivasi aparat?
6. Sejauhmana sistem manajemen berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah?

C. Pembatasan Masalah

Untuk lebih memfokuskan permasalahan serta data yang akan dibahas dan dikumpulkan dalam penelitian ini, maka perlu adanya pembatasan masalah. Mengingat banyaknya hal yang dapat mempengaruhi kinerja pemerintah daerah, untuk itu peneliti membatasi penelitian pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel *intervening*.

D. Perumusan Masalah

Perumusan masalah yang dapat ditimbulkan berdasarkan identifikasi masalah tersebut adalah:

1. Sejauhmana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah?
2. Sejauhmana kapasitas manajemen kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah?

3. Sejauhmana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel *intervening*?

E. Tujuan Penulisan

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam 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*.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai kegunaan dan manfaat bagi instansi pemerintah, pembaca dan peneliti lain maupun bagi penulis sendiri :

1. Bagi Penulis:
 - a. Menambah wawasan pengetahuan dan pengembangan ilmu penulis, khususnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
 - b. Menghasilkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dan praktik yang sesungguhnya terjadi.

2. Bagi Akademis

Penelitian ini dapat menambah wawasan ilmu bagi dunia akademik tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel *intervening*.

3. Bagi Entitas Pemerintah

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat memuaskan masyarakat sebagai pengguna layanan.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS

A. KAJIAN TEORI

1. Kinerja Instansi Pemerintah

a. Pengertian

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).

Dalam mengukur keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dicatat dan diukur. Pengukuran ini tidak hanya dilakukan pada *input* (masukan) program, tapi juga pada keluaran-manfaat dari program tersebut.

Istilah kinerja merupakan terjemahan ‘unjuk kerja’ atau ‘prestasi’ (Keban dalam Fadel: 2008). Dalam kamus Merriam Webster, *performance* diartikan sebagai:

a) the execution of an action; b) the fulfillment of claim, promise, or request, sedangkan dalam kamus Oxford Dictionary ‘the execution or fulfillment of a duty atau a person’s achievement under test conditions...’ Menurut Bernardin dan Russel dalam Fadel (2008) mengartikan kinerja sebagai ‘...the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period ...’

Definisi di atas menekankan pada catatan tentang *outcome* atas suatu kegiatan atau tugas yang diselenggarakan pada kurun waktu tertentu.

Suryadi dalam Lijan (2006) mendefinikan kinerja sebagai berikut:

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) memasukkan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan karakter dalam suatu permainan; (4) menggambarkan dengan suara atau alat musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; (6) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin; (7) memainkan musik; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara *legal*, tidak melanggar hukum dan sesuai norma dan etika (Prawirosentoso dalam Lijan, 2006).

Rumusan diatas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi di atas, terdapat setidaknya empat elemen, yaitu (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok; (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang

tersebut; (3) pekerjaan haruslah dilakukan secara *legal*, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan, dan (4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum (Lijan, 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.

Kinerja menjadi wacana utama dalam administrasi publik sejak *Reinventing Government* diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler (1993). Menurut keduanya, *reinvention* adalah suatu proses perubahan yang radikal dari paradigma klasik penyelenggaraan administrasi publik ke paradigma baru yang menekankan jiwa wirausaha. Jiwa atau semangat ini sangat mengutamakan hasil dari pada proses.

Pada hakikatnya negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan dalam hal ini bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan oleh masyarakat, misalnya kebutuhan akan kesehatan, pendidikan, dan lain-lain (Lijan, 2006).

b. Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui kinerja aparatur pemerintah kepada masyarakat, perlu dilakukan penilaian atas pendapat masyarakat terhadap pelayanan, melalui penyusunan indeks kepuasan masyarakat (Kepmenpan Nomor Kep/25/M.PAM/2/2004). Penetapan unsur penilaian telah didahului dengan penelitian yang dilaksanakan atas kerjasama Kementerian PAN dengan BPS. Ada 14 unsur sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat yaitu sebagai berikut:

- 1) Prosedur layanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;
- 2) Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;
- 3) Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);

- 4) Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
- 5) Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
- 6) Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
- 7) Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
- 8) Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan atau status masyarakat yang dilayani;
- 9) Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;
- 10) Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
- 11) Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
- 12) Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;

- 13) Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
- 14) Keamanan Pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Indikator kinerja menurut Indra (2006) adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).

- 1) Indikator (*inputs*) masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan atau peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.
- 2) Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/ atau nonfisik.
- 3) Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

- 4) Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 5) Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negative, terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Menurut Mardiasmo (2009), *value for money* merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari sisi *output* yang dihasilkan saja, akan tetapi harus mempertimbangkan *input*, *output*, dan *outcome* secara bersama-sama. Permasalahan yang sering timbul dan sering dihadapi oleh pemerintah dalam melakukan pengukuran kinerja adalah sulitnya mengukur *output*, karena *output* yang dihasilkan tidak selalu berupa *output* yang berwujud, akan tetapi lebih banyak berupa *intangible output* (hasil yang tidak berwujud).

Kinerja pemerintah menunjukkan sampai seberapa jauh pemerintah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana dijanjikan kepada publik pada awalnya. Ammons (Hwang-Sun Kang, 2003) menggunakan ukuran kinerja pemerintah melalui kriteria *workload*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *productivity*. *Workload* menunjukkan jumlah beban kerja yang berhasil diselesaikan. *Efficiency* menunjukkan perbandingan antara input dan output. *Effectiveness* menunjukkan perbandingan antar *output* dan *outcome* yaitu tingkat ketercapaian hasil akhir setelah *output* diperoleh. Sedangkan *productivity* menunjukkan jumlah hasil yang dicapai pada kurun waktu tertentu.

Menurut Mahsun (2006), Pengukuran kinerja pemerintah daerah (pemda) harus mencakup pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan.

Indikator Kinerja Pemerintah daerah, meliputi:

1. Indikator Masukan (*Inputs*), misalnya:
 - a) Jumlah dana yang dibutuhkan;
 - b) Jumlah pegawai yang dibutuhkan;
 - c) Jumlah infrastruktur yang ada;
 - d) Jumlah waktu yang digunakan.
2. Indikator Proses (*Process*), misalnya:
 - a) Ketaatan pada peraturan perundangan;
 - b) Rata-rata yang diperlukan untuk memproduksi atau menghasilkan layanan jasa.
3. Indikator keluaran (*Output*), misalnya:
 - a) Jumlah produk atau jasa yang dihasilkan;
 - b) Ketepatan dalam memproduksi barang atau jasa.
4. Indikator hasil (*outcome*), misalnya:
 - a) Tingkat kualitas produk dan jasa yang dihasilkan;
 - b) Produktivitas para karyawan atau pegawai.
5. Indikator Manfaat (*Benefit*), misalnya:
 - a) Tingkat kepuasan masyarakat;
 - b) Tingkat partisipasi masyarakat.
6. Indikator *Impact*, misalnya:
 - a) Peningkatan kesejahteraan masyarakat;

- b) Peningkatan pendapatan masyarakat.

Karakteristik pemerintah daerah sebagai *pure non profit organization* menempatkan organisasi ini mempunyai keunikan yang sangat berbeda dengan perusahaan bisnis. Pemerintah daerah mempunyai tanggung jawab besar di bidang ekonomi dan sosial secara bersama-sama.

Pengukuran kinerja pemerintah daerah harus mempertimbangkan indikator-indikator ekonomi dan sosial secara komprehensif yang mencakup:

1. Kondisi Ekonomi Nasional
 - a) Tingkat pertumbuhan produk domestik bruto.
 - b) Produk domestik bruto riil per kapita.
 - c) Tingkat tabungan.
 - d) Defisit/surplus keuangan daerah.
 - e) Utang dalam dan luar negeri.
 - f) Cadangan emas dan devisa.
2. Lingkungan Bisnis
 - a) Indeks kebebasan ekonomi.
 - b) Perlindungan hak milik.
 - c) Indeks persepsi korupsi.
 - d) Kebebasan bank.
3. Stabilitas dan Pengembangan
 - a) Sebaran pendapatan.
 - b) Paritas upah tenaga kerja pria atau wanita.
 - c) Tingkat pengangguran.

- d) Partisipasi politik.
 - e) Jumlah pengungsi.
 - f) Kepastian hukum.
 - g) Jumlah kendaraan pribadi dan umum.
 - h) Kondisi keamanan daerah.
4. Kesehatan
- a) Tingkat kelahiran.
 - b) Harapan hidup.
 - c) Tingkat kematian.
 - d) Program pemeliharaan kesehatan.
 - e) Pengeluaran untuk kesehatan.
 - f) Perbandingan penduduk dengan dokter atau tenaga medis.
 - g) Kecukupan gizi penduduk.
5. Pendidikan
- a) Tingkat partisipasi pendidikan.
 - b) Anggaran pendidikan.
 - c) Kualitas tenaga pengajar.
 - d) Kecukupan sarana dan prasarana pendidikan.
 - e) Rata-rata tingkat pendidikan masyarakat.
 - f) Pemerataan pendidikan.

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

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

c. Peran Indikator Kinerja

Publikasi indikator kinerja melayani berbagai macam tujuan dasar, yang salah satunya adalah menjamin pertanggungjawaban organisasi sektor publik

(agen) (Indra, 2006). Stewart, dalam Indra (2006), menyarankan pertanggungjawaban dapat dijaga dengan hanya dua kondisi:

- 1) Agen harus memberikan perhitungan kinerja pelaku.
- 2) Pelaku harus mampu menangani agen dalam perhitungannya.

Prinsip agensi telah dikembangkan dalam konteks sektor, Baiman dalam Indra (2006), yang mengidentifikasi pelaku (pemilik) dan agen atau manajer saling terbuka. Pertanggungjawaban dalam sektor publik semakin lama semakin kompleks.

Indikator kinerja digunakan sebagai indikator pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Indikator kinerja tersebut dapat berbentuk:

1. Faktor Keberhasilan Utama Organisasi (*Critical Success Factors*) adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini merefleksikan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan nonfinansial pada kondisi waktu tertentu. *Critical Success Factors* tersebut harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi.
2. Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicator*) merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial, untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer atau pimpinan untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja

Selain itu, peran indikator kinerja bagi pemerintah, menurut Mardiasmo (2009), antara lain:

1. Untuk membantu memperjelas tujuan organisasi.
2. Untuk mengevaluasi target akhir (*final outcome*) yang dihasilkan.
3. Sebagai masukan untuk menentukan skema insentif manajerial.
4. Memungkinkan bagi pemakai jasa layanan pemerintah untuk melakukan pilihan.
5. Untuk menunjukkan standar kinerja.
6. Untuk menunjukkan efektivitas.
7. Untuk membantu menentukan aktivitas yang memiliki efektivitas biaya yang paling baik untuk mencapai target sasaran.
8. Untuk menunjukkan wilayah, bagian, atau proses yang masih potensial untuk dilakukan penghematan biaya.

Pengguna atau calon pengguna pelayanan sektor publik harus dapat menangani administrasi laporan pelayanan. Dalam organisasi usaha, pelanggan di pasar kompetitif melakukan pengendalian langsung dan memberlakukan sanksi. Hal ini berlawanan dengan praktik pelayanan publik lokal yang monopoli. Pada saat yang sama, banyak calon pengguna layanan atau kelompok yang berkepentingan lainnya tidak mempunyai pengalaman langsung terhadap kualitas pelayanan yang ditawarkan (Indra, 2006).

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan untuk semakin baik diajukan terhadap

pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena instansi masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah.

Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah menerima amanat dari rakyat. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

d. Evaluasi Kinerja

Evaluasi atau *monitoring* kinerja perlu dilakukan untuk mengevaluasi pelayanan publik dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. *Monitoring* kinerja yang berkelanjutan digunakan untuk mengidentifikasi apakah tingkat kualitas pelayanan publik sudah lebih baik daripada sebelumnya, dan membantu peningkatan efisiensi dan efektivitas layanan publik itu sendiri (Indra, 2006).

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja ataupun prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat dilakukan terhadap proses penilaian, *review* dan pengukuran kinerja.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian

Budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, di pikir dan diciptakan oleh manusia, sehingga budaya adalah hasil karya manusia. Budaya juga menuntun manusia untuk mengetahui tindakan yang benar dan salah, mengganggu sesama atau tidak, menyenangkan sesama atau tidak ketika melakukan segala sesuatu tersebut. Budaya bergeser dan berpindah dari satu generasi ke generasi berikutnya dalam bentuk tulisan dan lisan. Selain budaya menggambarkan karya manusia seperti seni, musik, literatur dan arsitektur, budaya dapat berbentuk nonmateri yang bersifat abstrak seperti nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, adat istiadat, simbol dan lain-lain.

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.

Menurut Achmad Sobirin (2007), secara umum konsep budaya organisasi dibagi menjadi dua, yaitu *school of thought ideational* dan *adaptationist school*. Konsep pertama, *ideational school* lebih melihat budaya sebuah organisasi dari apa yang di-*shared* (dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama) anggota sebuah komunitas atau masyarakat. Konsep ini biasanya dianut oleh para *organization theorists* yang menggunakan pendekatan antropologi sebagai basisnya. Konsep kedua, *adaptationist school* melihat

budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi seperti arsitektur atau tata ruang bangunan fisik sebuah organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat didalamnya seperti pola perilaku dan cara mereka berkomunikasi.

Dalam arti sederhananya, konsep *adaptationist school* melihat budaya dari kulit luar organisasi, kebanyakan pengikutnya adalah para manajer dan praktisi bisnis yang memperlakukan budaya sebagai variabel internal untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Selain kedua konsep diatas, gabungan keduanya yaitu konsep *realist school* juga banyak dikenal. Penganut konsep ini menyadari bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang kompleks dan tidak bisa dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut. Hubungan resiprokal keduanya menjadi cukup penting dalam mempelajari budaya.

Menurut Peter F. Druicker, dalam buku Robert G. Owen, *Organizational Behavior in Education* (2001), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

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.

Melihat beberapa pendapat para ahli tentang budaya organisasi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasi juga merupakan lingkungan internal suatu organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi tersebut sehingga budaya organisasi sebagai pemersatu budaya-budaya yang ada pada diri individu untuk menciptakan tindakan yang dapat diterima dalam organisasi.

b. Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi, berikut ini peran budaya organisasi seperti yang ditulis Wirawan (2007), yaitu :

1. Identitas organisasi

Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lain.

2. Menyatukan organisasi

Budaya organisasi menjadi pemersatu anggota organisasi dengan menyatukan nilai-nilai, dan norma anggota.

3. Reduksi konflik

Budaya organisasi memperkecil terjadinya konflik dan juga sebagai peredam konflik.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok

Budaya organisasi yang kondusif dapat mengembangkan rasa memiliki dan komitmen yang tinggi kepada organisasi.

5. Reduksi ketidakpastian

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian dalam mencapai tujuan dengan menentukan apa yang akan dicapai dan mengembangkan pembelajaran bagi anggota baru.

6. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan dan prosedur dalam bekerja sehingga anggota melaksanakan tugasnya sesuai dengan peraturannya.

7. Motivasi

Budaya organisasi memotivasi anggota untuk mencapai tujuan dengan bertanggung jawab untuk merealisasikan tujuan organisasi.

8. Kinerja organisasi

Budaya organisasi menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi, kepuasan kerja dan etos kerja.

9. Keselamatan kerja

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja dengan mengembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

10. Sumber keunggulan kompetitif

Budaya organisasi yang kuat mendorong kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan. Perusahaan yang mapan budaya organisasinya relatif untung, berumur panjang dan mampu menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan.

c. Indikator Budaya Organisasi

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 detil (*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.

Menurut Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon, M. M. (2004), budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi adalah:

1. Inovasi memperhitungkan resiko

Norma yang dibentuk menyatakan bahwa setiap anggota harus memperhatikan dengan jeli terhadap segala permasalahan yang mungkin akan menimbulkan resiko kerugian bagi organisasi.

2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detil

Memperhatikan permasalahan secara detil akan menimbulkan ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan tugasnya sehingga tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi menghasilkan kualitas produksi yang tinggi pula.

3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Ketelitian dan kecermatan anggota serta mendapat supervisi yang mengarahkan dan memberdayakan mereka dari pimpinan dapat dikatakan mereka berorientasi pada hasil yang dicapai.

4. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota

Kerja tim yang dilaksanakan anggota terhadap tupoksi mereka akan terkait dengan tim bagian lain yang berbeda tupoksinya. Apabila anggota melaksanakan tugasnya dengan teliti dan cermat, mereka akan selalu berorientasi kepada sesama anggota agar dapat tercapai target organisasi.

5. Agresif dalam bekerja

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja.

6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Performa di atas harus dipertahankan untuk menjaga kestabilan kerja sehingga akan terbentuk budaya organisasi yang kuat.

d. Faktor-Faktor Penentu Kekuatan Budaya Organisasi

Model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat. Pertama, kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dikembangkan organisasi harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku (*behavior*) para individu pelaku organisasi (pemilik, manajemen, dan anggota organisasi) untuk menyelaraskan (*goals congruence*) antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi tersebut harus mampu mendorong para pelaku organisasi dan organisasi itu sendiri untuk memiliki tujuan, sasaran, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dalam semangat yang sama pula. Kedua, dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi, seperti tuntutan dari *stakeholders* eksternal dan perubahan dalam lingkungan hukum, ekonomi, politik, sosial, teknologi informasi, dan lainnya.

Menurut Luthans (1989), faktor-faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah :

1. Kebersamaan

Kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi (pembinaan kepada anggota organisasi) dan imbalan yang berupa kenaikan gaji, promosi, dan tindakan-tindakan lain.

2. Intensitas

Adalah komitmen anggota terhadap nilai budaya organisasi.

Deal dan Kennedy (1982), menyatakan ciri-ciri budaya organisasi yang kuat, yaitu:

- 1) Anggota organisasi loyal kepada organisasi.
- 2) Pedoman perusahaan digariskan dengan jelas sehingga penerapannya tepat.
- 3) Nilai-nilai organisasi dihayati dan dilaksanakan dengan baik.
- 4) Organisasi memberi tempat khusus kepada anggota yang melaksanakan nilai-nilai organisasi dengan sangat baik dengan memberikan penghargaan.
- 5) Pemimpin menyempatkan menghadiri acara ritual organisasi sesering mungkin. Acara ritual organisasi misalnya, acara makan bersama, jalan-jalan bersama, dan lain-lain.

Untuk memperkuat budaya organisasi, pemimpin organisasi sebaiknya melakukan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Memantapkan nilai-nilai budaya organisasi.
- 2) Melakukan pembinaan terhadap anggota.
- 3) Memberikan contoh atau teladan.

- 4) Membuat acara-acara ritual.
- 5) Memberikan penilaian dan penghargaan.
- 6) Tanggap terhadap masalah eksternal dan enternal.
- 7) Koordinasi dan kontrol.

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.

e. Pengukuran Budaya Organisasi

Menurut Fadel (2008), Budaya Organisasi diukur dari:

1. Nilai pemberdayaan dalam kegiatan pembangunan daerah.
2. Data dan informasi dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan daerah.
3. Kreativitas aparatur dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan daerah.
4. Inisiatif aparat dalam kegiatan pembangunan daerah.

5. Pola komunikasi yang terbuka dan demokratis.
6. Pelibatan pihak berkepentingan dalam pengambilan keputusan.
7. Keberanian mengambil risiko bila terjadi kegagalan.
8. Keleluasaan berinovasi.
9. Pertanggungjawaban hasil.
10. Pimpinan yang transparan.
11. Nilai dan norma budaya organisasi yang paling mempengaruhi sikap dan perilaku.
12. Nilai dan norma budaya organisasi yang paling mempengaruhi sistem pemberian insentif.

3. Kapasitas Manajemen Kewirausahaan

a. Pengertian

Secara harfiah, kewirausahaan berasal dari kata wirausaha diberi awalan *ke* dan akhiran *an* yang bersifat membuat kata benda wirausaha mempunyai pengertian abstrak, yaitu hal-hal yang bersangkutan dengan wirausaha. Lebih lanjut bila *wira* diartikan sebagai berani dan *usaha* diartikan sebagai kegiatan bisnis yang komersial maupun nonbisnis dan nonkomersial, maka kewirausahaan dapat diartikan sebagai hal-hal yang bersangkutan dengan keberanian seseorang untuk melaksanakan sesuatu kegiatan bisnis atau nonbisnis (cara mandiri).

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.

Menurut Inpres No.4 Tahun 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan, kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Istilah “kewirausahaan” dalam manajemen kewirausahaan menunjukkan makna manajemen yang dilandasi oleh “*enterprise culture*”, atau yang dilandasi oleh karakter “*risk culture*” (Fadel: 2008). Dalam perkembangannya, makna kewirausahaan tidak hanya diterapkan pada sektor swasta tetapi juga pada sektor publik (Heinonen dalam Fadel: 2008).

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

Kemunculan fenomena kewirausahaan dalam sektor publik telah memunculkan debat menarik dalam kepustakaan administrasi publik. Debat ini menyangkut *democratic responsibility* para manajer publik dan politisi.

Menurut Terry (1993), model kewirausahaan tidak cocok diterapkan dalam dunia administrasi publik karena kewirausahaan mengandung karakteristik antidemokrasi yaitu sangat bergantung pada dominasi dan paksaan, memilih perubahan revolusioner, dan tidak menghargai tradisi. Sebaliknya ada pendapat bahwa kewirausahaan dapat diterapkan pada sektor publik dan tidak bertentangan dengan nilai-nilai demokrasi bahkan dapat menjadi penyokong atau pengaman nilai-nilai demokrasi jika *public entrepreneur* bertindak sebagai *civic regarding entrepreneur*. Dalam konteks ini, *public entrepreneur* perlu mendapat otoritas politik dan mengikuti prinsip-prinsip teori demokrasi, dan perlu lebih memerhatikan *administrative responsibility* dalam memfasilitasi pendidikan dan keterlibatan warga negara dalam proses politik (Bellone and Goerl: 1992).

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.

Public entrepreneurship memberikan jalan keluar dari dilema antara *market fetishism* (tergila-gila dengan pasar) pada satu sisi dan birokratisasi pada sisi lain. *Public entrepreneurship* ini dibedakan dalam dua tataran, *pertama*, organisasi birokrasi pemerintah yang harus berubah menjadi lebih

entrepreneurial, dan *kedua*, pejabat-pejabat birokrasi dan departemen pemerintah harus mengubah orientasi kinerjanya menjadi lebih *entrepreneurial* (Van Mierlo: 1996).

Istilah Manajemen Kewirausahaan berasal dari terjemahan kontekstual terhadap *New Public Management* (NPM) di mana nilai kewirausahaan merupakan kekuatan utama dan nilai inti dari administrasi publik. Eran Vigoda (2003) mendefinisikan NPM sebagai “*an approach in public administration that employs knowledge and experiences acquired in business management and other disciplines to improve efficiency, effectiveness, and general performance of public services in modern bureaucracies.*”

Konsep NPM atau *Reinventing Government* ini telah mulai tampak pengaruhnya dalam praktik pengembangan sektor publik tidak hanya di negara maju, tapi juga negara-negara sedang berkembang. Dalam kaitan dengan ini, Osborne dan Gaebler (1993), mengatakan bahwa proses yang sama telah merebak secara cepat ke negara-negara maju dan menjadi doktrin yang tak terelakkan. NPM muncul sebagai respons terhadap ketidakberesan di tubuh pemerintah, keterbatasan anggaran, dan pengaruh globalisasi yang semakin meluas (Hughes, 1994). Beberapa ahli berpendapat bahwa munculnya NPM disebabkan oleh realitas yang dihadapi oleh pemerintah di berbagai negara, seperti sektor publik dianggap terlalu besar dan terlalu mahal, kualitas pelayanan semakin berkurang, melemahnya sistem perencanaan ekonomi yang terpusat yang kemudian menurunkan kinerja pelayanan pemerintah di seluruh dunia, dan adanya keinginan untuk

meningkatkan pengembangan dan kepuasan kerja para pegawai serta pemanfaatan teknologi informasi dalam rangka meningkatkan efisiensi. NPM berorientasi pada pemangkasan atau penghematan biaya, mengutamakan mekanisme pasar, manajemen kinerja, dan peningkatan kualitas pelayanan.

Menurut Osborne dan McLaughlin (2002) memberikan tujuh doktrin yang merupakan komponen utama dari NPM, yaitu;

1. *A focus on hands-on and entrepreneurial management as opposed to the traditional bureaucratic focus of the public administrator,*
2. *Explicit standards and measures of performance,*
3. *An emphasis on output controls,*
4. *The importance of the disaggregation and decentralization of public services,*
5. *A shift to promotion of competition in the provision of the public services,*
6. *A stress on private sector style of management and their superiority, and*
7. *The promotion of discipline and parsimony in resource allocation.*

Menurut Taylor (2002), NPM ditandai dengan 3 unsur utama, yaitu:

1. *The introduction of techniques of business management, with an emphasis on efficiency,*
2. *A greater service and client orientedness, and*
3. *The introduction of market mechanism and competition into public life.*

Menurut Politt (2002), NPM secara tipikal terdiri atas enam doktrin penting, yaitu:

1. *Being close to its customers,*
2. *Being performance-driven (targets, standards) not role-bound,*
3. *Displaying a commitment to continuous quality improvement (gain, targets, standards),*
4. *Being structured in a lean and flat way-highly decentralized, with street-level staff who are empowered to be flexible and innovative,*
5. *Practising tight cost control, with the help of modern, commercial, style accounting systems,*
6. *Using performance-related system for recruiting, posting, promoting, and paying staff.*

Konsep kapasitas, menurut Ingraham (2005), merupakan suatu “*platform for performance*”, atau merupakan suatu prakondisi atau kondisi awal dari *performance* atau pelaksanaan. Dan kehadiran kapasitas ini membantu organisasi dan pimpinan organisasi mengambil keputusan yang tepat dan memanfaatkan sebaik mungkin berbagai sumber daya seperti orang, uang, talenta, dan waktu.

Kapasitas manajemen didefinisikan oleh Selden dan Sowa (2004) sebagai, “*the degree to which the necessary systems and process are in place to maintain an organization.*” Dalam kaitan dengan pemerintah, kapasitas manajemen didefinisikan sebagai kemampuan yang melekat pada pemerintah untuk mengorganisasikan, mengembangkan, mengarahkan, dan

mengendalikan sumber daya manusia, sumber daya fisik, dan *capital formation* untuk mendukung keleluasaan arah kebijakan (Ingraham dan Donahue, 2000).

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.

Pandey, Coursey, dan Moynihan (2004), menyatakan bahwa kapasitas manajemen kewirausahaan (NPM) dapat diukur dari tingkat pengurangan *red-tape* dan *enhanced flexibility* melalui pengurangan regulasi internal, dan bertambahnya kebebasan dalam mengatur sistem manajemen keuangan, sumber daya manusia, dan teknologi komunikasi. *Red-tape* yang dimaksudkan di atas adalah semua petunjuk, aturan, dan prosedur yang berlaku dan harus dituruti, atau ditaati secara kaku, namun akhirnya tidak melayani tujuan yang seharusnya dipenuhi (Bozeman, 2000).

b. Karakteristik *New Public Management*

Menurut Osborne dan Gaebler (1993), *New Public Management* atau NPM memiliki karakteristik sebagai berikut:

“Most entrepreneurial government promote competition between service providers. They empower citizen by pushing control out of the bureaucracy into the community. They measure the performance of their agencies, focusing not on inputs but on outcomes. They are driven by their goals-their missions not by their rules and regulations. They redefine their clients as customer and offer them choices.... They prevent problems before they emerge, rather than simply offering services afterward. They put

their energies into earning money, not simply spending it. They decentralize authority, embracing participatory management. They prefer market mechanism to bureaucratic mechanism. And they focus not simply on providing public service, but on catalyzing all sectors-public, private, and voluntary-into action to solve their community problems.”

Steve Martin (2002), menginterpretasikan ajaran *New Public Management* (NPM) sebagai berikut:

1. *Cost cutting, capping budgets, and seeking greater transparency in resource allocation,*
2. *The disaggregation of traditional bureaucratic organization into separate agencies,*
3. *The decentralization of management authority within public agencies,*
4. *A clearer separation of purchaser and provider roles,*
5. *The introduction of performance targets, performance indicators, and output objectives,*
6. *Increased flexibility of pay and conditions, the break-up of national pay scales and conditions and the growth of “performance related pay” linked to improvements in services outcomes, and*
7. *Increasing emphasis on the quality of services, setting standards for quality, and responding to customer’s priorities.*

c. Pengukuran Kapasitas Manajemen Kewirausahaan

Menurut Fadel (2008), Kapasitas Manajemen Kewirausahaan diukur dari:

1. Kemampuan manajer, yaitu kemampuan seorang pejabat dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen di bidang sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi informasi melalui kegiatan:
 - a. Perencanaan dan penganggaran,
 - b. Pengambilan keputusan,
 - c. Pengorganisasian,
 - d. Koordinasi,
 - e. Pemberian inovasi,
 - f. Pengarahan,
 - g. *Monitoring*,
 - h. Evaluasi,
 - i. Pemecahan masalah,
 - j. Menjalin hubungan dengan pihak luar.
2. Kemampuan sistem manajemen, yaitu kemampuan instansi dalam menerapkan prinsip manajemen kewirausahaan, seperti:
 - a. Profesionalisme,
 - b. Penggunaan insentif dan disinsentif,
 - c. Fleksibilitas (atau pengurangan tingkat *red-tape* atau kekakuan dalam aturan dan prosedur),
 - d. Penilaian kinerja,
 - e. Pendelegasian wewenang,
 - f. Partisipasi,
 - g. Transparansi,

h. Inovasi.

B. 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). Responden penelitiannya adalah aparat pemerintah daerah, khususnya setiap kepala satuan kerja perangkat daerah. Hasilnya menunjukkan kapasitas manajemen kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah Provinsi Gorontalo, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah Provinsi Gorontalo, lingkungan makro tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah Provinsi Gorontalo, dan *endowment* daerah tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah Provinsi Gorontalo. 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.

C. Pengembangan Hipotesis

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.

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Chatman dan Bersade (1997), 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. 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.

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

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).

Hubungan antara kapasitas manajemen dan kinerja pemerintah diungkapkan oleh Ingraham dan kawan-kawan (2003), di mana *management*

capacity merupakan *key explanatory construct* bagi kinerja pemerintah. Atau dengan kata lain, kapasitas manajemen merupakan variabel yang menentukan kinerja pemerintah. Kaitan teoritik antara kapasitas dan kinerja menurut Ingraham dan Donahue (2000) adalah *in short, we assert that government with more management capacity have the ability to perform better than government with less management capacity, all else being equal.*

Ingraham, Joyce, and Donahue (2003) menegaskan pula bahwa kapasitas manajemen itu berada pada pundak manajer dan sistem yang ada dalam organisasi tersebut. Mereka menegaskan bahwa:

Capacity therefore rest on quality of managers and systems: government and agencies with strong managers and sound management systems can be described as having high capacity and more likely to perform better; those with weak managers and shaky management system have low capacity and are less likely to perform well.

Hal ini diperkuat oleh Lynn dan kawan-kawan (2000) dalam *reduced-form model*, yang menemukan bahwa kinerja pemerintah merupakan fungsi dari kapasitas manajemen dan serangkaian hambatan dan peluang dari lingkungan. Hubungan tersebut lebih detail dijelaskan melalui keterkaitan antara *red-tape* pada keuangan, sumber daya manusia, dan teknologi informasi dengan kinerja, dan juga antara tingkat fleksibilitas atau kebebasan dalam masing-masing bidang tersebut dengan kinerja. Dalam bidang keuangan, Meier, O'Tole, dan Nicholson-Crotty (2004) menemukan bahwa universitas yang memiliki keleluasaan yang lebih tinggi dalam pengadaan sumber daya, ternyata memiliki kinerja yang lebih tinggi pula.

Menurut Fadel (2008) 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. Akan tetapi, hal ini tidak berlaku dalam sistem pengadaan, penganggaran, dan komunikasi. Menurut Bozeman (2000), *red-tape* yang dimaksudkan di sini merupakan semua petunjuk, aturan, dan prosedur yang berlaku dan harus dituruti, atau ditaati secara kaku, namun akhirnya tidak melayani tujuan yang seharusnya dipenuhi.

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.

H₂ : Kapasitas Manajemen Kewirausahaan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.

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.

Menurut Golembiewski (2003), keberhasilan penerapan kapasitas manajemen kewirausahaan atau dengan kata lain *New Public Management* (NPM) sangat dipengaruhi oleh model aplikasi NPM yang digunakan, kesesuaian dengan kekhasan lingkungan yang ada, kesiapan budaya untuk

menerima dan menerapkan NPM, tingkat penolakan oleh model birokrasi yang ada, dan pihak-pihak yang tidak setuju dengan model birokrasi tersebut.

Selain itu, dari 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 diatas 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*.

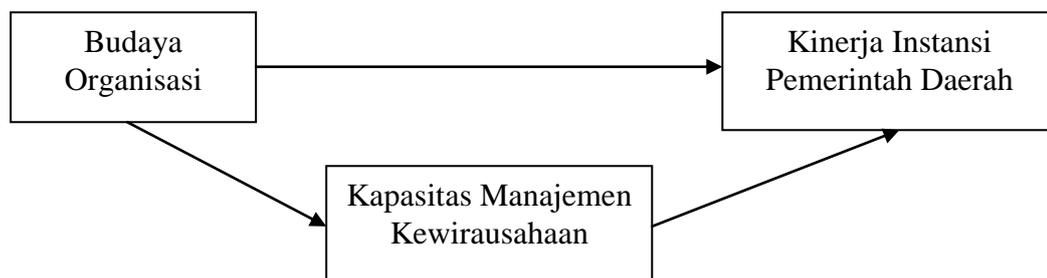
H₃ : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel *Intervening*.

D. 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).

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1

Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 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.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel *Intervening*. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa:

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

B. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Sebaiknya dalam

mengumpulkan data yang dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan.

2. 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 disebarakan.
3. Pilihan jawaban yang peneliti ajukan tidak mewakili semua aspirasi dari responden sehingga hasil yang diperoleh tidak maksimal.
4. 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*.

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Untuk penelitian selanjutnya, dapat lebih baik jika, dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.
2. Untuk peneilitan 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. Hal ini dikarenakan pada penelitian sebelumnya yaitu pada Fadel (2008) melihat pengaruh budaya

organisasi, lingkungan makro dan *endowment* daerah terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kapasitas manajemen kewirausahaan sebagai variabel *intervening*.

3. 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.
4. 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.
5. Prosedur atau peraturan yang berlaku di Kota Padang hendaknya lebih bersifat fleksibel, tidak kaku, dan dapat dijalankan dalam berbagai macam kondisi yang terjadi dilapangan.
6. Disarankan kepada Kota Padang agar yang menjabat sebagai kepala dari masing-masing SKPD yang ada di Kota Padang adalah orang yang benar-benar mengerti, mengetahui, dan faham tentang segala hal dari SKPD yang dipimpinnya (*the right man on the right place*)