

**ANALISIS PERBANDINGAN PENGARUH LANGSUNG DAN  
TAK LANGSUNG FAKTOR BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA UPTD PARKIR  
KOTA SURABAYA**

**Lilis Ardini**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

**ABSTRACT**

*This study examines the role of service variable to commitment variable as intervening variable. Respondents of this study are 87 samples by using purposive sampling method. Questionnaire consists of 3 variables, those are organizational culture with 26 indicators, then commitment with 15 indicators, and managerial work with 10 indicators. The result of this study shows that managerial work may have direct influence to commitment and have indirect influence that is from organizational culture to commitment as a new intervening to managerial work. Direct influence of organizational culture to managerial work that is  $\beta_1$  is 0,232. Indirect influence of organizational culture to commitment that is 0,810, meanwhile from commitment to managerial work, that is 0,617. Therefore, indirect influence, that  $(0,810) \times (0,617) = 0,4997$ .*

*Hypothesis stating that assumption of organization culture effects the performance higher than organization culture in UPTD Surabaya Parking are refused. Organization culture that effects employee performance is 0,49977; while organization culture effects on employee's performance is 0,232. This result may provide a conducive company, then, emerge employee commitment. Based on those results, it can be suggested that a company should give more emphasize to organizational culture and commitment because there is evidence that it may cause customer's managerial work because organizational culture is a very important factor in guaranteeing UPTD Public Parking DISHUB Surabaya.*

*Key words: organizational culture, managerial work, commitment*

**PENDAHULUAN**

Budaya organisasi atau perusahaan menjadi satu hal penting sebagaimana Atmosoepipto (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan yang kuat akan

mempengaruhi pandangan mengenai suatu pekerjaan menjadi lebih menyenangkan. Oleh karenanya, perlu tetap dipelihara keberadaannya sehingga seluruh karyawan, dimulai dari pimpinan puncak hingga karyawan lapis terbawah mempunyai komitmen yang kuat yang tidak sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara emosional kepada perusahaan.

Pengertian komitmen menurut Umiker (1999) adalah kekuatan relatif dari pengidentifikasian seseorang mengenai keterlibatannya di dalam suatu bagian organisasi, tim atau profesi. Atmosoeperto (2000) melengkapi bahwa "Karyawan yang mempunyai komitmen akan selalu yakin dan terdorong minatnya untuk melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu diawasi, karena ia bisa mengawasi dirinya sendiri".

Scott dan Jaffe (Umiker 1999) menyatakan bahwa dedikasi dan kompetensi tenaga kerja serta kualitas komitmen para karyawan merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan tersebut. Komitmen yang profesional akan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*). Komitmen dari tim akan menaikkan koordinasi di antara para karyawan. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai komitmen profesional akan dapat menghasilkan kinerja pekerjaan (*job performance*) yang tinggi atau baik. Komitmen dari tim kerja akan menaikkan koordinasi karyawan, ketika terjadi komitmen yang tinggi, tingkat kehadiran dan loyalitas mereka akan tinggi pula, sebaliknya, ketika terjadi komitmen yang rendah, akan berakibat pada kurangnya produktifitas maupun kreatifitas.

Sebagaimana diketahui bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Riyadi 1998). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Memperhatikan uraian tersebut di atas, maka menjadi satu hal penting bagi Dinas perhubungan Kota Surabaya (Dishub) khususnya perparkiran karena mengingat kota Surabaya merupakan kota metropolitan terbesar kedua di Indonesia yang mempunyai masalah lalu lintas cukup rumit, sehingga keberhasilan pengelolaan parkir menjadi tuntutan utama dalam menunjang keberhasilan kegiatan perekonomiannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan diteliti pengaruh langsung dan tidak langsung faktor budaya organisasi dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada Unit kerja Parkir di Kota Surabaya,

Berdasarkan uraian di atas, maka pemasalahan dalam penelitian ini adalah:  
Apakah pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja karyawan di UPTD Parkir Kota Surabaya

Berdasarkan permasalahan tersebut maka tujuan dalam penelitian ini adalah: Untuk mengetahui apakah pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja karyawan di UPTD Parkir Kota Surabaya.

## RERANGKA TEORETIS

### Konsep Kinerja Manajerial

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Riyadi, 1999). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

As'ad (1998) menegaskan bahwa kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja mempunyai pengertian sebagai hasil kerja yang telah dan dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Horngren et. al., (1996) menyebutkan beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik, antara lain: berkaitan dengan tujuan organisasi, seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek; mencerminkan aktivitas kunci manajemen, memberi efek pola tindakan karyawan; mudah dipahami oleh karyawan, dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa; rasional, obyektif dan dapat diukur; serta dipergunakan secara konsisten dan teratur.

Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Contoh alat ukur pada *financial performance measurement* adalah : *contribution margin, income before tax, percentage of profit to sales, direct business unit profit, ROI, residual income, dan net income*. Ittner dan Larcker (1997) menambahkan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dapat berupa: *sales, sales growth, market share growth, ROA (Return on Asset), ROS (return on sales), dan ROS growth asset*.

Sedangkan pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan. Alat ukur pada *non financial performance measurement*, yaitu: *price, quality, lead time, productivity, customer complaint, customer satisfaction, dan customer respon time*.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Govindarajan dan Gupta (1985), para responden diminta untuk mengevaluasi kinerja sesungguhnya dalam ukuran ekspektasi yang ditentukan sebelumnya. Pengukuran kinerja inilah yang digunakan untuk penelitian ini. Adapun butir-butir pertanyaan tersebut adalah:

1. Kualitas produk (barang, jasa, pelayanan)
2. Kuantitas produk
3. Ketepatan waktu produk
4. Pengembangan produk baru
5. Pengembangan personel (sumber daya manusia)
6. Pencapaian anggaran
7. Program pengurangan biaya (peningkatan pendapatan)
8. Urusan publik.

Penelitian yang dilakukan Brownell dan McInnes (1986) menguji komitmen sebagai variabel moderator dalam hubungan atau pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa partisipasi dan kinerja memiliki pengaruh positif secara langsung, tidak dengan komitmen. Brownell dan McInnes (1986) dalam Murray (1990) tidak menjelaskan peranan komitmen sebagai variabel moderator dengan menggunakan perspektif *expectancy theory*. Hasil penelitian Brownell Monzka, 1973; Kenis 1979, dan Merchant (1981) menemukan hubungan positif antara partisipasi dengan komitmen.

### **Konsep Budaya Organisasi**

Schein (Luthans 1995), yang merumuskan pengertian budaya organisasi sebagai: "*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*".

Pengertian dari Schein ini memandang budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh (suatu) kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah, dan oleh karena itu, diinginkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam

menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Hal tersebut pula yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki suatu kepribadian yang berbeda satu sama lainnya.

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Schein (Luthans 1995) memberikan beberapa karakteristik yang merefleksikan aspek-aspek dalam budaya organisasi: (1). Peraturan perilaku yang teramati (*observed behavioral regularities*). (2). Norma perusahaan (*norms*). (3). Nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan (*dominant values*). (4). Filosofi perusahaan (*philosophy*). (5). Peraturan perusahaan (*rules*). (6). Iklim kerja perusahaan (*organizational climate*).

### **Konsep Komitmen**

Luthans (1995) memberikan pengertian terhadap komitmen organisasi, yaitu:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
- b. Kesiediaan untuk berusaha meningkatkan kemampuan diri atas nama organisasi.
- c. Keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan pada organisasinya dan proses yang berlanjut dengan nama anggota organisasi menunjukkan perhatian mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (Luthans 1995) terdapat tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen anggota organisasi atau karyawan perusahaan, yaitu:

- a. *Affective commitment*, merupakan perasaan karyawan, pengenalan karyawan dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi.
- b. *Continuance commitment*, merupakan pertimbangan yang berdasarkan kerugian yang dihadapi karyawan jika ia meninggalkan organisasi.
- c. *Normative commitment*, merupakan perasaan tanggung jawab karyawan untuk tetap tinggal di organisasi.

Bishop (Umiker 1999) menjelaskan bahwa komitmen dalam organisasi meliputi:

1. Kepercayaan kuat terhadap pencapaian tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Suatu kesiediaan untuk berusaha sekuat-kuatnya untuk meningkatkan diri atas nama organisasi.
3. Suatu keinginan yang kuat untuk memperbaiki keanggotaan mereka di dalam organisasi.

Komitmen para pekerja tidak sama kekuatannya, misalnya para pekerja memiliki komitmen yang minimum terhadap atasannya, tapi mereka akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesi mereka, tim kerja, ataupun serikat pekerja.

### **Ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen**

Menurut Umiker (1999), ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen adalah sebagai berikut: (1). Bertanggung jawab. (2). Konsisten. (3). Proaktif.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan**

Menurut Umiker (1999) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah:

1. Kepedulian yang diatur secara langsung mempengaruhi komitmen untuk menghasilkan kinerja lebih unggul, dan secara tidak langsung mempengaruhi komitmen karyawan terhadap atasan dan profesinya.
2. Perampangan, penggabungan, penurunan upah, ketidakamanan kerja, dan imbalan atas produktivitas yang meningkat.
3. Persepsi dari dukungan organisasional dan tingkat dimana manajer menilai kontribusi karyawan dan kepedulian tentang produktivitas yang meningkat dari karyawan. Scott dan Jaffe menekankan pengaruh negatif dari kurangnya integritas para manajer dan pemilik perusahaan akan merusak komitmen lebih cepat daripada yang lain.
4. Kestabilan kerja. Peluang frustrasi disebabkan tuntutan-tuntutan yang baru dan perubahan pola kerja akan mengurangi komitmen.
5. Kekuasaan karyawan. Karyawan lebih suka mengambil risiko dan membuat komitmen ketika mereka merasa ditanggapi, memiliki kebebasan menjadi dirinya sendiri, dan terselamatkan dari diskriminasi dan gangguan.

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Manajerial**

Atmosoepipto (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan yang kuat akan mempengaruhi pandangan mengenai suatu pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, maka budaya perusahaan perlu tetap dipelihara keberadaannya, sehingga seluruh karyawan dimulai dari pimpinan puncak hingga karyawan lapis terbawah menghasilkan kinerja yang tinggi.

Penelitian ini melihat pengaruh budaya kuat dan lemah terhadap Kinerja Karyawan secara keseluruhan. Bila selama ini penelitian yang telah dilakukan tentang sumber daya manusia hanya langsung melihat pengaruh antara variabel praktek manajemen sumber daya manusia, dalam penelitian ini akan dilihat dulu apakah perusahaan memiliki budaya perusahaan yang kuat atautkah lemah. Selanjutnya penelitian difokuskan untuk membuktikan apakah benar bahwa budaya yang kuat memang memperkuat kinerja.

Argumen dipilihnya konsep budaya kuat dan lemah dalam penelitian ini adalah bahwa budaya kuat memiliki dampak besar bagi perilaku karyawan dan lebih langsung berkaitan dengan pengurangan keluar dari pekerjaan (*turn over*). Dalam budaya kuat, nilai utama (*core value*) dipegang secara kuat dan disebar secara meluas. Budaya kuat mendemonstrasikan janji yang kuat di antara karyawannya tentang untuk apa organisasi tersebut berdiri (Robins, 1996).

Penelitian yang dilakukan Brownell dan McInnes (1986) menguji komitmen sebagai variabel moderator dalam pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa partisipasi dan kinerja memiliki pengaruh positif secara langsung, tidak melalui komitmen. Brownell dan McInness (1986) dalam Murray (1990) tidak menjelaskan peranan komitmen sebagai variabel moderator dengan menggunakan perspektif *expectancy theory*. Hasil penelitian Brownell Monzka, 1973; Kenis 1979, dan Merchant (1981) menemukan hubungan positif antara partisipasi dengan komitmen.

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Kerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInness (1986) yang menguji komitmen karyawan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, hasil yang ditemukan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen karyawan secara signifikan tidak berperan sebagai variabel moderator.

Di sisi lain Festinger dalam Riyadi (1998) dengan teori *cognitive dissonance* menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen lebih tinggi akan memperbaiki kesalahan atau khawatir, jika kinerja mereka rendah. Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekhawatiran tersebut, mereka secara sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka (Calder dan Ross 1976; Hamner dan Organ 1978, dalam Riyadi 1998). Sebaliknya, tidak demikian pada karyawan yang memiliki komitmen rendah.

Budaya organisasi yang kuat membawa pengaruh yang positif bagi karyawan dan organisasi, dimana anggota organisasi memegang komitmen yang lebih besar pada nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut (Robbins 1998), artinya semakin karyawan menerima nilai-nilai utama perusahaan tersebut dan semakin besar keterlibatan mereka dengan nilai-nilai itu, semakin kuatlah budaya tersebut (Tunggal 2001).

Sebaliknya, budaya yang lemah dalam organisasi, tidak memberikan batasan-batasan yang jelas pada apa-apa yang harus dikerjakan atau batasan mana yang baik atau yang tidak seharusnya, sehingga pada organisasi dengan jenis budaya yang demikian ini biasanya berpengaruh dalam menghasilkan komitmen anggota organisasi yang cenderung rendah. Dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi menemukan bahwa para karyawan di perusahaan-perusahaan yang budayanya kuat, lebih terlibat dengan perusahaan mereka daripada karyawan-karyawan di perusahaan-perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan-perusahaan dengan budaya kuat juga menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek-praktek sosialisasi mereka untuk membina keterlibatan karyawan, dan suatu kumpulan bukti yang makin banyak, mengemukakan bahwa budaya

kuat berkaitan dengan komitmen yang dari komitmen itu menuntut adanya penerapan sehingga diperoleh Kinerja Karyawan yang tinggi (Tunggal 2001:6).

### **Hubungan Komitmen dengan Kinerja Manajerial**

Komitmen dan pertanggungjawaban membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan. Scott dan Jaffe (Umiker 1999) menyatakan bahwa "Sumber keunggulan bersaing yang besar bagi perusahaan bukan terletak pada teknologi yang baru, tetapi terletak pada dedikasi dan kompetensi karyawan, serta kualitas komitmen mereka".

Komitmen organisasi sangat dekat hubungannya dengan kehadiran atau absensi karyawan dan tingkat retensi karyawan. Komitmen yang profesional akan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*). Komitmen dari tim kerja akan menaikkan koordinasi pekerja, ketika terjadi komitmen yang rendah, akan berakibat pada kurangnya produktifitas ataupun kreatifitas. Orang tidak akan bekerja dengan mengerahkan segala potensinya, karena menganggap tujuan organisasi tersebut hanya mencari komitmen karyawan sebagai suatu penangkal birokrasi dan mempersepsikan perasaan berkorban bagi karyawan.

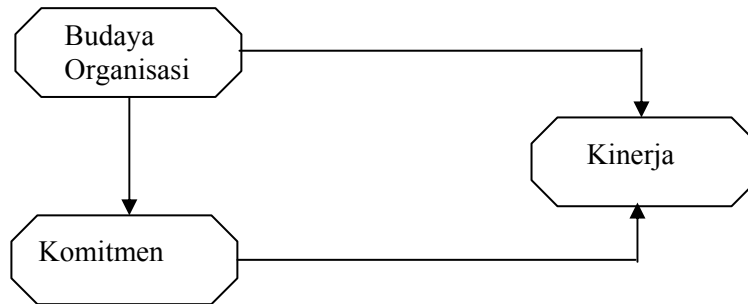
Bishop (Umiker 1999) menekankan satu alasan ketika orang tidak mempunyai komitmen, yaitu ketika mereka melihat pekerjaan mereka sebagai tindakan pengorbanan dan suatu keharusan, bukan sebagai suatu peluang untuk berotonomi, mengekspresikan diri, dan komitmen personal. Dengan demikian, Umiker (1999) menyatakan bahwa komitmen kerja yang tinggi membuat karyawan secara emosional lebih kuat dan lebih bermakna. Mowday, Steers, dan Porter (Luthans 1995) dalam penelitian mereka, menjelaskan bahwa "Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan oleh perusahaan, yaitu kinerja, tingkat keluarnya karyawan, dan tingkat kehadiran karyawan". Luthans (1995) menambahkan bahwa tingkat komitmen karyawan yang tinggi secara positif berkaitan dengan rendahnya tingkat absensi dan tingginya produktivitas karyawan.

Sebaliknya, Davis dan Newstrom (1993) menyatakan bahwa "Karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap perusahaan akan cenderung meninggalkan perusahaan tersebut bila mendapat peluang yang lebih baik di perusahaan lain". Berdasarkan uraian di atas, maka komitmen karyawan merupakan indikator yang sangat penting dan lebih baik untuk memprediksikan perilaku anggota organisasi.

### **Hipotesis**

Dalam penelitian ini akan diteliti pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja manajerial melalui komitmen karyawan sebagai variabel intervening, sehingga kerangka konsep dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar 1.





**Gambar 1**  
**Rerangka Konsep Penelitian**

Berdasarkan rerangka konsep tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah: Diduga pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja karyawan di UPTD Parkir Kota Surabaya.

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

Variabel merupakan atribut yang memiliki nilai. Dalam penelitian ini variable penelitian diklasifikasikan sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan. Adapun variable yang akan diteliti adalah:

### Budaya Organisasi (X)

Variabel budaya organisasi yang digunakan diambil berdasarkan teori dari Schein (Luthans 1995) yang memberikan beberapa karakteristik yang merefleksikan aspek-aspek dalam budaya organisasi yang terdiri dari lima variabel, yaitu: norma perusahaan, nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan, filosofi perusahaan, peraturan perusahaan, dan iklim kerja perusahaan. Masing-masing variabel ini didukung oleh beberapa pertanyaan yang secara keseluruhan terdiri dari 26 pertanyaan yang menggunakan skala Likert lima poin, yaitu: nilai 1: sangat lemah, nilai 2: lemah, nilai 3: cukup, nilai 4: kuat, nilai 5: sangat kuat.

Keduapuluhenam pertanyaan yang diambil berdasarkan teori dari Schein (Luthans, 1995) adalah:

1. Norma perusahaan
  - a. Tanggung jawab manajer unit bisnis stratejik terhadap pekerjaan dan perusahaan.

- b. Kerjasama yang selama ini terjalin diantara anggota perusahaan termasuk di dalamnya manajer unit bisnis stratejik.
2. Nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan
    - a. Semua manajer unit bisnis stratejik adalah pelaku bisnis yang profesional.
    - b. Semua manajer unit bisnis stratejik berintegritas tinggi.
    - c. Semua manajer unit bisnis stratejik memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan.
    - d. Setiap pekerjaan dan kegiatan harus selalu menghasilkan nilai tambah.
    - e. Setiap pekerjaan dan kegiatan harus selalu menunjang keunggulan dalam persaingan.
    - f. Penghargaan diberikan kepada manajer unit bisnis stratejik secara adil.
    - g. Hukuman diberikan kepada manajer unit bisnis stratejik secara adil.
    - h. Penilaian didasarkan atas kompetensi dan kinerja manajer unit bisnis stratejik, dan bukan lagi berdasarkan senioritas.
    - i. Semua insan termasuk manajer unit bisnis stratejik sadar bahwa masa depan perusahaan terikat pada manajer unit bisnis stratejik dan keputusan yang dibuat pada hari ini mempengaruhi nasib perusahaan di kemudian hari.
    - j. Mendorong kreatifitas manajer unit bisnis stratejik demi terjaminnya masa depan perusahaan.
    - k. Mendorong inovasi manajer unit bisnis stratejik demi terjaminnya masa depan perusahaan.
  3. Filosofi perusahaan
    - a. Kesadaran karyawan UPTD Parkir di Kota Surabaya
    - b. Kesadaran untuk menampilkan kinerja terbaik mereka.
    - c. Kesadaran untuk bersaing secara sehat dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.
    - d. Kesadaran dalam memenuhi kewajiban (tugas atau pekerjaan) yang dibebankan oleh perusahaan.
    - e. Kesadaran dalam menjunjung tinggi kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan.
  4. Peraturan perusahaan
    - a. Ketaatan terhadap perintah dan tugas yang diberikan oleh atasan.
    - b. Kepatuhan terhadap tata cara berhubungan dengan sesama karyawan di bagian atau departemen sehubungan dengan tugas.
    - c. Kepatuhan terhadap tata cara berhubungan dengan sesama karyawan di bagian atau departemen kerja lainnya sehubungan dengan tugas.
    - d. Kepatuhan dalam mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan.
    - e. Kepatuhan untuk selalu menggunakan peralatan dan perlengkapan kerja yang telah ditentukan.
  5. Iklim kerja perusahaan
    - a. Suasana tata ruang kerja yang nyaman dan menyenangkan untuk bekerja.
    - b. Perusahaan berperan dalam menciptakan iklim bersaing yang sehat
    - c. Sikap keterbukaan dan saling percaya diantara sesama karyawan.

### **Kinerja (Y)**

Kinerja UPTD Parkir di Kota Surabaya merupakan perwujudan kinerja manajerial yang menunjukkan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi, dan representasi (Mahoney et. al., 1963). Selanjutnya variabel kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Govindarajan 1985), yang memberikan sepuluh butir pertanyaan untuk mengetahui kinerja.

Daftar pertanyaan ini dikembangkan oleh (Govindarajan 1985) berdasarkan pertimbangan unit bisnis stratejik atau pusat pertanggungjawaban, digunakan untuk berbagai ukuran kinerja dengan membandingkan ekspektasi yang ditentukan sebelumnya terhadap kinerja sesungguhnya dalam tujuan strategis sub unit - sub unit organisasi atau pusat-pusat pertanggungjawaban. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Govindarajan 1985), para responden diminta untuk mengevaluasi kinerja sesungguhnya dalam ukuran ekspektasi yang ditentukan sebelumnya. Adapun butir-butir pertanyaan dikembangkan oleh Govindarajan (1985) adalah:

1. Kualitas produk (barang, jasa, pelayanan)
2. Kuantitas produk
3. Ketepatanwaktuan produk
4. Pengembangan produk baru
5. Pengembangan personel (sumber daya manusia)
6. Pencapaian anggaran
7. Program pengurangan biaya
8. Peningkatan pendapatan
9. Pembinaan Lingkungan

Setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dibandingkan dengan rata-rata kinerja karyawan unit lainnya di UPTD Parkir di Kota Surabaya, dengan memilih salah satu jawaban pada skala satu sampai dengan lima yang nilainya ditetapkan dengan skala Likert lima poin, yaitu: nilai 1: sangat rendah, nilai 2: rendah, nilai 3: cukup rendah, nilai 4: tinggi, nilai 5: sangat tinggi.

### **Komitmen (Z)**

#### **Komitmen Karyawan**

Pengertian komitmen menurut Luthans (1995) adalah:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
2. Kesiediaan untuk berusaha meningkatkan kemampuan diri atas nama organisasi.
3. Keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Pengukuran komitmen dalam penelitian ini mengacu pada teori dari Bearden, Netemeyer, dan Mobley (1993) yang terdiri dari lima belas pertanyaan, yaitu:

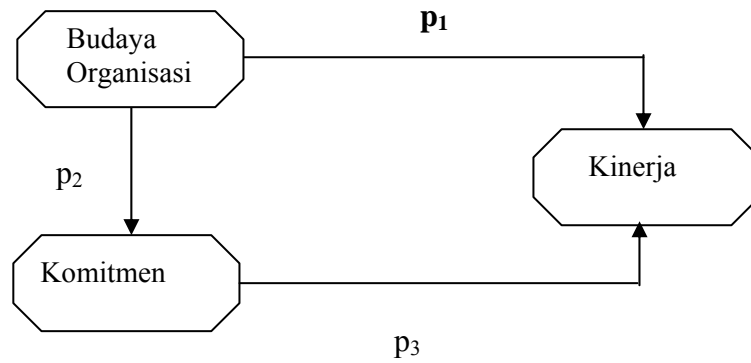
1. Kesiediaan karyawan UPTD Parkir Kota Surabaya agar berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Kesiediaan karyawan UPTD Parkir Kota Surabaya untuk menceritakan kepada teman-teman atau kerabat mereka bahwa Dishub Kota Surabaya adalah tempat yang hebat untuk bekerja.
3. Sikap loyal karyawan UPTD Parkir terhadap DISHUB Kota Surabaya.
4. Kesiediaan karyawan UPTD Parkir untuk menerima setiap tugas yang diberikan oleh DISHUB Kota Surabaya.
5. Karyawan UPTD Parkir Kota Surabaya merasakan adanya kesamaan pandangan dengan DISHUB Kota Surabaya.
6. Kesiediaan karyawan untuk menceritakan pada orang lain bahwa mereka adalah bagian dari DISHUB Kota Surabaya.
7. Perasaan karyawan UPTD Parkir Kota Surabaya bahwa mereka tidak dapat bekerja lebih baik di perusahaan lain walaupun bidang pekerjaannya sama dengan di DISHUB Kota Surabaya.
8. DISHUB Kota Surabaya benar-benar memberikan inspirasi kepada karyawan UPTD Parkir dalam menghasilkan kinerja terbaik berdasarkan kemampuan mereka.
9. Sedikit perubahan yang terjadi pada diri karyawan UPTD Parkir apabila mereka meninggalkan DISHUB Kota Surabaya.
10. Perasaan karyawan UPTD Parkir yaitu, sangat senang telah memilih DISHUB KOTA SUBABAYA sebagai tempat kerja mereka saat ini.
11. Sangat banyak yang dapat diperoleh yang membawa perubahan pada diri karyawan UPTD Parkir selama mereka bekerja di DISHUB KOTA SUBABAYA
12. Jarang sekali karyawan UPTD Parkir merasa kesulitan untuk menyetujui kebijaksanaan DISHUB Kota Surabaya dalam hal penting yang berhubungan dengan karyawan.
13. Karyawan UPTD Parkir merasa benar-benar peduli terhadap kesuksesan DISHUB Kota Surabaya di masa mendatang.
14. Bagi karyawan UPTD Parkir, DISHUB Kota Surabaya adalah perusahaan terbaik dari seluruh perusahaan yang memungkinkan mereka bekerja didalamnya.
15. Keputusan untuk bekerja di DISHUB Kota Surabaya merupakan salah satu keputusan terbaik dalam hidup karyawan UPTD Parkir .

Untuk mengukur komitmen karyawan UPTD Parkir DISHUB Kota Surabaya dapat diketahui dari jawaban mereka terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang nilainya ditetapkan dengan skala Likert lima poin, yaitu: nilai 1: sangat tidak setuju, nilai 2: tidak setuju, nilai 3: cukup setuju, nilai 4: setuju, nilai 5: sangat setuju.

### **Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam gambar 2 dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, tetapi dapat juga berpengaruh tidak langsung melalui variabel komitmen karyawan lebih dahulu baru ke kinerja manajerial. Logikanya semakin

baik komitmen karyawan akan meningkatkan komitmen yang diberikan pada budaya organisasi, dimana dengan meningkatnya komitmen karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.



**Gambar 2**  
**Pengaruh Langsung ( $p_1$ ) Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

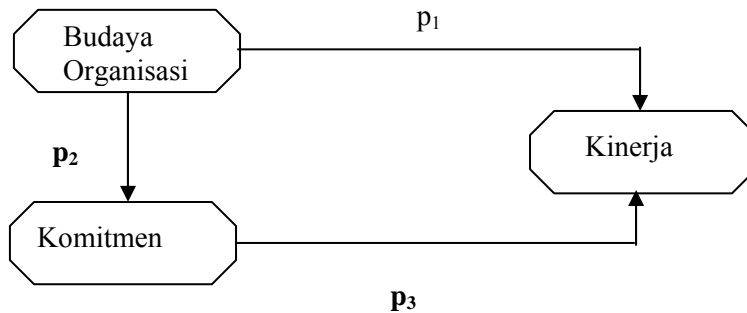
Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tadi. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel tersebut. Kemudian pada setiap variabel dependen (endogen variabel) akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan (unexplained variance) oleh variabel itu. Koefisien jalur adalah standardised koefisien regresi ( $\beta$ ). Koefisien jalur dihitung dengan membuat persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam hal ini, adalah:  $\text{Kinerja manajerial} = \beta_1 \text{ budaya organisasi} + \beta_3 \text{ komitmen} + e$

Standardized koefisien untuk budaya organisasi dan komitmen karyawan pada persamaan tersebut akan memberikan nilai  $p_1$  sebesar  $\beta_1$  dan  $p_3$  sebesar  $\beta_3$ . Besarnya pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah  $p_1$  atau sebesar  $\beta_1$ .

### **Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen sebagai variabel intervening**

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (Path Analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis jalur menggunakan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan

landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.



**Gambar 3**

**Pengaruh Tidak Langsung ( $p_2 \cdot p_3$ ) Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen sebagai variabel intervening**

Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel tersebut. Kemudian pada setiap variabel dependen (endogen variabel) akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan (unexplained variance) oleh variabel itu.

Koefisien jalur adalah standardized koefisien regresi ( $\beta$ ). Koefisien jalur dihitung dengan membuat 2 persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam hal ini, 2 persamaan tersebut adalah:

$$\text{Komitmen karyawan} = \beta_2 \text{ budaya organisasi} + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{Kinerja manajerial} = \beta_1 \text{ budaya organisasi} + \beta_3 \text{ komitmen} + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

Standardized koefisien untuk komitmen karyawan pada persamaan (1) akan memberikan nilai  $p_2$  sebesar  $\beta_2$ . Sedangkan koefisien untuk budaya organisasi dan komitmen karyawan pada persamaan (2) akan memberikan nilai  $p_1$  sebesar  $\beta_1$  dan  $p_3$  sebesar  $\beta_3$ . Besarnya pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen sebagai variabel intervening adalah  $p_2 \cdot p_3$  atau sebesar  $\beta_2$  dikalikan dengan  $\beta_3$ .

**Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan baik yang berstatus PNS maupun honorer yang bekerja pada dinas parkir dibawah Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang meliputi: Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD) Parkir Timur, UPTD Parkir Selatan dan UPTD Parkir Utara berjumlah:

**Tabel 1**  
**Data Karyawan UPTD Parkir**

No	UPTD	Jumlah Populasi
1.	UPTD Parkir Timur	30
2.	UPTD Parkir Selatan	30
3.	UPTD Parkir Utara	27
Total		87

Sumber : Dinas perhubungan Kota Surabaya

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Data Hasil Penelitian

Data hasil penelitian ini dihasilkan dari kuesioner Indikator budaya organisasi terdiri dari 26 pertanyaan dan Indikator komitmen karyawan terdiri dari 15 pertanyaan serta Indikator kinerja manajerial terdiri dari 10 pertanyaan. Jumlah responden adalah 87 responden. Adapun rekapitulasi dari jawaban 87 responden merupakan data dari penelitian ini.

### Pembahasan

Dalam pembahasan hasil penelitian ini akan dibagi dalam dua sub-bab yaitu hasil analisis jalur dan perbandingan dengan peneliti terdahulu. Masing-masing sub-bab akan dibahas sebagai berikut:

#### Hasil Analisis Jalur

Dalam sub-bab ini akan dijelaskan langkah analisis jalur dan output serta interpretasi hasil output tersebut dan diakhiri dengan pembahasan. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda dengan jalan menaksir hubungan kausalitas yang telah ditetapkan secara teori. Hubungan kausalitas yang telah ditetapkan pada bab 3, ditunjukkan pada persamaan (1) dan (2) berikut:

$$\text{Komitmen Karyawan} = b_1 \text{ Budaya Organisasi} + e_1 \quad \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = b_1 \text{ budaya organisasi} + b_2 \text{ komitmen} + e_2 \quad \dots\dots\dots (2)$$

Hasil regresi persamaan (1) dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**SPSS Hasil Regresi Persamaan 1**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,810	,657	,653	7,47

a Predictors: (Constant), BP\_TOTAL

### ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9184,845	1	9184,845	164,399
	Residual	4804,746	86	55,869	,000
	Total	13989,591	87		

a Predictors: (Constant), BP\_TOTAL

b Dependent Variable: KOMTOTAL

### Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	B	Beta	Std. Error	
	(Constant)	1,711	3,702	,462
	BP_TOTAL	,542	,042	,810

a Dependent Variable: KOMTOTAL

Sumber: Hasil diolah

Dari hasil output tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai F adalah signifikan pada  $\alpha = 0.000$  atau lebih besar dari 0.005 sehingga persamaan tersebut dapat digunakan untuk analisis. Sedangkan nilai t untuk Budaya Organisasi adalah signifikan pada  $\alpha = 0.000$  atau lebih besar dari 0.005 sehingga secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen. Persamaan regresi dengan menggunakan beta sebagai koefisiennya adalah sebagai berikut:

$$\text{Komitmen Karyawan} = 0,810 \text{ Budaya Organisasi} + e1 \quad \dots\dots\dots (1)$$

Sedangkan hasil regresi persamaan (2) dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**SPSS Hasil Regresi Persamaan 2**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,817	,667	,659	4,59

a Predictors: (Constant), KOMTOTAL, BP\_TOTAL



### ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3590,116	2	1795,058	85,153	,000
Residual	1791,838	85	21,080		
Total	5381,955	87			

a Predictors: (Constant), KOMTOTAL, BP\_TOTAL

b Dependent Variable: KINTOTAL

### Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,654	2,277		1,165	,247
BP_TOTAL	,256	,044	,617	5,779	,000
KOMTOTAL	,144	,066	,232	2,175	,032

a Dependent Variable: KINTOTAL

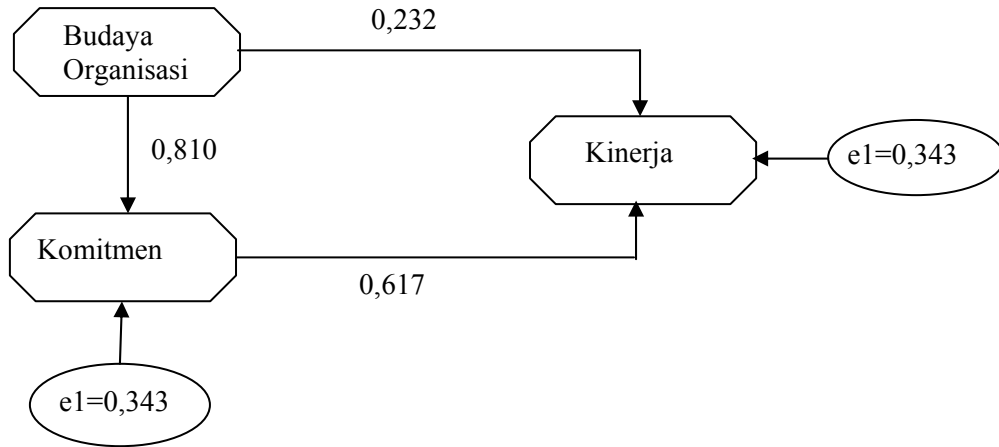
Sumber: Hasil diolah

Dari hasil output tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai F adalah signifikan pada  $\alpha = 0.000$  atau lebih kecil dari 0.005 sehingga persamaan tersebut dapat digunakan untuk analisis. Sedangkan nilai t untuk Budaya Organisasi adalah signifikan pada  $\alpha = 0.000$  atau lebih kecil dari 0.05 sehingga secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya nilai t untuk Komitmen adalah signifikan pada  $\alpha = 0.032$  atau lebih kecil dari 0.05 sehingga secara parsial Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Persamaan regresi dengan menggunakan beta sebagai koefisiennya adalah sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Manajerial} = 0,617 \text{ Budaya Organisasi} + 0,232 \text{ Komitmen} + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

Hasil output SPSS memberikan nilai standardised beta Budaya organisasi pada persamaan (1) sebesar 0,810 dan signifikan pada 0.000 yang berarti budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan. Nilai koefisien standardised beta 0,810 merupakan nilai path atau jalur p2. Pada output SPSS persamaan regresi (2) nilai standardised beta untuk komitmen karyawan adalah 0,617 signifikan pada  $\alpha=0.05$  dan budaya organisasi adalah 0,232 signifikan pada  $\alpha=0.05$ . Nilai standardised beta budaya organisasi sebesar 0,232 merupakan nilai jalur path p1 dan nilai standardised beta komitmen karyawan

sebesar 0,617 merupakan nilai jalur path p3. Besarnya nilai  $e1 = \sqrt{1-0,657} = 0,343$  dan besarnya  $e2 = \sqrt{1-0,667} = 0,333$ .



**Gambar 4**  
**Hasil Analisis Jalur**

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa komitmen dapat berpengaruh langsung ke kinerja manajerial dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari komitmen karyawan ke budaya organisasi sebagai intervening lalu ke kinerja manajerial. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,232 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,810) * (0,617) = 0,49977$ . Pengaruh total komitmen karyawan ke kinerja manajerial adalah sebesar  $0,232 + 0,49977 = 0,73177$ . Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja karyawan di UPTD Parkir Kota Surabaya.

#### **Perbandingan Hasil Dengan Peneliti Terdahulu**

Temuan penelitian ini adalah bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi akan membentuk komitmen karyawan seterusnya komitmen karyawan baru akan mempengaruhi Kinerja Karyawan, sehingga komitmen karyawan adalah sangat penting untuk diperhatikan, yang akan dibentuk melalui Budaya Organisasi yang diciptakan oleh perusahaan.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut, penelitian yang dilakukan Brownell dan McInnes (1986) menguji komitmen sebagai variabel moderator dalam hubungan atau pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian

tersebut menemukan bahwa partisipasi dan kinerja memiliki pengaruh positif secara langsung, tidak dengan komitmen. Brownell dan McInness (1986) dalam Murray (1990) tidak menjelaskan peranan komitmen sebagai variabel moderator dengan menggunakan perspektif *expectancy theory*. Hasil penelitian Brownell Monzka 1973; Kenis 1979, dan Merchant (1981) menemukan hubungan positif antara partisipasi dengan komitmen.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Hipotesis yang menyatakan bahwa diduga pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja karyawan di UPTD Parkir Kota Surabaya adalah ditolak. Karena pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,49977 sedangkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,232. Hasil ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi yang diciptakan perusahaan secara kondusif akan menimbulkan Komitmen Karyawan. Melalui Komitmen Karyawan inilah akan berpengaruh kepada Kinerja Karyawan yang selanjutnya akan mempengaruhi Kinerja Organisasi.

### Saran

Kinerja manajerial merupakan nadi bagi kelangsungan hidup UPTD Parkir di kota Surabaya. Dari penelitian ini nampak bahwa budaya organisasi merupakan unsur utama yang menyebabkan tumbuhnya kinerja manajerial. Namun pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja manajerial adalah 0,817 sehingga masih ada 0,183 atau 18,3 % yang belum dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Oleh karena itu, diharapkan para peneliti selanjutnya dapat menemukan faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoeparto, Kisdarto. 2000. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. PT Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia. Jakarta.
- As'ad, Mohammad. 1998. *Psikologi Industri*. Edisi Empat. Cetakan Pertama (Maret), Liberty. Yogyakarta.
- Bearden, William O., Richard G. Netemeyer, and Mary F. Mobley. 1993. *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. United States of America. Sage Publications, Inc.

- Brownell, P. 1982. Participation in The Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't. *Journal of Accounting Literature*. Spring. Pp. 124-153.
- \_\_\_\_\_, Mc Inness M. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. Vol. LXI. No. 4. October. Pp. 587-600. Calder dan Ross, 1976;
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1993. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Ninth Edition. Singapore. McGraw-Hill International Editions.
- Govindarajan, V. 1985. Appropriates of Accounting Data in Performance Evaluation : An Emirical Animation of Environtmental Uncertainty as an Intervening Variable. *Accounting Organizations and Society*. pp. 125-135.
- Horngren, Charles T. and Datar M. Srikan. 1994. *Cost Accounting A Managerial Emphases*. 8<sup>th</sup>. Neew Jersey. Englewood Cliffs. Prentice-Hall International, Inc.
- \_\_\_\_\_, Gary L. Sunden, and William O. Stratton. 1996. *Introduction Management Accounting*. New Jersey. Englewood Cliffs. Prentice Hall International, Inc.
- Ittner, C.D. and D.F. Larcker. 1997. Quality Strategic Control System and Organizational Performance. *Accounting Organization and Society*. Vol. 33. No.3/4. pp 293-314.
- Kenis, Izzetin. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. Vol. LIV. No. 4. October. pp. 707-721.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Singapore. McGraw-Hill International Editions.
- Mahoney, Thomas, T.H. Jerdee, and S.J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Southwestern Publishing.
- Murray, Dennis. 1990. The Performance Effects of Participative Budgeting an Integration of Intervening and Moderating Variables. *Behavioral Research in Accounting*. Volume 2.
- Riyadi, Slamet. 1998. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. UGM. Tesis

- Robbins, Stephen P. 1993. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*. Eight Edition. New Jersey. Prentice Hall International, Inc.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Tanya-Jawab Budaya Organisasi. (Organizational Culture)*. Jakarta. Harvarindo 2002.
- Umiker, Atkinson. 1999. *Management Accounting*. International Edition. New Jersey. Englewood Cliffs. Prentice-Hall International, Inc.