

**PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGIS, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA PEMERINTAH  
KOTA PADANG.**

**ARTIKEL ILMIAH**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



**ALFIN KADRI**

**77779/2006**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2014**

# PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGIS, BUDAYA ORGANISASI, DAN PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA PEMERINTAH KOTA PADANG

**Alfin Kadri**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof, DR Hamka Kampus Air Tawar

## **abstract**

*This study aims to obtain empirical evidence about the extent of ( 1 ) Influence of the internal control system , and ( 2 ) The influence of culture on the tendency of cheating honest .*

*This study classified the causative research . The population in this study is the State Owned Enterprises ( SOEs ) in the city of Padang . The data was collected by distributing questionnaires to the respondents directly concerned . Processing the data using SPSS version 18.0 for windows . This study uses total sampling technique as many as 35 companies of State Owned Enterprises ( SOEs ) . The analytical method used is multiple regression analysis with propensity fraud ( fraud ) as the dependent variable and the internal control system and honest culture as the independent variable .*

*The results of this study showed ( 1 ) there is significant and negative internal control system of the tendency of cheating with  $t_{count} > t_{table}$  ie  $4.784 < 2.021$  ( sig.0 , 000 < 0.05 ) means that H1 is accepted . ( 2 ) the existence of a significant and negative effect on the tendency of cheating honest culture with values of  $t > t_{table}$  is  $3.467 > 2.021$  ( sig.0 , 003 < 0.05 ) means that H2 is accepted .*

*Based on these results, it is recommended to all employees of SOEs to continue further improved the quality and independence in performing tasks in order to promote the establishment of a clean performance deviations practices primarily act of fraud , so the realization of organizational management of clean , effective and efficient . For further research , if researchers are also using the same questionnaire should multiply the number of samples and adding other variables that influence the propensity of fraud ( fraud )*

## **1. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Penilaian kinerja pada organisasi publik sangatlah penting untuk dilakukan, agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja sebuah organisasi publik dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat, karena pada dasarnya orientasi organisasi publik bukan untuk mencari laba (*profit oriented*), tetapi lebih mengutamakan pelayanan publik (*service public oriented*). Selain itu penilaian kinerja pada organisasi publik digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pada periode yang lalu, untuk digunakan sebagai dasar penyusunan strategi organisasi selanjutnya (Srimindarti, 2004).

Menurut Indra (2006), kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi nonfinansial.

Lingkungan merupakan variabel yang perlu dianalisis karena lingkungan berpengaruh terhadap

perencanaan sistem akuntansi manajemen dan kinerja (Max 1989; K.Chong & Ming Chong 1997). Lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan Hamel dan Prahalad,1994). Informasi dan struktur organisasi desentralisasi merupakan fungsi dari lingkungan, dan perlu adanya kesesuaian antara ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi agar dapat meningkatkan kinerja (Gordon dan Narayana,1984).

Faktor yang tidak kalah penting yang mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang baik pula. Hal ini sesuai dengan pendapat Tjiptono (2000), yang mengemukakan bahwa kualitas pelayanan sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek salah satunya adalah budaya organisasi dan cara pengorganisasiannya. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuannya, sedangkan jalannya organisasi dipengaruhi oleh perilaku banyak individu yang memiliki kepentingan masing-masing. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi. Kebiasaan tersebut mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh para anggota organisasi, sehingga menghasilkan budaya yang produktif. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Selain lingkungan strategi, budaya organisasi faktor perencanaan strategis juga mempengaruhi kinerja organisasi publik. Perencanaan

strategis berguna bagi perencanaan untuk perubahan dalam lingkungan dinamik yang kompleks. Perencanaan strategis adalah proaktif, sehingga organisasi publik disarankan untuk proaktif mencari dan melakukan perubahan, dan bukannya bersikap reaktif terhadap situasi. Perencanaan strategi Berguna untuk pengelolaan hasil-hasil (*managing for results*).

Perencanaan strategis merupakan suatu alat manajerial yang penting. Sektor publik diharapkan untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian dan peningkatan *outcomes* setiap tahun. Dengan kata lain, hasil-hasil seyogianya mulai difokuskan pada efisiensi dan efektivitas operasional. Perencanaan strategis memungkinkan sektor publik mengembangkan suatu sistem yang memfasilitasi peningkatan terus-menerus (*continuous improvement*) pada semua tingkat dalam manajemen organisasi Vincent Gaspersz (2007) dalam [www.Keuanganisl.com](http://www.Keuanganisl.com).

Penelitian yang dilakukan oleh mediaty (2010) yang berjudul analisis pengaruh lingkungan strategi, budaya dan perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan daerah studi empiris di Sulawesi selatan terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan strategi, budaya organisasi, dan perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan daerah.

Sedangkan kurniawan (2012) meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja sector public juga menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja sector publik.

Berdasarkan penilitan terdahulu dan fenomena yang terjadi

Untuk itu peneliti tertarik melakukan penilitan berdasarkan pembahasan di atas “**Pengaruh lingkungan strategis, budaya organisasi, perencanaan strategis terhadap kinerja pemerintah kota padang**”.

#### B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Lingkungan Strategis mempengaruhi kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah kota Padang?
2. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah kota Padang?
3. Apakah perencanaan strategis mempengaruhi kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah kota Padang?

#### C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah Lingkungan strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah kota padang.
2. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah kota padang
3. Untuk mengetahui apakah perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah kota padang.

#### D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Bagi Penulis  
Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti untuk menambah pengetahuan peneliti mengenai topik yang diteliti.
- b. Bagi satuan kerja pemerintah daerah  
Dengan penelitian ini diharapkan dinas pemerintah khususnya pada unit satuan kerja perangkat daerah dapat meningkatkan kinerjanya lebih baik dan dapat meningkatkan pengawasan, melakukan pengelolaan keuangan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja satuan kerja perangkat daerah.
- c. Bagi pembaca dan peneliti lain  
Penulisan ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk peneliti selanjutnya dan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh pengawasan dan pengelolaan keuangan dalam meningkatkan kinerja satuan kerja perangkat daerah.

## 2. TELAAH LITELATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### A. Kajian Teori

#### 1) Kinerja Organisasi Publik

Organisasi pemerintah adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan, untuk melayani masyarakat, mulai dari lapisan masyarakat yang paling bawah sampai dengan lapis dan yang paling atas. Dalam era pembangunan sekarang ini, banyak tuntutan masyarakat tentang peningkatan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk dapat mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatan kinerja pegawai negeri sangat dibutuhkan. Semakin baik

kinerja pegawai maka akan semakin baik pula pelayanan terhadap masyarakat.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi (Mahsum, 2006).

Byars (1984) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi fisik dan mental yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas.

Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaan tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, Robbins (2001).

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial (Mardiasmo, 2006). Sedangkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : Per/09/M.PAN/5/2007, “pengukuran kinerja adalah kegiatan manajemen khususnya membandingkan tingkat

kinerja yang dicapai dengan standar, rencana, atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan”. Mardiasmo (2004) menyebutkan bahwa ada tiga maksud dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik, yaitu : (1) membantu memperbaiki kinerja pemerintah, (2) pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan, (3) mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Kinerja organisasi publik dinilai dari bagaimana anggota-anggota dalam organisasi sektor publik berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik dengan mendayagunakan sumberdaya yang ada di organisasinya untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Ferry (1980) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Instrumen kinerja terkait dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, akurasi (ketepatan dan kesesuaian) hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional, perilaku pegawai.

Whittaker dalam Mardiasmo (2006) mendefinisikan pengukuran kinerja instansi pemerintah sebagai : “suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan (program) sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah”.

Menurut Septi (2010), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Menurut Indra (2006), indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada didalam indikator pengukuran kinerja yaitu : masukan, keluaran, hasil, mamfaat, dan dampak.

Kinerja suatu unit kerja pemerintah daerah dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD (Mardiasmo, 2006). Untuk dapat memenuhi tuntutan akan akuntabilitas publik diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah, yaitu:

- 1) APBD harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik.
- 2) APBD merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (ekonomis, efisien dan efektif).

Penyusunan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan APBD (Mardiasmo, 2006).

## 2) Lingkungan Strategis

Lingkungan strategis dianalisa untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi apa yang

sesuai dengan tantangan yang datangnya dari lingkungan. Dalam menerapkan teknik manajemen strategik secara baik dan berhasil, perlu dilakukan beberapa langkah pokok yang harus dilakukan, Bryson (1995) mengetengahkan delapan langkah pokok tersebut sebagai berikut :

1. Memprakarsai dan meminta persetujuan terhadap suatu proses manajemen atau perencanaan strategik.
2. Mengidentifikasi mandat institusi atau organisasi.
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai institusi organisasi.
4. Menilai lingkungan eksternal yang menyangkut peluang maupun ancaman yang ada.
5. Menilai lingkungan internal yang berhubungan dengan kekuatan yang dimiliki institusi maupun kelemahan yang ada.
6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi menyangkut tujuan, cara, falsafah, lokasi, keakuratan waktu dan kelompok-kelompok yang memperoleh keuntungan atau mengalami kerugian jika strategi baru dijalankan.
7. Merumuskan strategi untuk mengolah atau menangani isu-isu yang ada.
8. Menciptakan suatu visi institusi atau organisasi yang efektif bagi masa depan.

Dari delapan langkah pokok tersebut, terlihat bahwa lingkungan eksternal dan internal merupakan langkah penting dalam melaksanakan manajemen strategis, hal ini juga dapat diterapkan untuk organisasi pendidikan. organisasi dapat menganalisa dan mengkaji lingkungan

strategisnya yang terdiri dari lingkungan eksternal dan internal untuk mencapai tujuannya.

Analisis lingkungan strategis adalah menyusun asumsi-asumsi strategis dan mengujinya dengan visi dan misi organisasi untuk memperoleh faktor penentu keberhasilan. Pelaksanaan analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan suatu proses untuk selalu menempatkan organisasi pada posisi strategis sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Lingkup analisis lingkungan strategis meliputi :

- Analisis Lingkungan Eksternal
- Analisis Lingkungan Internal

Untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan faktor-faktor yang berada di luar maupun di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa tujuan tersebut diantaranya :

1. Untuk menyediakan kemampuan dalam menggapai masalah-masalah kritis dalam lingkungan bagi manajemen organisasi.
2. Untuk menyelidiki kondisi masa depan dari lingkungan organisasi dan kemudian mencoba memasukkannya kedalam pengambilan keputusan organisasi.
3. Untuk mengenali masalah-masalah mendesak yang signifikan bagi perusahaan, dan memberikan prioritas terhadap masalah tersebut, serta mengembangkan suatu rencana untuk menanganinya.

### 3) Budaya Organisasi

Sebagai makhluk sosial, karyawan tidak lepas dari berbagai nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan karyawan lain. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya.

Budaya organisasi yang positif akan memacu organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif akan memberi dampak yang negatif bagi organisasi. Oleh sebab itu, apabila budaya organisasinya baik maka kinerja yang akan dicapai pasti juga akan baik. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan fajrina (2009) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisasi menjadi semakin meningkat ketika baik perspektif kebijakan publik maupun perspektif manajemen publik dalam administrasi negara masih menyisakan sejumlah masalah dalam masa transisi di negara sedang berkembang (Minogue, Polidano, Hulme : 1998,). Kunci dari sejumlah masalah yang tersisa tersebut menunjuk pada nilai, kepercayaan, dan norma institusional dan dibarengi pula dengan sikap-sikap individual. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (pendekatan dimensi praktik) (Hofstede et.al, 1990).

Rahmady (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat terbentuk dalam waktu yang relatif lama karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal dan budaya besar. Menurut Mondy dan Noe (1990), *culture can be characterized by trust in subordinate, open communication, considerate and supportive leadership, group problem solving, worker autonomy, information sharing and high output goal*. Proses pembentukan budaya berhubungan erat dalam suatu ciri identik dengan proses dan pembentukan kelompok yang sangat penting dalam kelompoknya atau ciri kelompok, pola pembagian pemikiran kepercayaan, perasaan dan nilai-nilai yang dihasilkan dan pembagian-pembagian pengalaman dan secara bersamaan yang dihasilkan budaya dari kelompok itu sendiri (Schein, 1992).

Menurut Moorhead dan Ricky (1999), memberikan definisi budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol-simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi.

Cushway (1995), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pegawai berperilaku. Robbins (1998) berpendapat bahwa terdapat tujuh karakteristik primer untuk memahami hakikat dari budaya organisasi, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan keputusan (*innovation and risk taking*), (2) perhatian pada rincian (*attention to*

*detail*), (3) orientasi pada hasil (*outcome orientation*), (4) orientasi pada orang (*people orientation*) (5) orientasi pada tim (*team orientation*), (6) Agresivitas (*agresiveness*) dan (7) kemantapan (*stability*).

#### 4) Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis organisasi adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana organisasi akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan Strategic (Strategic Plans) juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut.

Ada 3 ( tiga ) alasan yang menunjukkan pentingnya Perencanaan Strategis:

1. Perencanaan strategic memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya yang harus di ambil.
2. Pemahaman terhadap perencanaan strategic akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
3. Pemahaman terhadap perencanaan strategic akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.

Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi organisasi menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan



dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi, hal ini disebabkan karena :

1. Perencanaan strategi merupakan tipe perencanaan yang terpenting.
2. Melakukan perencanaan strategi berarti menetapkan misi organisasi secara jelas.
3. Perencanaan strategi memungkinkan manajer mempersiapkan diri terhadap kemungkinan terjadinya perubahan pada lingkungan organisasinya.

Perencanaan strategis tidak mengenal standar baku, dan prosesnya mempunyai variasi yang tidak terbatas. Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai kebutuhan, situasi dan kondisi setempat. Meskipun demikian, secara umum proses perencanaan strategis memuat unsur-unsur :

- (1)Perumusan visi dan misi,
- (2)Pengkajian lingkungan eksternal,
- (3)Pengkajian lingkungan internal,
- (4)Perumusan isu-isu strategis,
- (5)Penyusunan strategi pengembangan (yang dapat ditambah dengan tujuan dan sasaran).

Proses perencanaan strategis tidak bersifat sekuensial penuh, tapi dapat dimulai dari salah satu dari langkah ke (1), (2), atau (3). Ketiga langkah tersebut saling mengisi. Setelah ketiga langkah pertama ini selesai, barulah dilakukan langkah ke (4), yang disusul dengan langkah ke (5). Setelah rencana strategis (renstra) selesai disusun, maka diimplementasikan dengan terlebih

dahulu menyusun rencana-rencana kerja (aksi/tindakan).

Strategi dirumuskan dalam dua perspektif berbeda : Perspektif pertama strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Pengertian ini lebih mengarahkan pada peranan aktif organisasi untuk melaksanakan program sebagai strategi organisasi menghadapi perubahan lingkungan. Strategi ini dikenal sebagai perencanaan strategi. Perspektif kedua strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungan sepanjang waktu. Ciri-ciri strategi meliputi :

1. Wawasan waktu, strategi menggambarkan kegiatan dengan cakrawala jangka panjang atau pandangan yang ajauh ke depan, yaitu waktu untuk melaksanakan dan melihat hasilnya.
2. Dampak, pengaruh strategi akan sangat berarti pada hasil akhirnya.
3. Pemusatan upaya, dengan memfokuskan pada kegiatan yang terpilih mengharuskan pemusatan pemanfaatan sumber daya yang ada.
4. Pola keputusan, strategi mensyaratkan sederetan keputusan tertentu perlu diambil sepanjang waktu mengikuti suatu pola yang konsisten.
5. Peresapan, strategi mencakup kegiatan yang luas mulai alokasi sumber daya sampai kegiatan operasional perusahaan.

Proses perencanaan strategis atau manajemen strategis merupakan proses pengarahan usaha perencanaan

strategis dan menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik sehingga menjamin kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi formulasi dan implementasi strategi sebagai berikut :

1. *Formulasi Misi dan Tujuan*

Pertanyaan mendasar dalam formulasi misi dan tujuan adalah “Apa usaha kita?” dan “Apa usaha kita yang seharusnya?”.

2. *Analisis Tujuan dan Strategi Saat ini*

Dalam perjalanan waktu, manajer suatu organisasi barangkali akan kehilangan “minat” terhadap misi yang pertama kali mereka perjuangkan. Manajer harus diingatkan kembali pada misi awalnya.

3. *Analisis Lingkungan*

Bertujuan melihat perubahan-perubahan dalam lingkungan, demografis, politik, sosial, ekonomi, yang akan mempengaruhi organisasi. Perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat menghasilkan kesempatan maupun ancaman, tergantung bagaimana reaksi organisasi. Untuk memperoleh informasi perubahan lingkungan, perlu dikembangkan system informasi strategis, pengembangan bisnis data, keluhan atau komentar dari pihak luar.

4. *Analisis Sumberdaya*

Dilakukan bersamaan dengan analisis lingkungan, melalui analisis kekuatan dan kelemahan organisasi.

5. *Identifikasi Kesempatan Strategis*

Kesempatan strategis merupakan gap antara situasi apabila organisasi menggunakan tujuan dan strategi yang dirumuskan dalam proses penentuan tujuan dengan situasi apabila organisasi menggunakan strategi sekarang ini (tanpa

perubahan). Kesempatan strategis muncul apabila organisasi menetapkan tujuan baru yang lebih sulit, atau apabila ada persaingan yang ketat dan mengakibatkan organisasi tidak berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

6. *Pengambilan Keputusan Strategis*

Organisasi dapat mengembangkan sejumlah alternatif strategis untuk memanfaatkan kesempatan strategis.

7. *Pelaksanaan Strategi*

Perencanaan strategi harus dijalankan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

8. *Evaluasi dan Pengendalian Strategis*

Manajer harus selalu mengevaluasi pelaksanaan rencana strategis. Pengendalian strategis merupakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana strategis. Model diagram alur proses perencanaan strategis menurut Borseman dan Phatak (1989), proses manajemen atau perencanaan stratejik mencakup tujuh bagian yang saling berkaitan, sebagai berikut :

1. Penilaian terhadap organisasi, dalam hal kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (strengths, weakness, opportunities, and threats atau disingkat sebagai SWOT).
2. Perumusan misi organisasi.
3. Perumusan falsafah dan kebijakan organisasi.
4. Penetapan sasaran - sasaran strategik.
5. Penetapan strategi organisasi.
6. Implementasi strateji organisasi.
7. Pengendalian (control) strategi organisasi.

## B. Hubungan Antar Variabel

### 1. Hubungan Lingkungan Strategi Terhadap Kinerja

Analisis lingkungan strategis adalah menyusun asumsi-asumsi strategis dan mengujinya dengan visi dan misi organisasi untuk memperoleh faktor penentu keberhasilan. Organisasi dapat menganalisa dan mengkaji lingkungan strategisnya yang terdiri dari lingkungan eksternal dan internal untuk mencapai tujuannya. Lingkungan strategis dianalisa untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi apa yang sesuai dengan tantangan yang datangnya dari lingkungan.

Dengan adanya penganalisisan terhadap strategi organisasi dapat mencapai segala tujuan yang telah ditetapkan. Analisis ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan menyediakan informasi lingkungan yang memberi perhatian pada efektivitas kinerja fungsi organisasi tertentu. Organisasi public melakukan penilaian kinerja berdasarkan masukan, keluaran, hasil, dampak dan manfaat yang secara langsung dipengaruhi oleh strategi organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa lingkungan strategi mempengaruhi kinerja organisasi sector public. Semakin bagus analisa lingkungan strategi organisasi sector publik, maka akan semakin bagus pula kinerja organisasi publik tersebut.

### 2. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

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 bertindak 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).

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 yang dilakukan oleh Primanda (2008) berkesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Fajrina (2009) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Rumusan hipotesis antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi publik.

### 3. Hubungan Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja

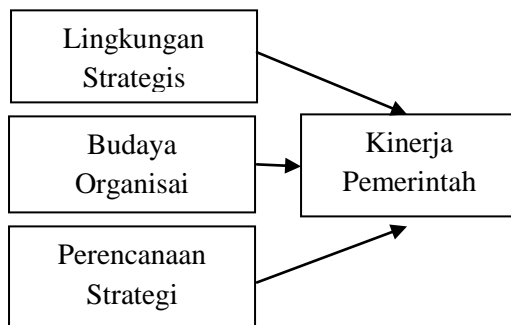
Perencanaan strategis organisasi adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana organisasi akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan

lingkungan. Perencanaan Strategic (Strategic Plans) juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut.

Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi organisasi menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi yang bagus menandakan bahwa organisasi tersebut berhasil dalam mengarahkan sumber dayanya dan berhasil dalam mencapai strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi karena kinerja di nilai dari masukan keluaran manfaat, dampak dan hasil.

### C. Kerangka konseptual

Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sector public. Untuk lebih jelasnya pengaruh antar variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



**Gambar Kerangka Konseptual**

### D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : lingkungan strategis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

H<sub>2</sub> : budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

H<sub>3</sub> : perencanaan strategis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

## 3. METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan pada judul dan permasalahan, maka jenis penelitian ini secara eksplanatoris adalah penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan analisa antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2005:11). Dalam hal ini menjelaskan dan menggambarkan serta memperlihatkan pengaruh kesulitan pengukuran kinerja, pelatihan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas (*independent variable*) dengan akuntabilitas kinerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

### B. Populasi, Sampel dan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di kota padang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Jogiyanto (2005:79) pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling* dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu. Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah SKPD yang

berupa dinas di kota Padang yang terdiri dari 16 SKPD.

### C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data subjek. Data subjek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden).

### D. Metode Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber yang asli (tidak melalui media perantara). Data primer dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari para responden.

### E. Variabel Penelitian

Menurut Mudrajad (2003:26) variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan. Pengamatan akan dapat mendeteksi ataupun menerangkan variabel dalam variabel terikat beserta perubahan yang terjadi kemudian. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja managerial SKPD (Y).

Menurut Mudrajad (2003) variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat (*dependent variable*) dan mempunyai pengaruh positif ataupun negatif bagi variabel terikat nantinya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah lingkungan strategi ( $X_1$ ), budaya

organisasi ( $X_2$ ) dan perencanaan strategi ( $X_3$ ).

### F. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan lima alternatif jawaban.

### G. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Indikator yang digunakan untuk menentukan data variabel Y, dan X diambil dari beberapa pendapat para ahli dan penelitian terdahulu.

### H. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Uji validitas berguna untuk menentukan seberapa cermat suatu alat melakukan fungsi ukurannya.

#### 2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan pengujian validitas, selanjutnya akan dilakukan pengujian reliabilitas, yang tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih. Instrumen dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk uji reliabilitas digunakan rumus *Cronbach's Alpha*.

### H. Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu memiliki distribusi normal. Data yang normal adalah data yang sebarannya berada disekitar garis normal, tidak melenceng

ke kiri dan ke kanan serta polanya mengikuti arah kurva normal. Uji normalitas dilakukan dengan metode *kolmogorov smirnov*, dengan melihat nilai signifikansi pada 0,05. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan >0,05 maka data berdistribusi normal.

### 2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi adanya gejala heterokedastisitas dapat menggunakan uji *Glester*. Dalam uji ini, apabila hasilnya besar dari 0,05, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mendeteksi apakah tidak terdapat korelasi yang tinggi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Korelasi antar variabel independen ini dapat dideteksi dengan menggunakan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Untuk menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*.

## I. Teknik Analisis Data

### a. Koefisien Determinasi yang Disesuaikan (*adjusted R<sup>2</sup>*)

Uji R merupakan uji yang dilakukan terhadap model yang dibentuk dengan tujuan menjelaskan seberapa besar kontribusi dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Nilai  $R^2$  mempunyai range antara 0 sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Semakin besar nilai  $R^2$  maka semakin bagus model regresi yang digunakan. Sedangkan semakin kecil nilai  $R^2$

artinya variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat semakin kecil.

### b. Uji Model

Untuk menguji hipotesis digunakan model regresi berganda dengan pendekatan uji interaksi atau yang sering disebut dengan *moderated regression analysis (MRA)*. Model yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam persamaan.

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

Keterangan:

Y = Kecurangan

a = Konstanta.

$X_1$  = SPI

$X_2$  = Budaya Jujur

e = Standar Error.

### c. Uji F (F – test)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas dalam model berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Selain itu, uji F dapat digunakan untuk melihat model regresi yang digunakan sudah signifikan atau belum, dengan ketentuan bahwa jika  $p \text{ value} < (\alpha) = 0,05$  dan  $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ , berarti model tersebut signifikan dan bisa digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau  $(\alpha) = 5\%$  (0.05).

### d. Uji t (t – test)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan variabel lain dianggap konstan, dengan asumsi bahwa jika signifikan nilai t hitung yang dapat dilihat dari analisa regresi menunjukkan kecil dari  $\alpha = 5\%$ , berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

## J. Definisi Operasional

### 1. Kinerja Manajerial SKPD

Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah adalah hasil dari proses aktivitas manajerial sektor publik yang efektif dalam melaksanakan kegiatan manajerial mulai dari proses perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negoisasi, perwakilan, dan kinerja secara keseluruhan..

### 2. Lingkungan Strategis

Analisis lingkungan strategis adalah menyusun asumsi-asumsi strategis dan mengujinya dengan visi dan misi organisasi untuk memperoleh faktor penentu keberhasilan.

### 3. Budaya Organisasi

Triguno (2000) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah campuran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi. Menurut Nawawi (2003) yang dikutip dari Cushway B dan Lodge D, mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi.

### 4. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis organisasi adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana organisasi akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktutertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan.

## 4. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### A. Sampel dan Responden Penelitian

Jumlah populasi sasaran atau sampel pada penelitian ini adalah 16 SKPD yang berbentuk dinas. Setiap sampel masing-masing terdiri dari 5 responden. Dari 16 sampel tersebut, semua responden mengisi dan mengembalikan kuesioner tersebut. Kuesioner yang kembali adalah sebanyak 80 kuesioner.

### B. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Colleration*. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka data dikatakan valid, dimana  $r_{tabel}$  untuk  $N = 80$ , adalah **0,2199**. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Colleration* untuk masing-masing item variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y$  semuanya di atas  $r_{tabel}$ . Jadi dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y$  adalah valid. (Tabel 2).

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauhmana hasil penelitian tetap konsisten.

### C. Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas ini adalah untuk menguji dalam sebuah model regresi, variabel dependen dan variabel independen terdistribusi secara normal atau tidak. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan

menggunakan *one sample kolmogorov-smirnov test*, yang mana jika nilai *asympt.sig (2-tailed) > 0.05* maka distribusi data dikatakan normal. Secara rinci hasil pengujian berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas atau independen. Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila *tolerance value* di atas 0,10 dan  $VIF < 10$  maka dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Hasil perhitungan nilai VIF, hubungan sesame variable ebas dari multikolinearitas.

## 3. Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *gleyser*. Pada uji ini apabila hasilnya  $sig > 0,05$  maka tidak terdapat gejala heterokedastisitas. Model yang baik adalah yang tidak terjadi heterokedastisitas. Adapun hasil pengujian tidak terjadi heterokedastisitas.

## D. Uji Model

### 1. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi bertujuan untuk melihat seberapa kuat model yang dihasilkan dari variabel penelitian ini.

Nilai *Adjusted R Square* menunjukkan 0,729. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel lingkungan strategis, budaya organisasi dan perencanaan strategis terhadap kinerja pemerintah adalah sebesar 72,9%, sedangkan 27,1% ditentukan oleh faktor lain diluar model yang tidak terdektesi dalam penelitian ini.

## 2. Uji Model

Analisis regresi berganda dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dan nilai sig dengan  $\alpha$  yang diajukan yaitu 95% atau  $\alpha = 0,05$ .

Hasil penelitian dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$Y = 17.612 + 0,643(LS) + 1.321(BO) + 0.469(PS)$$

Keterangan:

Y = Kecurangan  
 $X_1$  = SPI  
 $X_2$  = Budaya Jujur  
 $X_3$  = Motivasi  
 $e$  = Standar error

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

- Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 17.612 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu lingkungan strategis, budaya organisasi dan perencanaan strategis adalah nol maka nilai pengaruh kualitas



laporan keuangan pemerintah adalah sebesar konstanta 17.612.

- b. Nilai koefisien variabel  $X_1$  yaitu lingkungan strategis sebesar 0,643 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan penerapan lingkungan strategis satu GAN STsatu akan mengakibatkan peningkatan kualitas laporan keuangan pemerintah sebesar 0,643 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_1$  bernilai positif 0,643.
- c. Nilai koefisien variabel  $X_2$  yaitu budaya organisasi sebesar 1.321 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan penerapan sistem pengendalian intern pemerintah satu satuan akan mengakibatkan peningkatan kualitas laporan keuangan pemerintah sebesar 1.321 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_2$  bernilai positif yaitu 1.321.
- d. Nilai koefisien variabel  $X_3$  yaitu budaya organisasi sebesar 0.469 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan penerapan sistem pengendalian intern pemerintah satu satuan akan mengakibatkan peningkatan kualitas laporan keuangan pemerintah sebesar 0.469 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_3$  bernilai positif yaitu 0.469

### 3. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak. Berdasarkan hasil uji nilai sig 0,000 menunjukkan bahwa variabel independen secara

bersama-sama mampu menjelaskan variabel dependen, berarti model *fix* digunakan untuk uji t statistik yang menguji variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

### E. Uji Hipotesis (t-test)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Hipotesis diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai sig  $< \alpha$  0,05. Nilai  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 2,021.

- a. Penerapan lingkungan strategi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah.

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Hipotesis diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sig  $< \alpha$  0,05. Hal ini dapat dilihat bahwa nilai signifikan sebesar  $0,000 < \alpha$  0,05 dan nilai  $t_{hitung}$  6,084  $> t_{tabel}$  2,0096. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_1$  bernilai positif yaitu 0,435. Jadi hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian sehingga  $H_1$  dapat diterima. Dimana semakin baik lingkungan strategis, maka semakin baik pula kinerja pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa lingkungan strategis ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah.

- b. Penerapan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintahan.

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan

$t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $\text{sig} < \alpha$  0,05. Hal ini dapat dilihat bahwa nilai signifikan sebesar  $0,000 < \alpha$  0,05 dan nilai  $t_{hitung}$  7,447  $> t_{tabel}$  2,0096. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_2$  bernilai positif yaitu 0,527. Jadi hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian sehingga  $H_2$  dapat diterima. Dimana semakin baik penerapan budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan penerapan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah.

- c. Penerapan perencanaan strategis ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintahan.

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Hipotesis diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $\text{sig} < \alpha$  0,05. Hal ini dapat dilihat bahwa nilai signifikan sebesar  $0,001 < \alpha$  0,05 dan nilai  $t_{hitung}$  3,525  $> t_{tabel}$  2,0096. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_3$  bernilai positif yaitu 0,209. Jadi hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian sehingga  $H_3$  dapat diterima. Dimana semakin baik penerapan perencanaan strategis, maka semakin baik pula kinerja pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan penerapan perencanaan strategis ( $X_3$ ) berpengaruh

signifikan positif terhadap kinerja pemerintah.

## F. Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini ditujukan untuk menjelaskan hasil penelitian sesuai dengan tujuan penelitian. Hasil pembahasan lebih lanjut akan diuraikan dalam poin-poin berikut ini:

### 1. Pengaruh Penerapan Lingkungan Strategis terhadap Kinerja Pemerintah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan lingkungan strategis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah dengan nilai  $t = 6,084$  dan nilai signifikan 0,000. Semakin baik penerapan lingkungan strategis, maka kinerja pemerintahan yang dihasilkan oleh pemerintah juga akan semakin meningkat. Hal ini konsisten dengan teori yang dinyatakan oleh Bryson (1995) lingkungan strategis dianalisa untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi apa yang sesuai dengan tantangan yang datangnya dari lingkungan, menyusun asumsi-asumsi strategis dan mengujinya dengan visi dan misi organisasi untuk memperoleh faktor penentu keberhasilan. Pelaksanaan analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan suatu proses untuk selalu menempatkan organisasi pada posisi strategis sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan.

Penerapan lingkungan strategis yang baik akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pemerintah. Namun, pada kenyataannya saat ini kinerja yang dihasilkan oleh pemerintah belum dapat dikategorikan baik secara

keseluruhan. Dilihat dari data distribusi frekuensi untuk variabel penerapan lingkungan strategi, di mana tingkat capaian responden rata-rata untuk variabel penerapan lingkungan strategi berada pada kategori baik. Tapi pada kenyataannya yang dapat kita lihat pada item-item pertanyaan kuesioner yang berkategori cukup atau kurang baik, bahwa pemerintah belum sepenuhnya mempunyai daya tanggap yang baik dan tindak lanjut yang cepat terhadap kemauan dan pengaduan masyarakat dalam pelayanan publik secara tepat, masih kurangnya penerapan dan pengelolaan sumber daya yang ekonomis, efisien dan efektif serta belum adanya visi pemerintahan yang jauh ke depan untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik.

Hal ini dapat menghasilkan kinerja pemerintah yang tidak baik, sebaiknya di dalam suatu tata pemerintahan yang baik, pemerintah harus merespon dengan baik terhadap keluhan dan masukan dari masyarakat. Serta harus adanya visi yang terencana dan terlaksana untuk menciptakan suatu pemerintahan yang baik. Walaupun secara persepsi SKPD telah melaksanakannya dengan sebaik mungkin, namun dalam kenyataan yang ada bahwa SKPD belum bisa membuktikannya bahwa mereka mampu untuk menghasilkan kinerja yang baik.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pemerintah.**

Hipotesis kedua penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah dengan nilai  $t = 7,447$  dan nilai signifikan  $0,000$ . Pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja

pemerintah adalah bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi, maka kualitas kinerja pemerintah juga akan tercapai, sedangkan menurut (Minogue, Polidano, Hulme : 1998,) budaya organisasi menjadi semakin meningkat ketika baik perspektif kebijakan publik maupun perspektif manajemen publik dalam administrasi negara masih menyisakan sejumlah masalah dalam masa transisi di negara sedang berkembang (Minogue, Polidano, Hulme : 1998,).

Dalam kenyataannya penerapan budaya organisasi untuk menghasilkan suatu kinerja pemerintahan masih belum memadai. Hal ini dapat kita lihat dari beberapa item-item pertanyaan kuesioner yang berkategori cukup atau kurang baik yaitu sebahagian staf akuntansi SKPD belum seluruhnya yang berlatar belakang pendidikan akuntansi di mana masih terdapat staf akuntansi yang berlatar belakang manajemen dan hukum atau ilmu lainnya, staf akuntansi tersebut juga merangkap tugas sebagai bendaharawan SKPD, serta masih kurangnya dalam melakukan pelatihan secara intensif kepada pegawai akuntansi SKPD setiap ada perubahan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan sistem akuntansi.

Dari pernyataan di atas menyatakan bahwa penerapan budaya organisasi yang memadai pada pemerintahan akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh pemerintah. Dengan keadaan yang terjadi pada saat ini dimana penerapan budaya organisasi pada pemerintah daerah dikategorikan baik tapi masih adanya kelemahan. Sehingga, membawa pengaruh terhadap kinerja pemerintah.

### **3. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Pemerintah.**

Hipotesis ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan perencanaan strategis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah dengan nilai  $t = 3,525$  dan nilai signifikan  $0,001$ . Pengaruh antara perencanaan strategis dengan kinerja pemerintah adalah bahwa semakin baik penerapan perencanaan strategis, maka kualitas kinerja pemerintah juga akan tercapai. Perencanaan strategis organisasi adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana organisasi akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan.

Dalam kenyataannya penerapan perencanaan strategis untuk menghasilkan suatu kinerja pemerintahan masih belum memadai. Hal ini dapat kita lihat dari beberapa item-item pertanyaan kuesioner yang berkategori cukup atau kurang baik.

Dari pernyataan di atas menyatakan bahwa penerapan perencanaan strategis yang memadai pada pemerintahan akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh pemerintah. Dengan keadaan yang terjadi pada saat ini dimana penerapan perencanaan strategi pada pemerintah daerah dikategorikan baik tapi masih adanya kelemahan. Sehingga, membawa pengaruh terhadap kinerja pemerintah.

## **5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai “Pengaruh

lingkungan strategi, budaya organisasi, dan perencanaan strategi terhadap kinerja pemerintah” adalah sebagai berikut:

- a. Penerapan lingkungan strategi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kota Padang. Di mana semakin baik penerapan lingkungan strategi, maka semakin baik pula kinerja pemerintahan ( $H_1$  diterima).
- b. Penerapan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kota Padang. Di mana semakin baik penerapan budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan pemerintahan ( $H_2$  diterima).
- c. Penerapan lingkungan strategis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintahan Kota Padang. Dimana semakin baik penerapan lingkungan strategi, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh pemerintah.

### **B. Keterbatasan Penelitian**

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian dimana penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Sebaiknya dalam mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.

### **C. Saran**

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan

diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa perencanaan strategis, budaya organisasi, dan lingkungan organisasi belum diperhatikan secara maksimal, sehingga rendahnya kinerja yang dihasilkan oleh pemerintah. Pemerintah sebaiknya melakukan perbaikan secara terus menerus agar kinerja daerah dapat terus ditingkatkan.
2. Penelitian ini masih terbatas pada lingkungan strategi, budaya organisasi, dan lingkungan strategi terhadap kinerja pemerintahan, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan perluasan variabel penelitian untuk menemukan variabel-variabel lain yang berpengaruh kuat dengan kinerja pemerintah.
3. Peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya, sebaiknya melakukan perluasan sampel penelitian atau peneliti dapat memilih SKPD yang berada diuar Kota Padang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Buseman, Glenn dan Arvind Phatax. 1989. *Strategic Manajement*. New york.
- Bryson. 1995. *Strategic training for public and nonprofit organitation*. Jose bass. San Francisco.
- Chusway, Barry. 1995. *Organisasi Prilaku*. Pustaka LP3ES Indonesia. Jakarta.
- Rafdiani ,Fajrina. 2009. *Teori, Riset, dan Praktik*. Nusa media. Bandung.
- Gapersz, Vincent. 2000. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrtasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gordon dan Narayana. 1984. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajement*. Pustaka Bina Persindo. Jakarta.
- Hamel, Prahalad CK. 1994. *Strategis as Field Of Study*. Nusamedia. Bandung.
- Hofstade. 1990. *Organisasi Struktur, Strategi dan Pengendalian*. Buku 1 Eds 9. Jakarta.
- Indra, Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Public*. Erlangga. Jakarta.
- Kurniawan. 2012. *Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Public*. Andi. Yogyakarta
- Max H. 1989. *Pengaruh keadilan dan intensif kinerja individu dalam kontek*. Buku III jld 9. Jakarta.
- Mondy, Wayne dan Noe. 1990. *Manajement Personalia*. Jakatra.
- Moorhead, greogry dan Ricky. 2011. *Organitation Behavior* :

- Managing People and Organisation.* Jakarta
- Mediaty. 2010. *Penilaian Terhadap Kinerja.* UNHAS
- Minugue, Palidano Hulme. 1998. *The New Public Manajemen in Developing.* Salemba Empat. Jakarta
- Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* UGM. Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006. *Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.* Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007. *Perangkat Daerah.* Jakarta
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 8 Tahun 2009. "Perubahan atas peraturan menteri dalam negeri no. 23 tahun 2007 tentang pedoman tata cara pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah daerah" Inspektorat Jenderal Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia. Jakarta
- Prasetyono dan kompyurini. 2008. *Analisis Kinerja.* Pujaatmaka. Yogyakarta.
- Robbis. 1998. *Prinsip-prinsip Prilaku Organisasi.* Elex Media. Edisi ke lima. Jakarta
- Rahmady. 2005. *Budaya Organisasi.* Salemba Empat. Jakarta
- Shein Edgar K. 1992. *Organizational ulture and Leadership.* Erlangga Jakarta.
- Sheriddan. 1992. *Budya Organisasi.* Salemba Empat Jakarta
- Tjiptono, Fandi. 2000. *Manajemen Jasa.*eds II. Yogyakarta
- Triguno. 2000. *Budaya Organisasi.*Sinar Grafika. Jakarta
- Undang-undang Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003. *Keuangan Negara.* Jakarta.