

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

SKRIPSI



ALFIN KADRI

77779/2006

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

2014

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

**"PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGI BUDAYA ORGANISASI DAN
PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA PEMERINTAH KOTA
PADANG"**

Nama : Alfin Kadri
NIM/BP : 77779 / 2006
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, September 2014

Disetujui Oleh:

Pembimbing 1



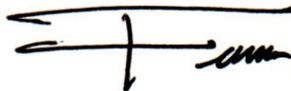
Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 197730213 199903 1 003

Pembimbing 2



Nayang Helma Yunita, SE.M.Sc
NIP. 1986017 2008 12201

**Mengetahui,
Ketua Prodi Akuntansi**



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

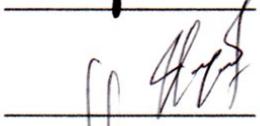
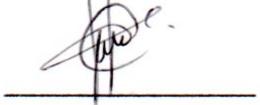
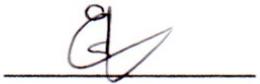
*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Ujian Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

**"PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGI BUDAYA ORGANISASI DAN
PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA PEMERINTAH
KOTA PADANG"**

Nama : Alfin Kadri
BP/TM : 77779 / 2006
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, 19 September 2014

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	
2. Sekretaris	: Nayang Helma Yunita. SE, M.Sc	
3. Anggota	: Charoline Cheisvianny, SE, M, Ak	
4. Anggota	: Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak	

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alfin Kadri
NIM/Thn.Masuk : 77779/2006
Tempat/Tgl Lahir : Solok, 17 November 1988
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jln. Garuda Induk No. 129 Air Tawar Barat
No. Hp/Telpon : 082386190644
Judul Skripsi : Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya Organisasi dan
Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Pemerintah Kota
Padang

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis atau skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan pemikiran saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis atau skripsi ini sah apabila telah ditandatangani asli oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua program studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima Sanksi Akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis atau skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan Tinggi.



ember 2014
atakan,
Alfin Kadri
Bp/Nim: 2006/77779

ABSTRACT

Alfin Kadri (77779/2006) Pengaruh Lingkungan Strategis, Budaya Organisasi, dan Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Pemerintah Kota Padang. Skripsi. Universitas Negeri Padang. 2014.

Pembimbing I : Fefri Indra Arza, SE, MSc, Ak

Pembimbing II : Nayang Helma Yunita, SE, Msc

This study aims to obtain empirical evidence about the extent to which (1) Strategic Environmental influences on the performance of the government, (2) The influence of organizational culture on government performance, (3) The effect of strategic planning on the Performance of government

This research study classified the cause. The population in this study is the Regional Working Units (on education) in the city of Padang. Data was collected by distributing questionnaires to the respondents directly concerned. Processing data using SPSS version 18.0 for windows. This study uses total sampling as many as 16 work units (SKPD). The analytical method used is multiple regression analysis with performance as the dependent variable and the Government of Strategic Environment, Organizational Culture, and Strategic Planning as an independent variable.

The results of this study showed (1) no significant effect of the strategic environment and positive impact on the performance of the government with $t_{hitung} > t_{table}$ ie $6.084 > 2.0096$ (sig.0, 000 < 0.05) means that H_1 is accepted. (2) there is a significant influence of organizational culture and positive impact on the performance of the government with $t_{hitung} > t_{table}$ ie $7.447 > 2.0096$ (sig.0, 000 < 0.05) means that H_1 is accepted. (3) no significant influence strategic planning and positive impact on the performance of the government with $t_{hitung} > t_{table}$ ie $3.525 > 2.0096$ (sig.0, 001 < 0.05) means that H_1 is accepted.

Based on these results, it is suggested the Government should make continual improvements to the performance can be improved. For further research, you should do research to find the expansion of variables other variables that strongly affect the performance of the government and should expand the sample or the researcher can select on education that are outside the city of Padang

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis ucapkan pada Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Pengaruh Lingkungan Strategis, Budaya Organisasi, dan Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Pemerintah Kota Padang**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi strata satu pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Rasa terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak Fefri Indra Arza, SE, MSc, Ak selaku pembimbing I, dan Ibu Nayang Helma Yunita, SE, MSc selaku pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam penelitian ini dan telah banyak memberikan masukan kepada penulis sampai penulis mampu untuk menyelesaikan skripsi ini. Serta berbagai pihak yang berperan dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi.

Oleh karena itu perkenankan penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bapak / Ibu Pembantu Dekan.
2. Bapak ketua Prodi dan Bapak sekretaris Prodi Akuntansi
3. Bapak-bapak dan Ibu-ibu dosen penelaah dan penguji, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menguji penulis.
4. Bapak-bapak Ibu-ibu dosen Fakultas Ekonomi serta karyawan dan karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di almamater ini.

5. Ayah dan ibu yang telah memberikan do'a, perhatian , dan kasih sayang serta pengorbanan kepada penulis hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
6. Kakak-kakak yang telah memberikan motivasi dan pengorbanan baik secara moril maupun materil untuk menyelesaikan studi dan skripsi ini.
7. Teman-teman yang telah memberikan dorongan moril kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Untuk semua pihak yang tidak dapat di sebutkan satu persatu atas dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Dalam rangka penyempurnaan isi skripsi ini penulis mengharapkan sumbangan pikiran para pembaca berupa kritikan dan saran, semoga skripsi ini dapat dijadikan bahan bacaan bagi rekan-rekan dimasa yang akan datang.

Padang, Agustus 2014

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II. KAJIAN TEORI	9
A. Kajian Teori	9
1. Kinerja Organisasi Publik	9
a. Pengertian Kinerja Organisasi Publik	9
b. Pengukuran Kinerja Organisasi Publik.....	10
c. Peran Indikator Kinerja	11
d. Evaluasi Kinerja	11
2. Lingkungan Strategis	12

a. Pengertian Lingkungan Strategis.....	12
b. Indikator Lingkungan Strategis.....	13
3. Budaya Organisasi	14
a. Pengertian Budaya Organisasi.....	14
b. Indikator Budaya Organisasi.....	16
4. Perencanaan Strategi	16
a. Pengertian Perencanaan Strategi.....	16
b. Indikator Perencanaan Strategi.....	19
B. Penelitian Terdahulu	22
C. Hubungan Antar Variabel	23
D. Kerangka Konseptual	25
E. Hipotesis	26
BAB III. METODE PENELITIAN	27
A. Jenis Penelitian	27
B. Populasi Dan Sampel	27
C. Jenis Data	28
D. Sumber Data	28
E. Teknik Pengumpulan Data	29
F. Variabel Penelitian	29
G. Pengukuran Penelitian	30
H. Instrumen Penelitian	31
I. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	33
J. Uji Asumsi Klasik	35

K. Analisis Data	36
L. Definisi Operasional	40
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
A. Sampel dan Responden Penelitian	42
B. Analisis Deskriptis	43
C. Uji Validitas dan Reliabilitas	52
D. Hasil Uji Asumsi Klasik	54
E. Hasil Analisis Regresi Berganda	57
F. Uji Model	60
G. Uji Hipotesis (<i>t-test</i>).....	62
H. Pembahasan	64
BAB V. PENUTUP	70
A. Kesimpulan	70
B. Keterbatasan.....	70
C. Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	72

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Nama SKPD Pemerintah Kota Padang	28
2. Daftar Skor Jawaban Untuk Variabel Independen.....	31
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	31
4. Penyebaran dan Pengumpulan Kuesioner	42
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	43
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Keahlian Yang Telah Ditempuh...	49
7. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
8. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	45
9. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Lingkungan Strategis	47
10. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Budaya Organisasi	48
11. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Perencanaan Strategi	49
12. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kualitas Laporan Keuangan.....	51
13. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Terkecil	52
14. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	53
15. Uji Multikolinearitas	56
16. Koefisien Regresi Berganda.....	58
17. Uji F Statistik	60
18. <i>Adjusted R Square</i>	61
19. Uji T	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	25

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	75
2. Tabulasi Data Penelitian	81
3. Hasil Analisis Validitas dan Realibilitas.....	82
4. Statistik Deskriptif	83
5. Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heterokedastisitas	84
6. Uji Regresi Berganda F	85
7. Uji Regresi Berganda F	86
8. Uji Koefisien Determinasi	86

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Upaya pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik terhadap masyarakat terus dilakukan oleh pemerintah daerah. Adanya UU No 17 tahun 2003 tentang keuangan negara, yang diperkuat dengan PP No. 8 tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah menyatakan bahwa dalam pelaporan keuangan harus disertakan informasi mengenai kinerja instansi pemerintah, yakni prestasi yang berhasil dicapai oleh pengguna anggaran sehubungan dengan anggaran yang telah digunakan. Pemerintah daerah juga harus melaksanakan Standar Pelayanan Minimum (SPM), dimana pelayanan terhadap masyarakat harus dilakukan secara optimal. Untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan tersebut, diperlukan keselarasan antara pemerintah daerah, legislatif, masyarakat serta pihak-pihak yang terkait lainnya.

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 (*servicepublic 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).

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparatur pemerintah. Unit-unit kerja organisasi publik diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menginteraksikan kemampuan pimpinan dan kemampuan bawahan.

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 antar ketidaktentuan lingkungan dan desentralisasi agar dapat meningkatkan kinerja (Gordon dan Narayana, 1984).

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. Dalam menerapkan teknik manajemen strategik secara baik dan berhasil, perlu dilakukan beberapa langkah pokok yang harus dilakukan, Bryson (1995) mengetengahkan delapan langkah pokok terkait dalam lingkungan strategis eksternal dan internal yang dapat dijadikan indikator penilaian.

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.

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. Dari berbagai definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota perusahaan 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.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyono dan Kompyurini (2008), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasinya baik maka anggota organisasinya adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dan apabila anggotanya baik dan berkualitas, maka kinerja organisasi akan menjadi baik dan berkualitas juga. 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) kemandirian (*stability*) yang dapat di jadikan indikator penilaian.

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 strategik 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 strategik 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 strategik memungkinkan sektor publik mengembangkan suatu sistem yang memfasilitasi peningkatan terus-menerus (*continuous improvement*) pada semua tingkat dalam manajemen organisasi Vincent Gaspersz (2007) dalam www.Keuanganislam.com.

Perencanaan strategik mampu beradaptasi (*adaptable*). Meskipun perencanaan dilakukan untuk jangka panjang, peninjauan ulang dan pembaharuan secara teratur (*regular reviews and updates*) untuk menentukan kemajuan dan menilai ulang validasi dari rencana berdasarkan pada isu-isu strategik yang tidak tercakup dalam penilaian internal maupun eksternal akan membuat perencanaan strategik menjadi fleksibel dan mampu beradaptasi. Dengan demikian rencana dapat diperbaharui untuk membuat penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan

untuk menanggapi lingkungan yang berubah dan memanfaatkan peluang atau kesempatan yang menguntungkan. Perencanaan strategik menetapkan target untuk kinerja (*targets for performance*), memfasilitasi cara-cara untuk memeriksa kemajuan, dan memberikan panduan atau petunjuk untuk rencana-rencana operasional dan anggaran (*budgets*) yang sedang berlangsung.

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

B. Identifikasi 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. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini difokuskan pada permasalahan mengenai pengaruh lingkungan strategis, budaya organisasi, dan perencanaan strategis terhadap kinerja pemerintah kota Padang.

D. 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?

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui apakah Lingkungan strategis berpengaruh

terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah kota padang.

- b. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah kota padang
- c. Untuk mengetahui apakah perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah kota padang.

2. Kegunaan 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.

BAB II

KAJIAN TEORI

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 lapisan 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 tingkat 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 dalam indikator pengukuran kinerja yaitu : masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.

Kinerja suatu unit kerja pemerintah daerah dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD (Mardiasmo, 2006). Untuk dapat

memenuhi tuntutan akuntabilitas publik diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah, yaitu:

- 1) APBD harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik.
- 2) APBD merupakan dan 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 datang dari lingkungan. Dalam menerapkan teknik manajemen strategik secara baik dan berhasil, perlu dilakukan beberapa langkah pokok yang harus dilakukan, Bryson (1995) menengahkan 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 ciriidentik 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 strategi

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 Boseman dan Phatak (1989), proses manajemen atau perencanaan strategik 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. Penelitian Terdahulu

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.

Mubarokh (2011) meneliti tentang pengaruh lingkungan strategi, budaya, perencanaan strategis, gaya kepemimpinan dan kinerja perusahaan daerah di pemerintahan daerah kota yogyakarta. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara lingkungan strategi, budaya, perencanaan strategis, gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyono dan Kompyurini (2008), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasinya baik maka anggota organisasinya adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dan apabila anggotanya baik dan berkualitas, maka kinerja organisasi akan menjadi baik dan berkualitas juga.

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.

C. 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 penganalisan 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

normasudah menjadi budaya dalam organisasi sehingga karyawan harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang ada tanpa merasa terpaksa. Keberadaan budaya dalam organisasi akan menjadi perekat dan pedoman dari seluruh kebijakan perusahaan serta tuntutan operasional bagi aspek-aspek lain dalam organisasi. Jika nilai-nilai budaya telah menjadi pedoman dalam pembuatan aturan organisasi, maka budaya perusahaan akan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Sheridan,1992).

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.

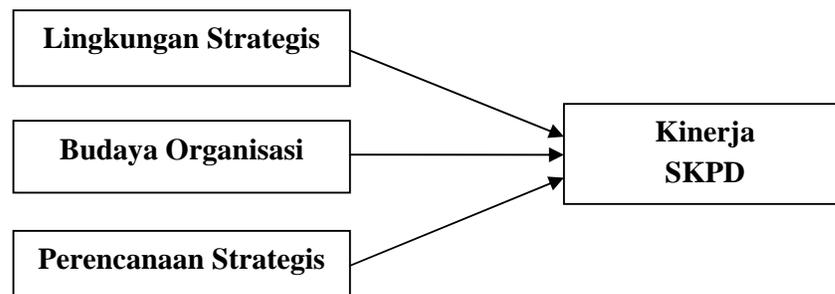
3. Hubungan Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja

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.

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 1. Kerangka konseptual

E. Hipotesis

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

H₁ : lingkungan strategis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

H₂ : budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

H₃ : perencanaan strategis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai “Pengaruh lingkungan strategi, budaya organisasi, dan perencanaan strategi terhadap kinerja pemerintah” adalah sebagai berikut:

1. Penerapan lingkungan strategiberpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kota Padang.
2. Penerapan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kota Padang.
3. Penerapan lingkungan strategis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintahan Kota Padang..

B. Keterbatasan

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

1. Penelitian ini dilakukannya hanya pada satu wilayah di Sumatera Barat, yaitu SKPD yang ada di kota padang sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi ke semua objek secara keseluruhan.
2. Sampel dari penelitian ini berdasarkan kriteria yaitu hanya SKPD berbentuk dinas karena keterbatasan waktu penelitian sehingga hasil ini belum bisa digeneralisasi ke semua objek secara keseluruhan

3. Penelitian ini kurang mengeksplorasi faktor-faktor maupun indikator lainnya yang mungkin dapat mempengaruhi penerapan transparansi pelaporan keuangan dalam konteks isomorfisme
4. rancangan instrumen penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan dalam menangkap fenomena isomorfisme yang terkait dengan penerapan transparansi pelaporan keuangan. Penelitian selanjutnya mungkin bisa mengevaluasi dan memperbaiki instrumen

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 trainning 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 Personalialia*. Jakatra.
- Moorhead, greogry dan Ricky. 2011. *Organitation Behavior : Managing People and Organitation*. 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. *Organizasional ulture andLeadership*. 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.

Padang, Mei 2014

Yth. Bapak/Ibu Responden
di tempat

Dengan hormat,

Sebelumnya Saya mendo'akan semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat dan selalu sukses, Amin. Sehubungan dengan pengumpulan data untuk penyusunan skripsi S1, saya Mahasiswa Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Adapun identitas saya adalah sebagai berikut:

Nama : Alfin Kadri
NIM/TM : 77779/2006

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan informasi yang saya butuhkan melalui kuesioner (terlampir), untuk skripsi yang berjudul **“Pengaruh lingkungan strategi, budaya organisasi dan perencanaan strategis terhadap kinerja pemerintah kota Padang”**.

Informasi yang diperoleh dari Bapak/Ibu akan saya jaga kerahasiaannya, dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian semata. Untuk itu saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat kiranya membantu dalam memberikan jawaban pada kuesioner yang terlampir.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Alfin Kadri
2006/77779

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu mengisi daftar pertanyaan berikut:

Nama :

Umur : tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA D3

S1 S2

Lain-lain (.....)

Jurusan : Akuntansi Manajemen

hukum teknik

Lain-lain (.....)

Lama Bekerja : Tahun

7.	Negosiasi Saya berperan dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit/subunit saya dengan pihak luar.								
8.	Perwakilan Saya berperan dalam mewakili organisasi saya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.								

2. Lingkungan strategis

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda *checklist* (✓) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan pemahaman dari Bapak/Ibu.

SS = Sangat Setuju **TS = Tidak Setuju**
S = Setuju **STS = Sangat Tidak Setuju**
RR = Ragu-Ragu

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Pelaksanaan kebijakan sesuai dengan proses dan persetujuan sesuai dengan wewenang dalam struktur organisasi					
2.	Adanya penjelasan dan penjabaran instruksi dan wewenang yang diberikan atasan dalam sebuah kegiatan.					
3.	Melakukan penilaian terhadap lingkungan eksternal yang dihadapi oleh organisasi sektor public					
4.	Melakukan penilaian terhadap lingkungan internal yang dihadapi oleh organisasi sektor public					
5.	Perumusan dan pengidentifikasian strategi dan isu-isu yang akan di hadapi.					

3. Budaya organisasi

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda *checklist* (✓) pada salah satu pilihan

SS = Sangat Setuju **TS = Tidak Setuju**
S = Setuju **STS = Sangat Tidak Setuju**
RR = Ragu-Ragu

jawaban sesuai dengan pemahaman dari Bapak/Ibu.

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Organisasi mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dalam bekerja					
2	Organisasi menghargai ide-ide yang diajukan karyawan untuk kemajuan organisasi					
3	Organisasi mendorong karyawan bekerja dengan cermat					
4	Organisasi mendorong karyawan untuk bekerja dengan berorientasi pada hasil Organisasi tidak memperhitungkan dampak hasil kerja terhadap orang-orang dalam organisasi					
5	Organisasi mendorong karyawan untuk menjaga hubungan dengan kerja pada tim lain					

4. Perencanaan strategis

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda *checklist* (✓) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan pemahaman dari Bapak/Ibu.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Perencanaan strategis yang dilakukan proaktif dan berorientasi terhadap perubahan					
2.	Penyusunan strategis berdasarkan diagnosa dan tujuan yang berorientasi terhadap hasil					
3.	Perencanaan strategis berkembang dan tumbuh berdasarkan orientasi terhadap hasil.					
4.	Adanya komunikasi dan partisipasi dalam penyusunan strategi organisasi.					
5.	Strategi dapat beradaptasi dengan perubahan dan memiliki sebuah ekspektasi yang wajar.					

Tabulasi data y

responden	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	total
1	9	9	9	9	8	9	8	9	70
2	6	6	6	6	9	9	9	9	60
3	7	5	7	8	8	7	5	7	54
4	7	7	6	8	8	8	7	6	57
5	7	9	7	8	8	9	9	9	66
6	7	8	7	8	9	7	8	9	63
7	5	7	7	8	7	9	8	9	60
8	8	8	8	9	9	9	9	9	69
9	9	8	6	7	7	7	7	9	60
10	7	8	9	8	8	7	8	8	63
11	8	8	8	7	8	8	4	6	57
12	9	9	8	8	9	9	9	8	69
13	8	7	8	9	6	7	9	9	63
14	9	9	6	6	7	8	6	6	57
15	8	8	8	5	9	5	6	5	54
16	8	5	5	5	9	5	9	5	51
17	6	6	6	3	9	9	6	3	48
18	6	6	9	9	9	3	6	6	54
19	9	9	9	9	9	9	6	9	69
20	7	9	9	6	8	6	6	9	60
21	7	7	8	7	7	5	8	5	54
22	7	7	9	6	7	9	7	5	57
23	8	9	9	9	9	9	6	7	66
24	7	8	7	9	9	6	9	8	63
25	9	8	9	7	7	4	7	9	60
26	9	9	9	9	9	9	6	9	69
27	1	6	9	9	9	9	9	8	60
28	9	7	7	7	9	7	9	8	63
29	7	8	6	8	7	7	7	7	57
30	9	9	8	8	9	8	9	9	69
31	8	8	8	8	7	8	8	8	63
32	5	8	5	8	8	7	8	8	57
33	8	6	6	8	4	8	8	6	54

34	6	8	6	5	7	7	6	6	51
35	6	7	6	7	6	5	6	5	48

Tabulasi data x1

responden	item1	item2	item3	item4	item5	total
1	5	5	5	5	5	25
2	4	3	3	3	3	16
3	3	3	4	3	3	16
4	4	5	5	5	5	24
5	5	4	5	5	5	24
6	5	5	5	5	5	25
7	4	3	3	3	3	16
8	5	5	5	4	5	24
9	4	4	5	3	4	20
10	5	5	5	5	5	25
11	3	3	3	3	3	15
12	5	5	5	4	4	23
13	3	3	3	3	3	15
14	3	3	3	3	3	15
15	3	3	3	3	3	15
16	3	3	3	3	3	15
17	3	3	3	3	3	15
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	5	5	5	25
20	5	4	4	4	5	22
21	4	3	4	3	4	18
22	4	4	4	5	3	20
23	5	5	4	5	4	23
24	5	5	5	5	5	25
25	4	4	4	3	3	18
26	5	5	5	5	5	25
27	3	4	4	4	4	19
28	5	4	4	4	5	22

29	4	4	4	4	4	20
30	5	5	5	5	5	25
31	4	4	4	4	5	19
32	3	4	3	3	3	16
33	3	3	3	3	3	15
34	3	3	3	3	3	15
35	3	3	3	3	3	15

Tabulasi data X2

responden	item1	item2	item3	item4	item5	total
1	5	5	4	4	3	21
2	4	4	4	4	5	21
3	4	3	4	2	2	15
4	3	4	5	3	4	19
5	5	4	4	4	4	21
6	5	4	5	4	4	22
7	3	5	3	5	5	21
8	4	4	5	5	5	23
9	3	3	3	3	3	15
10	5	4	5	4	4	22
11	4	4	4	5	3	20
12	5	5	5	4	4	23
13	4	4	4	4	5	21
14	4	4	3	3	4	18
15	3	5	3	4	3	18
16	3	3	3	3	3	15
17	3	5	3	2	2	15
18	2	2	4	5	5	18
19	4	4	5	5	5	23
20	4	4	4	5	4	21
21	3	4	4	3	3	17
22	5	3	5	3	3	19
23	5	3	5	3	5	21
24	3	3	5	4	3	18
25	3	4	3	4	3	17

26	4	5	4	5	4	22
27	4	4	4	4	5	21
28	5	5	2	5	4	21
29	5	4	4	4	3	20
30	4	4	4	5	5	22
31	4	5	4	5	4	22
32	5	3	4	3	4	19
33	2	4	4	4	4	18
34	3	3	3	2	4	15
35	4	3	3	3	2	15

Tabulasi data X3

responden	item1	item2	item3	item4	item5	total
1	5	4	5	4	5	23
2	5	3	4	4	3	19
3	3	3	3	3	3	15
4	3	3	3	5	4	18
5	3	4	4	5	3	19
6	4	4	4	4	4	20
7	3	4	4	3	4	18
8	4	4	5	5	4	22
9	3	3	3	3	3	15
10	5	4	4	4	3	20
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	5	5	5	25
13	4	5	5	5	5	24
14	5	5	4	5	5	24
15	5	5	5	5	5	25
16	5	5	5	4	5	24
17	4	3	4	4	4	19
18	4	4	4	3	4	19
19	4	4	3	4	4	19
20	4	4	4	4	3	19
21	5	4	4	4	3	20
22	4	4	3	4	3	18

23	3	5	4	3	4	19
24	3	3	4	5	4	19
25	3	4	3	4	5	19
26	4	3	4	4	5	20
27	4	4	4	4	5	21
28	4	4	4	3	3	18
29	4	4	3	3	3	17
30	3	3	3	4	3	16
31	5	4	4	5	4	22
32	5	4	5	5	5	24
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20

UJI VALID DAN RELIABELITAS Y

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	52.5429	33.314	.345	.670
VAR00002	52.2571	30.432	.517	.577
VAR00003	52.4286	31.664	.357	.611
VAR00004	52.4000	28.894	.485	.574
VAR00005	51.9143	34.787	.576	.650
VAR00006	52.4857	31.257	.355	.640
VAR00007	52.4857	33.728	.484	.652
VAR00008	52.4857	24.669	.668	.555

UJI VALID DAN RELIABEL X1

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	15.8571	11.008	.877	.954
VAR00002	15.9429	10.938	.913	.948
VAR00003	15.8857	10.987	.902	.950
VAR00004	16.0286	10.852	.874	.955
VAR00005	15.9429	10.644	.888	.952

UJI VALID DAN RELIABLE X2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	15.5143	5.081	.347	.542
VAR00002	15.4857	5.551	.499	.561
VAR00003	15.4571	5.314	.353	.535
VAR00004	15.5429	4.138	.486	.588
VAR00005	15.6000	4.424	.408	.543

UJI VALID DAN RELIABLE X3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	15.9714	4.558	.535	.761
VAR00002	16.0571	4.879	.544	.757
VAR00003	16.0286	4.323	.747	.693
VAR00004	15.9143	4.904	.459	.783
VAR00005	16.0286	4.323	.577	.748

UJI ASUMSI KLASIK

1. UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.91211909
Most Extreme Differences	Absolute	.066
	Positive	.066
	Negative	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		.390
Asymp. Sig. (2-tailed)		.998

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. UJI MULTIKOLONERITAS

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	VAR0000	.672	1.489
2	VAR0000	.685	1.459
3	VAR0000	.973	1.028
4	VAR0000		

a. Dependent Variable: VAR00001

UJI HETEROKEDASITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.743	2.543		1.865	.072
	VAR00002	.301	.079	.710	3.793	.006
	VAR00003	-.375	.123	-.566	-3.062	.005
	VAR00004	-.057	.102	-.086	-.560	.579

a. Dependent Variable: RES2

UJI REGRESI BERGANDA F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1025.951	3	341.984	36.768	.000 ^a
	Residual	288.335	31	9.301		
	Total	1314.286	34			

a. Predictors: (Constant), VAR00004, VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

UJI REGRESI BERGANDA T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.220	5.513		3.486	.001
	VAR00002	.564	.172	.372	3.277	.003
	VAR00003	1.447	.266	.611	5.447	.000
	VAR00004	.684	.222	.287	1.308	.004

a. Dependent Variable: VAR00001

UJI KOEFEISIEN DETERMINASI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 ^a	.781	.759	3.04977

a. Predictors: (Constant), VAR00004, VAR00003, VAR00002