

**PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGI DAN PERENCANAAN STRATEGI  
TERHADAP KINERJA PEMERINTAH KOTA KUPANG DENGAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Eugenius B. Rega<sup>1)</sup>, Sulaiman<sup>2)</sup>, Akbar Yusuf<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup>Alumni Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Kupang

<sup>2)</sup>Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Kupang

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan strategi, perencanaan strategi dan budaya organisasi terhadap kinerja pemerintah kota kupang serta menguji pengaruh interaksi antara lingkungan strategi dan perencanaan strategi terhadap kinerja pemerintah kota kupang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dinas dan badan daerah di Kota Kupang yang berjumlah 27 OPD dengan perwakilan 5 orang tiap instansi, sehingga berjumlah 135 orang. Dari 135 kuesioner yang disebar, 113 kuesioner yang kembali dan dapat dijadikan data penelitian. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda dan *Moderate Regression Analyse* (MRA) yang dibantu dengan program SmartPLS 3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan strategi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemerintah kupang sedangkan perencanaan strategi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah kota kupang. Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa lingkungan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pemerintah Kupang Sedangkan perencanaan strategi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Kata Kunci : lingkungan strategi, perencanaan strategi, budaya organisasi, dan kinerja**

**A. PENDAHULUAN**

Mardiasmo (2009:42) menyatakan bahwa penilaian kinerja pada organisasi publik sangatlah penting dilakukan, agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja sebuah organisasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, karena pada dasarnya orientasi organisasi publik bukan untuk mencari laba (*profit oriented*), tetapi lebih mengutamakan pelayanan publik (*service public oriented*).

Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai organisasi dalam periode tertentu. Menurut Mulyadi (2007:337) dalam Isbala dan Handayani (2015) bahwa kinerja adalah keberhasilan potensial, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Diduga ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, diantaranya faktor lingkungan seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, dan sumberdaya. Lingkungan tersebut merupakan lingkungan yang berada di luar organisasi, namun di pertimbangkan dalam pengambilan keputusan (Beal, Reginald, 2000 dan Beal, Reginald, 1994 dalam Mediaty, 2010). Lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Hamel dan Prahalad, 1994 dalam Kadri, 2014). Faktor lain yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja adalah perencanaan strategi. Olsen & Edie

(1982) dalam Isbala dan Handayani (2015) mendefinisikan perencanaan strategi sebagai upaya untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana apa yang akan dikerjakan organisasi dan mengapa organisasi mengerjakan hal tersebut.

Beberapa hasil penelitian terdahulu tentang pengukuran kinerja telah banyak dilakukan, dimana menemukan hasil yang berbeda-beda. Seperti Asmarani (2006) yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara faktor manajerial, lingkungan dan kultur organisasi terhadap perencanaan strategi, dan perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan, serta kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan Mediaty (2010) menemukan hal yang berbeda, dimana lingkungan strategi berpengaruh secara positif, dan signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan, namun lingkungan strategi berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap perencanaan strategi. Govindarajan (1986) dalam Wati (2013) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Hal ini dilakukan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi lingkungan strategi dan perencanaan strategi dengan kinerja pemerintah daerah. Dalam hal ini, peneliti memasukkan sebuah variabel moderasi yaitu budaya organisasi. Robbins (2003:525) dalam Thoyib (2005) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian yang menilai kinerja organisasi publik bukan dari kinerja keuangan semata, tetapi lebih luas dari itu dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, dinilai cocok untuk organisasi sektor publik baik yang *pure non profit organizations* maupun yang bersifat *quasy non profit organizations*, karena pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran keuangan dan non keuangan, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*), tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial tetapi juga aspek kuantitatif non finansial (Mediaty, 2010).

Berdasarkan uraian dan beberapa penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang membedakan penelitian ini adalah penelitian terdahulu hanya menguji pengaruh lingkungan strategi, budaya organisasi dan perencanaan strategi terhadap kinerja, sedangkan penelitian saat ini menguji pengaruh dari lingkungan strategi dan perencanaan strategi terhadap kinerja pemerintah kota kupang yang dimoderasi oleh budaya organisasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti apakah lingkungan strategi dan perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja pemerintah kota kupang yang dimoderasi oleh budaya organisasi.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### a. Kinerja

Menurut Mahmudi (2005:6) dalam Isbala dan Handayani (2015) kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensi dan variasi pengukurannya tergantung pada faktor-faktor yang membentuk kinerja. Istilah kinerja seringkali digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya orang namun juga kegiatan yang dilakukan sehingga pengukuran kinerja harus dapat mencakup banyak faktor tersebut secara komprehensif. Kinerja organisasi publik

diidentifikasi dengan keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik juga mencerminkan akuntabilitas pertanggungjawaban atas tindakan atau kebijakan manajer publik sebagai pengelola organisasi sektor publik.

Konsep pengukuran kinerja sektor publik dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan *balanced scorecard* (kartu skor berimbang). Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Aulia dan Ikhwana (2012) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced scorecard* sendiri terbagi menjadi empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Evaluasi dan pengukuran kinerja yang biasa dilakukan dalam pengendalian manajemen harus dilakukan secara berimbang (*balanced*) untuk keempat perspektif tersebut.

Baharuddin (2006) dalam Fitriyani (2014) mengungkapkan bahwa ada empat aspek organisasi publik yang sangat relevan apabila dihubungkan dengan *balanced scorecard* dan memungkinkan untuk diadakan pengukuran, antara lain:

- a) Aspek pelayanan/pelanggan, yaitu sejauhmana kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan pemerintah. Kepuasan tersebut dapat diukur dengan jumlah keluhan dan komplain masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah melalui aspirasi yang disampaikan di DPR/DPRD, di media massa, media elektronik, dll.
- b) Aspek keuangan/finansial merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut karena adanya peningkatan sumber daya yang dimiliki. Dengan adanya pelaksanaan kegiatan atau produk layanan yang baik selanjutnya akan memperoleh hasil respon positif dari masyarakat dalam bentuk pembayaran pajak dari retribusi daerah atau sumber lainnya.
- c) Aspek bisnis internal dikaitkan dengan proses internal pada organisasi publik, yakni kinerja pegawai, sejauhmana organisasi publik mengadakan inovasi, memaksimalkan produk kebijakan dalam pelayanan internal serta interaksi masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.
- d) Aspek pembelajaran dan pertumbuhan di dalam organisasi publik mencakup tentang pemberdayaan sumber daya sebagai perangkat dari organisasi publik. Pendidikan dan pembelajaran perlu diberikan kepada karyawan agar termotivasi memiliki keahlian dan keterampilan kerja serta memperbaiki pola kerja, sistem kerja, sikap dan perilaku di dalam bekerja.

## **b. Lingkungan Strategi**

Mulyadi (2015:12) menjelaskan bahwa lingkungan adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, dan keberadaan yang menyangkut organisasi baik dari dalam maupun dari luar. Analisis lingkungan strategi adalah menyusun asumsi-asumsi strategis dan mengujinya dengan visi dan misi organisasi untuk memperoleh faktor penentu keberhasilan. Ketidakpastian lingkungan ditentukan oleh dua dimensi antara lain, kecepatan perubahan dan jumlah perubahan. Untuk mengatasi akibat ketidakpastian perubahan-perubahan tersebut dapat dilakukan dengan beberapa strategi antara lain lintas batas; membentuk mitra organisasi dan merger; dan usaha patungan. Suatu organisasi juga harus

mempunyai pendekatan-pendekatan, agar kelangsungan organisasi dapat berkesinambungan tanpa ada penghambat yang cukup berarti.

Menurut Jones (2007) dalam D. Mulyadi (2015:277) mengatakan bahwa salah satu strategi yang paling cocok pada organisasi publik dalam upaya menyikapi perubahan lingkungan global saat ini adalah strategi fungsional. Bentuk strategi ini dilakukan untuk tiap-tiap fungsi dari suatu organisasi. Biasanya bidang utamanya meliputi strategi pemasaran, sumber daya manusia, operasional, riset dan pengembangan, serta strategi keuangan. Strategi tersebut akan menghasilkan tugas-tugas khusus yang dibentuk sebagai realisasi strategi bisnis dan atau peningkatan pelayanan pada organisasi publik.

### c. Perencanaan Strategi

Mardiasmo (2009:54-56) menjelaskan perencanaan strategi adalah proses penentuan program-program, aktivitas, atau proyek yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan penentuan jumlah alokasi sumber daya yang akan dibutuhkan. Organisasi yang tidak melakukan perencanaan strategi akan mengalami masalah dalam penganggaran, misalnya terjadinya beban kerja anggaran (*budget workload*) yang terlalu berat, alokasi sumber daya yang tidak tepat sasaran dan dilakukannya pilihan strategi yang salah.

Pentingnya perencanaan strategi bagi organisasi publik sangat menonjol karena disanalah terlihat dengan jelas peranan dari organisasi publik dalam mengkoordinasikan semua unit kerja. Bryson (2007:5) dalam Isbala dan Handayani (2015) mengatakan bahwa meskipun terkesan perencanaan strategi disusun untuk memperoleh laba, namun perencanaan strategi juga dapat diterapkan pada beberapa jenis organisasi, yaitu sebagai berikut: a) Lembaga publik, departemen, atau divisi penting dalam organisasi; b) pemerintahan umum, seperti *city*, *country* atau negara bagian; c) organisasi nirlaba yang pada dasarnya memberikan pelayanan publik; d) fungsi khusus yang menjembatani batasan-batasan organisasi dan pemerintah, seperti transportasi, kesehatan atau pendidikan; dan e) seluruh komunitas, kawasan perkotaan atau metropolitan, daerah atau negara bagian.

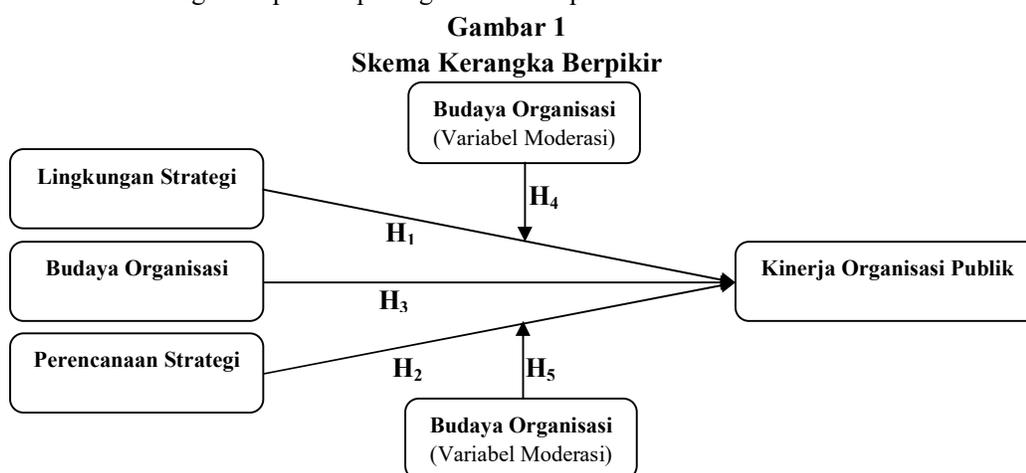
### d. Budaya Organisasi

Menurut Hofstede (1980) dalam Shahzad, dkk (2012) budaya adalah pemikiran kolektif dari pikiran yang membuat perbedaan antara anggota satu kelompok dari kelompok lainnya. Kotter & Heskett (1992) dalam Koesmono (2005) menyatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh dan berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Robbins (2001) dalam Arianty (2014) menyebutkan terdapat tujuh karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu: a) *Innovation and risk taking*, yakni derajat sejauh mana pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko; b) *Attention to detail*, yakni derajat sejauh mana para pekerja diharapkan; c) *Outcome orientation*, yakni sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil; d) *People orientation*, yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhatikan efek hasil-hasil pada orang dalam model perilaku di atas menjadi inti dari suatu budaya organisasi; e) *Team orientation*, yakni sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan atas dasar tim kerja daripada individu; f) *Aggressiveness*, yakni sejauh mana orang-orang bersifat agresif dan kompetitif bukan santai-santai; dan g) *Stability*, yakni sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan status quo, sebagai kontras dari pertumbuhan.

Schein (1991:52-66) dalam Thoyib (2005) menjelaskan bahwa dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal, budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi serta imbalan dan sanksi.

#### e. Kerangka Teoritis dan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah dan uraian pada tinjauan pustaka, maka skema kerangka berpikir dapat digambarkan seperti dibawah ini:



Sumber: diadaptasi dari Mediaty (2010); Ojo (2009) dalam Taurisa & Ratnawati (2012); dan Isbala dan Handayani (2015) yang dikembangkan

Mengacu pada gambar kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan oleh peneliti adalah:

1. Lingkungan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pemerintah Kota Kupang
2. Perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pemerintah Kota Kupang
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pemerintah Kota Kupang
4. Budaya organisasi memperkuat hubungan perencanaan strategi dengan kinerja Pemerintah Kota Kupang
5. Budaya organisasi memperkuat hubungan lingkungan strategi dengan kinerja Pemerintah Kota Kupang.

### C. METODE PENELITIAN

#### a. Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan strategi, perencanaan strategi dan budaya organisasi terhadap kinerja pemerintah kota kupang serta menguji pengaruh interaksi antara lingkungan strategi dan perencanaan strategi terhadap kinerja pemerintah kota kupang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dinas dan badan daerah

di kota kupang yang berjumlah 27 OPD (23 dinas dan 4 badan) dengan perwakilan 5 orang tiap instansi, sehingga berjumlah 135 orang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek. Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumber yang asli. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode angket/kuesioner.

#### **b. Operasional Variabel dan Pengukuran**

Variabel lingkungan strategi terdiri dari empat indikator yaitu ekonomi, hukum, sosial-budaya, dan teknologi yang diukur dengan 12 item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Variabel perencanaan strategi terdiri dari tiga indikator yaitu misi organisasi, tujuan yang ingin dicapai, dan pengembangan dan pemilihan strategi yang diukur dengan 9 item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Variabel budaya organisasi terdiri dari tujuh indikator yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada individu, orientasi pada kelompok, agresivitas, dan stabilitas yang diukur dengan 21 item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Variabel kinerja terdiri dari empat indikator yaitu pelanggan, keuangan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan 16 item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Pengaruh variabel moderasi dalam penelitian ini diuji menggunakan model “uji interaksi” dari variabel independen.

#### **c. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Untuk pengujian validitas dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* dari *Convergent Validity* minimal 0.70 untuk nilai korelasinya namun pada riset tahap pengembangan skala 0.50 sampai 0.60 masih dapat diterima dan menilai *Discriminant Validity* dengan membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Ghozali, 2014:61-63). Sedangkan untuk uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Composite Reliability* dan nilai *Cronbach's Alpha* yang terdapat dalam output SmartPLS. Nilai yang diharapkan adalah diatas 0.70 (Ghozali, 2014:43).

#### **d. Teknik Analisis Data**

##### **1) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Uji  $R^2$  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 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Nilai  $R^2$  sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah” (Ghozali, 2014:42).

##### **2) Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

Uji  $Q^2$  merupakan uji yang dilakukan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol, menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai  $Q^2$  kurang dari nol menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali, 2014:41-42).

### 3) Uji Regresi Berganda

Untuk menguji hipotesis digunakan model regresi berganda dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) pada program SmartPLS. Model yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam persamaan berikut ini:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1.X_3 + \beta_5 X_2.X_3 + e$$

Keterangan:

Y	= Kecurangan	X <sub>3</sub>	= Budaya Organisasi
a	= Konstanta	X <sub>1</sub> .X <sub>3</sub>	= Interaksi antara X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub>
β <sub>1</sub> , β <sub>2</sub> , ..., β <sub>5</sub>	= Koefisien Regresi	X <sub>2</sub> .X <sub>3</sub>	= Interaksi antara X <sub>2</sub> dan X <sub>3</sub>
X <sub>1</sub>	= Lingkungan Strategi	e	= Standar Error
X <sub>2</sub>	= Perencanaan Strategi		

### 4) Estimasi Koefisien Jalur

Untuk mengetahui tingkat signifikansi, dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis, nilai statistik alpha 5% dan nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan Hipotesa adalah Ha diterima dan H<sub>0</sub> di tolak ketika t-statistik > 1,96 dan untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka Ha di terima jika nilai p < 0,05 (Ghozali, 2014:42).

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Deskripsi Kuesioner

Deskripsi kuesioner seperti terlihat pada Tabel 1 berikut ini, merupakan proses penyebaran dan pengembalian/penarikan kuesioner, serta penetapan kuesioner yang digunakan untuk analisis data penelitian.

**Tabel 1. Deskripsi Kuesioner, 2017**

Kuesioner yang di edarkan (27 OPD x 5 responden)	135 kuesioner
Kuesioner yang dikembalikan rusak/kosong tanpa diisi	8 kuesioner
	<b>127 kuesioner</b>
Kuesioner yang belum di kembalikan	14 kuesioner
Kuesioner yang dikembalikan dan dapat digunakan untuk analisis	<b>113 kuesioner</b>

Dari tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa dari 135 buah kuesioner yang diedarkan di 27 OPD tersebut, 8 kuesioner dikembalikan dalam keadaan rusak/kosong tanpa diisi dan 14 kuesioner tidak dikembalikan, sehingga hanya 113 kuesioner yang dapat digunakan untuk analisis.

### 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Berikut merupakan hasil olahan data menggunakan output SmartPLS 3.2 yang terdiri dari model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*) dan pengujian hipotesa.

#### a) Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* dinilai dengan cara melihat nilai *Convergent validity* (besarnya loading faktor untuk masing-masing indikator). Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Ghozali, 2014:61).

*Convergent validity* dengan *loading factor* untuk variabel lingkungan strategi (XI\_LS) terdapat empat indikator yang nilainya kurang dari 0.50 yaitu: indikator ls\_01 = 0.472; ls\_02 = 0.332; ls\_03 = 0.021; dan ls\_09 = 0.454. Variabel budaya organisasi (X3\_BO) terdapat lima indikator yang terdiri dari bo\_02 = 0.196; bo\_03 = 0.292; bo\_06 = 0.445; bo\_13 = 0.401; dan bo\_14 = 0.496, serta variabel kinerja organisasi publik (Y\_KP) terdapat empat indikator yaitu kp\_04 = 0.344; kp\_13 = 0.294; kp\_14 = 0.304; kp\_15 = 0.335; dan kp\_16 = 0.474. Indikator-indikator tersebut harus dieliminasi, kemudian dilakukan PLS Algoritma tahap kedua (*re-estimated*).

Dari hasil PLS Algoritma tahap kedua, dapat dilihat bahwa keseluruhan indikator (baik lingkungan strategi, perencanaan strategi, budaya organisasi maupun kinerja organisasi publik) telah memenuhi *convergent validity* karena semua *loading factor* berada di atas 0.50.

Uji selanjutnya adalah melihat nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* yang tersaji dalam tabel 2 berikut ini. Nilai yang diharapkan adalah 0.70 untuk *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Pada tabel 2 berikut menunjukkan hasil *construct reliability and validity* dari ke semua variabel berdasarkan output *SmartPLS*.

**Tabel 2. Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BO*LS	1,000	1,000	1,000	1,000
BO*PS	1,000	1,000	1,000	1,000
X1_LS	0,854	0,864	0,889	0,509
X2_PS	0,921	0,927	0,934	0,612
X3_BO	0,904	0,913	0,917	0,413
Y_KP	0,890	0,904	0,908	0,477

Dari tabel 3 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari semua variabel sangat baik, dikarenakan telah melebihi kriteria yang telah ditentukan, yaitu 0.70 untuk *composite reliability* dan 0.60 untuk *cronbach's alpha*. Oleh karena itu, tidak ditemukan permasalahan reliabilitas pada model yang dibentuk.

#### b) Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) merupakan model yang menggambarkan hubungan antar variabel laten yang dievaluasi menggunakan koefisien jalur dengan melihat nilai Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ). Nilai *R-square* dilihat untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen yang digunakan terhadap variabel dependen. Nilai *R-square* mempunyai range antara 0 sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Pada tabel 3 berikut merupakan nilai dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) berdasarkan output *SmartPLS*.

**Tabel 3. R-square**

	R Square	R Square Adjusted
Y_KP	0,692	0,678

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *R-square* dari variabel dependen Y\_KP adalah sebesar 0,692 dan nilai dari *R-square Adjusted* adalah sebesar 0,678 yang mengindikasikan bahwa model yang digunakan baik. Hal ini pun menunjukkan bahwa variabel kinerja pemerintah Kota Kupang dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan strategi, perencanaan strategi, budaya organisasi dan interaksinya sebesar 67,8%. Selebihnya yaitu 32,2% dijelaskan oleh faktor lain selain ketiga variabel tersebut.

Setelah melihat nilai dari *R-Square*, selanjutnya melihat nilai dari *Q-square* (*Predictive Relevance*). *Q-square* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots\dots (1 - Rp^2) \dots\dots\dots$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,692)$$

$$Q^2 = 1 - (0,308)$$

$$Q^2 = 0,692$$

Dari hasil diatas menunjukkan bahwa nilai dari *Q-square* adalah sebesar 0,692. Hal ini berarti model yang digunakan memiliki *predictive relevance* yang baik.

### 3. Pengujian Hipotesa

Setelah mengevaluasi *outer model* dan *inner model*, maka tahap selanjutnya dilakukan pengujian hipotesa. Pengujian hipotesa sendiri dilakukan dengan metode *bootstrapping* yang terdapat di *SmartPLS*. Pada tabel 4 berikut ini merupakan hasil *bootstrapping* yang menggambarkan hasil estimasi masing-masing variabel dengan taraf signifikansi 5% ( $T\text{-Statistik} > 1.96$ ) dan nilai probabilitasnya 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ).

**Tabel 4. Hasil Bootstrapping (Path Coefficients: Mean, STDEV, T-Values, & P-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
X1_LS → Y_KP	0,227	0,240	0,186	1,220	0,223
X2_PS → Y_KP	0,482	0,456	0,208	2,322	0,021
X3_BO → Y_KP	0,212	0,224	0,067	3,182	0,002
BO*LS → Y_KP	0,394	0,338	0,186	2,118	0,035
BO*PS → Y_KP	-0,307	-0,264	0,193	1,594	0,112

Berikut merupakan interpretasi hasil *bootstrapping* berdasarkan output *SmartPLS*, antara lain:

- 1) Dari tabel 4 di atas menunjukkan bahwa hubungan lingkungan strategi dengan kinerja pemerintah kota kupang adalah tidak signifikan dengan nilai *T-statistics* 1.220 ( $< 1.96$ ) dan nilai *P Values* adalah positif yaitu 0.223. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

- 2) Dari tabel 4 di atas menunjukkan bahwa hubungan perencanaan strategi ( $X2\_PS$ ) dengan kinerja pemerintah kota kupang ( $Y\_KP$ ) adalah signifikan dengan nilai *T-statistics* sebesar 2.322 ( $>1.96$ ) dan nilai *P Values* adalah positif yaitu 0.021. Oleh karena itu, dapat dijelaskan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
- 3) Dari tabel 4 di atas menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi ( $X3\_BO$ ) dengan kinerja pemerintah kota kupang ( $Y\_KP$ ) adalah signifikan dengan nilai *T-statistics* sebesar 3.182 ( $>1.96$ ) dan nilai *P Values* adalah positif yaitu 0.002. Hal ini mengindikasikan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
- 4) Dari tabel 4 di atas menunjukkan bahwa hubungan lingkungan strategi dengan kinerja pemerintah kota kupang yang dimoderasi oleh budaya organisasi adalah signifikan dengan nilai *T-statistics* sebesar 2.118 ( $>1.96$ ) dan nilai *P Values* adalah positif yaitu 0.035, maka dapat diindikasikan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
- 5) Dari tabel 4 di atas menunjukkan bahwa hubungan perencanaan strategi dengan kinerja pemerintah kota kupang yang dimoderasi oleh budaya organisasi adalah signifikan dengan nilai *T-statistics*-nya sebesar 1.594 ( $<1.96$ ) dan nilai *P Values* adalah positif yaitu 0.112, sehingga dapat diindikasikan bahwa  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

#### 4. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dibagi menjadi lima bagian, sesuai dengan tujuan penelitian dan hipotesa yang terdapat dalam penelitian ini.

##### a. Pengaruh Lingkungan Strategi dengan Kinerja Pemerintah Kota Kupang

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 3* yang tersaji pada tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa variabel lingkungan strategi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah kota kupang dengan nilai t-statistik sebesar 1.220 ( $<1.96$ ) dan nilai *P Values* adalah positif yaitu 0.223. Hasil tersebut membuktikan bahwa  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan strategi yang berada di sekitar organisasi belum berperan cukup baik dalam meningkatkan kinerja pemerintah kota kupang.

Hasil ini pun dapat dimplikasikan bahwa lingkungan strategi yang terdiri dari lingkungan ekonomi, hukum, sosial-budaya dan teknologi belum meminimalisir resiko-resiko yang datangnya dari lingkungan, sehingga peningkatan kinerja yang diinginkan organisasi tidak dapat tercapai. Hasil tersebut juga bertolak-belakang dengan beberapa hasil penelitian terdahulu, seperti Mediaty (2010) yang menemukan adanya pengaruh signifikan antara lingkungan strategi dan kinerja PDAM serta Babatunde & Adebisi (2012) yang menyatakan pemindaian lingkungan strategis berhubungan signifikan terhadap kinerja organisasi.

##### b. Pengaruh Perencanaan Strategi dengan Kinerja Pemerintah Kota Kupang

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 3* yang tersaji pada tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa variabel perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah kota kupang dengan nilai t-statistik sebesar 2.322 ( $>1.96$ ) dan nilai *P Values* adalah positif yaitu 0.021. Hasil ini membuktikan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan strategi berperan cukup besar dalam meningkatkan kinerja organisasi, dalam hal pemilihan dan pengembangan strategi dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Hal ini dapat diimplikasikan bahwa dalam proses penyusunan perencanaan strategi, organisasi selalu mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan yang

memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga meningkatkan kinerja pemerintah kota kupang. Hasil tersebut juga mendukung beberapa hasil penelitian terdahulu, seperti Mediaty (2010), Nurhapna dan Heksama (2014) serta Isbala dan Handayani (2015) yang menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara perencanaan strategi dan kinerja organisasi.

#### **c. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Pemerintah Kota Kupang**

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 3* yang tersaji pada tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah kota kupang dengan nilai t-statistik sebesar 3.182 ( $>1.96$ ) dan nilai *P Values* adalah positif yaitu 0.002. Dengan demikian, dapat dikatakan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal ini dapat diimplikasikan bahwa organisasi mampu memadukan keanekaragaman yang terkandung dalam diri pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pemerintah kota kupang.

Hasil tersebut didukung oleh beberapa penelitian terdahulu seperti Taurisa dan Ratnawati (2012), Shazad dkk (2012), Awadh & Saad (2013) Ahmed & Shafiq (2014), Kadri (2014), Arianty (2014) dan yang terbaru Wahyuni (2015), semuanya mendapatkan hasil yang sama yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

#### **d. Pengaruh Lingkungan strategi dengan Kinerja Pemerintah Kota Kupang yang dimoderasi oleh Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 3* yang tersaji pada tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memperkuat hubungan lingkungan strategi dan kinerja pemerintah kota kupang dengan nilai t-statistik sebesar 2.118 ( $>1.96$ ) dan nilai *P Values* adalah positif yaitu 0.035. Hal ini mengindikasikan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai variabel moderasi mampu memperkuat hubungan lingkungan strategi dan kinerja pemerintah kota kupang. Hal ini dapat diimplikasikan bahwa dalam menyusun asumsi-asumsi strategis untuk menguji visi dan misi, organisasi selalu mempertimbangkan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi sehingga peningkatan kinerja organisasi tercapai.

#### **e. Pengaruh Perencanaan Strategi dengan Kinerja Pemerintah Kota Kupang yang dimoderasi oleh Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 3* yang tersaji pada tabel 4.6 diatas, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak memperkuat hubungan perencanaan strategi dan kinerja pemerintah kota kupang karena nilai t-statistiknya kurang dari 1.96 yaitu sebesar 1.594 dan nilai *P Values* adalah positif yaitu 0.112. Hasil ini menjelaskan bahwa  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai variabel moderasi belum mampu memperkuat hubungan perencanaan strategi dan kinerja pemerintah kota kupang. Hal ini dikarenakan budaya organisasi belum memiliki kekuatan yang penuh dalam memperkuat pemahaman antara anggota organisasi serta belum memiliki kemampuan untuk merealisasikan terhadap misi, strategi dan tujuan serta evaluasi organisasi tersebut.

### **E. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu, *pertama*, secara langsung lingkungan strategi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah kota kupang, namun lingkungan strategi berpengaruh terhadap kinerja pemerintah jika dimoderasi oleh budaya organisasi. Hal ini terjadi karena budaya organisasi mampu memperkuat hubungan lingkungan strategi dan kinerja Pemerintah Kota Kupang.

*Kedua*, secara langsung perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah kota kupang namun perencanaan strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah kota kupang jika dimoderasi oleh budaya organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai variabel moderasi memperlemah hubungan perencanaan strategi dan kinerja pemerintah kota kupang. *Ketiga*, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah kota kupang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terkandung dalam diri pegawai memberikan pengaruh yang positif dalam upaya meningkatkan kinerja.

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian, yaitu *pertama*, peneliti hanya menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, tanpa menggunakan metode wawancara atau pertanyaan lisan. *Kedua*, instrumen yang digunakan oleh peneliti masih bersifat umum untuk semua instansi (bukan secara khusus). Sehingga data yang didapatkan oleh peneliti kurang menggambarkan persepsi responden secara akurat dan komprehensif. Selain itu, instrumen yang digunakan juga menggunakan metode skala likert dengan lima pilihan jawaban sangat rentang terjadinya bias dalam pemberian respon. *Ketiga*, sikap responden yang tidak terlalu serius untuk mengisi kuesioner juga rentan terhadap terjadinya kesalahan interpretasi dalam menjawab pertanyaan.

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka beberapa saran dari peneliti adalah *pertama*, Sebaiknya pimpinan/kepala bagian OPD memberikan perhatian terus-menerus, memberikan delegasi atas wewenang, memberikan kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal, dan perlunya pemisahan tugas yang jelas untuk menghindari adanya peran ganda pada masing-masing pegawai sehingga meminimalisir terjadinya peristiwa kecurangan dalam melaksanakan tugas, sehingga kinerja instansi dapat menjadi lebih baik.

*Kedua*, untuk penelitian selanjutnya, mungkin dapat menggunakan metode lain sehingga mendapatkan data yang lebih lengkap dan akurat, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuesioner agar jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya. *Ketiga*, penelitian ini juga masih terbatas pada lingkungan strategi, perencanaan strategi dan budaya organisasi terhadap kinerja pemerintah kota kupang, sehingga bagi peneliti yang tertarik untuk meneliti dengan judul yang sama, mungkin dapat menambahkan variabel lain yang lebih berpengaruh dalam meningkatkan kinerja, misalnya variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan lain-lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

Arianty, Nel. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai." Jurnal. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Medan

- Asmarani, Dinda Estika. 2006. *“Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso, Jepara).”* Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang
- Aulia, Dewi dan Andri Ikhwana. 2012. *“Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra).”* Jurnal. Sekolah Tinggi Teknologi Garut. Garut
- Awadh, Alharbi Mohammad and Alyahya, Mohammed Saad. 2013. *“Impact of Organizational Culture on Employee Performance.”* Jurnal. University Technology Malaysia International Business School and University Utara Malaysia College of Business. Malaysia
- Fitriyani, Dewi. 2014. *“Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Publik.”* Jurnal. Universitas Jambi. Jambi
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling. Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Undip. Edisi IV
- Isbala, Anisa Amri dan Nur Handayani. 2015. *“Pengaruh Perencanaan Strategi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.”* Jurnal. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Surabaya
- Janićijević, Nebojša. 2012. *“Organizational Culture and Strategy.”* Paper. University of Belgrade. Serbia
- Kadri, Alfin. 2014. *“Pengaruh Lingkungan Strategis, Budaya Organisasi dan Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Pemerintah Kota Padang.”* Artikel Ilmiah. Universitas Negeri Padang. Padang
- Koesmono, H. Teman. 2005. *“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur.”* Jurnal. Universitas Katolik Widya Mandala. Surabaya
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI. Edisi IV
- Mediaty. 2010. *“Analisis Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM di Sulawesi Selatan).”* Jurnal. Universitas Hasanuddin. Makassar
- Mulyadi, Dedy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Penerbit Alfabeta. Cetakan Ke I
- Nurphana dan Setya Haksama. 2014. *“Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja di Rumah Sakit.”* Jurnal. Universitas Airlangga. Surabaya
- Shahzad, Fakhar, dkk. 2012. *“Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview.”* Jurnal. The Islamia University of Bahawalpur Punjab and The Institute of Southern Punjab. Pakistan
- Taurisa, Chaterina Melina dan Intan Ratnawati. 2012. *“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang).”* Jurnal. Universitas Diponegoro. Semarang
- Thoyib, Armanu. 2005. *“Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep.”* Jurnal. Universitas Brawijaya. Malang
- Wahyuni, Evi. 2015. *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya).”* Jurnal. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta
- Wati, Eniza. 2013. *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Tanah Datar).”* Artikel Ilmiah. Universitas Negeri Padang. Padang