

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**PERANCANGAN STRATEGIK DAN PRESTASI ORGANISASI:
KESAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PEMBOLEHUBAH
PENYEDERHANA DAN INOVASI PENGURUSAN SEBAGAI
PEMBOLEHUBAH PERANTARA DI SEKTOR AWAM**



UUM
MUHAMMAD ZEN
Universiti Utara Malaysia

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
Mac 2016**

**PERANCANGAN STRATEGIK DAN PRESTASI ORGANISASI:
KESAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PEMBOLEHUBAH
PENYEDERHANA DAN INOVASI PENGURUSAN SEBAGAI
PEMBOLEHUBAH PERANTARA DI SEKTOR AWAM**



UUM
Oleh
MUHAMMAD ZEN
Universiti Utara Malaysia

**Tesis yang diserahkan kepada
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan,
Universiti Utara Malaysia,
untuk Memenuhi bagi Ijazah Doktor Falsafah**



Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
(School of Business Management)

Kolej Perniagaan
(College of Business)

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

MUHAMMAD ZEN

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

DOCTOR OF PHILOSOPHY

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

PERANCANGAN STRATEGIK DAN PRESTASI ORGANISASI: KESAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PEMBOLEHUBAH PENYEDERHANA DAN INOVASI PENGURUSAN SEBAGAI PEMBOLEHUBAH PERANTARA DI SEKTOR AWAM

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:

13 Mac 2016.

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

13 March 2016).

Pengerusi Viva
(Chairman for Viva)

: **Assoc. Prof. Dr. Mohammad Nasri Md. Hussain**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar
(External Examiner)

: **Prof. Dato' Dr. Che Musa Che Omar**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam
(Internal Examiner)

: **Dr. Fais Ahmad**

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: **13 Mac 2016**
(Date)

Nama Pelajar
(Name of Student)

: **Muhammad Zen**

Tajuk Tesis / Disertasi
(Title of the Thesis / Dissertation)

: **Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi: Kesan Budaya Organisasi sebagai Pembolehubah Penyederhana dan Inovasi Pengurusan sebagai Pembolehubah Perantara di Sektor Awam**

Program Pengajian
(Programme of Study)

: **Doctor of Philosophy**

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors)

: **Dr. Azahari Ramli**


Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors)

: **Dr. Munauwar Mustafa**


Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors)

: **Prof. Dr. Rushami Zien Yusoff**


Tandatangan



UUM
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:



Dekan
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman
Malaysia

Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Matlamat utama kajian ini adalah untuk mengkaji prestasi organisasi dalam sektor awam di Wilayah Aceh, Indonesia. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk menyelidik hubungan langsung antara perancangan strategik dan prestasi organisasi dalam sektor kerajaan tempatan, serta mengkaji kesan penyederhanaan budaya organisasi ke atas hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Kajian ini juga mengkaji kesan perantara inovasi pengurusan terhadap hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Kajian ini didorong oleh hasil penemuan yang tidak konsisten dalam kajian-kajian terdahulu yang berkaitan dengan perancangan strategik dan prestasi organisasi. Selain itu, sebahagian besar kajian terdahulu hanya mengkaji hubungan langsung (*direct*) antara perancangan strategik dan prestasi organisasi, manakala kajian yang berkaitan hubungan tidak langsung (*indirect*) antara kedua pemboleh ubah ini adalah sangat terhad. Berdasarkan kepada dapatan kajian yang tidak konsisten ini, suatu aliran kajian baharu telah dibentuk yang mencadangkan penelitian terhadap kesan ke atas penyederhanaan dan perantara yang berkemungkinan boleh menjelaskan keadaan ini. Secara dasarnya, kajian ini mengintegrasikan beberapa teori seperti teori kontingensi dan teori *Resource Based View* (RBV) bagi membuat pemetaan dan meletakkan hubungan yang munasabah antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kerangka konseptual. Kajian ini menggunakan soal selidik yang diedarkan secara rawak kepada 284 Ketua Jabatan Daerah di 23 kerajaan daerah/bandar di Wilayah Aceh, Indonesia. Sebanyak 130 borang soal selidik telah dikembalikan dan hanya 110 soal selidik telah dilengkapkan dan boleh digunakan untuk dianalisis, dengan kadar maklum balas sebanyak 45.77%. Analisis korelasi dan regresi mudah digunakan untuk mengkaji hubungan langsung antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Selain itu, untuk mengkaji kesan penyederhanaan budaya organisasi terhadap perancangan strategik dan prestasi organisasi, analisis regresi berganda bertingkat digunakan. Analisis regresi berganda, *Sobel Test*, program *MedGraph* dan ujian *Kock Mediation* telah digunakan bagi menentukan kesan pemboleh ubah inovasi pengurusan sebagai pemboleh ubah perantara kepada hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi. Keputusan menunjukkan bahawa perancangan strategik mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi organisasi. Selain itu juga, kajian ini juga mendapati bahawa budaya organisasi tidak berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Lebih penting lagi, kesan perantara inovasi pengurusan terhadap hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi telah disahkan melalui dapatan kajian ini. Akhir sekali, implikasi dapatan kajian, limitasi serta cadangan bagi kajian pada masa hadapan turut dibincangkan.

Kata Kunci: perancangan strategik, budaya organisasi, inovasi pengurusan, prestasi organisasi, sektor awam

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate the organizational performance at public sector in Aceh province, Indonesia. Specifically, it aims at investigating direct relationship between strategic planning and organizational performance in the local government. It also examines the moderating effect of organizational culture on the relationship between strategic planning and organizational performance. Finally, the thesis examines the mediating effect of management innovation on the relationship between strategic planning and organizational performance. This study is undertaken due to the inconsistent findings in the literature concerning the relationship between the strategic planning and the organizational performance. Furthermore, more often than not, most of prior studies only examined direct relationship between the strategic planning and the organizational performance, and literature concerning indirect relationship between both variables is still insufficient. This study integrated contingency theory and resource based view theory (RBV) to map and position the possible relationship between variables in the conceptual framework. The study utilized a survey which was randomly distributed to 284 head of agencies from twenty three (23) districts in Aceh province, Indonesia. Out of 130 returned questionnaires, 110 usable responses which represent 45.77% of respond rate were used in the analysis. Correlation and simple regression analysis were used to analyze the direct relationship between strategic planning and organizational performance. Meanwhile, to investigate the moderating effect of the organizational culture on the relationship between strategic planning and organizational performance, hierarchical multiple regression analysis was used. Multiple regression, Sobel Test, MedGraph program and Kock Mediation test analysis were used to analyze the mediating effect of management innovation on the relationship between strategic planning and organizational performance. The results show that strategic planning is positively and significantly related to organizational performance. Furthermore, this study also discovers that the organizational culture does not moderate the relationship between strategic planning and organizational performance. More important, the findings confirm the mediating effect of management innovation on the relationship between strategic planning and organizational performance. Finally, implications of the findings, limitations, and directions for future research were discussed.

Keywords: strategic planning, organizational culture, management innovation, organizational performance, public sector

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah dan Maha Penyayang, bersyukur ke hadirat Allah S.W.T di atas rahmat kurnia-Nya kerana mengurniakan kesihatan, kekuatan, masa dan pengetahuan untuk menyelesaikan tesis PhD ini. Tesis ini juga tidak mungkin dapat disiapkan tanpa dedikasi dan sokongan daripada pihak yang telah terlibat samada secara langsung ataupun tidak langsung. Terima kasih diucapkan kepada Universiti Utara Malaysia (UUM) kerana sokongan dan bantuan yang diberi sepanjang pengajian PhD saya, dan kepada Kerajaan Negeri Aceh di atas bantuan kewangan yang diberi menerusi Hadiah Biasiswa *Lembaga Pengembangan Sumberdaya Manusia (LPSDM)*. Ucapan penghargaan juga ditujukan kepada ketiga-tiga penyelia tesis Prof. Dr. Rushami Zien Yusoff, Dr. Azahari Ramli dan Dr. Munauwar Mustafa di atas semua tunjuk ajar, khidmat nasihat dan sokongan sepanjang proses penyelidikan dan penulisan tesis ini. Tak lupa pula penulis mengucapkan terima kasih kepada pemeriksa dalam Dr. Faiz Ahmad dan Prof. Dato. Dr. Che Musa Che Omar selaku pemeriksa luar serta Prof. Madya. Dr. Mohammad Nasri Md. Hussain selaku pengerusi viva yang telah memberikan cadangan bagi kesempurnaan tesis ini.

Ucapan terima kasih saya tujukan kepada arwah ibunda tercinta, Nursyam Binti Kinang, arwah Ayahanda tercinta Amir Husein Bin Latief dan isteri tercinta, Dr. Sri Murdiati, SP.JP(K)-FIHA dan seluruh keluarga yang berada di Pekanbaru, Jakarta dan Banda Aceh, terima kasih di atas segala doa dan sokongan yang diberikan untuk saya meneruskan pengajian hingga ke penghujungnya. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua rakan-rakan yang sama-sama mengharungi pahit manis pengajian Ph.D, Ibu Ida Sosiawani, Ibu Rina Darma Surya, Ibu Fifi, Mbak Sarah, Adek Ayu, Mbak Asna, Bapak Muliagus, Bapak Fitrisal, Bapak Syahrial, Bapak Putra, Puan Sarina, Puan Kee Sabariah, Puan Ira dan kumpulan RZY(Puan Nora, Zainil, Fariza, Noraini, Ustad Firman, Kevin, dll) yang tidak dapat disebut satu persatu, terima kasih di atas segala cadangan, perbincangan, nasihat dan dorongan di sepanjang proses penyelidikan ini.

ISI KANDUNGAN

KEBENARAN MERUJUK	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
ISI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	x
SENARAI SINGKATAN	xi
GLOSARI	xii
BAB 1 PENGENALAN	1
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latarbelakang	1
1.2 Permasalahan Kajian	9
1.3 Persoalan Kajian	17
1.4 Objektif Kajian	17
1.5 Kepentingan Kajian	18
1.5.1 Kepentingan Teori	18
1.5.2 Kepentingan Praktikal	19
1.6 Skop Kajian	20
1.7 Definisi Terma	21
1.8 Organisasi Kajian	22
1.9 Kesimpulan	23
BAB 2 ULASAN KESUSTERAAN	24
2.0 Pengenalan	24
2.1 Profil Kerajaan Aceh	24
2.2 Prestasi Organisasi	27
2.2.1 Definisi Prestasi Organisasi	27
2.2.2 Dimensi Prestasi Organisasi	28
2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Organisasi	32
2.2.4 Prestasi Organisasi di Sektor Awam	33
2.2.5 Hubungan Perancangan Strategik dengan Prestasi Organisasi	38
2.3 Terminologi Strategik	41
2.4 Perancangan Strategik	42
2.4.1 Definisi Perancangan Strategik	42
2.4.2 Dimensi Perancangan Stategik	44
2.4.3 Perancangan Strategik di Sektor Awam	52
2.4.3.1 Formulasi Strategi	56

2.4.3.2 Pelaksanaan Strategi	59
2.4.3.3 Kawalan Strategi	63
2.5 Budaya Organisasi	64
2.5.1 Definisi Budaya Organisasi	64
2.5.2 Dimensi Budaya Organisasi	66
2.5.3 Budaya Organisasi di Sektor Awam	69
2.5.4 Hubungan Budaya Organisasi dan Perancangan Strategik	71
2.5.5 Hubungan Budaya Organisasi dan Prestasi Organisasi	72
2.5.6 Hubungan antara Perancangan Strategik, Budaya Organisasi dan Prestasi Organisasi	75
2.6 Inovasi Pengurusan	76
2.6.1 Definisi Inovasi Pengurusan	76
2.6.2 Proses Inovasi Pengurusan	77
2.6.3 Dimensi Inovasi Pengurusan	79
2.6.4 Inovasi Pengurusan di Sektor Awam	80
2.6.5 Hubungan Perancangan Strategik dan Inovasi Pengurusan	82
2.6.6 Hubungan Inovasi Pengurusan dan Prestasi Organisasi	83
2.6.7 Hubungan Perancangan Strategik, Inovasi Pengurusan dan Prestasi Organisasi	85
2.7 Kesimpulan	86
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS	87
3.0 Pengenalan	87
3.1 Kerangka Konseptual	87
3.2 Asas Pembangunan Kerangka Konseptual	88
3.2.1 <i>Resource Based View Theory</i> (RBV)	89
3.2.2 Teori Kontingensi	91
3.3 Pembentukan Hipotesis untuk Hubungan antara Elemen-Elemen dalam Kerangka Konseptual	96
3.3.1 Hubungan di antara Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi	96
3.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi ke atas Hubungan Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi	98
3.3.3 Inovasi Pengurusan Sebagai Perantara dalam Hubungan Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi	100
3.4 Kesimpulan	101
BAB 4 REKA BENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN	102
4.0 Pengenalan	102
4.1 Reka Bentuk Kajian	102
4.2 Populasi Kajian	104
4.2.1 Kerangka Persampelan	106
4.2.2 Reka Bentuk Persampelan	106
4.2.3 Saiz Sampel	107
4.3 Strategi dan Kaedah Kutipan Data	108
4.4 Instrumen Kutipan Data	109
4.4.1 Skala Pengukuran	109
4.4.2 Pembolehubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik	110
4.4.3 Pembolehubah Penyederhana: Budaya Organisasi	112
4.4.4 Pembolehubah Perantara: Inovasi Pengurusan	114
4.4.5 Pembolehubah Bersandar: Prestasi Organisasi	116
4.5 Pra Pengujian Instrumen Kajian	117

4.6	Kaedah Penganalisaan Data	119
4.7	Kesimpulan	124
BAB 5 DAPATAN KAJIAN		125
5.0	Pengenalan	125
5.1	Kajian Rintis	125
5.2	Maklumbalas Responden Kajian	127
5.3	Deskripsi Demografi Responden	129
5.4	Analisis Faktor	131
	5.4.1 Analisis Faktor Perancangan Strategik	133
	5.4.2 Analisis Faktor Budaya Organisasi	137
	5.4.3 Analisis Faktor Inovasi Pengurusan	141
	5.4.4 Analisis Faktor Prestasi Organisasi	145
5.5	Ujian Kebolehpercayaan	146
5.6	Analisis Deskriptif Terhadap Pembolehubah	147
5.7	Persyaratan Ujian	148
	5.7.1 Ujian Normaliti	149
	5.7.2 Ujian Lineariti	152
	5.7.3 Ujian Multikoleneartiti	153
	5.7.4 Ujian Homoskedasti	154
5.8	Analisis Korelasi	156
5.9	Analisis Regresi Mudah	158
	5.9.1 Hubungan antara Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi	158
5.10	Analisis Regresi Berganda	159
	5.10.1 Ujian Perantara	160
5.11	Analisis Regresi Berganda Bertingkat	164
	5.11.1 Ujian Penyederhana	164
5.12	Kesimpulan	166
BAB 6 PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN		167
6.0	Pengenalan	167
6.1	Ringkasan Umum Kajian	167
6.2	Hubungan Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi	169
6.3	Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perancangan Strategik	172
6.4	Hubungan antara Budaya Organisasi dan Prestasi Organisasi	173
6.5	Budaya Organisasi Sebagai Penyederhana antara Perancangan Strategis dan Prestasi Organisasi	175
6.6	Hubungan antara Perancangan Strategik dan Inovasi Pengurusan	177
6.7	Hubungan antara Inovasi Pengurusan dan Prestasi Organisasi	177
6.8	Inovasi Pengurusan Sebagai Perantara dalam Hubungan antara Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi.	179
6.9	Implikasi Kajian	181
	6.9.1 Implikasi Teori	181
	6.9.2 Implikasi Pengurusan	183
6.10	Limitasi Kajian dan Cadangan untuk Kajian Susulan	184
6.11	Kesimpulan	185

RUJUKAN	187
SENARAI LAMPIRAN	229
Lampiran B1-1 Soal Selidik Kajian dalam Bahasa Inggeris	230
Lampiran B2-1 Soal Selidik Kajian dalam Bahasa Indonesia	237
Lampiran B3-1 Senarai Nama-Nama Jabatan (Sampel Kajian)	244
Lampiran B4-1 Analisis Kebolehpercayaan (Kajian Rintis)	253
Lampiran B5-1 Deskripsi Demografi Responden	260
Lampiran B6-1 Analisis Faktor untuk Perancangan Strategik	262
Lampiran B6-2 Analisis Faktor untuk Budaya Organisasi	265
Lampiran B6-3 Analisis Faktor untuk Inovasi Pengurusan	268
Lampiran B6-4 Analisis Faktor untuk Prestasi Organisasi	271
Lampiran B7-1 Analisis Kebolehpercayaan Selepas Faktor Analisis	273
Lampiran B8-1 Analisis Deskriptif Terhadap Pembolehubah	280
Lampiran B9-1 Analisis Korelasi	281
Lampiran B10-1 Analisis Regresi Mudah	282
Lampiran B11-1 Analisis Regresi Berganda (Perantara)	283
Lampiran B12-1 Analisis Regresi Berganda Bertingkat (Penyederhana)	287

SENARAI JADUAL

Jadual 2.1	Ringkasan Kajian Terpilih daripada Dimensi Prestasi Organisasi di sektor awam	31
Jadual 2.2	Definisi Perancangan Strategik	43
Jadual 2.3	Ringkasan Kajian Terpilih daripada Dimensi Perancangan Strategik di Sektor Awam	46
Jadual 2.4	Definisi Budaya Organisasi	65
Jadual 2.5	Dimensi Budaya Organisasi	67
Jadual 4.1	Jumlah Populasi Kajian	106
Jadual 4.2	Huraian Item Soalan Proses Perancangan Strategik	110
Jadual 4.3	Huraian Item Soalan Budaya Organisasi	113
Jadual 4.4	Huraian Item Soalan Inovasi Pengurusan	115
Jadual 4.5	Huraian Item Soalan Prestasi Organisasi	117
Jadual 4.6	Kaedah Penganalisan Data	123
Jadual 5.1	Ujian Rintis	126
Jadual 5.2	Kadar Maklumbalas Responden	128
Jadual 5.3	Maklumat Demografi Responden	130
Jadual 5.4	Muatan Faktor Mengikut Saiz Sampel	131
Jadual 5.5	Rumusan Analisis Faktor Konstruk Perancangan Strategik	134
Jadual 5.6	Rumusan Analisis Faktor Konstruk Budaya Organisasi	138
Jadual 5.7	Rumusan Analisis Faktor Konstruk Inovasi Pengurusan	141
Jadual 5.8	Rumusan Analisis Faktor Konstruk Prestasi Organisasi	145
Jadual 5.9	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Pembolehubah Selepas Analisis Faktor	147
Jadual 5.10	Analisis Deskriptif terhadap Pembolehubah	148
Jadual 5.11	Keputusan Ujian <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i>	152
Jadual 5.12	Ujian Multikolineariti	154
Jadual 5.13	Hasil Ujian Kehomoskedastian	155
Jadual 5.14	Nilai Korelasi dan Kekuatan Hubungan	156
Jadual 5.15	Ujian Perhubungan antara Pembolehubah Kajian	157
Jadual 5.16	Keputusan Analisis Regresi bagi Hubungan Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi	159
Jadual 5.17	Rumusan Ujian Perantara (Inovasi Pengurusan) dalam Hubungan Antara Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi	160
Jadual 5.18	Pengiraan Hasil <i>Sobel Test</i>	161
Jadual 5.19	Keputusan Ujian Perantara dengan <i>Kock Mediation Test</i>	163
Jadual 5.20	Kesan Pembolehubah Penyederhana Budaya Organisasi	165
Jadual 5.21	Rumusan Ujian Hipotesis	166

SENARAI RAJAH

Rajah 2.1	Peta Kerajaan Aceh, Indonesia	25
Rajah 2.2	Carta Organisasi Kerajaan Aceh, Indonesia	27
Rajah 2.3	Model Proses Perancangan Strategik Bryson	47
Rajah 2.4	Model Proses Perancangan Strategik Steiner	51
Rajah 2.5	Model Proses Perancangan Strategik Kotler	52
Rajah 2.6	Model Budaya Organisasi Denison	69
Rajah 2.7	Rangka Kerja Proses Inovasi Pengurusan	78
Rajah 3.1	Kerangka Konsep Kajian	88
Rajah 3.2	Model Teori Organisasi Bagi Prestasi	91
Rajah 3.3	Model Kontingensi yang Diperluaskan	93
Rajah 4.1	Ilustrasi Reka Bentuk Pengantara	121
Rajah 5.1	Graf Histogram antara Pembolehubah Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi	150
Rajah 5.2	Normal P-P Plot antara Pembolehubah Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi.	151
Rajah 5.3	Plot Serakan Residual	153
Rajah 5.4	Inovasi Pengurusan: Perantara Hubungan antara Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi dengan Analisis MedGraph	162



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI SINGKATAN

PAN-RB	Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
RI	Republik Indonesia
RPJM	Rencana Pembangunan Jangka Menengah
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional
RKP	Rencana Kerja Pemerintah
Renstra-KL	Rencana Strategis-Kementerian dan Lembaga
RAPBN	Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
CMT	Critical Mass Threshold
IT	Technology Information
RBV	Resource Based View Theory
RPJMD	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
SKPD	Satuan Kerja Pemerintah Daerah
RBV	Resource Based View Theory
TMT	Top Management Team
BGR	Business Government Relation
PS	Perancangan Strategik
BO	Budaya Organisasi
IP	Inovasi Pengurusan
PO	Prestasi Organisasi
SPSS	Statistical Package for Social Science
DOCS	Denison Organizational Culture Survey
KMO	Kaiser Meyer Olkin
VIF	Variance Inflation Factor



Universiti Utara Malaysia

GLOSARI

Perancangan Strategik	Strategic Planning
Prestasi Organisasi	Organizational Performance
Budaya Organisasi	Organizational Culture
Inovasi Pengurusan	Management Innovation
Pengurusan Strategik	Strategic Management
Sektor Awam	Public Sector
Teori Kontingensi	Contingency Theory
Keratan Rentas	Cross Sectional
Persampelan Kebarangkalian	Probability Sampling
Persampelan Rawak Mudah	Simple Random Sampling
Regresi Mudah	Simple Regression
Regresi Berganda	Multiple Regression
Regresi Berganda Bertingkat	Hierarchical Multiple Regression
Perantara Sebahagian	Partial Mediation
Muatan Silang	Cross Loading
Sisihan Piawai	Standart Deviation



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pengenalan

Bab 1 membincangkan mengenai latar belakang kajian, permasalahan kajian, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, definisi terma dan organisasi kajian. Perbincangan dimulakan dengan menjelaskan bahawa semakin banyaknya penggunaan pendekatan pengurusan yang dipraktikkan di sektor swasta yang digunakan di sektor awam. Selain itu juga dijelaskan mengenai permasalahan praktikal dan teoritikal dalam kajian ini. Berasaskan uraian ini, juga dijelaskan persoalan mengapa kajian ini perlu dijalankan. Ini disusuli dengan objektif kajian. Selanjutnya, pada bahagian kepentingan kajian dijelaskan pula mengenai sumbangan hasil kajian ini terhadap teori dan praktis. Bab ini diakhiri dengan penjelasan tentang susun atur bab dalam tesis.

1.1 Latarbelakang

Mengikut Jones dan Kettl (2003) sepanjang tiga dekad yang lalu, kritikan mengenai prestasi kerajaan telah timbul diseluruh dunia. Pengkritik mendakwa bahawa kerajaan tidak cekap, tidak berkesan, terlalu besar, terlalu mahal, terlalu birokrasi, terbebani dengan peraturan yang tidak perlu, tidak responsif kepada kehendak dan keperluan awam, berahsia, tidak demokratik, mencero boh ke dalam hak pribadi rakyat, mementingkan diri sendiri, dan gagal dalam penyediaan perkhidmatan. Oleh itu, selama beberapa dekad terakhir, telah terdapat banyak kerajaan daerah terbabit dalam proses perubahan secara berterusan yang bertujuan untuk mencapai tuntutan prestasi awam

yang lebih baik, fokus kepada komuniti, cepat dalam membuat keputusan dan lebih responsif. Perkara ini terjadi disebabkan kerana adanya tekanan dari pelbagai pihak seperti usahawan, pertubuhan kewangan, media massa, perunding pengurusan, ahli akademik dan komuniti awam serta pertubuhan dunia seperti: bank dunia, komisyen komuniti Eropah, dan lain-lain (Jones & Kettl, 2003; Halachmi, 2005).

Salah satu peranan utama kerajaan bagi memastikan kejayaan dalam pembaharuan adalah membangunkan pelbagai pelan strategik untuk meningkatkan perkhidmatan kepada masyarakat. Dalam usaha untuk mencapai tahap prestasi organisasi yang lebih tinggi, kerajaan di pelbagai peringkat negara telah melakukan pelbagai eksperimen untuk melaksanakan pembaharuan dalam pengurusan. Semenjak awal tahun 1990-an, pelbagai faktor telah mempengaruhi keadaan satu organisasi seperti tekanan ekonomi, institusi, politik dan ideologi yang mendorong kepada perubahan di sektor awam selain ianya tidak dapat dielakkan. Salah satu bentuk perubahan yang diamalkan dalam sektor awam adalah penggunaan pendekatan pengurusan dipraktikkan di sektor swasta, khususnya dalam instrumen yang diamalkan dalam penilaian prestasi organisasi seperti: insentif (Newberry & Pallot, 2004), tesis penumpuan (Poole, Mansfield & Williams, 2006), proses pengurusan (pengurusan am, keusahawanan, ketelusan dan akauntabiliti), mekanisme perubahan (pembaharuan struktural, pengukuran prestasi, insentif dan motivasi), kekangan (persatuan audit, had profesional, institusi sosial) (Lapsley, 2008), perancangan rasional, penurunan dan perwakilan, fleksibiliti dan insentif serta pilihan yang dipertingkatkan (Walker & Boyne, 2006), pengurusan kualiti menyeluruh, mencipta semula kerajaan dan penjuruteraan semula (Kim & Wolff, 1994).

Seterusnya, Jenning (2010) pula menyatakan bahawa pengukuran prestasi organisasi merupakan bahagian utama dari pihak pengurusan strategik, tetapi banyak agensi-agensi

kerajaan dan awam yang telah membangunkan pengukuran prestasi tanpa membangunkan perancangan strategik. Selanjutnya, Kassi, Begun dan Nelson (2008) menyatakan tidak adanya kajian menyeluruh yang membincangkan hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi dalam organisasi non-profit seperti organisasi di sektor awam. Tambahan pula Hendrick (2010) menyatakan terdapat dua sebab mengapa kurang kajian perancangan strategik di sektor kerajaan. Pertama: proses yang kompleks, keadaan ini disebabkan oleh kerana perancangan strategik tidak hanya terhad dalam perancangan jangka masa panjang kewangan atau perancangan modal tapi melibatkan seluruh persekitaran dan organisasi yang luas untuk menyelesaikan permasalahan penting yang dihadapi oleh kerajaan. Kedua: kaedah kajian yang terhad, untuk memahami proses perancangan strategik dan kesannya yang lebih lanjut diperlukan kaedah kajian kes yang memerlukan masa yang lama dan hanya boleh dilakukan kepada pelbagai organisasi pada satu masa yang sama.

Selanjutnya, Suklev dan Devarliev (2012) menyatakan terdapat tiga masalah atau dilema dalam kajian perancangan strategik, iatu: (1) sebahagian besar literatur dan penyelidikan hanya memberi fokus kepada negara-negara industri dan sedikit yang mengkaji di negara-negara membangun, (2) kurangnya pemeriksaan pelbagai dimensi perancangan strategik yang penting dan (3) masih terdapat dilema atau inkonsistensi hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Ditambahkan pula, dalam pelbagai dekad terakhir terdapat kajian yang telah menggunakan pelbagai dimensi terbaru dalam perancangan strategik seperti kriteria kewangan nasional dengan ditemui juga penambahan pendekatan secara non-kewangan, kriteria kualitatif, pelanggan, pekerja, pembelajaran organisasi dan inovasi serta pendekatan penting lain yang berkaitan rapat dengan prestasi organisasi.

Selain itu, Hendrick (2003) pula berpendapat masih terdapat perbahasan mengenai dimensi yang diamalkan dalam kajian perancangan strategik baik pada sektor swasta mahupun sektor awam. Pada ketika ini, banyak kajian mengenai perancangan strategik di sektor awam yang bersifat deskriptif, sehingga dipersetujui mengenai tiga pembolehubah penting antara lain merangkumi persekitaran, proses dan prestasi atau hubungan di antara ketiga pembolehubah tersebut. Sementara itu, mengikut hasil kajian Bryson dan rakan-rakan menyimpulkan bahawa faktor konteks dan proses lebih memberi kesan terhadap prestasi organisasi apabila dibandingkan dengan faktor persekitaran (Boal & Bryson, 1987; Bryson & Bromiley, 1993; Bryson *et al.*, 1990; Miller & Cardinal, 1994).

Transformasi yang berlaku di Indonesia bermula sejak Mei 1998 telah membawa pelbagai perubahan dan pembaharuan terhadap bangsa Indonesia. Unsur-unsur asas yang dikenalpasti dalam pembaharuan tersebut ialah: demokrasi, desentralisasi, dan kerajaan yang bersih. Ketiga-tiga unsur asas tersebut telahpun mendorong kewujudan aturan baru dalam hubungan di antara kerajaan dengan komuniti awam dan dunia perniagaan, hubungan di antara kerajaan persekutuan dan kerajaan negeri. Pembaharuan ini memberi penekanan terhadap ketelusan, akauntabiliti dan penyertaan masyarakat dalam pelbagai dasar pembangunan (Suzetta, 2007). Seterusnya, Nurman (2012) menyatakan selepas reformasi strategi pembangunan Indonesia berubah daripada pemusatan ke pemecaran. Perubahan ini memberikan peluang kepada daerah untuk merancang, melaksanakan dan mengendalikan pembangunan yang bersifat autonom, kecuali lima hal iatu: politik luar negara, kewangan, peradilan, pertahanan keamanan dan agama. Berasaskan pada kajian yang telah dilakukan di dapati bahawa faktor demografi, politik dan sosial budaya memiliki impak yang penting terhadap strategi pembangunan di daerah.

Di sebalik transformasi yang berlaku di Indonesia sampai masa kini masih lagi belum menampakkan hasil yang memuaskan, terutamanya dalam bidang prestasi organisasi di sektor awam. Mengikut Ariyanti (2014) dalam tulisannya menyatakan bahawa *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi* (KEMENPAN-RB) mengakui Indonesia menjadi negara paling lambat melakukan perubahan birokrasi di antara negara–negara Asia Tenggara dan Asia. Mengikut pernyataan Timbalan Menteri *Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi* (PAN-RB) Eko Prasodjo bahawa secara global indeks keberkesanan kerajaan di Indonesia menunjukkan indikator yang belum pulih. Indeks keberkesanan kerajaan di Indonesia jauh di bawah Singapore, Malaysia dan Filipina. Seterusnya, beliau menyatakan dari sisi kecekapan birokrasi, indeks Indonesia berada pada paras 8.37 dari skala 1-10, yang berarti bahawa semakin mendekati 10 birokrasi suatu negara sangat tidak cekap. Ertinya birokrasi Indonesia masih kurang cekap, jika dibandingkan dengan negara-negara Thailand, Malaysia dan Filipina. Oleh itu, beliau mencadangkan agar seluruh pihak berkepentingan mengubah kebiasaan membuat dasar atau aturan menjadi rajin membuat nilai dan budaya. Selain itu, juga diharapkan kepada Menteri Besar/Datuk Bandar dan Ketua Jabatan Daerah lebih berinovasi.

Seterusnya, Ngazis dan Royanto (2014) menyatakan berdasarkan kajian *OMBUDSMAN* Republik Indonesia (RI) mendapati bahawa sekitar 40 peratus masyarakat tidak puas ke atas prestasi kerajaan tempatan. Kajian ini dilakukan di Kerajaan Negeri Jawa Tengah (34 kerajaan tempatan/bandar) pada masa Januari – Oktober 2014. Selanjutnya, Nurmandi (2012) mendapati selepas tahun 1998 Kerajaan Indonesia telah memperkenalkan kaedah pengurusan strategik dalam kerajaannya dengan membina sebuah Dokumen *Rencana Pembangunan Jangka Menengah/RPJM* (*medium term*

development planning) yang merupakan perluasan dari visi dan misi presiden dan wakil presiden terpilih.

Selain itu, melalui Undang-Undang RI Nombor 25/2004 berkaitan dengan sistem perancangan pembangunan nasional telah menjadi rujukan dalam merangka pelbagai dokumen perancangan pembangunan baik pada peringkat persekutuan mahupun negeri. Salah satu dokumen perancangan pembangunan yang disyorkan dari Undang-Undang tersebut ialah Dokumen *Rencana Pembangunan Jangka Menengah* (RPJM) yang merupakan dokumen perancangan untuk masa lima (5) tahun. RPJM Nasional (RPJMN) 2015-2019 merupakan fasa ketiga dari pelaksanaan *Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional/Long term development planning* (RPJPN) 2005-2025 yang ditetapkan melalui *Undang-Undang RI* nombor 17/2007. RPJMN 2015-2019 ini seterusnya akan menjadi acuan bagi kementerian atau institusi dalam membina *Rencana Strategis Kementerian/Lembaga* (Renstra-KL) dan menjadi bahan pertimbangan bagi kerajaan negeri dalam membina dan menyesuaikan pelan pembangunan tempatannya masing-masing dalam rangka untuk mencapai matlamat pembangunan kebangsaan. Untuk pelaksanaan seterusnya, RPJMN akan diperluaskan ke dalam *Rencana Kerja Pemerintah* (RKP) yang akan menjadi acuan bagi merangka *Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara* (RAPBN).

Dalam pada itu, seperti tercatat dalam *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional* (RPJMN) Indonesia 2015-2019, dalam mencapai visi dan misi kerajaan 2015-2019 telah merumuskan sembilan agenda pembangunan nasional yang dikenal dengan *NAWACITA* dan dinilai berkemampuan untuk menjawab pelbagai cabaran yang dihadapi oleh bangsa dan negara Indonesia di masa hadapan. Sembilan (9) agenda pembangunan tersebut merangkumi: (1) membawa kembali kerajaan untuk melindungi

semua bangsa dan memberi rasa selamat kepada seluruh rakyat, (2) membangunkan tadbir urus yang bersih, berkesan dan boleh dipercayai, (3) membangunkan Indonesia mulai daripada kampung, (4) memperkukuhkan kewujudan kerajaan dalam melakukan pembaharuan sistem dan penguatkuasaan undang-undang yang bebas daripada rasuah, bermalu dan boleh dipercayai, (5) menambah baik kualiti hidup manusia Indonesia, (6) mempertingkatkan produktiviti rakyat dan daya saing dalam pasaran antarabangsa, (7) merealisasikan kebebasan ekonomi melalui sektor-sektor strategik ekonomi dalam negeri, (8) melakukan revolusi ciri-ciri kebangsaan dan (9) mengukuhkan kepelbagaian dan memperkukuhkan pemulihan sosial Indonesia.

Dalam usaha untuk membangunkan tadbir urus yang bersih, berkesan dan boleh dipercayai disediakan lima (5) sub agenda prioriti iaitu: (1) meneruskan penyatuan demokrasi untuk mendapatkan semula kepercayaan awam, (2) meningkatkan peranan dan perwakilan perempuan dalam politik dan pembangunan, (3) membina ketelusan dan akauntabiliti prestasi kerajaan, (4) menyempurnakan dan menambah baik kualiti perubahan birokratik nasional dan (5) menambah baik penglibatan awam dalam proses membuat dasar awam (BAPPENAS, 2014). Sementara itu, dalam *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Aceh (RPJMA) 2012-2017*, telah menetapkan sepuluh keutamaan pembangunan Aceh, di mana salah satunya adalah pembentukan kerajaan yang baik dan bersih, serta mempunyai ketelusan dalam birokrasi kerajaan. Daripada gambaran di atas jelas menunjukkan bahawa penambahbaikan prestasi organisasi kerajaan di Indonesia baik di peringkat kerajaan pusat mahupun negeri telah menjadi keutamaan pembangunan di masa sekarang dan di masa hadapan. Sementara itu, mengikut kajian Idris dan Konadi (2012) mendapati bahawa masih rendahnya etika kerja kakitangan kerajaan negeri/daerah menjadi salah satu isu di dalam pembangunan Aceh.

Seterusnya, Yetano (2009) pula berpendapat bahawa telah banyak kerajaan yang melaksanakan sistem pengukuran prestasi di sektor awam, seperti nilai terbaik (Inggeris), usaha perkhidmatan dan prestasi (Amerika Syarikat), inisiatif yang sama boleh juga didapati di Australia, Canada, New Zealand dan dipelbagai negara Eropah Barat. Manakala di Indonesia mengikut kajian Rhodes *et al.* (2012) mendapati bahawa telah terdapat banyak undang-undang dan peraturan-peraturan yang sedia ada memberikan munasabah kesahihan untuk kerajaan pusat dan tempatan bagi merancang, memperuntukkan sumber dan melaksanakan pengukuran prestasi, namun rangka kerja peraturan yang diperkenalkan bukan sahaja meningkatkan kesahihan dan potensi hasil tadbir urus yang lebih baik tetapi juga berorientasi pada konflik dan mis-matched kriteria dan indikator prestasi. Bagi menjawab soalan tersebut Khafiz (2016) dalam tulisannya menyatakan bahawa Kementerian Dalam Negeri akan menghapus 3.300 polisi daerah yang boleh menghalang pelaburan dan perkhidmatan awam. Mengikut Menteri Dalam Negeri Tjahjo Kumolo, polisi yang harus dipangkas ini bagi keperluan perkhidmatan kepada masyarakat iaitu: masalah perlesenan (lesen perniagaan, lesen *prinsip*, lesen pembinaan, lesen *gangguan*).

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tadi, jelas menunjukkan bahawa hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam masih sangat terhad dan masih lagi memerlukan kajian-kajian yang seterusnya. Dengan itu, kajian ini akan cuba mengkaji perancangan strategik apakah mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi. Selain daripada itu, kajian ini turut mengkaji pemboleh ubah-pemboleh ubah lain yang boleh mempengaruhi hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi seperti budaya organisasi dan inovasi pengurusan. Melihat kepada kepentingan prestasi organisasi ke atas kerajaan tempatan diharapkan kajian ini mampu

memberikan kesan yang signifikan kepada dunia keilmuan dan praktis dalam bidang kerajaan.

1.2 Permasalahan Kajian

Sebagaimana yang diperkatakan sebelum ini bahawa bagi meningkatkan perkhidmatan kepada masyarakat, pihak kerajaan telah membangunkan pelbagai pelan strategik dengan mengamalkan pelbagai pengurusan baharu yang sudah dipraktikkan di sektor swasta, terutama dalam penilaian prestasi organisasi (Newberry & Pallot, 2004; Buiyan & Amagoh, 2011; Walker & Boyne, 2006; Meier & O'Toole, 2002; Kim & Wolff, 1994). Tambahan pula, Jones dan Kettl (2003) menyatakan sudah banyak kritikan ke atas kerajaan yang menyatakan bahawa kerajaan tidak cekap, tidak berkesan, terlalu besar, terlalu mahal, terlalu birokratik, dibebani dengan kaedah-kaedah yang tak perlu, tidak responsif kepada keperluan dan kemahuan awam, tidak telus, tidak demokratik, mencerooboh hak-hak rakyat, mementingkan diri sendiri, dan gagal dalam penyediaan pelayanan yang layak ke atas masyarakat baik secara kuantiti mahupun kualiti. Sementara itu, Ngazis dan Royanto (2014) menyatakan berdasarkan kajian OMBUDSMAN Republik Indonesia (RI) mendapati bahawa sekitar 40 peratus masyarakat tidak puas ke atas prestasi kerajaan tempatan. Ianya disebabkan kerana buruknya perkhidmatan awam mengenai perlesenan. Selain itu, proses selidik ke atas aduan awam kepada pihak polis berjalan lambat dan tidak jelas. Oleh itu, bagi menjawab persoalan tersebut telah banyak usaha yang dilakukan oleh kerajaan melalui proses reformasi bertujuan untuk mencapai tuntutan prestasi di sektor awam yang lebih baik.

Mengikuti pelbagai tinjauan literatur didapati bahawa isu dimensi merupakan permasalahan utama dalam kajian berkaitan prestasi organisasi. Lee (2008) menjelaskan bahawa masih terdapat lagi perbincangan mengenai maklumat prestasi kewangan dan bukan-kewangan dan kedua-duanya adalah penting bagi mengukur pencapaian objektif sesebuah organisasi. Seajar dengan ini, Fryer, Antony dan Ogden (2009) pula menyatakan penentuan indikator seperti kualiti dan laporan dalam prestasi organisasi di sektor awam sampai masa ini masih lagi menjadi masalah. Ia berkaitan dengan isu-isu perubahan budaya daripada sektor awam dan budaya pengurusan prestasi pada organisasi yang berbeza mesti diselesaikan dengan aspek yang berbeza pula. Selain itu, banyak terdapat cadangan penyelesaian tanpa disertai dengan cara bagaimana untuk melaksanakannya. Tambahan pula, masih lagi terdapat kekurangan tafsiran, pelaporan dan kesahihan statistik daripada indikator yang diamalkan serta bagaimana memastikan bahawa kepimpinan dan budaya boleh menyokong pengurusan prestasi.

Seterusnya, Venkatraman dan Ramanujam (1986) pula menjelaskan terdapat pelbagai operasionalisasi dan multi-dimensi dalam prestasi kewangan dan prestasi perniagaan domain. Dalam usaha untuk mengenalpasti dimensi prestasi organisasi Combs *et al.* (2005) menemukan bahawa prestasi operasional dan prestasi kewangan adalah berbeza, di mana prestasi operasional memiliki banyak dimensi dan merupakan antecedent bagi prestasi kewangan. Walau bagaimanapun, Richard *et al.* (2008) turut bersetuju bahawa terdapat pelbagai bukti empirikal yang menerangkan hubungan prestasi kewangan dan bukan-kewangan sebagai dimensi pengukuran.

Pencapaian prestasi organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satunya ialah perancangan strategik. Terdapat beberapa kajian terdahulu yang menyelidik hubungan positif antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Untuk sektor swasta

terdapat beberapa kajian yang dilakukan oleh penyelidik seperti Miller dan Cardinal (1994), Phillips (1996), Andersen (2000), Armstrong (1991), Doan (2009), Taiwo dan Idunnu (2007), Rudd *et al.* (2008), Glaister *et al.* (2008), Aldehayyat dan Al Khattab (2013), Suklev dan Debarliev (2012). Walaubagaimanapun, terdapat juga hasil kajian yang memperolehi keputusan yang bertentangan dengan yang disebutkan seperti di atas. Di antaranya adalah hasil kajian yang dilakukan oleh Grinyer dan Norburn (1975), Gehman (2010), Mintzberg (1994), Robinson dan Pearce (1983), French, Kelly dan Harrison (2004), Leon-Soriano, Munoz-Torres dan Chalmeta-Rosalen (2010), Flores *et al.* (2008), Falshaw, Glaister dan Totuglu (2006). Sementara itu, bagi sektor awam terdapat beberapa kajian yang mendapati hubungan positif antara perancangan strategik dan prestasi organisasi seperti Dusenbury (2000), Hendrick (2003), Edwards (2011), Marin (2012), Andrews *et al.* (2009). Manakala Poister *et al.* (2013) mendapati bahawa perancangan strategik tidak berpengaruh ke atas pengukuran kecekapan atau keberkesanan kos. Keadaan ini menunjukkan bahawa hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi masih lagi tidak konsisten dan masih memerlukan kajian tambahan. Justeru itu, kajian ini adalah sebagai salah satu usaha untuk memahami fenomena hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi.

Dalam pada itu, Suklev dan Devarliev (2012) menyatakan bahawa kemungkinan penyebab tidak konsisten ini terjadi pada kajian terdahulu disebabkan kajian berkenaan hanya menguji salah satu dimensi sahaja dari perancangan strategik dan dimensi yang digunakan terlalu sempit dan hanya tertumpu pada pengukuran keberkesanan perancangan strategik sahaja. Bagi sektor awam dapat dijumpai pada kajian Andrews *et al.* (2009) dan Poister *et al.* (2013) yang hanya mengkaji satu dimensi perancangan strategik iaitu formulasi strategi. Sementara itu, Bresser dan Bishop (1983) berpendapat

bahawa hubungan yang tidak meyakinkan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi menyebabkan tidak berfungsinya perancangan strategik kerana birokrasi yang kaku dan berlebihan. Tambahan pula Poister *et al.* (2010) menekankan bahawa tidak ada perancangan strategik atau unsur tertentu daripada proses pengurusan strategik yang benar-benar membawa kepada prestasi yang lebih baik. Manakala Greenley (1986) pula menambahkan bahawa mungkin ada kesan bukan-kewangan daripada perancangan strategik yang memberikan manfaat ke atas organisasi. Dalam pada itu, Poister *et al.* (2010) menyatakan bahawa kajian hubungan di antara proses perancangan strategik terhadap hasil organisasi di sektor awam masih lagi jarang dan masih lagi terdapat perbezaan. Oleh itu, Boyne (2001) mensyorkan perlu dipertimbangkan taksiran kesan perancangan menyeluruh ke atas prestasi sektor awam.

Sementara itu, terdapat pandangan yang berbeza tentang cara bagaimana perancangan strategik dapat mempengaruhi prestasi organisasi. Sorotan literatur yang telah dilakukan menunjukkan sebahagian besar kajian baik di sektor swasta mahupun sektor awam masih melihat hubungan langsung (*direct*) antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Di sektor swasta dapat dijumpai pada kajian yang dilakukan oleh Aldehayyat dan Al Khattab (2013), Suklev dan Debarliev (2012), Kaissi (2008), Taiwo dan Idunnu (2007), Kraus, Harms dan Schwart (2006), Gibson dan Cassar (2005), French *et al.* (2004), Phillips (1996), Falshaw *et al.* (2006). Seterusnya, di sektor awam terdapat pada kajian Boyne dan Gould-Williams (2003), Hendricks (2003), Boyne (2001), Poister *et al.* (2013) Edwards (2011), Andrews *et al.* (2009). Disebalik itu, kajian yang melihat kesan perancangan strategik dengan prestasi organisasi secara tidak langsung (*indirect*) masih sangat terhad dan semua kajian dilakukan di sektor swasta seperti kajian oleh Rudd *et al.* (2008), Hoffman (2007), Glaister *et al.* (2008), Dibrell, Craig dan Neubaum (2014), Hult dan Ketchen (2001) dan Droge, Calantone dan

Harmancioglu (2008). Oleh itu, kajian mengenai hubungan tidak langsung antara perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam masih lagi terbuka luas.

Seterusnya, pelbagai pemboleh ubah telah dikaji sebagai pemboleh ubah pengantara dan penyerhana bagi menerangkan mekanisme bagaimana amalan perancangan strategik mempengaruhi prestasi organisasi di sektor swasta. Berdasarkan pada kajian yang dilepas dijumpai flexibiliti operasi, flexibiliti kewangan, flexibiliti struktur dan flexibiliti teknologi menyederhana hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi (Rudd *et al.*, 2008). Sementara itu, Rauch *et al.* (2000), Hoffman (2007) dan Glaister *et al.* (2008) menunjukkan budaya, struktur organisasi, turbulensi persekitaran dan saiz syarikat pula menyerhana hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Manakala Dibrell *et al.* (2014), Hult dan Ketchen (2001), Droge *et al.* (2008) mendapati inovasi sebagai perantara hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Seterusnya, Falshaw *et al.* (2006) mencadangkan kajian lebih lanjut yang menggabungkan penyederhana tambahan yang berkaitan secara teori dalam kajian perhubungan perancangan dan prestasi organisasi.

Menyedari keperluan tersebut, Suklev dan Debarliev (2012), Al-Shaikh (2001) pula menyarankan kajian yang menghubungkan kesan faktor budaya terhadap perancangan strategik. Tambahan pula, Fitzpatrick *et al.* (2011) mencadangkan peningkatan penggunaan budaya sebagai satu konsep kunci dan penyepaduan pelbagai sains sosial. Manakala Kim (2010) menyatakan bahawa produktiviti sektor awam boleh dicapai dengan budaya organisasi yang saling bersaing. Kenyataan tersebut jelas mewujudkan kepetingan faktor budaya di sektor awam dan ia perlu dilibatkan dalam kajian ini. Malah Bevanda *et al.* (2011) menyatakan salah satu cabaran dalam melaksanakan sistem pengurusan prestasi moden di negara membangun ialah faktor

budaya. Aspek budaya sektor awam dan kesan ketara daripada prestasi organisasi masih lagi menjadi isu (Fryer *et al.*, 2009).

Dombrowski *et al.* (2007) menambah bahawa budaya organisasi adalah salah satu faktor penentu yang penting di dalam menetapkan kemampuan prestasi dan inovasi suatu organisasi. Selanjutnya, French (1998) pula menyatakan kefahaman tentang konsep budaya organisasi adalah sangat penting, kerana bahagian-bahagian dari budaya organisasi mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi. Seterusnya, dari hasil kajian Kotter dan Heskett (1992) pula menyatakan bahawa antara budaya organisasi dan prestasi mempunyai hubungan yang kuat, hasil ini juga sesuai dengan kajian literatur yang dilakukan oleh Gallagher *et al.* (2008) yang mengemukakan bahawa lebih daripada 60 kajian yang dipelajari mulai dari tahun 1990-2007 mendapati hubungan yang kuat antara budaya dan prestasi organisasi. Hawke (2012) pula dalam kajiannya berpendapat untuk pembaharuan di sektor awam memerlukan lebih penekanan kepada faktor budaya berbanding dengan masalah teknikal. Dalam pada itu, meskipun penurunan prestasi banyak terjadi pada organisasi awam di negara-negara bukan-Barat, tetapi kajian yang mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan prestasi organisasi masih lagi berkurangan (Owusu, 2012).

Berbalik kepada tujuan kajian ini, penyelidik beranggapan budaya mempunyai tempat sebagai pemboleh ubah penyederhana kajian. Keadaan ini berlaku kerana mengambilkira pandangan daripada Hoffman (2007) yang menyatakan faktor budaya sememangnya mempunyai kesan terhadap perancangan strategik, selain itu kekuatan hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi berbeza-beza disebabkan budaya, sehingga dari kajian tersebut mendapati wujud kesan moderasi budaya terhadap hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi. Seterusnya, Hoffman

menambahkan bahawa nilai-nilai dalam ciri-ciri budaya dapat membantu menerangkan aspek budaya sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, kajian yang dilakukan oleh Hoffman adalah ke atas organisasi swasta berbanding kajian ini yang fokus kepada organisasi sektor awam. Adalah tidak sesuai mengaplikasikan dapatan kajian Hoffman kerana ciri-ciri organisasi swasta dan awam adalah begitu ketara perbezaannya. Berdasarkan pelbagai pertimbangan di atas serta pendapat tentang pemboleh ubah penyederhana dalam Baron dan Kenny (1986), maka dalam kajian ini akan menggunakan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana (*moderating*) terhadap hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi.

Selain budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam kajian ini, penyelidik mendapati pemahaman tentang hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi masih lagi belum lengkap bila tidak dilibatkan faktor inovasi. Edwards (2011) mencadangkan untuk mengkaji lebih terperinci mengenai kesan inovasi pengurusan terhadap proses perancangan strategik dan prestasi organisasi. Oleh itu, kajian ini juga akan melihat pengaruh inovasi pengurusan sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediating*) terhadap hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi sebagaimana yang disyorkan oleh Edward (2011). Dari pelbagai kajian yang telah dilakukan diketahui bahawa antara inovasi dan prestasi organisasi mempunyai hubungan secara langsung atau bersifat positif (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour *et al.*, 1989; Khan & Manopichetwattana, 1989; Morales *et al.*, 2012; Walker 2004). Lain daripada itu, Dibrell *et al.* (2014), Hult dan Ketchen (2001) dan Droge *et al.* (2008) pula mendapati inovasi berperanan sebagai perantara hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Bagi mengoptimalkan manfaat inovasi, syarikat perlu

membina flexibility perancangan dalam proses perancangan strategik rasmi (Dibrell *et al.*, 2014)

Dalam pada itu, Birkimshaw *et al.* (2008) menyatakan kajian empirikal tentang inovasi pengurusan dapat membantu organisasi di dalam mencapai tujuannya masih lagi terbuka lebar. Sementara Walker *et al.* (2010), Gadot *et al.* (2008) dan Breckon (2009) mengemukakan bahawa penerapan inovasi pengurusan telah banyak dilakukan, namun kesannya ke atas prestasi organisasi terutama di sektor awam masih sangat terhad, seperti Damanpour, Walker dan Avellaneda (2009), Salg dan Vera (2009), Breckon (2009), Walker (2006, 2008), Walker *et al.* (2010). Di dalam sektor awam yang kompleks dan heterogen diperlukan pemahaman mengenai strategi pengurusan di dalam inovasi (Walker, 2006). Seterusnya, dalam kajian terdahulu pula mendapati bahawa proses perancangan strategik dan strategik yang fleksibel boleh memberi kesan positif ke atas inovasi, dan seterusnya akan membawa manfaat ke atas prestasi firma (Craig & Neubaum, 2014; Hult & Ketchen, 2001; Droge *et al.*, 2008).

Secara keseluruhannya, kajian ini mendapati wujud kekurangan maklumat di dalam dapatan kajian-kajian terdahulu. Antara kekurangan tersebut ialah belum didapati kajian yang mengkaji hubungan perancangan strategik menyeluruh dengan prestasi organisasi. Selain itu, belum ditemui pula kajian yang mengkaji hubungan tidak langsung antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi organisasi di sektor awam. Oleh itu, kajian ini adalah salah satu usaha untuk mengurangkan jurang penyelidikan mengenai hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Ringkasnya, maklumat utama kajian ini adalah untuk memberikan bukti empirikal baru mengenai hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi, di samping memahami peranan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana dan inovasi pengurusan

sebagai perantara dalam hubungan perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Persoalan dan objektif kajian akan di bincangkan pada bahagian seterusnya.

1.3 Persoalan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menjawab soalan-soalan berikut:

1. Apakah terdapat hubungan dan pengaruh antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi di sektor awam?
2. Apakah terdapat kesan pemboleh ubah penyederhana budaya organisasi terhadap hubungan perancangan strategik dengan prestasi organisasi di sektor awam?
3. Apakah terdapat kesan pemboleh ubah pengantara inovasi pengurusan terhadap hubungan perancangan strategik dengan prestasi organisasi di sektor awam?

1.4 Objektif Kajian

Secara am kajian ini bertujuan memperkembangkan lagi pengetahuan yang berkaitan dengan perancangan strategik dan prestasi organisasi dalam kerajaan tempatan. Manakala objektif khusus kajian ini adalah:

1. Menjelaskan hubungan dan pengaruh di antara perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam.
2. Mengukur kesan pemboleh ubah penyederhana budaya organisasi terhadap perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam.
3. Menentukan kesan pemboleh ubah pengantara inovasi pengurusan terhadap perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam.

1.5 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian adalah kepentingan teori dan kepentingan praktikal.

Kepentingannya adalah seperti berikut:

1.5.1. Kepentingan Teori

Pada peringkat teori, masih terdapat kekurangan penyelidikan empirikal mengenai prestasi organisasi baik dalam sektor swasta mahupun sektor awam. Mengikut Leitao dan Franco (2010) dan Lu dan Beamish (2006) bahawa masih terdapat perbezaan pandangan mengenai pengukuran prestasi organisasi.

Dalam pada itu, terdapat banyak kajian yang menyelidik hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Di sektor swasta dapat ditemui pada kajian Aldehayyat dan Al Khattab (2013), Flores *et al.* (2013), Suklev dan Debarliev (2012), Gehman (2010), Leon-Soriano *et al.* (2010), Rudd *et al.* (2008), Glaister *et al.* (2008), Taiwo dan Idunnu (2007), French *et al.* (2004), Tapinos, Dyson dan Meadows (2005), Hendrick (2003), Boyne dan Gould-Williams (2003), Andersen (2000), Phillips dan Moutinho (1999), Phillips (1996), Capon, Farley dan Hoenic (1990), Miller dan Cardinal (1994), Mintzberg (1994), Armstrong (1991), Boyd (1991), Robinson dan Pearce (1983), Wood dan LaForge (1979), Grinyer dan Norburn (1975). Sementara itu, pada sektor awam didapati pada penyelidikan Edward (2011), Poister dan Streib (2005), Dusenbury (2000), Andrews *et al.* (2009) dan Poister *et al.* (2013) menunjukkan sebahagian ada yang menyatakan perancangan strategik mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi organisasi dan sebahagian lagi ada yang mengatakan sebaliknya. Mengikut Suklev dan Debarliev (2012) hal ini disebabkan kerana dalam penyelidikan

terdahulu hanya menguji salah satu dimensi sahaja. Selain itu hubungan yang masih tidak selari antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi adalah mengenai dimensi yang digunakan dalam perancangan strategik juga masih menjadi perdebatan (Hendrick, 2003).

Disamping itu, sorotan literatur yang telah dilakukan menunjukkan sebahagian besar kajian masih melihat hubungan langsung (*direct*) antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Disektor swasta dapat ditemui pada kajian Suklev dan Debarliev (2012), Edwards (2011), Andrews *et al.* (2009), Kaissi (2008), Taiwo dan Idunnu (2007), Kraus *et al.* (2006), Gibson dan Cassar (2005), French *et al.* (2004), Hendricks (2003), Boyne (2001) dan Phillips (1996). Disebalik itu, kajian yang melihat kesan perancangan strategik dengan prestasi organisasi secara tidak langsung (*indirect*) masih sangat terhad (Rudd *et al.*, 2008; Hoffman, 2007; Glaister *et al.*, 2008; Dibrell *et al.*, 2014). Sementara itu, Suklev dan Debarliev (2012) pula menambahkan bahawa sebahagian besar literatur dan penyelidikan memberi fokus pada negara-negara industri dan hanya sebilangan kecil yang mengkaji di negara-negara membangun (*developing countries*). Oleh yang demikian, kajian ini memberikan bukti empirikal dalam menghubungkan jurang pengetahuan teori berkaitan dengan hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi terutama dalam kerajaan negeri/tempatan di negara-negara membangun seperti Indonesia.

1.5.2. Kepentingan Praktikal

Pada peringkat praktikal, kajian ini diharapkan dapat memberi manfaat dalam usaha meningkatkan prestasi organisasi di sektor awam khususnya kerajaan negeri/tempatan. Selain itu, hasil kajian ini diharapkan juga dapat membantu pengurus awam dalam

meningkatkan perancangan strategik mereka, sehingga dapat memberikan sumbangan yang lebih besar terhadap peningkatan prestasi kerajaan di masa hadapan.

1.6 Skop Kajian

Kajian ini hanya terhad ke atas empat (4) pemboleh ubah kajian iaitu perancangan strategik, budaya organisasi, inovasi pengurusan dan prestasi organisasi. Kajian ini dilaksanakan di Unit Kerja Kerajaan Negeri Aceh, Indonesia dan unit kerja kerajaan tempatan/daerah di seluruh daerah/bandar Kerajaan Negeri Aceh, Indonesia, di mana terdapat dua puluh tiga (23) daerah/bandar yang akan menjadi skop kajian ini, iaitu: bahagian Utara-Timur merangkumi: Sabang, Banda Aceh, Aceh Besar, Pidie, Pidie Jaya, Bireuen, Lhokseumawe, Aceh Utara, Aceh Timur, Langsa dan Aceh Tamiang. Untuk bahagian Tengah merangkumi: Bener Meriah, Aceh Tengah, Gayo Lues, Subussalam, Aceh Tenggara. Sementara itu, bahagian Barat-Selatan mencakupi: Aceh Jaya, Aceh Barat, Nagan Raya, Aceh Barat Daya, Aceh Tenggara, Aceh Singkil dan Simeulue. Kajian ini dilakukan hanyalah di Kerajaan Negeri Aceh sahaja kerana sukar bagi membuat kutipan data ke atas seluruh Indonesia. Kesukaran yang dimaksudkan adalah kesukaran dari segi kewangan, pengangkutan, komunikasi dan masa. Pengkajian untuk seluruh Indonesia boleh menyebabkan penyelidik perlu berbelanja besar, berhadapan dengan masalah komunikasi dan pengangkutan serta masa yang diambil untuk proses kutipan data boleh menjadi lebih panjang.

Objektif daripada kajian ini adalah dengan memberi fokus pada prestasi organisasi Kerajaan Negeri/Daerah di Kerajaan Aceh, Indonesia. Kajian ini juga mengkaji hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar perancangan strategik dan pemboleh ubah bersandar prestasi organisasi. Kajian ini juga akan memberi penekanan terhadap

pengaruh pemboleh ubah penyederhana budaya organisasi dan pemboleh ubah pengantara inovasi pengurusan terhadap hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi.

1.7 Definisi Terma

Definisi konsep dan operasi pemboleh ubah yang dibina ialah seperti berikut:

Prestasi organisasi: Prestasi organisasi dijelaskan sebagai satu keupayaan organisasi untuk mencapai matlamat dengan menggunakan sumber-sumber dengan cara yang cekap dan berkesan (Daft, 2007).

Perancangan strategik: Perancangan strategik merujuk kepada satu usaha kepatuhan bagi melahirkan keputusan dan tindakan penting yang akan mendefinisikan erti sesebuah organisasi, apa yang dilaksanakan dan mengapa dilaksanakan (Bryson, 2004).

Inovasi pengurusan: Inovasi pengurusan dijelaskan sebagai sebuah generasi dan pelaksanaan daripada amalan, proses, struktur atau teknik pengurusan yang baru daripada inisiatif kerajaan dan bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi (Birkinshaw *et al.*, 2008).

Budaya organisasi: Budaya organisasi merujuk kepada nilai-nilai asas, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang menjadi asas bagi sistem pengurusan organisasi (Denison, 1990).

1.8 Organisasi Kajian

Bab Satu - Menyediakan gambaran keseluruhan kajian, menjelaskan tujuan penyelidikan atau kajian, dan persoalan kepentingan dan sumbangan kajian dan juga mengapa kajian ini perlu dilakukan.

Bab Dua - Ulasan kesusteraan. Bab ini juga menerangkan semua pemboleh ubah dalam kajian ini.

Bab Tiga - Kaedah penyelidikan, hipotesis dan rangka kerja penyelidikan. Bab ini adalah untuk menjawab hipotesis dirangka berdasarkan analisis data menggunakan alat statistik.

Bab Empat - Menggambarkan analisis maklumat yang dikumpulkan. Bab ini bermula dengan menyediakan statistik deskriptif berdasarkan soal jawab penyelidikan. Ini memberikan analisis statistik soal jawab survei dan meneliti pentingnya prestasi organisasi dalam Kerajaan Negeri Aceh, Indonesia yang berkaitan dengan perancangan strategik sebagai pemboleh ubah tidak bersandar, budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana dan inovasi pengurusan sebagai pemboleh ubah pengantara.

Bab Lima - Membentangkan dapatan kajian yang diperolehi daripada hasil penganalisisan borang soal selidik. Seterusnya, dalam bab ini juga akan membentangkan hasil analisa statistik.

Bab Enam - Mengulas perbincangan dan kesimpulan daripada dapatan kajian dan implikasi mereka untuk penyelidikan dan pengamal yang berminat dalam topik ini.

Akhirnya, bab ini memberikan implikasi kajian, arahan dan cadangan untuk penyelidikan masa hadapan.

1.9 Kesimpulan

Pada bab ini telah menjelaskan tentang latar belakang bidang prestasi organisasi yang mencetuskan motivasi ke arah penyelidikan dalam bidang ini. Pernyataan masalah telah didedahkan bagi menunjukkan sejauhmana terdapatnya kekosongan dalam penyelidikan dalam bidang prestasi organisasi yang dapat diisi oleh kajian ini. Selain itu, sumbangan kajian ini oleh pengkaji dalam mengoperasikan kajian ini turut disertakan. Bab seterusnya iaitu bab dua berkaitan dengan ulasan kesusteraan yang telah dibuat oleh pihak pengkaji. Perbincangan selanjutnya dapat diikuti dalam bab tersebut.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 2

ULASAN KESUSTERAAN

2.0 Pengenalan

Bab ini merupakan bahagian ulasan kesusteraan. Semua literatur disusun dengan teratur mengikut urutan-urutan tertentu supaya pembacaan menjadi lancar dan mudah. Bab ini juga memperincikan tentang definisi operational, pengukuran yang digunakan dan rational sesuatu keputusan ke atas pengaplikasian sesuatu perkara ke atas pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian ini.

2.1 Profil Kerajaan Aceh

Kerajaan Aceh adalah salah satu Kerajaan Negeri (*Province*) yang terdapat dalam Kerajaan Indonesia. Kerajaan Aceh mempunyai keluasan sekitar 56. 770 km². Kerajaan Aceh sebelah Utara-Timur bersempadan dengan Selat Malaka, sebelah Selatan bersempadan dengan Kerajaan Negeri Sumatera Utara, dan sebelah Barat bersempadan dengan Lautan Hindi. Kerajaan Aceh terdiri daripada delapan belas (18) kerajaan daerah (*kabupaten*) dan lima (5) bandar (*kota*) yang merangkumi: bahagian Utara-Timur (Sabang, Banda Aceh, Aceh Besar, Pidie, Pidie Jaya, Bireuen, Lhokseumawe, Aceh Utara, Aceh Timur, Langsa dan Aceh Tamiang). Bahagian tengah pula terdiri daripada Kerajaan Daerah/Bandar Bener Meriah, Aceh Tengah, Gayo Lues, Subussalam, Aceh Tenggara. Sementara itu, bahagian Barat-Selatan merangkumi: Aceh Jaya, Aceh Barat, Nagan Raya, Aceh Barat Daya, Aceh Tenggara, Aceh Singkil dan Simeulue. Selain itu, terdapat sebanyak 289 *kecamatan (sub-district)*, 778 mukim dan

6.493 kampung (*village*). Lebih detail mengenai Kerajaan Aceh ditunjukkan dalam Rajah 2.1.



Rajah 2.1
Peta Kerajaan Aceh, Indonesia.

Kerajaan Aceh diketuai oleh seorang Menteri Besar (*Gubernur*) dan seorang Timbalan Menteri Besar (*Wakil Gubernur*). Seterusnya, dalam melaksanakan kewajibannya sebagai seorang Menteri Besar dibantu oleh seorang Setiausaha Negeri (*Sekretaris Daerah/SEKDA*) dan empat puluh empat (44) Ketua Jabatan yang terdiri daripada dua puluh dua (22) Ketua Jabatan Daerah (*Kepala Dinas*), delapan belas (18) Ketua Jabatan

Teknikal Daerah (*Kepala Badan/Kantor*) dan empat (4) Ketua Jabatan Khas Daerah (*Kepala Sekretariat Istimewa Daerah*).

Selanjutnya, nama-nama jabatan daerah/agensi (*dinas*) yang terdapat dalam Kerajaan Aceh iatu: Dinas Bina Marga, Dinas Cipta Karya, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, Dinas kehutanan, DinasKehutanan, Dinas Perikanan dan Kelautan, Dinas Kesehatan, Dinas Kesehatan Hewan dan Peternakan, Dinas Keuangan Aceh, Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, Dinas Pemuda dan Olahraga, Dinas Pendapatan dan Kekayaan Aceh, Dinas Pendidikan, Dinas Pengairan, Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informasi dan Telematika, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Perkebunan, Dinas Pertambangan dan Energi, Dinas Pertanian dan Tanaman Pangan, Dinas Registrasi Kependudukan Aceh, Dinas Sosial, Dinas Syariat Islam dan Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk.

Selain itu, terdapat 18 jabatan teknikal daerah (badan/kantor) dalam Kerajaan Aceh iatu: Badan Arsip dan Perpustakaan, Badan Investasi dan Promosi, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan, Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat, Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Badan Pemberdayaan Masyarakat, Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Badan Pembinaan Pendidikan Dayah, Badan Penanggulangan Bencana Aceh, Badan Pengendalian Dampak Lingkungan, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Inspektorat Aceh, Kantor Penghubung Pemerintah Aceh, Rumah Sakit Ibu dan Anak, Rumah Sakit Jiwa, Rumah Sakit Umum dr. Zainoel Abidin, Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayatul Hisbah.

Selanjutnya, ada empat (4) jabatan khas daerah (*lembaga istimewa daerah*) yang tidak terdapat di Kerajaan Negeri lain di Indonesia, iatu: Sekretariat Baitul Mal Aceh, Sekretariat Majelis Adat Aceh, Sekretariat Majelis Pendidikan Daerah dan Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama. Lebih jelas mengenai carta organisasi Kerajaan Aceh ditunjukkan dalam Rajah 2.2.



Rajah 2.2
Carta Organisasi Kerajaan Aceh, Indonesia

2.2 Prestasi Organisasi

2.2.1 Definisi Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi adalah salah satu intipati paling penting dalam kajian pengurusan (Richard *et al.*, 2008; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Prestasi organisasi adalah kriteria paling penting dalam menilai organisasi, tindakan dan persekitarannya. Prestasi memiliki makna yang berbeza untuk orang yang berbeza, bergantung kepada sudut pandang orang yang mengkajinya. Sebagai contoh prestasi sebagai perubahan dari permulaan ke keputusan untuk mencapai hasil yang tertentu. Dalam konteks ekonomi pula Jarad, Yusof dan Shafiei (2010) berpendapat prestasi adalah keberkesanan hubungan antara caj, keluaran dan hasil. Tambahan pula, Venkatraman dan Ramanujam

(1986) menyatakan prestasi organisasi merupakan suatu penunjuk yang dapat mengukur seberapa baik sebuah syarikat boleh mencapai matlamatnya. Seterusnya, Robbins dan Coulter (2002) pula mentakrifkan bahawa prestasi organisasi dapat dinilai dengan sudut kecekapan dan keberkesanan organisasi dalam mencapai matlamat.

Sementara itu, Daft (2007) mendefinisikan prestasi organisasi sebagai keupayaan organisasi untuk mencapai matlamat dengan menggunakan sumber-sumber dengan cara yang cekap dan berkesan. Bagi Hatry (1999) berpendapat prestasi biasanya ditakrifkan dari segi hasil dan keluaran yang mengikuti sebuah proses pengeluaran awam. Seterusnya, Richard *et al.* (2008) pula menambah bahawa prestasi organisasi menjadi pembolehubah bersandar (*dependent*) utama bagi menarik para penyelidik yang berkenaan kepada hampir semua bidang pengurusan, hal ini disebabkan dengan adanya kajian prestasi organisasi membolehkan penyelidik dan pengurus untuk menilai syarikat perusahaan dari semasa ke semasa dan boleh membandingkan dengan syarikat pesaing. Berdasarkan kepada definisi yang diperolehi itu, kajian ini mentakrifkan prestasi organisasi sebagai satu keupayaan organisasi untuk mencapai matlamat dengan menggunakan sumber-sumber dengan cara yang cekap dan berkesan (Daft, 2007).

2.2.2 Dimensi Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi merupakan satu konsep yang multi-dimensi, sehingga dapat melihat hubungan dengan pemboleh ubah lain tertakluk pada indikator yang diamalkan dalam penilaian prestasi tersebut. Sejajar dengan ini, Carter (1991) berpendapat bahawa prestasi merupakan sebuah konsep yang kompleks dan selalu dipertikaikan. Dalam kajian pengurusan telah timbul pelbagai indikator untuk menilai prestasi, iaitu: indikator ekonomi (*objective*) and bukan-ekonomi (*subjective*) (Leitao & Franco, 2010); prestasi

kewangan, prestasi pasaran, pulangan pemegang saham (Richard *et al.*, 2008); prestasi kewangan, prestasi kewangan dan operasi serta keberkesanan organisasi (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Sementara itu, secara umum indikator prestasi organisasi dibahagikan kepada dua, iaitu: prestasi kewangan dan prestasi bukan-kewangan. Manakala Venkatraman dan Ramanujam (1986) menyatakan prestasi kewangan adalah refleksi kepada pemenuhan ekonomi daripada organisasi. Tambahan pula mengikut tinjauan literatur yang dijalankan diketahui bahawa sub indikator prestasi kewangan yang digunakan oleh para penyelidik juga berbeza-beza, seperti: keuntungan, pulangan atas aset, pulangan atas pelaburan (Richard *et al.*, 2008); pertumbuhan jualan, keuntungan, perolehan sesaham (Venkatraman & Ramanujam, 1986); keuntungan, pertumbuhan, mengurangkan kepelbagaian (Capon *et al.*, 1990).

Lain daripada itu, sebahagian besar kajian prestasi organisasi di sektor swasta menggunakan ukuran kewangan sebagai indikator prestasi seperti: pendapatan bersih, keuntungan margin (Kaissi, 2008); pertumbuhan keuntungan, pertumbuhan jualan (Rudd *et al.*, 2008); jualan, pendapatan bersih, ROI, ROE, ROS (Taiwo & Idunnu, 2007); pertumbuhan jualan, pertumbuhan bahagian pasaran, pertumbuhan keuntungan (Yusuf & Saffu, 2005); ROS, ROA, pertumbuhan jualan, prestasi keseluruhan (Hoffman, 2007). Tambahan pula ada pelbagai kajian yang menggunakan non-kewangan sebagai indikator prestasi, seperti: keberkesanan, kecekapan, penyesuaian, produktiviti (Phillips, 1996; Mill & Smith, 2011; Muchiri & Cooksey, 2011); pertumbuhan kakitangan (Kraus *et al.*, 2006). Selanjutnya, Tuanmat dan Smith (2011) menyatakan untuk mencapai konsistensi antara strategik, perbuatan dan ukuran diperlukan penyatuan antara ukuran prestasi kewangan dan bukan-kewangan. Tambahan pula Chenhall dan Langfield-Smith (2003) berpendapat ukuran prestasi

kewangan sahaja tidak akan memberi impak untuk pengurusan jangka masa panjang syarikat kerana kualiti dan masa menjadi kriteria strategi yang penting.

Dalam pada itu, Daft (2010) berpendapat kecekapan organisasi merujuk kepada amaun sumber yang digunakan untuk mencapai matlamat sesuatu organisasi. Seterusnya, ia menambah bahawa keberkesanan organisasi adalah sejauh mana organisasi mencapai matlamat yang dinyatakan atau berjaya dalam mencapai apa yang ia cuba lakukan. Tambahan lagi, menurut Davis dan Pett (2002) pengukuran kecekapan organisasi di sektor swasta boleh dinilai dengan menggunakan skala dua item iatu jumlah atas jualan (ROS) dan jumlah asset (ROA) selepas cukai. Sedangkan bagi pengukuran keberkesanan organisasi pula boleh diukur melalui pertumbuhan jumlah penjualan syarikat dan pertumbuhan jumlah pekerja.

Seterusnya, bagi sektor awam terdapat pelbagai kajian prestasi organisasi dengan menggunakan pelbagai dimensi baik kewangan mahupun bukan-kewangan, seperti: kualiti perkhidmatan, kos, kecekapan, keberkesanan kos (Boyne & Gould-Williams, 2003); kecekapan, keberkesanan, kualiti perkhidmatan, produktiviti (Edwards, 2011); liputan perkhidmatan, kualiti perkhidmatan, kecepatan perkhidmatan, kecekapan perkhidmatan, pentadbiran yang berimpak (Boyne, 1996). Sejajar dengan ini, Carter (1991) berpendapat bahawa ada tiga dimensi yang perlu diukur dalam menilai prestasi kerajaan, yang merangkumi: ekonomi, kecekapan dan keberkesanan. Manakala Verbeeten (2008) pula membahagi prestasi organisasi ke atas dua dimensi iatu: prestasi kualitatif dan prestasi kuantitatif. Prestasi kuantitatif merujuk ke atas aspek kuantitatif daripada prestasi seperti penggunaan sumber-sumber (pengurangan bajet atau ekonomi), jumlah keluaran yang dihasilkan, dan kecekapan. Selain itu, prestasi kualitatif pula merujuk ke atas kualiti operasional iatu: ketepatan (Carter, Klein & Day,

1992) serta kapasiti strategik yang merangkumi inovasi dan keberkesanan jangka panjang (Newberry & Pallot, 2004; Kaplan, 2001; Kloot & Martin, 2001). Pelbagai dimensi prestasi organisasi di sektor awam yang telah dikaji, dapat dilihat dalam Jadual 2.1.

Jadual 2.1
Ringkasan Kajian Terpilih Daripada Dimensi Prestasi Organisasi di Sektor Awam

Pengarang	Dimensi											
	Kecekapan	Keberkesanan	Kualiti Keluaran	Kuantiti Keluaran	Kos	Prestasi	Inovasi	Hasil	Pengurusan Sumber	Manusia	Kepuasan Pelanggan	Produktiviti
Chakraborty <i>et al.</i> (2001)	√											
De Lancer Julnes dan Holzer (2001)	√							√				
Pierce, Lovrich dan Moon (2002)					√			√	√			
Boyne dan Gould-Williams (2003)	√	√	√		√							
Chan (2004)	√					√	√				√	
Walker dan Boyne (2006)	√			√				√				
Lee (2008)			√	√	√	√		√				
Linna <i>et al.</i> (2010)	√											√
Amirkhayan (2011)			√		√	√						
Edward (2011)	√	√	√									√
Verbeeten (2008)	√	√	√	√	√		√		√			

Di samping itu, Chearskul (2010) pula berpendapat bahawa selain daripada masalah dimensi, masih terdapat lagi dua masalah lain berhubung reka bentuk utama kajian yang perlu diberi perhatian apabila mencuba untuk menilai prestasi organisasi, iaitu: (1) sumber data (sumber primer dan sekunder), (2) jenis ukuran (ukuran objektif dan subjektif). Oleh itu, dimensi prestasi organisasi yang digunakan dalam kajian ini adalah dimensi yang telah digunakan oleh Verbeeten (2008) yang merangkumi dua dimensi, iaitu: prestasi kuantitatif (kecekapan, buget, kuantitas keluaran) dan prestasi kualitatif (akurasi, kualiti keluaran, inovasi, moral kakitangan).

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Organisasi

Berdasarkan ulasan literatur secara amnya terdapat pelbagai faktor yang secara langsung boleh mempengaruhi prestasi organisasi. Faktor-faktor yang secara langsung dan signifikan mempengaruhi ke atas prestasi organisasi di sektor swasta, iaitu: perancangan strategik (Aldehayyat & Al Khattab, 2013; Suklev & Debarliev, 2012; Franklin, 2011; Doan, 2009; Rudd *et al.*, 2008; Taiwo & Idunnu, 2007; Andersen, 2000; Phillips, 1996; Capon *et al.*, 1990; Miller & Cardinal, 1994), orientasi pasar, orientasi pembelajaran (Mahmoud & Yusif, 2012; Kowalik, 2011; Hanvanich *et al.*, 2006; Ramayah *et al.*, 2011), pengurusan persekitaran (Molina-Azorin *et al.*, 2009), pembelajaran organisasi, kapasiti pengurusan pengetahuan (Lin & Kuo, 2007; Rasula *et al.*, 2012; Kohtamani *et al.*, 2011; Carter, 2005; Khandekar & Sharma, 2006; Zack *et al.*, 2009), proses strategi, penglibatan pemimpin menengah (Wooldridge & Floyd, 1990), persekitaran bersaing, teknologi perkilangan, strategi organisasi (Tuanmat & Smith, 2011), *outsourcing* (Bolat & Yilmaz, 2009), amalan latihan (Huang, 2001), pengurusan kualiti total (Terziovski & Samson, 1999; Valmohammadi, 2011).

Sementara itu, terdapat pelbagai faktor yang secara langsung mempengaruhi ke atas prestasi organisasi di sektor awam, iaitu: orientasi pasaran (Kowalik, 2011), pembaharuan pengurusan awam (Buiyan & Amagoh, 2011; Walker & Boyne, 2006; Meier & O'Toole, 2002, Kim & Wolff, 1994), penyertaan warganegara (Holzer & Kloby, 2005; Neshkova & Guo, 2011), persetujuan pemimpin tertinggi (Cavalluzzo & Ittner, 2004), modal sosial (Pierce *et al.*, 2002), pergantian eksekutif (Boyne & Dahya, 2002), perancangan strategik (Edwards, 2011; Hendrick, 2003; Boyne & Gould-Williams, 2003; Dusenbury, 2000), kapasiti dan kepimpinan (Andrews & Boyne, 2010), kecerdasan emosi (An Shih & Susanto, 2010), budaya organisasi (Sukandar, 2013; Indrayani, 2012; Shafei *et al.*, 2011; Ababaneh, 2010; Nier, 2008; Kloot & Martin, 2007; Waterhouse & Lewis, 2004; Claver *et al.*, 1999).

2.2.4 Prestasi Organisasi di Sektor Awam

Sejarah pengukuran prestasi organisasi di sektor awam bermula daripada kerajaan tempatan di UK (Boyne, 1996). Mengikut kajian Ghobadian dan Ashwoth (1994) pengukuran prestasi dan tinjauannya telah menjadi tren di kalangan kerajaan tempatan pada awal tahun 1980. Keadaan ini disebabkan oleh lima (5) faktor, iaitu; (1) tekanan dari kerajaan pusat dan jawatankuasa audit, (2) harapan yang lebih besar daripada masyarakat, (3) kompulsif tender yang berdaya saing, (4) perubahan budaya dan sikap dikalangan pengurus pihak berkuasa daerah, (5) hilangnya kepercayaan. Selanjutnya, berbanding sektor swasta, prestasi organisasi di sektor awam adalah lebih kompleks dan multi-dimensi. Boyne (2003) pula menyatakan bahawa prestasi sektor swasta boleh dinilai daripada kriteria kewangan, sementara bagi prestasi di sektor awam dinilai oleh pelbagai peringkat faktor seperti: pembayar cukai, kakitangan dan ahli-ahli politik. Hal ini diperkuat dengan Hoque (2008) berpendapat sektor swasta memberi tumpuan atas

pengurangan kos sambil mengekalkan atau meningkatkan kualiti dan memberi tumpuan atas pengukuran prestasi kewangan, sementara pada sektor awam lebih memberi tumpuan kepada penyediaan kualiti perkhidmatan kepada masyarakat awam. Seterusnya, Bouckaert (1996) pula berpendapat pengukuran prestasi merupakan satu elemen utama dalam memantau, mengawal dan mempertingkatkan perkhidmatan sektor awam.

Selain itu, Hawke (2012) pula dari hasil kajiannya berpendapat bahawa untuk pembaharuan di sektor awam memerlukan lebih penekanan kepada faktor pengurusan, kelakuan dan budaya berbanding dengan masalah teknikal. Sementara itu, mengikut daripada analisis Lee (2008) menyatakan bahawa di sektor awam maklumat prestasi kewangan dan bukan-kewangan adalah penting bagi mencapai matlamat organisasi, tetapi pada laporan prestasi tahunan maklumat prestasi mengenai bukan-kewangan kurang kerap dilaporkan kerana dianggap kurang berimpak.

Selanjutnya, Boyne dan Gould-Williams (2003) menyatakan bagi sektor awam pengukuran kewangan kurang sesuai. Pertama, kerana banyak organisasi awam tidak –bottom-line” jadi indikator keuntungan tidak ada. Kedua, pengukuran bahagian kewangan seperti kecekapan teknikal (kos per unit keluaran) jauh dari kajian, termasuk lain-lain aspek prestasi organisasi seperti kuantiti dan kualiti keluaran serta keberkesanan pemberian perkhidmatan. Ketiga, pengertian prestasi yang baik di sektor awam adalah satu isu politik yang tidak boleh dielakkan.

Mengikut kajian Smith (1990) pula dalam karyanya mengemukakan bahawa dengan penswastaan perkhidmatan di sektor awam, ianya akan memadam monopoli kerajaan, sehingga menggalakkan persaingan dan secara teknikal penggunaan sumber akan lebih

berimpak. Seterusnya, Cohen (1993) berpendapat bahawa meningkatkan prestasi organisasi tidak sekadar masalah memanipulasi organisasi dan struktur kawalan, pihak berkuasa dan sumber kewangan. Setiap faktor tersebut boleh dilihat sebagai pemboleh ubah bebas yang memberi impak kepada tingkah laku pengurus dan kakitangan. Dalam pada itu, kenaikan prestasi, akauntabiliti, transparansi dan kualiti perkhidmatan di sektor awam belum lagi dicapai, ia adalah disebabkan oleh tiga faktor pengurusan prestasi yang ada di sektor awam yang merangkumi masalah teknikal, sistem dan penglibatan, disamping itu penyusunan semula luaran dan reorganisasi ia juga menjadi faktor yang menghadkan kejayaan pelaksanaan pengurusan prestasi di sektor awam (Fryer *et al.*, 2009).

Seterusnya, Fryer *et al.* (2009) menambah bahawa masalah penentuan indikator, kualiti dan pelaporan prestasi adalah permasalahan pengukuran prestasi di sektor awam yang belum lagi ada penyelesaiannya. Sementara itu, Linna *et al.* (2010) berpendapat tanpa mengira masalah keberkesanan, produktiviti di sektor awam tidak boleh dibangunkan dan dibincangkan. Di samping itu, peningkatan keberkesanan juga meningkatkan produktiviti dalam erti yang ketat (*stricter sense*), sehingga dengan pemahaman produktiviti secara meluas dapat memberikan banyak faedah terhadap organisasi di sektor awam. Seterusnya, penambahbaikan produktiviti di sektor awam adalah satu konsep yang sangat luas dan menyeluruh. Tambahan pula, berasaskan ke atas kajian literatur yang dibuat menerangkan bahawa penambahbaikan produktiviti merupakan fungsi daripada pelbagai faktor termasuk sokongan pucuk pimpinan, unsur komited di semua peringkat, sistem pengukuran prestasi, latihan pekerja, struktur ganjaran, penglibatan komuniti dan maklum balas dan pembetulan ke atas keputusan pengurusan belanjawan (Lee, 2000).

Selanjutnya, de Lancer Julnes dan Holzer (2002) berpendapat bagi program-program di sektor awam pengukuran kecekapan dan hasil kurang berkembang apabila dibandingkan daripada pengukuran keluaran. Sementara itu, Smith (1993) berpendapat sikap pengurus mempunyai kesan yang penting ke atas keberkesanan organisasi. Seterusnya, daripada kajian yang dilakukan oleh Verbeeten (2008) mendapati matlamat yang jelas dan terukur mempunyai hubungan positif ke atas prestasi kuantiti (kecekapan, sasaran pengeluaran) dan prestasi kualiti (ketepatan, inovasi, moral pekerja). Menurut beliau apabila matlamat organisasi jelas maka ianya akan lebih mudah untuk mengukur prestasi. Dalam pada itu, de Bruijn (2002) dalam artikelnya berpendapat bahawa pengukuran prestasi di sektor awam adalah kurang, tidak adil dan statis.

Tambahan pula, Yetano (2009) mendapati bahawa perundangan dan kerumitan persekitaran kerajaan tempatan adalah dua faktor yang memberi impak kepada struktur sistem pengurusan prestasi pada kerajaan tempatan. Manakala Phusavat, Anussornitisar dan Dwight (2009) mendapati bahawa empat halangan penting dalam melaksanakan pengukuran prestasi dalam organisasi kerajaan, iaitu: pengupayaan kakitangan, belanjawan, pengetahuan luaran dan hubungan dengan penggunaan software.

Mengikut Jawatan Kuasa Audit (Ghobadian & Ashworth, 1994), bahawa prestasi kerajaan daerah mengandungi dua unsur utama, iaitu: kecekapan dan keberkesanan. Perkhidmatan yang berimpak adalah sebagai peruntukan tertentu terhadap jumlah dan kualiti dari perkhidmatan dengan kadar terendah dari kemampuan sumber yang mampu memenuhi spesifikasi tersebut. Sementara itu, keberkesanan perkhidmatan terkait dengan penyediaan perkhidmatan yang sesuai dan membolehkan jawatankuasa tempatan mengamalkan polisi dan matlamatnya.

Seterusnya, Kim (2010) dalam kajiannya mengatakan bahawa yang menjadi perkara utama dan mendasar dalam produktiviti dan keberkesanan kerajaan ialah bagaimana membuat persekitaran kerja yang berdaya saing. Sementara itu, McGowan (1984) pula berpendapat bahawa peningkatan produktiviti kerajaan tempatan secara tidak langsung dipengaruhi oleh perkembangan luaran, namun dikawal oleh tindakan dalaman. Kemudian beliau menambahkan peningkatan produktiviti, kecekapan dan keberkesanan bukanlah fenomena yang baru, tetapi telah ada semenjak organisasi tersebut didirikan.

Selain itu, Lee (2008) pula berpendapat kebanyakannya kerajaan pusat dan tempatan bersetuju bahawa pengukuran prestasi mampu untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan. Palmer (1993) pula menekankan bahawa keberkesanan sebagai sejauh mana tugas yang ditakrifkan itu tercapai. Penentuan keberkesanan organisasi kerajaan masih lagi menjadi suatu permasalahan memandangkan tidak terukurnya keluaran dari pelbagai perkhidmatan kerajaan tempatan, seperti: perkhidmatan awam (Hasenfeld, 1983). Tambahan pula, Kim dan Wolff (1994) mendedahkan bagi meningkatkan prestasi kerajaan, kakitangan kerajaan dan masyarakat umum mesti memiliki keyakinan bahawa reinvensi tujuan dan reengineering akan membuat perubahan yang bermakna dalam kualiti kerajaan, disamping itu pada masa ini kerajaan tidak boleh lagi mengabaikan perubahan dramatik dalam persekitarannya dan duduk diam tanpa mengikut perkembangan teknologi. Pada era teknologi maklumat, semua peringkat kerajaan hendaklah menjadi pemain utama, atau pasaran, komuniti dan lembaga yang menderita (*suffer*).

Kloot (1999) pula di dalam kajiannya menyatakan bagi indikator prestasi bukan-kewangan di pihak kerajaan tempatan masih lagi seiring dengan apa yang dijalankan dalam sektor swasta, dimana tumpuan utama prestasi bukan hanya terhad kepada data

perakaunan dan bajet, tetapi juga merangkumi ke atas pelanggan (dalam ertinya prestasi secara meluas). Keputusan kajian ini juga sesuai dengan apa yang sudah dijalankan oleh Ghobadian dan Ashwoth (1994). Manakala Rhodes *et al.* (2012) dalam kajiannya mendapati bahawa tidak ada komitmen politik daripada kerajaan dalam mengutamakan pengukuran prestasi luaran seperti: khidmat pelanggan, penyertaan dan ketelusan objektif dibandingkan di atas pengukuran prestasi dalaman seperti: kewangan, pengurusan kakitangan dan keseluruhan laporan kerajaan. Hal ini juga disokong oleh kajian Chan (2004) yang mendapati bahawa maklumat mengenai prestasi kewangan di kerajaan perbandaran sangat dihargai apabila dibandingkan dengan perspektif prestasi lainnya seperti: inovasi/perubahan, kepuasan pelanggan, keberkesanan operasi dan prestasi pekerja.

Seterusnya, berdasarkan kajian prestasi organisasi pada kerajaan Aceh Idris dan Konadi (2012) mendapati semakin baik peraturan yang sedia ada dan semakin implementatif sesebuah peraturan di dalam perkhidmatan awam, kemudiannya akan membawa kepada sumbangan yang signifikan ke atas prestasi perkhidmatan.

2.2.5 Hubungan Perancangan Strategik dengan Prestasi Organisasi

Perkara pengurusan prestasi organisasi yang berimpak merupakan satu titik permulaan yang penting untuk menentukan apakah ada atau tidak impak perancangan strategik terhadap prestasi organisasi (Edward, 2011). Sementara itu Bryson (2011) turut menyatakan perancangan strategik adalah alat pengurusan yang boleh membantu menetapkan hala tuju organisasi. Bagi Pindur (1992) dan Bryson (2011) pula berpendapat penyelidikan perancangan strategik membawa prestasi yang lebih kepada organisasi. Kajian yang dilakukan oleh Poister dan Streib (2005) telah mendedahkan

bahawa proses perancangan strategik telah membawa kepada prestasi yang lebih baik dalam segi penyediaan perkhidmatan yang berkualiti tinggi, mengendalikan operasi dengan cekap dan mengekalkan keadaan kewangan keseluruhan.

Seterusnya, Kohtamaki *et al.* (2011) mendapati bahawa perancangan strategik partisipatif memberikan impak positif terhadap komitmen kakitangan untuk pelaksanaan strategi dan dengan itu ianya dapat meningkatkan prestasi syarikat. Walaubagaimanapun, mengikut analisis mereka, perancangan strategik partisipatif tidak memberi impak bagi pembelajaran organisasi, meskipun pembelajaran organisasi mempunyai impak positif kepada prestasi syarikat. Sementara itu, Efendioglu dan Karabulut (2010) di mana dalam kajian mereka mendapati hanya dua komponen yang berbeza/aktiviti dalam proses strategik yang memberi impak terhadap prestasi syarikat, iatu: penglibatan pengurusan tertinggi dalam proses dan memiliki pernyataan misi. Kedua-dua komponen proses strategik itu mengenal pasti dan menentukan kepentingan proses dalam organisasi dan mempunyai impak yang besar ke atas keuntungan firma. Kemudian Boyne dan Chen (2006) berpendapat keutamaan strategik yang jelas dan terukur membawa kepada hasil organisasi yang lebih baik.

Bagi Rudd *et al.* (2008) pula, mereka telah melakukan kajian hubungan perancangan strategik dan prestasi yang diperantara oleh empat jenis fleksibiliti. Kajian mereka mendapati bahawa fleksibiliti menjadi pengantara hubungan antara perancangan strategik dan prestasi. Di mana fleksibiliti operasi dan kewangan mengantara pengaruh perancangan strategik terhadap prestasi kewangan, manakala fleksibiliti stuktur dan teknologi mengantara pengaruh terhadap prestasi bukan-kewangan. Ini adalah wawasan baru yang belum dikaji secara empirik dalam literatur. Seterusnya, O'regan, Sims dan Gallear (2008) mendapati pula impak positif perancangan strategik kepada prestasi

kewangan dan di mana ancaman persekitaran perlu diiktiraf dan diambil kira semasa proses perancangan strategik. Kemudian pandangan prinsip tidak adil mengenai isu-isu persekitaran di mana tahap perancangan strategik boleh membawa kepada penurunan dalam prestasi kewangan.

Sementara itu, Glaister *et al.* (2008) telah menyatakan terdapat hubungan yang kuat dan positif di antara perancangan strategik formal dan prestasi firma. Selanjutnya keputusan ujian mereka mengesahkan peranan penyederhanaan pergolakan persekitaran, struktur organisasi dan saiz firma pada pautan perancangan strategik dan prestasi. Keputusan kajian ini adalah bertentangan dengan kajian terdahulu yang dilakukan oleh Falshaw *et al.* (2006) yang mentakrifkan bahawa tiada hubungan antara proses perancangan formal dan prestasi syarikat. Tambahan pula dengan penubuhan pengukuran prestasi yang lain (selain daripada kewangan) seperti kualiti dan kepuasan pekerja, akan mengayak dalam memahami hubungan perancangan dan prestasi.

Manakala Taiwo dan Idunnu (2007) pula telah mendapati bahawa perancangan strategik boleh meningkatkan prestasi organisasi, di mana dalam jangka panjang mempunyai impak ke atas kelangsungan hidup organisasi. Selanjutnya mereka menambahkan bahawa intensiti perancangan strategik adalah ditentukan oleh pengurusan, persekitaran dan faktor-faktor organisasi. Seterusnya Kraus *et al.* (2006) mendapati perancangan strategik formal memberi impak positif dan sangat besar ke atas probabiliti yang dimiliki oleh kumpulan dari pertumbuhan firma, manakala lain-lain aspek perancangan strategik (tempoh masa, instrumen strategik dan kawalan) tidak menyumbang kepada prestasi.

Seterusnya, Boyne dan Gould-Williams (2003) dan Hendriks (2003) menyatakan impak perancangan ke atas prestasi organisasi di sektor awam telah diperdebatkan secara meluas, tetapi dalam kajian terdahulu tidak pernah di uji secara empirikal. Tambahan pula, walaupun hubungan antara perancangan strategik dan prestasi dalam sektor awam tidak terlalu kuat tetapi minat penyelidikan terus meningkat (Hendricks, 2003; Andrews *et al.*, 2009; Edwards, 2011). Manakala Boyne (2001) pula berpendapat hubungan empirikal antara perancangan dan prestasi di sektor awam tidak diketahui. Sebaliknya, kajian mengenai perancangan rational dan kejayaan syarikat swasta telahpun dikaji secara meluas.

2.3 Terminologi Strategik

Penggunaan istilah strategik telah digunakan secara meluas dalam kajian di sektor awam untuk mengkaji hubungan organisasi dengan persekitarannya, serta hubungannya dengan kemajuan masa hadapan dengan peningkatan perkhidmatan dan prestasi (Boyne & Walker, 2010). Istilah strategik dalam pelbagai literatur juga masih sangat mengelirukan dan saling tumpang tindih, contoh kesilapan dalam membezakan di antara konsep pengurusan strategik, berfikir strategik, pembelajaran strategik dan perancangan strategik. Mengikut Stonehouse dan Pemberton (2002) pengurusan strategik merupakan satu siri teori dan kerangka kerja yang disokong oleh peranti dan teknik dan direka untuk membantu pengurus dalam berfikir, merekabentuk dan bertindak secara strategik. Dalam istilah yang ringkas, fokus pada kejayaan jangka panjang organisasi dan merupakan sebuah wacana bagi pentadbir dalam merekabentuk masa hadapan.

Sementara itu, berfikir strategik berkaitan dengan visi pada masa hadapan melibatkan organisasi yang dibangunkan oleh seorang pengurus organisasi, sehingga memerlukan

pengurus yang berfikir lebih dari hari ke hari untuk membangunkan strategik jangka panjang dalam daya guna pembangunan organisasi (Prahalad & Hamel, 1990). Sedangkan pembelajaran strategik adalah memberi fokus dalam proses pembelajaran organisasi dan persekitarannya serta menjadi sangat penting dalam pembangunan ilmu strategik yang berasaskan daya saing (Nonaka, 1991). Akhirnya, perancangan strategik memberi fokus dalam penetapan matlamat jangka panjang organisasi dan pembangunan serta pelaksanaan rancangan yang direka untuk mencapainya (Stonehouse & Pemberton, 2002). Selanjutnya, Gordon (2005) berpendapat bahawa perancangan strategik bermula dengan berfikiran strategik. Bagi Heracleous (1998) pula bahawa matlamat utama perancangan strategik adalah untuk mengaplikasikan strategi yang dibangunkan melalui fikiran strategik dan untuk menyokong proses berfikiran strategik. Seterusnya, Vinzant dan Vinzant (1996) menyatakan perancangan strategik adalah komponen utama dari pengurusan strategik, akan tetapi antara perancangan strategik dan pengurusan strategik adalah dua hal yang berbeza. Manakala Johnsen (2015) menambahkan bahawa pengurusan strategik yang digunakan secara meluas di sektor awam ialah perancangan strategik.

2.4 Perancangan Strategik

2.4.1 Definisi Perancangan Strategik

Terdapat pelbagai perspektif dan definisi perancangan strategik dalam pelbagai literatur. Perancangan strategik berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan mempunyai banyak definisi, masing-masing penyelidik mempunyai definisi yang berbeza. Perancangan strategik telah ditakrifkan oleh pelbagai pihak dalam maksud yang pelbagai-bagai. Ia dapat dilihat menerusi pada Jadual 2.2.

Jadual 2.2

Definisi Perancangan Strategik

Pengarang	Definisi
Pearce et al. (1987)	Strategic planning is a process of determining the mission, major objectives, strategies, and policies that govern the acquisition and allocation of resources to achieve organizational aims.
Bryson (2004)	Strategic planning may be defined as disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that define what an organization (or other entity) is, what it does, and why it does it.
Pindur (1992)	Strategic planning is a method for making decisions about a locality's future and then implementing those decisions.
Berry dan Wechsler (1995)	Strategic planning is defined as a systematic process for managing the organization and its future directions in relation to its environment and the demands of external stakeholders, including strategy formulation, analysis of agency strengths and weaknesses, identification of agency stakeholders, implementation of strategic actions, and issue management.
Tapinos <i>et al.</i> (2005)	Strategic planning is the set of processes undertaken in order to develop a range of strategies that will contribute to achieving the organizational direction.
Leon-Sariano <i>et al.</i> (2010)	Strategic planning is a corporate managerial practice by means of which a set of processes are undertaken in order to define a range of strategies that will contribute to the achieving of the organization's mission statement.

Berasaskan kepada definisi yang diperolehi itu, kajian ini menggunakan definisi operasional perancangan strategik merujuk kepada satu usaha kepatuhan bagi melahirkan keputusan dan tindakan penting yang akan mendefiniskan erti sesebuah organisasi, apa yang dilaksanakan dan mengapa dilaksanakan (Bryson, 2004).

2.4.2 Dimensi Perancangan Strategik

Mengikut Kuprenas, Chinowsky dan Harano (2000) proses perancangan strategik merupakan satu elemen daripada tajuk strategi secara keseluruhan yang tumpuannya adalah kepada membangunkan konsep strategik berasaskan keadaan dalaman dan luaran perniagaan. Sementara itu banyak orang berpendapat bahawa proses perancangan strategik sebagai suatu aktiviti yang sukar dan banyak membuang masa, hal ini tentu saja bersangkutan dengan bagaimana membangunkan sebuah dokumen rancangan strategik dengan visi organisasi (Plant, 2009). Seterusnya, Carter (1999) pula menyatakan dalam tahun 1950-an tumpuan perancangan strategik mengalami pergeseran dari polisi dan struktur organisasi kepada pengurusan risiko, peningkatan pertumbuhan dan memperoleh bahagian pasaran. Pada tahun 1960-an hampir sebahagian besar syarikat telah mempunyai jabatan perancangan strategik, dan tahun 1980-an perancangan strategik mulai tidak disukai sebagai mainstreams, tetapi beberapa organisasi yang berjaya masih melaksanakan perancangan strategik.

Dalam pada itu, pelbagai penyelidik telah menawarkan pandangan dan nasihat mengenai bahagian tertentu dalam proses perancangan strategik dalam organisasi awam (Eadie, 1983; Pindur, 1992; Hendricks, 2003; Plant, 2006, 2009; Bryson, 2011; Edwards, 2011). Sementara itu, Boyne dan William (2003) telahpun mengkaji pertalian lima dimensi perancangan strategik yang merangkumi: menetapkan matlamat, analisis dalaman, analisis luaran, persepsi dari proses perancangan dan rancangan tindakan.

Seterusnya, Hendrick (2003) dalam kajiannya menggunakan dua puluh (20) dimensi seperti: kesulitan, kapasiti strategik, kelengkapan perancangan, peringkat pemantauan, luasnya penyertaan pemangku kepentingan, penyertaan luaran dan dalaman, pemusatan dalaman, komitmen terhadap perancangan, kejelasan dan terukurnya objektif, skop pengukuran operasi, perlu menyelaraskan teknologi, proses rutin dan berstruktur, perubahan dalaman, saiz dan kompleksiti, budaya dan latihan, pemusatan dan desentralisasi, tujuan konflik dan keselarasan, permusuhan persekitaran dan pengaruh eksternal. Manakala Gehman (2010) juga telah mengkaji bahagian-bahagian perancangan strategik seperti: harapan prestasi, peraturan dan polisi badan, sumber, visi dan tujuan, persekitaran dan amalan terbaik.

Selanjutnya, Jennings dan Disney (2006) menyatakan bahawa perancangan strategik dibahagi kepada tiga unsur, iaitu: formulasi (termasuk penilaian alam sekitar, menetapkan tujuan dan memilih strategik alternatif), pelaksanaan dan kawalan. Sebagai tambahan, Kaleba (2006) menyatakan perancangan strategik terdiri dari pelbagai unsur yang merangkumi: organisasi, penemuan, visi, analisis dan pembentukan strategi, dan pelaksanaan. Selain itu, Bryson (1988) pula mencadangkan terdapat sepuluh langkah dalam proses perancangan strategik, iaitu: (1) perkembangan perjanjian awal mengenai usaha perancangan strategik, (2) mengenalpasti dan klarifikasi mandat, (3) perkembangan dan klarifikasi misi serta nilai-nilai, (4) penilaian luaran persekitaran, (5) penilaian dalaman persekitaran, (6) mengenalpasti isu strategik, (7) pengembangan strategi, dan (8) perihal organisasi di masa hadapan, (9) tindakan dan (10) hasil (Rajah 2.3). Jadual 2.3 menunjukkan dimensi perancangan strategik yang telah dikaji di sektor awam. Merujuk Jadual 2.3 kajian ini mengkaji perancangan strategik secara menyeluruh yang merangkumi tiga dimensi iaitu: formulasi strategi, pelaksanaan strategi dan kawalan strategi.

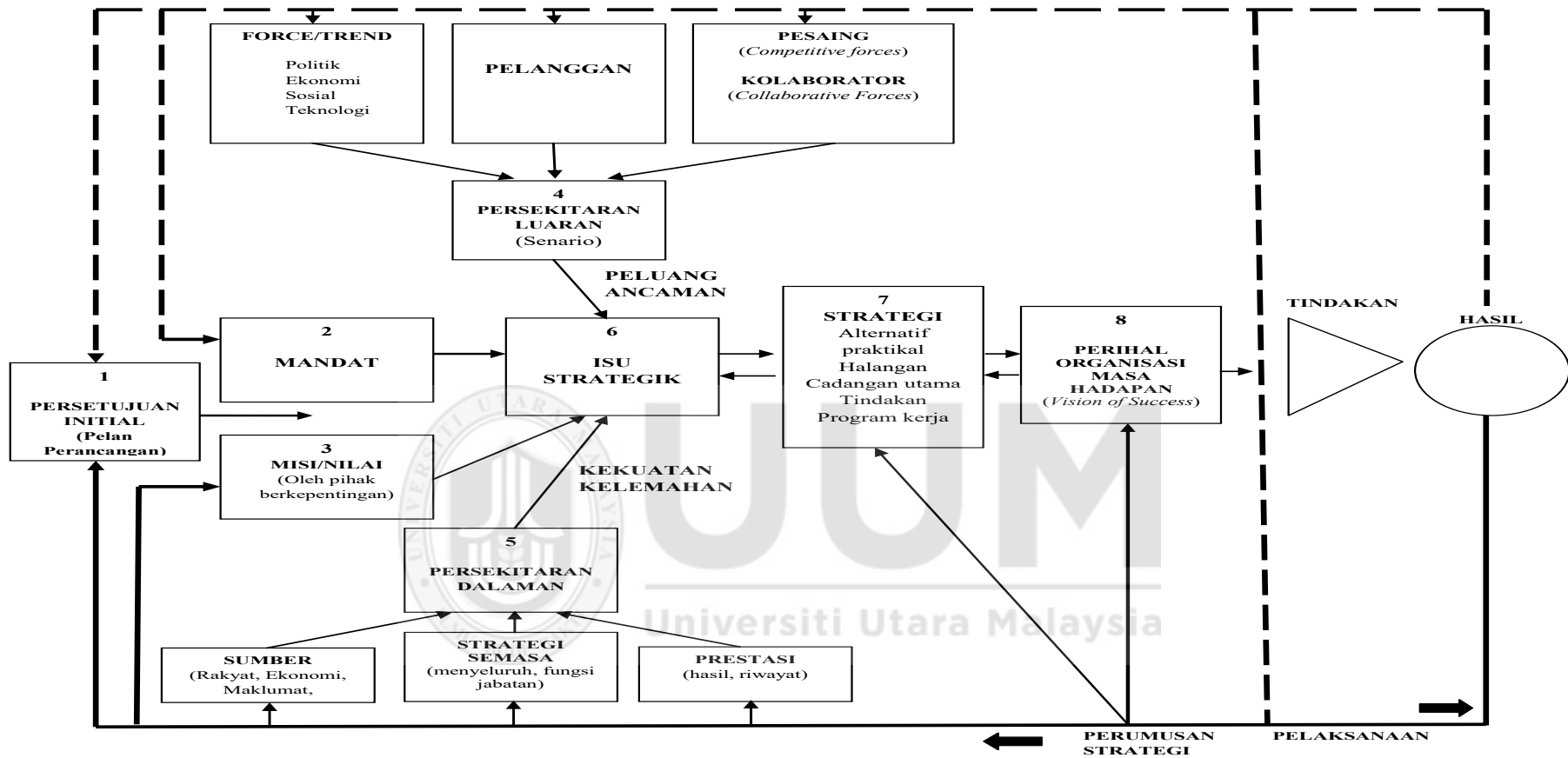
Jadual 2.3

Ringkasan Kajian Terpilih Daripada Dimensi Perancangan Strategik di Sektor Awam

Pengarang	Dimensi		
	Formulasi Strategi	Pelaksanaan Strategi	Kawalan Strategi
Poister <i>et al.</i> (2013)	√		
Andrews <i>et al.</i> (2009)	√		
Pina <i>et al.</i> (2011)		√	
Kotler (2003)	√	√	√
Boyne <i>et al.</i> (2004)	√		
Boyne dan Gould-Williams (2003)	√		
Kuprenas <i>et al.</i> (2000)		√	
Marin (2012)	√	√	
Boyne (2001)	√		



UUM
Universiti Utara Malaysia



Rajah 2.3
 Model Proses Perancangan Strategik Bryson
 Sumber: Bryson (1988)

Dalam pada itu, Nutt (1984) mendapati bahawa proses perancangan strategik menyediakan banyak pilihan yang mencadangkan cara untuk mengubah produk atau pengkhidmatan organisasi, selaras dengan matlamat yang dipersetujui. Keputusan yang dijangkakan daripada perancangan strategik ditakrifkan pecahan daripada segi kualiti, penerimaan, dan inovasi. Kesemua gabungan daripada keperluan ini telah digunakan bagi mengenal pasti enam pola asas strategi, iaitu: menyeluruh, tradisional, prototaip, utiliti, menggoda (seductive), isyarat (gesture). Sementara itu, Boal dan Byson (1987) berhujah bahawa tiga jenis pembolehubah perlu dimasukkan dalam proses perancangan: konteks, proses dan hasil. Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa hubungan proses-hasil adalah kunci bagi memahami keberkesanan proses perancangan. Selanjutnya, Bryson dan Bromiley (1993) menunjukkan bahawa bilangan pemboleh ubah kontekstual (teknologi, kakitangan perancangan, pembabitan, persekutuan terdahulu, waktu yang diperuntukkan, impak/dikehendaki, stabiliti dan kuasa) kuat mempengaruhi aspek perancangan projek dan proses pelaksanaan, secara tidak langsung akan mempengaruhi hasil projek melalui proses perancangan dan pelaksanaan.

Bryson dan Roering (1988) menambahkan bahawa proses perancangan strategik akan membantu menghimpunkan organisasi sekitar misi bersama, sasaran dan matlamat berdasarkan analisis dalaman dan luaran yang tepat. Seterusnya, Hopkins dan Hopkins (1997) menyatakan bahawa terdapat persetujuan umum dikalangan para penyelidik perancangan strategik bahawa proses perancangan strategik terdiri daripada tiga bahagian utama, iaitu: (1) formulasi (merangkumi: pembangunan misi, menetapkan matlamat utama, menilai persekitaran dalaman dan luaran, menilai dan memilih strategi alternatif, (2) pelaksanaan dan (3) kawalan. Manakala Blackberby (1994) melalui sebuah artikel menulis bahawa rancangan strategik merangkumi: pernyataan misi, berasaskan pencapaian matlamat dan objektif, deskripsi bagaimana matlamat akan

dicapai, keperluan sumber dan bagaimana objektif akan membuat pautan dengan rancangan prestasi, satu senarai pengaruh luaran pada matlamat, dan jadual penilaian program.

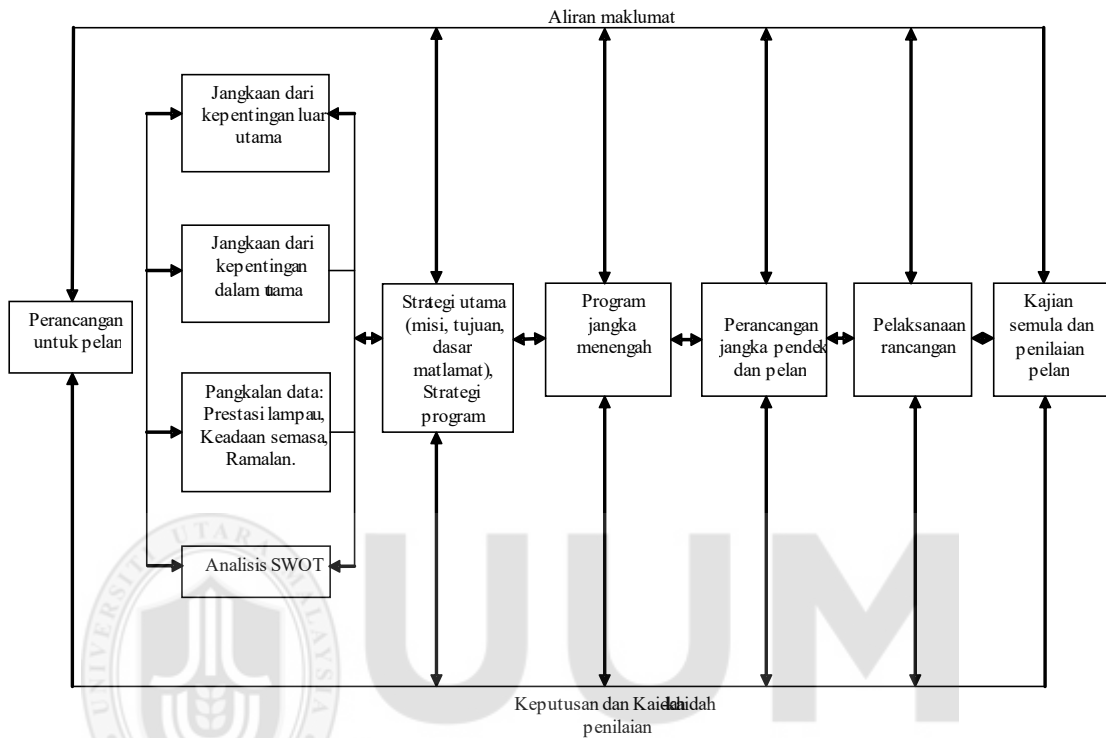
Disamping itu, Crittenden dan Cristtenden (2000) mentakrifkan bahawa terdapat lima langkah awam dalam proses perancangan strategik, iatu: tatacara matlamat dan sasaran, analisis situasi, pertimbangan alternatif, pelaksanaan dan penilaian. Selanjutnya, Fredrickson (1986) mengkaji beberapa dimensi seperti: permulaan proses, peranan matlamat, cara dan hubungan akhir, penjelasan mengenai tindakan strategik dan menyeluruh dalam menyepadukan keputusan. Veliyath dan Shortell (1993) membahagikan proses perancangan strategik diatas beberapa dimensi iatu: matlamat, misi, program maklumat persekitaran dan sumber-sumber dalaman. Manakala Tapinos *et al.* (2005) membahagikan perancangan strategik diatas empat aspek utama iaitu: horizon masa lama, formaliti, penggunaan instrumen perancangan dan frekuensi pengawasan perancangan.

Seterusnya, Gordon (2005) mengemukakan bahawa proses perancangan strategik terdiri daripada: mencari tanggung jawab, mencari pihak yang berkepentingan, melibatkan komuniti, menyediakan perancangan dan memberi tumpuan pada masa hadapan dan bekerja pada masa sekarang. Manakala Hendricks (2003) mencadangkan dalam proses perancangan strategik dan prestasi organisasi, matlamat dan objektif yang jelas serta pemantauan memainkan peranan yang sangat penting. Tambahan pula Kotler dan Murphy (1981) mengkaji proses perancangan strategik daripada pengajian tinggi, mereka membahagikan diatas pelbagai dimensi, iatu: (1) analisa persekitaran, (2) analisa sumber, (3) perumusan matlamat, (4) formulasi strategi, (5) rekabentuk organisasi, dan (6) rekabentuk sistem.

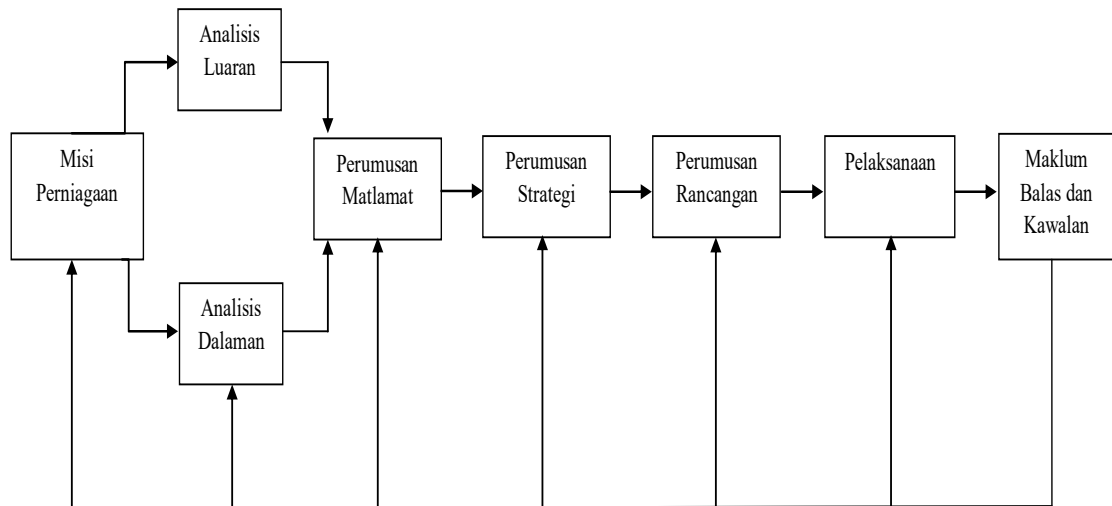
Below, Morrisey dan Acomb (1989) mendefinisikan proses perancangan strategik sebagai satu proses yang melibatkan eksekutif operasi dan pengurusan dengan berterusan dalam menghasilkan pelan strategik organisasi. Di dalam proses perancangan bersepadu terdapat tiga komponen utama yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan lainnya, iaitu rancangan strategik, pelan operasi dan pengurusan keputusan. Ketiga-tiga komponen tersebut mempunyai matlamat yang berbeza-beza, rancangan strategik memberi fokus kepada misi dan hala tuju organisasi, manakala pelan operational memberi tumpuan lebih ke arah bagaimana untuk melaksanakan dari pelan strategik dan menghasilkan dalam jangka pendek, sementara itu pengurusan keputusan memberi tumpuan lebih kepada perbandingan prestasi daripada pelan (baik strategik mahupun operasi) dan memastikan kemajuan dari keputusan yang telah dicapai.

Seterusnya, Andersen (2000) mengemukakan bahawa proses perancangan strategik merangkumi pembangunan visi, matlamat jangka panjang, pelan tindakan dan kawalan berfungsi untuk menyokong prestasi organisasi. Sebagai tambahan, Ingman, Kersten dan Brymer (2002) menawarkan empat peringkat proses perancangan strategik, merangkumi: (1) mengenalpasti misi, nilai dan matlamat utama, (2) menilai dalaman dan luaran persekitaran, (3) menetapkan keutamaan strategik, dan (4) merangka pelan pelaksanaan. Selain itu, Steiner (1979) yang dianggap sebagai bapa pengasas perancangan strategik membahagi beberapa peringkat daripada proses perancangan strategik (Lihat Rajah 2.4), kemudian dalam buku yang bertajuk "Marketing Management" Kotler (2003) juga telah menggambarkan model perancangan strategik (Lihat Rajah 2.5). Oleh itu, proses perancangan strategik yang digunakan dalam kajian ini adalah terdiri daripada tiga bahagian utama, iaitu: (1) formulasi (yang merangkumi: pembangunan misi, menetapkan matlamat utama, menilai persekitaran dalaman dan

luaran, dan menilai dan memilih strategi alternatif, (2) pelaksanaan dan (3) kawalan (Hopkins & Hopkins, 1997).



Rajah 2.4
Model Proses Perancangan Strategik Steiner
 Sumber: Steiner (1979)



Rajah 2.5
 Model Proses Perancangan Strategik Kotler
 Sumber: Kotler (2003)

2.4.3 Perancangan Strategik di Sektor Awam

Penggunaan perancangan strategik di sektor awam bermula pada awal tahun 1980-an terutamanya untuk strategi ketenteraan dan pengamalan tata urus negara secara besar-besaran (Bracker, 1980). Selain daripada itu, kajian perancangan strategik dalam organisasi awam sebahagian besarnya bersifat deskriptif, dan masih sedikit bukti tentang manfaat dan keberkesanan perancangan strategik untuk organisasi awam (Hendrick, 2003). Manakala Pindur (1992) mencadangkan bahawa kebanyakan teknik perancangan strategik yang digunakan ke atas sektor awam mengguna pakai teknik-teknik yang digunakan dan dibangunkan oleh sektor swasta. Seterusnya, Boyne *et al.* (2004) menunjukkan bahawa sebahagian besarnya masalah perancangan rasional disektor awam adalah masalah teknikal (ketiadaan sumber dan kepakaran) bila dibandingkan dengan politik antara perancang dan penghantar perkhidmatan. Selain itu,

Caiden (1994) menambahkan bahawa lemahnya pengurusan di sektor awam merupakan alasan pengurusan dan budaya birokratik. Oleh itu, sesi perancangan strategik di sektor awam boleh membantu menguruskan antara politik dan pentadbiran (Gabris, 1992). Sementara Robert (2000) mendapati pengurusan awam tidak boleh diasingkan dari politik dan budaya birokratik.

Seterusnya, Plant (2009) berpendapat salah satu kunci kejayaan dari rancangan strategik ialah pelaksanaan dari rancangan. Kejayaan pelaksanaan rancangan bergantung kepada struktur organisasi, sementara itu banyak organisasi awam disusun seperti birokratik yang berorientasikan dalam status quo, terpusat, dan lebih berorientasikan dalam proses berbanding dengan hasil. Selanjutnya Plant menambah bahawa terdapat beberapa jurang dalam pelaksanaan proses perancangan strategik secara holistik di sektor awam, seperti: (1) rancangan strategis bukan merupakan sebuah dokumen hidup, (2) sasaran strategik (*goal*) dan matlamat tidak diutamakan, (3) adanya kekurangan pembiayaan dari inisiatif strategik, (4) tidak diketahui pada bila visi dan matlamat strategik tercapai, (5) pihak berkepentingan merasa tidak mengetahui tentang perancangan strategik, dan (6) tidak ada proses yang dilaksanakan untuk mengesan kemajuan pelaksanaan inisiatif strategik.

Sementara itu, keputusan kajian yang dijalankan di dalam sektor pengajian tinggi (Kotler & Murphy, 1981) didapati manfaat paling penting daripada perancangan strategik bagi para pembuat keputusan ialah memaksa mereka untuk lebih berorientasikan pasaran dan membuat pendekatan sistematik di dalam perancangan jangka panjang. Selanjutnya, Eadie (1983) menambahkan bahawa perancangan jangka panjang tradisional memberi tumpuan kepada pemahaman dan tafsiran persekitaran organisasi sebagai ciri-ciri dasar dari perancangan strategik. Sebaliknya, perancangan operasi tradisional tertumpu pada program dan peningkatan produktiviti.

Konsep perancangan strategik dalam organisasi kerajaan bandar bermula pada awal tahun 1990-an yang memberi fokus dalam pembangunan visi strategik melalui latihan penyelesaian pemerhatian persekitaran. Tetapi pada kali ini, perancangan strategik lebih tertumpu kepada integrasi rancangan dengan pengurusan prestasi (Plant, 2006). Kerajaan telah melaksanakan perancangan strategik dari sektor swasta untuk membantu menentukan keutamaan dan menguruskan sumber yang terhad dalam persekitaran yang sentiasa berubah-ubah (Dusenbury, 2000).

Mengikut pelbagai kajian kesusasteraan diketahui bahawa perancangan strategik sangat membantu di dalam organisasi. Bagi Pindur (1992) mendapati perancangan strategik mampu mengenalpasti isu-isu penting dalam komuniti, membantu mengenalpasti penggunaan sumber-sumber yang paling berimpak, mendidik komuniti dalam membina persetujuan dan kerjasama pasukan dan akhirnya akan mampu meningkatkan prestasi organisasi. Seterusnya, Poister dan Streib (2005) dari hasil kajiannya mendapati sebahagian besar kerajaan bandar di Amerika Syarikat telah menggunakan perancangan strategik untuk menumbuhkan arah jangka panjang, menentukan keutamaan dan panduan untuk membuat keputusan. Di samping itu mereka menambah bahawa manfaat yang disebabkan daripada perancangan strategik adalah lebih besar apabila dibandingkan dengan kos yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Selanjutnya, Hendrick (2010) mengiktiraf bahawa perancangan strategik dalam kerajaan negeri adalah bukan sekadar rancangan kewangan jangka panjang atau merancang modal sahaja, akan tetapi berkenaan penilaian yang menyeluruh terhadap persekitaran dan organisasi untuk pembangunan strategi yang luas untuk menyelesaikan pelbagai isu penting. Manakala Bryson dan Roering (1988) membuat kesimpulan bahawa permulaan perancangan strategik untuk pelbagai unit kerajaan membabitkan tiga aktiviti yang

ringkas, merangkumi: (1) kutipan pelaku utama (sebaiknya pembuat polisi/keputusan), (2) bekerja melalui sebuah proses berfikir dan bertindak strategik, (3) tertumpu pada apa yang benar-benar penting bagi unit organisasi, untuk menetapkan dan menghasilkan kegiatan keutamaan.

Dalam pada itu, Poister dan Streib (2005) mencadangkan bahawa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kejayaan perancangan strategik, merangkumi: (1) pembabitan pihak berkepentingan (warga dan para pemegang kepentingan luaran lainnya, ketua-ketua jabatan dan para pengurus kanan lainnya, pekerja peringkat rendah), (2) unsur perancangan (penilaian feasibiliti yang dicadangkan, perkembangan rancangan tindakan), (3) proses belanjawan (rancangan strategik mempunyai pengaruh yang kuat kepada permintaan bujet, data prestasi terikat kepada matlamat strategik dan objektif yang memainkan peranan penting bagi menentukan peruntukan sumber, bajet modal secara tajam mencerminkan keutamaan dalam rancangan strategik), (4) pengurusan prestasi (penilaian tahunan ketua-ketua jabatan berdasarkan pencapaian matlamat dan objektif strategik, objektif yang ditubuhkan bagi ketua-ketua jabatan dan pengurus lain yang datang daripada rancangan strategik secara keseluruhan, dan penyesuaian gaji tahunan yang berasaskan kepada sumbangan bagi memajukan rancangan strategik), dan (5) pengukuran prestasi (program yang disasarkan bagi penilaian berdasarkan prestasi yang dikaitkan dengan matlamat strategik dan objektif, data prestasi yang diimpak lebih masa bagi menilai hasil strategik, langkah-langkah prestasi yang dikaitkan dengan rancangan strategik yang dilaporkan kepada orang awam secara tetap.

Berasaskan penyelidikan mereka, Bryson dan Roering (1988) menerangkan bahawa jika suatu unit kerajaan mahu mengamalkan rancangan strategik, maka perlu mempunyai: (1) polisi yang berimpak-lembaga pengarah, (2) penganjur proses yang kukuh dan

menyokong, (3) process champion yang kuat, (4) pasukan perancangan yang baik, (5) mampu menangani krisis yang berpotensi mengganggu, (6) pengalaman dalam menangani gangguan besar, dan (7) hasrat untuk mengatasi apa yang benar-benar penting untuk organisasi. Seterusnya, untuk pelaksanaan perancangan strategik di Indonesia, Nurmandi (2012) mendapati bahawa model perancangan strategik yang digunakan adalah model proses linear, dimana terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi kadar kejayaan pelaksanaannya seperti: kepimpinan, koordinasi antara unit kerajaan, proses pengawasan secara penuh dan beberapa instrumen yang merangkumi: perancangan, pelaksanaan dan penilaian.

Selanjutnya, keuntungan perancangan strategik di sektor kerajaan mengikut kajian yang dilakukan oleh Bryson (1988) iaitu: (1) berfikir strategik, (2) menjelaskan hala tuju masa hadapan, (3) membuat keputusan hari ini memandangkan kesan masa hadapan, (4) membangunkan sebuah koheren dan defensible asas bagi membuat keputusan, (5) menggunakan budi bicara maksima dalam kawalan organisasi, (6) menyelesaikan masalah organisasi yang lebih besar, (7) membaiki prestasi, (8) menangani dengan cara berkesan dan tangkas perubahan keadaan, dan (9) membangunkan kerja sama berpasukan dan kepakaran.

2.4.3.1 Formulasi Strategi

Pelan untuk perancangan strategik bermula dengan perbincangan mengenai kemahuan agensi mengenai manfaat daripada perancangan strategik. Proses pelan yang pertama sekali ialah mencipta sebuah konsensus mengenai misi, visi dan isu strategik (Berry, 2007). Perancangan strategik di sektor awam selalunya dikaitkan dengan merumuskan

strategi. Strategi ialah sebuah pelan bagi mencapai matlamat misi dan memenuhi mandat. Strategi dibangunkan bagi menangani isu-isu strategik melalui rumusan daripada tindak balas organisasi terhadap isu-isu asas yang ia hadapi (Bryson, 2004). Dalam literatur pengurusan Boyne dan Gould-William (2003); Elbanna (2006) dan Walker *et al.* (2010) menyatakan perancangan rasional dan incrementalism logik adalah dua model utama dalam formulasi strategi. Perancangan rasional dicirikan oleh proses analisis, formal dan logik di mana organisasi mengimbas persekitaran dalaman dan luaran, dan membangunkan pilihan polisi yang berbeza daripada status quo (Andrews *et al.*, 2009).

Selanjutnya, Boyne *et al.* (2004) mendapati masalah perancangan rasional yang terbesar adalah masalah politik dibanding daripada masalah teknikal (kekurangan sumber dan kepakaran). Dan bila dikaji ke atas hubungan prestasi organisasi masih lagi inkonsisten. Merujuk atas dapatan kajian Walker *et al.* (2010) perancangan rasional mempunyai berpengaruh positif ke atas prestasi organisasi (perkhidmatan awam). Sebaliknya, Andrews *et al.* (2009) mendapati perancangan rasional tidak mempunyai hubungan positif ke atas prestasi organisasi.

Sementara itu, bila dikaji daripada formulasi strategi incrementalism logik mempunyai hubungan negatif ke atas prestasi organisasi (Poister *et al.* 2013; Walker *et al.*, 2010; Andrews *et al.*, 2009). Poister *et al.* (2013) mendapati perancangan strategik dan incrementalism logik mempengaruhi prestasi dalam industri pengangkutan, tetapi pengaruhnya bergantung ke atas dimensi prestasi yang dikaji. Perancangan strategik formal tidak memberi kesan kepada pengukuran kecekapan dan keberkesanan kos, akan tetapi perancangan strategik didapati berpengaruh signifikan pada pengukuran

perkhidmatan penggunaan dan produktiviti sistem. Selanjutnya, incrementalism logik memberi kesan negatif ke atas keberkesanan perkhidmatan dan produktiviti sistem.

Merujuk kajian Bryson (1988) pula terdapat lapan langkah dalam formulasi strategi, iaitu: (1) perkembangan perjanjian awal mengenai usaha perancangan strategik, (2) mengenalpasti dan klarifikasi mandat, (3) perkembangan dan klarifikasi misi serta nilai-nilai, (4) penilaian luaran persekitaran, (5) penilaian dalaman persekitaran, (6) mengenalpasti isu strategik, (7) pengembangan strategi, dan (8) perihal organisasi di masa hadapan. Selanjutnya, dari hasil kajian Kaleba (2006) mendapati kepimpinan membangunkan pelbagai pilihan strategik yang bertindak balas terhadap penyata visi dan misi, visi masa hadapan dan faktor kejayaan kritikal serta isu –isu strategik utama semasa proses analisis dan perumusan strategi. Dalam pada itu, Boyne (2001) menyatakan kebanyakan tumpuan kajian elemen perancangan ialah mengenai formaliti dan kelengkapan, hanya sebahagian kecil yang mengkaji intensiti, menyeluruh atau fleksibiliti, pengaruh daripada kualiti, komitmen dan pelaksanaan sebahagian besar diabaikan. Akhirnya, ianya mensyorkan perlu dipertimbangkan taksiran kesan perancangan menyeluruh ke atas prestasi sektor awam.

Selanjutnya, Bryson (2011) menyatakan memulakan dan bersetuju dalam proses perancangan strategik bertujuan untuk berunding persetujuan di kalangan pembuatan keputusan utama dalaman (dan mungkin luaran) atau pemimpin pendapat mengenai usaha perancangan strategik dan langkah-langkah perancangan utama secara keseluruhan. Bila berbincang mengenai visi, Ingman *et al.* (2002) pula berpendapat bagi mencapai pernyataan visi perlu direka beberapa strategi dimana masing-masing strategi diikuti pula dengan pelan pelaksanaan yang detail dengan tindakan yang diambil bagi melaksanakan strategi tersebut.

Sementara itu, penglibatan pelbagai pemangku kepentingan dalam perumusan strategi adalah sangat penting. Menurut Poister dan Streib (2005) mendapati pelbagai pihak berkepentingan terlibat dalam proses perancangan strategik, iaitu: pengurus bandaraya beserta ketua jabatan dan pengurus senior, Majlis Bandar dan Datuk Bandar, kakitangan kerajaan, rakyat dan pemangku kepentingan luaran lainnya. Ditambahkan Andrews *et al.* (2007) bagi organisasi yang melibatkan kakitangan dalam proses pembuatan keputusan akan menyediakan perkhidmatan yang lebih baik, mengingat pengurus senior akan lebih berkesan dalam mengenal pasti peluang bagi meningkatkan perkhidmatan.

Dalam pada itu, terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi formulasi strategi di sektor kerajaan. Merujuk Poister (2010) dalam ulasannya menyatakan formulasi strategi dipengaruhi oleh pelbagai faktor, iaitu: pengalaman, kata hati, inspirasi, dan kemungkinan politik. Jika perancangan di sektor awam dilakukan dengan baik, maka diperlukan strategi yang dirumuskan oleh eksekutif puncak dan pengurus yang selaras dan disokong oleh perancang serta analisis isu-isu strategik berdasarkan pengumpulan maklumat risikan. Berdasarkan kajian dan pengalaman Hendrik (2010) pula mendapati bahawa perancangan strategik bagi kerajaan merupakan alat politik yang berkesan bagi pengurus dan pembuat dasar, sehingga mereka dapat memandu pelbagai aspek daripada proses dan hasil yang ditetapkan.

2.4.3.2 Pelaksanaan Strategi

Salah satu isu utama dalam kejayaan pelan strategik adalah pelaksanaan pelan tersebut. Pelaksanaan ialah usaha merealisasikan dalam amalan misi, matlumut dan strategi organisasi, mesyuarat mandat, diteruskan pembelajaran organisasi dan penciptaan yang

berterusan daripada nilai awam (Bryson, 2011). Kunonga, Whitty dan Sinfleton (2010) berpendapat bahawa salah satu daripada sebab-sebab utama mengapa strategi gagal ialah adanya jurang/perbezaan diantara perumusan strategi dan pelaksanaan. Sementara itu, Hacker, Kotnour dan Mallak (2001) berpendapat hal tersebut dikeranakan tidak adanya keterkaitan di antara pelan strategik dengan pelbagai aktiviti-aktiviti pelaksanaan dalam proses mengatur strategi. Lain daripada itu, kejayaan melaksanakan pelan strategik berkait rapat dengan keupayaan organisasi untuk memantau kejayaan dalam mencapai matlamat rancangan daripada pelan tersebut. Mengikut Rabs (2004) pula terdapat empat (4) faktor utama kejayaan pelaksanaan strategi, iatu: budaya (motivasi kakitangan), organisasi (struktur dan aliran proses membuat keputusan), orang (sumber manusia) dan sistem kawalan dan alat. Seterusnya, beliau menambah bahawa tugas dan tanggungjawab yang tidak jelas kerap menjadi punca masalah atau gagalnya proses pelaksanaan strategi.

Selain daripada pelbagai faktor utama di atas, Blair (2004) mendapati pembiayaan menjadi salah satu faktor kejayaan pelaksanaan pelan strategik, khususnya bagi projek tempatan seperti program geran pembangunan masyarakat. Sejalan dengan hal ini, Berry (2007) pula menambahkan bahawa menghubungkan pelan strategik kepada pelan operasi dan bajet yang sedia ada adalah salah satu cara bagi memulakan pelaksanaan strategik. Sementara Ingman *et al.* (2002) berpendapat bagi memastikan pelan strategik boleh dilaksanakan diperlukan persepaduan di antara proses perancangan dan proses bujet. Disamping itu, sekali kita mengamalkan pelan strategik, maka fokus asas kita ialah bagaimana membuat pelan strategik tersebut menjadi sebuah dokumen yang hidup – *a living document*” dan memastikan komponen-komponennya boleh dilaksanakan. Hal ini disokong oleh Bryson (2011) yang menyatakan salah satu perkara yang penting bagi

membangun pelan tindakan adalah wang. Oleh itu, buget pelan mesti diurus secara bijak bagi memastikan pelaksanaan boleh berjalan secara baik.

Seterusnya, Vinzant dan Vinzant (1996a) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan strategi pengurusan dapat dibahagi dua, iatu: (1) faktor dalaman (autonomi organisasi dan stimuli), (2) faktor luaran (manusia/tingkah laku, struktur, pengalaman dan reka bentuk proses). Tambahan pula, terdapat enam langkah bagi proses persediaan pelaksanaan model, yang merangkumi: pendidikan dan pengembangan pasukan pengurusan senior, mengenal pasti keluaran dan hasil yang dikehendaki, penilaian pra-pelaksanaan daripada keupayaan organisasi, kajian semula dan pengubahsuaian daripada keluaran dan hasil yang dikehendaki, reka bentuk proses, dan pelaksanaan pengubahsuaian pembangunan kapasiti organisasi.

Sementara itu, berdasarkan kajian yang dilakukan Gantrik dan Lipe (2002) mendapati bila kerajaan bandar mahu mencapai kejayaan dalam pelaksanaan perancangan strategik maka perbandaran harus mempunyai: (1) satu panduan berfikiran baik bagi membangunkan pelan, (2) diberi kuasa ke atas kumpulan teras ahli wakil masyarakat guna membimbing proses (kumpulan teras perancangan strategik), (3) melibatkan fasilitator profesional, (4) komitmen daripada kepimpinan kerajaan bandar dan ketua pegawai eksekutif, (5) kakitangan bersedia berbakti bagi melakukan kerja-kerja pentadbiran bagi memastikan proses berada pada landasan yang betul, (6) semangat masyarakat/keinginan mahu membuat perubahan positif, (7) kejayaan daripada proses yang dilakukan mesti ditunjukkan, (8) ambang kritikal yang dicapai (CMT), (9) dikekalkan memori positif organisasi berkenaan tugas mengenai perancangan strategik, dan (11) membekal semangat daripada minat masyarakat.

Selain itu, kejayaan perancangan strategik bergantung sepenuhnya kepada keupayaan organisasi bagi melaksanakan sistem yang ia reka (Poister, Pitts & Edwards, 2010; Poister & Streib, 2005). Mengikut Bryson (2011) pula kejayaan pelaksanaan perancangan strategik dalam organisasi memerlukan sokongan dan komitmen daripada pembuat keputusan utama. Dalam pada itu, politik dan faktor-faktor persekitaran bukan menjadi masalah dalam perancangan strategik, melainkan masalah teknikal dan pelaksanaan (Boyne *et al.*, 2004). Dapatan kajian lain pula mendapati bahawa alam semula jadi, bentuk, dan kecanggihan maklumat dan penggunaan teknologi maklumat juga mempengaruhi kejayaan pelaksanaan pelan strategik (Ofori & Atiogbe, 2012). Selanjutnya mereka menambahkan bahawa proses pelaksanaan tidak bekerja apabila kekurangan sokongan daripada semua pihak yang berkepentingan. Pina, Torres dan Yetano (2011) pula mendapati walaupun kerajaan tempatan mempunyai objektif yang sama, akan tetapi mereka tidak sentiasa konsisten dengan usaha yang dijalankan dalam proses pelaksanaan pengurusan strategik.

Dalam pada itu, Al-Garni (1997) dari hasil kajian literaturnya berpendapat kalau mahu kejayaan pelaksanaan harus menjadi satu proses pembelajaran dan bukan suatu proses yang kaku. Kejayaan pelaksanaan strategi bergantung kepada kejayaan perumusan strategi dan penyesuaian yang berterusan kepada isu-isu yang muncul di seluruh proses pelaksanaan. Manakala Kaleba (2006) pula menyatakan selama proses pelaksanaan strategik hendaklah disediakan sebuah sistem bagi memantau dan melaporkan kemajuan kepada pengurusan kanan dan dokumen yang memberi maklum balas berkenaan kemajuan dan membolehkan pelarasan dalam strategi dan taktik bagi mencapai matlamat yang ditakrifkan.

Sementara itu dalam model perancangan strategik yang dibangunkan Bryson (1988) pelaksanaan dibahagi ke dalam dua fasa iatu: tindakan dan hasil. Bryson (2011) menerangkan pelbagai perkara yang mesti terdapat dalam pelan tindakan, iatu: (1) peranan pelaksanaan dan tanggungjawab badan-badan pengawasan, pasukan organisasi atau task forces dan individu, (2) keputusanyang dijangkakan dan objektif khusus, keperluan dan pencapaian, (3) langkah-langkah tindakan khusus dan butiran yang berkaitan, (4) jadual, (5) keperluan sumber dan sumber-sumber, (6) proses komunikasi, (7) ulasan, pemantauan, dan prosedur pembetulan mid-course untuk membina kapasiti bagi pembejalaran yang berterusan, (8) prosedur akauntabiliti.

2.4.3.3 Kawalan Strategi

Coolbaugh (1994) berpendapat kawalan perancangan strategik melibatkan pelbagai tindakan yang merangkumi mengukur, memantau, menilai dan pembetulan. Keputusannya boleh digunakan untuk menilai strategi yang dipilih atau untuk melaksanakan usaha-usaha perancangan baharu. Antara teknik-teknik yang lebih popular iatu: (1) penilaian perancangan secara berkala, (2) pengurusan isu strategik, dan (3) model normatif. Vinzat dan Vinzant (1996a) pula mendapati proses kawalan dan taksiran membekalkan prestasi maklum balas semasa dan setelah pelaksanaan pelan strategik. Selain itu, dibolehkan memperbaiki bahagian mana yang perlu bagi memastikan pelan dilaksanakan. Sehingga diperlukan sistem pengurusan maklumat bagi memastikan proses kawalan dan taksiran tersebut. Selanjutnya, Ingman *et al.* (2002) mengemukakan perlunya pengawasan secara berterusan bagi memastikan pelan dilaksanakan.

Seterusnya, mengikut kajian Smith *et al.* (2001) diperlukan latihan taksiran perancangan bagi pelan strategik untuk sistem maklumat perbandaran. Dalam latihan ini pengetua akan menyertai dalam sesi pembiasaan dan temu duga maklum balas. Tambahan pula beberapa pakar komputer dalam pejabat juga terbabit dalam latihan ini.

2.5 Budaya Organisasi

2.5.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah satu konsep yang luas daripada sebuah persetujuan yang belum tercapai (Hendri, 2006). Sejarar dengan ini, Jung *et al.* (2009) pula berpendapat budaya organisasi merupakan sebuah konsep yang rumit dan masih lagi dipertikaikan. Kajian mengenai budaya organisasi pada asasnya merupakan kesinambungan dari sosiologi organisasi yang memberi fokus kepada asas normatif dan berkongsi kefahaman individu yang mempengaruhi perkembangan konteks sosial organisasi (Ouchi & Wilkins, 1985). Selanjutnya, Schein (1985) mentakrifkan budaya sebagai corak andaian dasar, ditemui, dicipta dan dibangunkan oleh sekumpulan manusia. Secara umumnya budaya organisasi adalah personaliti kepada sesebuah organisasi. Budaya organisasi dianggap sebagai sesuatu sistem sosial yang dibina mengikut amalan bersama dan mempunyai nilai-nilai yang boleh mempengaruhi prilaku individu dan prestasi organisasi dan sukar untuk mengubahnya (Marcaulides & Heck, 1993; Bloor & Dawson, 1994; Schraeder, Tears & Jordan, 2005).

Disamping itu, Deshpande dan Farley (1999) pula mendapati bahawa budaya organisasi sebagai satu set nilai, kepercayaan, polar-polar kelakuan yang membentuk identiti teras organisasi dan membantu perlakuan pekerja. Budaya organisasi mempunyai definisi

yang berbeza-beza bergantung dari sudut pandang penyelidik. Dibawah ini terdapat pelbagai definisi budaya organisasi daripada pelbagai literatur yang telah dikutip.

Jadual 2.4

Definisi Budaya Organisasi

Pengarang	Definisi
Deshpande dan Webster (1989)	Organizational culture as a pattern of shared values and beliefs that help individuals understand organizational functioning and thus provide them with the norms for behavior in the organization.
Lawson dan Ventriss (1992)	Organizational culture has been defined as shared behaviours, values, and beliefs that are learned by the members of an organization.
Owens (1987)	Organizational culture has been defined as patterns of shared values and beliefs over time which produce behavioral norms that are adopted in solving problems.
Gordon (1991)	Organizational culture as a set of assumptions and values that are widely respected and leads to certain behavior patterns.
Schein (1989)	A pattern of basic assumptions—invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.
Denison (1990)	Culture refers to the underlying values, beliefs, and principles that serve as a foundation for an organization's management system as well as the set of management practices and behaviours that both exemplify and reinforce those basic principles.
Owens dan Valesky (2007)	Culture refers to the values, belief systems, norms, and ways of thinking that are characteristic of the people in the organization.
McShane dan Glinow (2010)	The values and assumptions shared within an organization.
Greenberg (2011)	A cognitive framework consisting of attitudes, values, behavioral norms, and expectations shared by organization members, a set of basic assumptions shared by members of an organization.
Ivancevich <i>et al.</i> (2014)	A pattern of assumptions and values that are invented, discovered or developed to cope with organizational life.

Oleh itu, berasaskan jadual di atas kajian ini menggunakan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai asas, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang menjadi asas bagi sistem pengurusan organisasi (Denison, 1990).

2.5.2 Dimensi Budaya Organisasi

Mengikut Gupta dan Govindarajan (2000), sebuah kerangka budaya organisasi mempunyai enam komponen iaitu: struktur organisasi, sistem maklumat, individu, sistem ganjaran, proses dan kepimpinan. Seterusnya O'Reilly *et al.* (1991) mengenal pasti tujuh dimensi budaya organisasi, iaitu: inovasi, orientasi keputusan, menghormati orang, orientasi pasukan, stabiliti, agresivitas dan perhatian secara teliti. Manakala Denison dan Mishra (1995) membahagikan budaya kepada empat dimensi, iaitu: penglibatan, ketekalan, kebolehsuaian dan misi. Sementara itu, Liu (2003) mengikut keputusan temuduga dan kajian budaya organisasi dibahagi kepada lima bahagian utama, iaitu: kesetaraan, keselamatan, ketaatan, harmoni dan birokratik.

Selanjutnya, Shafei *et al.* (2011) pula berhujah sekiranya sebuah organisasi tidak menyedari tentang budaya organisasi baik dimensi mahupun indikatornya, maka akan menyebabkan lebih banyak masalah seperti percanggahan organisasi, kurangnya kesepaduan di dalam organisasi serta dapat mengurangkan prestasi. Selain itu, dengan pengenalan budaya akan dapat membantu pengurus dalam menggunakan kekuatan pengetahuan dan visinya dalam menjangka kelemahannya. Dibawah ini dibentangkan pelbagai dimensi budaya organisasi mengikut kajian literatur yang telah dilakukan (Jadual 2.5).

Jadual 2.5

Dimensi Budaya Organisasi

Pengarang	Dimensi Budaya Organisasi	Catatan
Ababaneh (2010)	Birokratik Inovatif Menyokong	Sektor Awam
Indrayani (2012)	Orientasi pada kekuasaan Orientasi pada peranan Orientasi pada prestasi Orientasi pada dukungan	Kerajaan Negeri
Baird, Hu dan Reeve (2011)	Orientasi hasil Perhatian yang terperinci Kerja berpasukan/menghormati orang Inovasi Stabiliti Agresif	Sektor Swasta
Deshpande dan Farley (1999)	Persetujuan Keusawanan Birokrasi Persaingan	Sektor Swasta
Denison (1984, 1990, 1996), Denison & Mishra (1995), Denison <i>et al.</i> (2006), Fey dan Denison (2003), Nier (2008), Shafei <i>et al.</i> (2011) dan Sukandar (2013)	Penglibatan Ketekalan Kebolehsuaian Misi	Sektor Swasta dan Kerajaan Negeri
Mei (2012)	Penglibatan pekerja Penambahbaikan Kepercayaan Kerjasama Koordinasi dan integrasi Komunikasi terbuka	Sektor Swasta

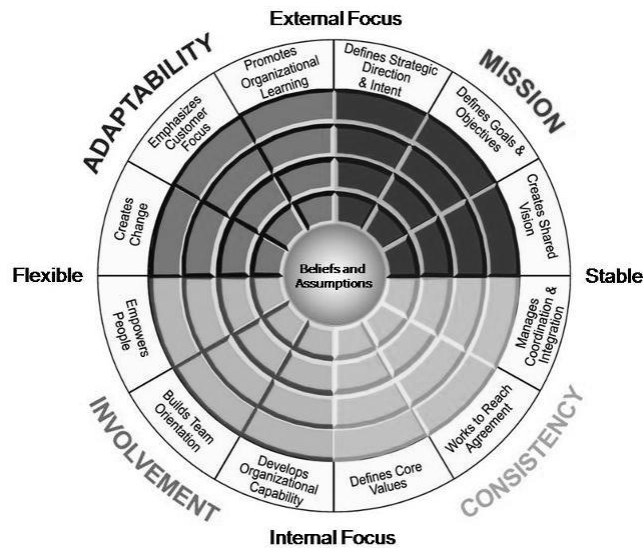
Sementara itu, Denison *et al.* (2006) sudah memvalidasi model budaya organisasi yang dibangunkan oleh Denison. Berasaskan kepada hasil analisis yang mereka lakukan ditemui bahawa secara keseluruhan model yang dikembangkan tersebut memberikan sokongan yang kuat untuk kesahihan kajian budaya organisasi sebagai satu set langkah-

langkah bagi konstruk dalam model teori. Seterusnya, model budaya organisasi Denison ini juga telah banyak diamalkan dipelbagai negara seperti: Rusia (Fey & Denison, 2003), Australia (Sharma, 2005), Amerika Syarikat (Nier, 2008), Iran (Shafei *et al.*, 2011) dan Indonesia (Sukandar, 2013).

Berasaskan ulasan yang dilakukan sebelum ini, kajian ini akan menggunakan model budaya organisasi Denison. Survei dalam kajian ini akan memberi tumpuan kepada empat dimensi umum budaya organisasi yang merangkumi: penglibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), kemampuan penyesuaian diri (*adaptability*) dan misi (*mission*). Dimensi-dimensi tersebut dijelaskan dengan lebih lanjut oleh tiga sub-dimensi berikut iatu:

- Misi > halatuju strategik, tujuan dan sasaran dan visi.
- Penyesuaian > peluang untuk tukar, memberi fokus kepada pelanggan dan pembelajaran organisasi.
- Penglibatan > penurunan kuasa, orientasi pasukan dan pembangunan keupayaan.
- Konsistensi > nilai-nilai teras, perjanjian, penyelarasan dan integrasi.

(Lihat Rajah 2.6)



Rajah 2.6
 Model Budaya Organisasi Denison
 Sumber: Denison (1990)

2.5.3 Budaya Organisasi di Sektor Awam

Secara meluasnya budaya organisasi adalah salah satu daripada faktor yang paling signifikan dapat memperbaharui dan memodenkan pentadbiran awam dan pengkhidmatan kepada masyarakat di sektor awam (Claver *et al.*, 1999; Kloot & Martin, 2007; Waterhouse & Lewis, 2004). Organisasi sektor awam buat masa kini terus mengalami tekanan untuk melakukan pelbagai perubahan, salah satu tuntutan yang melibatkan perubahan adalah dalam perkara budaya organisasi. Secara asasnya menukar budaya organisasi memerlukan percubaan jangka masa panjang (Schraeder *et al.*, 2005; Chia & Koh, 2007). Seterusnya, Parker (2000) pula mendapati empat daripada enam jabatan yang menjadi objek kajian masih menekankan nilai-nilai birokratik atau budaya organisasi hirarki apabila dibandingkan dengan model matlamat rasional. Parry dan Proctor-Thomson (2003) dari hasil kajiannya mendapati budaya

organisasi di sektor awam lebih bertransformasi jika dibandingkan transaksional, hal ini akan memberikan manfaat bagi organisasi sektor awam.

Lain daripada itu, kajian budaya organisasi di sektor awam masih lagi terhad, keadaan ini adalah kerana kurangnya pemahaman tentang hubungan sifat budaya syarikat dan prestasi oleh para ketua persekutuan, penyelidik dan pengamal (Nier, 2008). Secara meluasnya, budaya organisasi di sektor swasta dan sektor awam jelas berbeza. Sementara itu, Owusu (2012) pula mendapati bahawa mengubah budaya organisasi dengan mengamalkan pengetahuan dari sektor swasta telah menjadi tumpuan dalam pembaharuan sektor awam di negara-negara maju seperti Amerika Syarikat. Tambahan lagi, Ababaneh (2010) telah menjalankan kajian ke hospital awam Jordan, mendapati bahawa budaya (birokratik, inovatif dan suportif) mempunyai impak yang kukuh terhadap peningkatan kualiti. Selain itu dari kajiannya juga didapati dengan idea birokratik yang merangkumi mengekalkan prosedur tertentu dan tindakan, mendapat kelulusan daripada pihak berkuasa, dan mematuhi kaedah dan tatacara dapat memberi peningkatan yang tinggi terhadap kualiti amalan.

Shafei *et al.* (2011) dari hasil kajian mereka mendapati bahawa dengan mengkaji budaya organisasi kita dapat mengubah corak interaksi antara manusia, kemudian mereka menambah bahawa tanpa atau dengan lemahnya budaya organisasi akan menyebabkan kakitangan dalam organisasi tidak mahu membuat pembaharuan dan takut untuk memindahkan pengetahuan dan kemahiran kepada orang lain. Seterusnya, Kloot dan Martin (2007) pula menyatakan meskipun perubahan budaya berasaskan pasaran sudah direka, tetapi budaya perkauman masih lagi menguasai Kerajaan Negeri. Ia adalah disebabkan oleh tiga faktor yang merangkumi: (1) masih banyaknya kerajaan Negeri yang mengupah pengurus Negeri dari pihak swasta yang berpengalaman dibidangnya, dimana secara keseluruhan mereka sudah menjadi kakitangan kerajaan

Negeri dalam masa yang lama, (2) Budaya tersebut telah menjadi kebiasaan kerana ia memberikan keselesaan, (3) masing-masing ahli perkauman ini saling mengekalkan dan mempertahankan komunitinya.

Sementara itu, Indrayani (2012) dan Sukandar (2013) pula berpendapat untuk mencapai kejayaan organisasi, sepatutnya faktor budaya organisasi menjadi perhatian Kerajaan Negeri. Nier (2008) pula mendapati bahawa pada kerajaan pusat, faktor budaya secara signifikan boleh meningkatkan tahap kepuasan pelanggan, melalui pelaksanaan program-program dan projek-projek baru yang konsisten untuk mewujudkan perkhidmatan baru yang boleh digunakan untuk memenuhi permintaan pelanggan. Manakala Yusuf (2011) menekankan bahawa nilai harga diri, saling menasihati, saling menghargai, perpaduan serta nilai kekeluargaan secara bersama-sama memberi kesan ke atas budaya organisasi. Yusuf menambah pula bahawa nilai kekeluargaan dan nilai harga diri menjadi prediktor utama yang mempengaruhi budaya organisasi di kerajaan daerah Jeneponto, Sulawesi Selatan.

2.5.4 Hubungan Budaya Organisasi dan Perancangan Strategik

Mengikut kajian Kesner dan Sebra (1994), budaya organisasi merupakan sebagai salah satu daripada “kontingensi” yang meletakkannya dibawah isu-isu organisasi yang boleh memberi kesan ke atas antecedent bahkan terhadap keputusan. Sementara, Brock *et al.* (2000) menyatakan budaya merupakan salah satu faktor yang boleh mempengaruhi proses perancangan.

Schein (1991) berpendapat bahawa budaya berpunca daripada pemimpin-pemimpinnya dan pemimpin-pemimpin berpunca daripada budaya, berasaskan dalam perspektif teori,

maka budaya muncul melalui tiga syarat, iatu: (1) teori sosio dinamik, (2) teori kepimpinan dan (3) pembelajaran organisasi. Berasaskan pada kajian literatur Indrayani (2012) pula berpendapat budaya organisasi sangat ditentukan oleh kepimpinan, yang akhirnya budaya organisasi dapat mentakrifkan kejayaan prestasi kerja daripada kakitangan.

Dalam pada itu, berasaskan pada kajian Kueh dan Voon (2007) menyatakan bahawa dalam merekabentuk strategi organisasi diperlukan pemahaman tentang latar belakang budaya organisasi agar matlamat organisasi boleh tercapai. Pada waktu yang sama, menurut kajian yang dilakukan oleh Fancher (2007) mendapati bahawa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar ke atas pelaksanaan perancangan penggantian. Lebih detail beliau menyatakan pengasas dalam budaya organisasi mempunyai kesan ke atas proses penggantian perancangan terutamanya dalam pembuatan keputusan.

2.5.5 Hubungan Budaya Organisasi dan Prestasi Organisasi

Denison (1990) berpendapat bahawa budaya organisasi merupakan sebuah faktor penting dalam keberkesanan organisasi, sehingga kajian di bidang ini sentiasa mengalami peningkatan. Salah satu komponen yang penting dalam mengekalkan prestasi dan keunggulan berdaya saing dalam sebuah organisasi adalah faktor budaya. Budaya merupakan alat yang ampuh dalam mencipta dan mengekalkan prestasi, walaubagaimanapun masih terdapat kekurangan dari segi pemerhatian oleh ketua yang dapat memberikan perhatian seperti yang sepatutnya (Madu, 2012).

Sementara itu, hubungan di antara budaya organisasi dan prestasi telah menjadi topik penting yang dibincangkan di dalam pelbagai literatur. Pelbagai kajian menerangkan bahawa budaya organisasi mempunyai impak yang positif atau ketara untuk meningkatkan prestasi organisasi (Sukandar, 2013; Shahzad *et al.*, 2012; Owusu, 2012; Prajogo & McDermott, 2011; Sabri *et al.*, 2011; Stock, McFadden & Gowen, 2010; Gordon & DiTomaso, 1992; Grindle, 1997; Saffold, 1988; Lim, 1995; Ogbonna & Harris, 2000; Henri, 2006; Millins & Christy, 2011). Dalam pada itu, budaya yang lemah dan tanpa fleksibiliti akan membawa kakitangan tidak mahu untuk berinovasi dan takut untuk memindahkan pengetahuan dan kemahiran kepada orang lain. Penciptaan pengetahuan memerlukan budaya organisasi di mana orang ramai dan kumpulan untuk bekerjasama dan berkongsi pengetahuan mereka dengan satu sama lain untuk mencapai keuntungan (Shafei *et al.*, 2011).

Seterusnya, Reichers dan Schneider (1990) menyatakan penyelidikan mengenai budaya telah banyak dijalankan, akan tetapi kajian yang menilai hubungan antara budaya dan prestasi masih tergolong dalam jumlah yang sedikit. Keadaan ini adalah disebabkan oleh kerumitan konsep operasi yang membina budaya. Manakala Saffold (1988) menyatakan bahawa kekurangan perhatian kepada hubungan budaya dan prestasi kerana kajian sebelumnya adalah berasaskan konsep yang sangat mudah mengenai hubungan budaya dan prestasi. Terdapat dua isu penting yang sentiasa diabaikan di dalam kajian di antara budaya dan prestasi, iaitu: (1) hubungan di antara budaya dan prestasi tidak selalu membosankan, dan (2) bahawa sifat budaya tertentu mungkin tidak mempengaruhi prestasi secara keseluruhan-berkaitan proses organisasi di dalam arah yang sama.

Sementara itu, menurut Owusu (2012) pertalian antara budaya organisasi dan prestasi memerlukan pengalaman dari sebuah organisasi yang mempunyai prestasi yang baik sebagai asas bagi mengubah budaya organisasi yang buruk. Kajiannya menerangkan pentingnya upah yang mencukupi dan sistem insentif yang telus di dalam menggalakkan organisasi awam yang lebih berimpak. Selain itu pula, terdapat dua perkara yang membezakan antara organisasi yang baik dengan organisasi yang buruk iaitu: ganjaran dan kriteria penajaan. Manakala Shahzad *et al.* (2012) pula berpendapat budaya organisasi mempunyai impak yang mendalam kepada pelbagai proses organisasi, kakitangan dan prestasi syarikat. Jika pekerja telah komitid dan mempunyai norma-norma dan nilai-nilai yang sama dalam organisasi, ia akan dapat meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan. Dari keputusan kajian mereka mencadangkan untuk memahami sifat dan keupayaan budaya di dalam memanipulasi prestasi organisasi. Maka pengurus dan pemimpin digalakkan untuk membangunkan budaya yang kukuh di dalam organisasi untuk meningkatkan prestasi kakitangan dan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, budaya yang kukuh akan menjadi daya penggerak dalam meningkatkan prestasi organisasi, perkara ini berlaku kerana dengan budaya yang kukuh akan dapat meningkatkan keyakinan dan komitmen kakitangan, boleh mengurangkan tekanan kerja dan memperbaiki tingkah laku etika kakitangan (Saffold, 1988). Sementara itu, Ogbonna dan Harris (2000) mengkaji impak budaya organisasi sebagai pengantara hubungan gaya kepimpinan dan prestasi organisasi, didapati bahawa antara gaya kepimpinan dan prestasi organisasi tidak mempunyai kaitan langsung (*indirect*), manakala budaya organisasi (budaya inovatif dan budaya bersaing) mempunyai hubungan langsung dengan prestasi (*direct*), sedangkan budaya organisasi (budaya komuniti dan budaya birokratik) tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan

prestasi. Selanjutnya, Sabri *et al.* (2011) mendapati bahawa budaya organisasi dikategorikan kepada dua komponen, iaitu budaya organisasi yang berurusan dengan pengurus dan pemimpin budaya dan organisasi yang berurusan dengan pekerja. Dari hasil kajian mereka kedua-dua budaya mempunyai pertalian yang positif dan signifikan kepada kepuasan pekerja.

Kajian budaya organisasi yang telah dilakukan terbukti amat berguna dalam membina perhubungan dengan pelbagai aspek organisasi. Mereka berhujah bahawa budaya organisasi akan mempengaruhi hasil/keputusan seperti: produktiviti, prestasi, komitmen, keyakinan diri, kelakuan beretika (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004). Di samping itu, budaya organisasi mempunyai impak ke atas konsep, perancangan, pelaksanaan, dan keberkesanan daripada inisiatif kualiti (Mathew, 2007). Manakala Sukandar (2013) yang melakukan kajian di Indonesia dengan menggunakan model budaya organisasi Denison pula mendapati bahawa budaya organisasi dan tingkah laku birokratik sangat menentukan dalam peningkatan prestasi organisasi. Seterusnya, ia menambahkan bahawa dimensi-dimensi budaya organisasi, karakteristik-karakteristik tingkah laku birokratik dan faktor-faktor prestasi organisasi perlu mendapat perhatian daripada ketua jabatan supaya prestasi organisasi boleh berjalan selaras dengan matlamat organisasi yang sudah dirancang sebelumnya.

2.5.6 Hubungan antara Perancangan Strategik, Budaya Organisasi dan Prestasi Organisasi

Schein (1985) berpendapat kepimpinan dan budaya merupakan pusat dalam memahami dan meningkatkan keberkesanan organisasi. Tambahan pula, Ogbonna dan Harris (2000) menyatakan hubungan antara kepimpinan dan prestasi dan antara budaya dan prestasi telah diperiksa secara berasingan, namun masih kurang kajian yang mengkaji

hubungan antara ketiga pembolehubah tersebut secara bersamaan. Mengikuti keputusan penyelidikan Hoffman (2007) yang menemukan budaya memiliki kesan langsung/tidak terhadap proses perancangan strategik. Selain itu, hasil ujian hipotesis pula menunjukkan bahawa kekuatan hubungan di antara perancangan strategik dan prestasi berbeza-beza mengikut budaya.

Mengikuti kajian yang dilakukan oleh Rauch *et al.* (2000) ke atas dua Negara iaitu Jerman dan Ireland, mereka mendapati bahawa di Jerman pengalaman perancangan memberi pengaruh positif ke atas keberhasilan organisasi, manakala di Ireland pengalaman perancangan memberi pengaruh negatif ke atas keberhasilan organisasi. Perbezaan keputusan kajian ini disebabkan kerana perbezaan nilai budaya di antara kedua negara tersebut. Di Jerman, hanya pemilik perniagaan yang mempunyai perancangan detail akan *a good fit* dan mencapai keberhasilan, sementara di Ireland perancangan dianggap tidak memberi manfaat, membuang masa dan wang serta seperti investment yang mudah ditinggalkan (*abandoned*).

2.6 Inovasi Pengurusan

2.6.1 Definisi Inovasi Pengurusan

Damanpour dan Evan (1984) mentakrifkan inovasi adalah tindak balas terhadap perubahan dalam persekitaran atau kemudahan yang membawa perubahan dalam satu organisasi. Manakala bagi Van De Ven (1986) mendefinisikan inovasi sebagai pembangunan dan pelaksanaan idea-idea baru dengan kumpulan manusia yang dari semasa ke semasa melibatkan diri dalam transaksi dengan orang lain dalam susunan institusi. Definisi ini memberi tumpuan kepada empat faktor asas, iaitu: idea-idea baru, komuniti, urusan niaga dan konteks institusi. Seterusnya, Birkinshaw *et al.* (2008) pula

menyatakan bahawa inovasi pengurusan sebagai sebuah generasi dan pelaksanaan daripada amalan, proses, struktur atau teknik pengurusan yang baharu daripada seni kerajaan dan bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi.

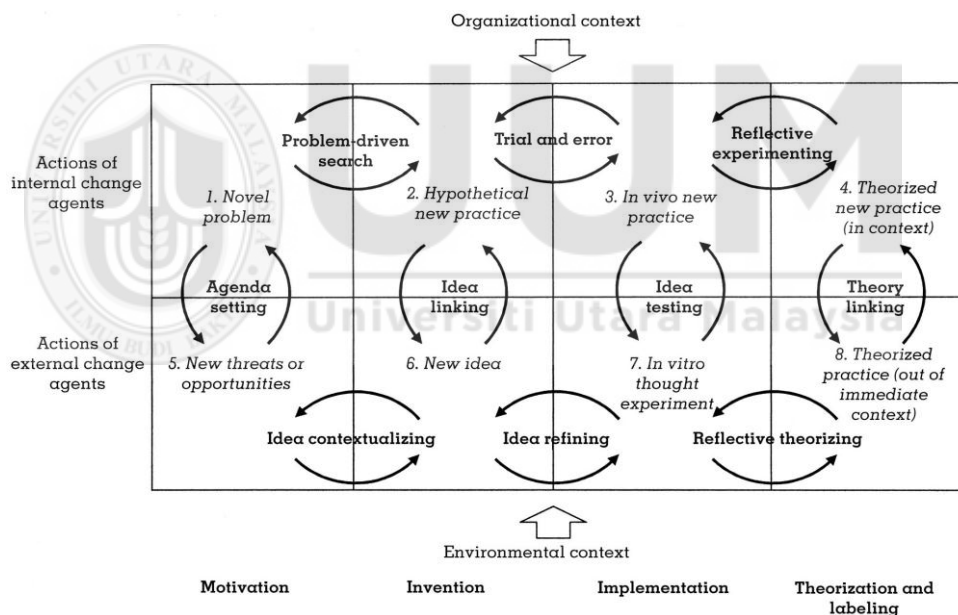
Sementara itu, Mol dan Birkinshaw (2009) menyatakan inovasi pengurusan sebagai pengenalan daripada amalan pengurusan baharu kepada firma dan bertujuan untuk meningkatkan prestasi firma. Selanjutnya, mereka menambahkan bahawa inovasi pengurusan merupakan akibat daripada konteks dalaman firma dan carian luaran untuk pengetahuan baharu. Tambahan pula, Hamel (2006) berpendapat inovasi pengurusan berkaitan dengan perubahan dalam bagaimana pengurus menetapkan arahan, membuat keputusan, menyelaraskan aktiviti-aktiviti dan mendorong rakyat.

Damanpour (2014) pula mengemukakan bahawa inovasi pengurusan juga disebut inovasi organisasi, pentadbiran dan manajerial. Inovasi pengurusan adalah bukan inovasi teknologi yang telah dikonsepsikan yang berbeza daripada produk yang berasaskan teknologi dan proses inovasi, dan merujuk kepada struktur organisasi, sistem pentadbiran dan amalan pengurusan baharu. Oleh hal yang demikian, dalam kajian ini inovasi pengurusan didefinisikan sebagai sebuah generasi dan pelaksanaan daripada amalan, proses, struktur atau teknik pengurusan yang baru daripada seni kerajaan dan bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi (Birkinshaw *et al.*, 2008). Definisi ini menjadi definisi operasional untuk kajian ini.

2.6.2 Proses Inovasi Pengurusan

Proses inovasi pengurusan menurut Birkinshaw *et al.* (2008) mempunyai dua dimensi (Lihat Rajah 2.7). Dimensi mendatar terdiri daripada empat fasa proses inovasi, yang merangkumi: (1) motivasi, adalah berhubungkait dengan faktor-faktor yang

memudahkan individu untuk mengembangkan inovasi pengurusan mereka sendiri, (2) rekacipta, adalah tindakan awal daripada percubaan luar yang merupakan sebuah amalan pengurusan hipotesis baharu, (3) pelaksanaan, adalah proses teknikal daripada menubuhkan nilai inovasi pengurusan baru dalam vivo (iatu dalam suasana yang sebenarnya), (4) theorization dan pelabelan, adalah satu proses sosial di mana individu-individu di dalam dan di luar organisasi memahami dan mengesahkan inovasi pengurusan untuk membina legitimasi. Sementara itu, dimensi menegak dibahagi kepada dua kumpulan individu bagi membentuk proses: (1) ejen perubahan dalaman dan (2) ejen perubahan luaran.



Rajah 2.7
Rangka Kerja Proses Inovasi Pengurusan
 Sumber: Birkinshaw *et al.* (2008)

Dalam pada itu, Birkinshaw dan Mol (2006) pula mendedahkan bahawa model inovasi pengurusan dibahagi ke atas empat peringkat utama, iatu: (1) rasa tidak puas hati

dengan status quo, (2) inspirasi daripada sumber-sumber lain, (3) ciptaan, dan (4) pengesahan dalaman dan luaran.

2.6.3 Dimensi Inovasi Pengurusan

Dalam menyelidik inovasi pengurusan, terdapat pelbagai dimensi inovasi pengurusan yang telah digunakan baik di sektor swasta mahupun awam. Penggunaan pelbagai dimensi pada sektor swasta seperti amalan pengurusan, proses dan struktur (Vaccaro *et al.*, 2012); segi penjanaaan dan pelaksanaan amalan baharu, proses, struktur atau teknik (Birkinshaw *et al.*, 2008).

Selain itu, berdasarkan ulasan kesusteraan pula didapati pelbagai dimensi inovasi pengurusan yang telah dikaji ke atas sektor awam seperti: inovasi maklumat teknologi (IT), inovasi pentadbiran (Walker *et al.*, 2010); pemusatan, contracting out/outsourcing, fokus pelanggan, pengagihan kuasa pusat, delayering, membangunkan perkongsian strategik tempatan, membangunkan kaedah baharu atau menambah pendapatan, perkhidmatan sedia ada kepada pengguna baru, komunikasi luaran, externalization, integrasi, komunikasi dalaman, pendekatan baharu kepada penambahbaikan, pendekatan baharu bagi perancangan/belanjawan perkhidmatan, teknologi maklumat baharu, sistem maklumat pengurusan baharu, proses pengurusan baharu, perkhidmatan baharu bagi pengguna yang sedia ada, perkhidmatan baharu bagi pengguna baru, pelapisan dan menyusun semula organisasi (Walker, 2006).

2.6.4 Inovasi Pengurusan di Sektor Awam

Mengikut kajian yang dilakukan oleh Birkinshaw *et al.* (2008) bahawa pengetahuan yang terperinci tentang bagaimana inovasi pengurusan dijalankan oleh sebuah organisasi adalah masih sangat terhad. Ia juga didukung oleh pendapat Damanpour (1987). Sementara itu, Borins (2001) berpendapat bahawa inovasi dalam sektor awam tradisinya datang daripada presiden dan parlimen. Dengan itu, idea-idea inovatif yang berasal daripada mereka seterusnya akan dilaksanakan oleh penjawat awam secara kekal. Seterusnya, Walker *et al.* (2010) menyatakan inovasi pengurusan dikonsepsikan sebagai gagasan multi-dimensi termasuk proses struktur, operasi dan pentadbiran. Tambahan pula, mereka menyatakan kajian inovasi pengurusan telah banyak dibuat, tetapi yang mengkaji impaknya ke atas prestasi organisasi, terutama sektor awam masih sangat terhad. Walker (2006, 2008) pula menyatakan inovasi yang ramai digunakan sektor awam bertujuan untuk meningkatkan perkhidmatan kepada komuniti, dalam matlamat yang lebih luas bertujuan untuk meningkatkan kualiti hidup dan membina komuniti yang lebih baik dan lebih berkuasa.

Sementara itu, Borins (2000) berpendapat ciri-ciri dominan daripada inovasi pengurusan awam adalah menyeluruh (holistic), selain itu ciri-ciri kedua magnitud ialah penggunaan teknologi maklumat, penambahbaikan proses, memperkasakan, perkongsian dengan sektor swasta dan falsafah pengurusan baharu. Sebagai tambahan, Berry (1994) berhujah bahawa inovasi pengurusan boleh membantu kerjaya pengurus awam untuk meningkatkan keberkesanan organisasi dan bertindak balas kepada persekitaran politik. Dalam persekitaran yang sentiasa berubah-ubah pengurus awam dikehendaki untuk memilih model pengurusan yang baik yang boleh digunakan untuk kedua-dua sektor swasta dan awam, di mana salah satu daripadanya adalah untuk

menggalakkan pemakaian perancangan strategik. Walker (2004) menyatakan dalam tulisannya bahawa sokongan yang besar bagi hipotesis inovasi dan prestasi didapati dalam kajian-kajian kuantitatif.

Dalam tindak balas kepada kebimbangan dan kritikan terhadap prestasi kerajaan, pembaharuan pengurusan awam telah menjadi satu pergerakan untuk menggalakkan satu siri pembangunan inovasi pentadbiran dalam usaha untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan kerajaan (Schneider, 2007). Kinsley (*dalam* Hsieh (2008) mencadangkan bahawa kerajaan tempatan cenderung untuk menawarkan insentif, instrumen dan inovasi pengurusan yang berbeza untuk menarik dan mengekalkan perniagaan seperti geran, pinjaman dan infrastruktur subsidi atau tanah. Pendapat mereka membayangkan bahawa kerajaan negeri mengamalkan inovasi pengurusan dalam rangka bersaing dengan kerajaan negeri lain bagi menarik dan mengekalkan perniagaan.

Seterusnya, menurut hasil kajian Gabris, Nelson dan Wood (2009) pula berpendapat bahawa bagi Kerajaan Negeri, lebih membimbangkan adalah bagaimana untuk mewujudkan dan mengekalkan inovasi persekitaran pentadbiran yang mesra daripada berusaha mencuba kepada pembaharuan. Tambahan pula beliau menyatakan apabila satu organisasi dapat meningkatkan kebolehan inovasi pengurusannya, maka ianya boleh mendatangkan manfaat bagi semua orang. Kemudian, dengan pembelajaran mengenai kekuatan dan kelemahan daripada kredibiliti kepimpinan, pengurusan pasukan dan yang mentadbir pengurusan lembaga (*governing board functioning*), maka organisasi akan mengambil langkah-langkah pembaharuan bagi menangani sebarang kekurangan yang wujud.

Mengikuti Breckon (2009) kajian empirikal mengenai inovasi pengurusan di kerajaan pusat masih sangat terhad, apabila dibandingkan dengan kajian yang diamalkan ke atas inovasi pengurusan di sektor swasta. Mengikuti kajian yang diamalkannya mendapati bahawa saiz dan jenis organisasi memberi kesan positif dan signifikan kepada inovasi pengurusan. Seterusnya, Borins (2001) menyatakan melalui pengamalan inovasi pengurusan akan dapat meningkatkan prestasi yang baik pada syarikat swasta mahupun bagi organisasi kerajaan. Hal ini bertentangan dengan kajian yang dilakukan oleh Walker *et al.* (2010) yang telah melakukan kajian di kerajaan tempatan mendapati dua dimensi inovasi pengurusan iaitu: inovasi IT dan inovasi pentadbiran tidak memberi kesan langsung ke atas prestasi organisasi, tetapi berperantaraan oleh pengurusan prestasi.

2.6.5 Hubungan Perancangan Strategik dan Inovasi Pengurusan

Daripada kajian Dibrell *et al.* (2014) mendapati proses perancangan strategik dan flexibiliti perancangan mempunyai hubungan positif dengan inovasi. Manakala Berry (1994) pula menyatakan apabila sumber kendur (*slack*) akan memberi kesan positif pada agensi untuk menerima pakai perancangan strategik, tetapi apabila sumber kendur adalah malar, maka saiz organisasi akan sedikit berimpak ke atas inovasi. Ia mencadangkan supaya agenda penyelidikan memberi tumpuan kepada perbezaan antara pentadbiran dan inovasi polisi. Sementara itu, Borins (2000) dan Walker (2006) menyatakan bahawa inovasi adalah hasil daripada perancangan menyeluruh dan incremental groping serta diperlukan kefahaman tentang strategi pengurusan disektor awam yang kompleks dan heterogen. Oleh itu, apabila para pembuat asas ingin menggalakkan inovasi disektor awam, maka ianya memerlukan alat asas yang kompleks untuk memastikan bahawa pengangkatan inovasi adalah sesuai.

Seterusnya, bagi mengoptimalkan manfaat daripada inovasi sepatutnya syarikat harus membina flexibiliti perancangan di dalam proses perancangan strategis. Pada masa yang sama, inovasi perlu hadir untuk merealisasikan nilai yang berkaitan dengan penggunaan proses perancangan strategik formal dan fleksibiliti daripada rancangan tersebut (Dibrell *et al.*, 2014). Manakala, mengikut kajian Lopez-Nicolas dan Merono-Cerdan (2011) mendapati strategik pengurusan dan pengetahuan adalah satu mekanisme penting bagi syarikat untuk menjadi lebih inovatif, cekap dan berkesan. Blumentritt dan Danies (2006) menambahkan pula bahawa salah satu kejayaan pengurusan strategik ialah kemampuan mencapai prestasi yang tinggi dalam persekitaran yang kompetitif. Seterusnya, pengurusan strategik dicadangkan lebih berorientasikan objektif yang lebih spesifik, tingkah laku kreatif dan improvisational bagi mencapai daya saing yang mapan.

2.6.6 Hubungan Inovasi Pengurusan dan Prestasi Organisasi

Berdasarkan kajian literatur dapat dikenali bahawa inovasi pengurusan dan prestasi organisasi mempunyai hubungan yang tidak konsisten. Sebahagian penyelidik mendapati bahawa inovasi dan prestasi organisasi mempunyai hubungan yang positif (Alshammari *et al.*, 2014; Dibrell *et al.*, 2014; Walker, 2004; Damanpour *et al.*, 2009; Varis & Littunen, 2010); Mol & Birkinshaw, 2009; Birkinshaw *et al.*, 2008; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011). Sementara itu, Walker *et al.* (2010) mendapati bahawa antara inovasi pengurusan dan prestasi organisasi tidak mempunyai kaitan langsung, tetapi kaitan sepenuhnya adalah di antara pengurusan prestasi. Selain itu, inovasi juga merupakan salah satu aktiviti yang mahal dan berisiko, disamping itu inovasi bukan sahaja boleh membawa kepada hasil yang positif ke atas syarikat tetapi juga membawa kepada hasil yang negatif seperti peningkatan pendedahan kepada risiko pasaran,

peningkatan kos, rasa tidak puas hari pekerja atau perubahan yang tidak munasabah (Simpson, Siguaw & Enz, 2006). Seterusnya mengikut kajian Damanpour *et al.* (2009) mendapati bahawa pengamalan jenis inovasi tertentu (perkhidmatan, proses teknologi, pentadbiran) di sektor awam memudaratkan dan tidak memberi kesan dan manfaat ke atas prestasi organisasi.

Mengikut kajian Downs (*dalam* Damanpour & Evan, 1984) menyatakan bahawa mengguna pakai inovasi adalah untuk meningkatkan prestasi atau untuk menghapuskan jurang prestasi yang disebabkan oleh perubahan dalam persekitaran luaran seperti perubahan dalam permintaan untuk keluaran organisasi. Dari keputusan kajian, mereka mendapati bahawa perubahan persekitaran atau ketidakpastian akan membawa kepada perubahan dalam strategi dan / atau struktur organisasi yang seterusnya akan membawa kepada keperluan untuk mengguna pakai. Dalam pada itu, inovasi boleh membantu syarikat untuk menangani pergolakan persekitaran luaran. Oleh itu, inovasi adalah salah satu daripada pemacu utama bagi kejayaan jangka panjang perniagaan (Baker & Sinkula, 2002; Lyon & Ferrier, 2002; Balkin, Markman & Gomez-Mejia, 2000). Ianya disokong pula oleh Li dan Atuahene-Gima (2001) yang mendapati hubungan antara inovasi dan prestasi adalah bergantung ke atas pergolakan persekitaran. Dalam pada itu, bagi organisasi yang mempunyai pergolakan persekitaran yang tinggi, kesan inovasi terhadap prestasi organisasi lebih rendah (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011).

Keputusan kajian yang dilakukan oleh Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo dan Gutierrez-Gutierrez (2012) pula mendapati bahawa inovasi secara positif memberi kesan bagi prestasi organisasi, kemudiannya melalui pembelajaran organisasi dan inovasi, kepimpinan transformasi secara positif mempengaruhi prestasi organisasi. Seterusnya mereka menambahkan lagi baik secara langsung mahupun tidak langsung inovasi secara positif memberi kesan terhadap perhubungan pembelajaran organisasi

dan prestasi organisasi. Ditambahkan oleh Walker *et al.* (2010) pula berpendapat bahawa inovasi pengurusan memainkan peranan penting dalam proses perubahan organisasi, memudahkan penyesuaian organisasi kepada persekitaran luaran dan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan daripada proses dalaman. Selanjutnya, inovasi pengurusan juga memberi kesan positif kepada prestasi firma baik dalam bentuk pertumbuhan produktiviti, kecekapan, kualiti, kedudukan kompetitif dan bahagian pasaran (Mol & Birkinshaw, 2009; Zehir, Altindag & Acar, 2011).

2.6.7 Hubungan Perancangan Strategik, Inovasi Pengurusan dan Prestasi Organisasi

Kajian lepas mendapati bahawa hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi masih lagi tidak konsisten. Terdapat pelbagai kajian lepas mendapati perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi organisasi seperti: Rudd *et al.* (2008), Edwards (2011), Glaister *et al.* (2008), Aldehayyat dan Al Khattab (2013), Suklev dan Debarliev (2012), Poister *et al.* (2013). Sementara itu, dapatan kajian lain mendapati hal yang sebaliknya (French *et al.*, 2004; Leon-Soriano *et al.*, 2010; Flores *et al.*, 2008). Salah satu punca tidak konsisten hubungan ini ialah kerana pada kajian terdahulu hanya menguji salah satu dimensi sahaja daripada perancangan strategik dan dimensi yang digunakan terlalu sempit dan hanya tertumpu ke atas pengukuran keberkesanan perancangan strategik sahaja (Suklev & Debarliev, 2012).

Mengikut kajian yang dilakukan Dibrell *et al.* (2014) mendapati bahawa proses perancangan strategik dan strategik yang fleksibel boleh memberi kesan positif ke atas inovasi, dan seterusnya akan membawa manfaat ke atas prestasi firma. Dengan erti lain, bahawa inovasi menjadi pengantara sepenuhnya kepada hubungan antara proses

perancangan strategik dan perancangan yang fleksibel terhadap prestasi firma. Sementara itu, Hult dan Ketchen (2001) pula mendapati hal yang sama. Berasaskan pada temuan kajian yang dilakukan mereka mendapati inovasi mempunyai peranan sebagai pengantara hubungan antara strategi dan prestasi organisasi. Selanjutnya, Droge *et al.* (2008) meramalkan bahawa orientasi strategik firma bagi mencapai kejayaan produk baharu pada saat pergolakan persekitaran yang cepat secara positif diantarai oleh inovasi.

2.7 Kesimpulan

Bab ini telah mengupas pelbagai aspek penting yang diperoleh menerusi tinjauan literatur berkaitan semua pemboleh ubah kajian. Perolehan maklumat menerusi hasil tinjauan tersebut amat berguna untuk dijadikan sebagai satu panduan dan asas pembuatan keputusan kajian ini untuk tindakan seterusnya yang akan dijalankan dan diterangkan dalam bab-bab yang lain. Bab seterusnya ialah berkaitan dengan kerangka konseptual dan hipotesis kajian. Dalam bab ini ia memperinci teori-teori yang mengesahkan ramalan kajian ini berkaitan dengan hubungan-hubungan yang wujud antara pemboleh ubah. Senarai hipotesis turut diwujudkan bagi menguji wujud ataupun tidak hubungan yang dimaksudkan dalam tujuan kajian.

BAB 3

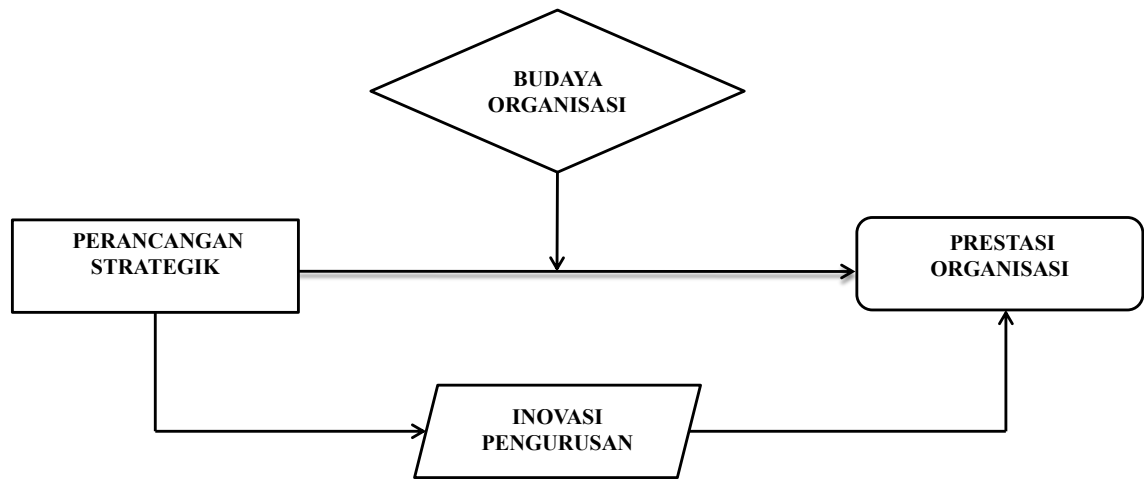
KERANGKA KONSEPTUAL DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

3.0 Pengenalan

Bab ini mengemukakan kerangka konsep kajian yang menunjukkan hubungan antara pemboleh ubah - pemboleh ubah kajian. Pada bahagian yang berikutnya pula, perbincangan lanjut mengenai hubungan tersebut dan seterusnya dikemukakan penjelasan mengenai pembentukan hipotesis yang hendak dikaji.

3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada perbincangan dalam bab ulasan kesusteraan, terdapat pemboleh ubah yang menunjangi dan membentuk kerangka konsep kajian ini telah dikenalpasti dan dioperasikan. Pemboleh ubah - pemboleh ubah tersebut ialah: perancangan strategik, budaya organisasi, inovasi pengurusan dan prestasi organisasi. Kajian ini menjadikan prestasi organisasi sebagai pemboleh ubah bersandar, budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana dan inovasi pengurusan sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Seperti Rajah 3.1.



Rajah 3.1
Kerangka Konseptual

Pada bahagian berikutnya, perbincangan mengenai teori-teori yang mendukung kerangka konsep kajian ini bakal diketengahkan. Perbincangan selanjutnya adalah seperti berikut:

3.2 Asas Pembangunan Kerangka Konseptual

Bahagian ini menjelaskan tentang teori-teori yang menjadi teras kepada pembangunan kerangka konseptual kajian. Kerangka konseptual merupakan satu model yang menggambarkan konsep ke arah pembentukan sesuatu kejadian. Kerangka konseptual yang telah menjalani siri-siri ujian boleh dibangunkan ke arah model praktikal yang boleh digunakan oleh pihak-pihak yang berkaitan. Oleh yang demikian, untuk perbincangan seterusnya bolehlah merujuk kepada perenggan-perenggan yang berikutnya.

3.2.1 *Resource Based View Theory (RBV)*

Resource Based View Theory (RBV) adalah teori pengurusan strategik yang telah banyak digunakan dalam bidang kajian pengurusan strategik, pengurusan sumber manusia, perancangan strategik dan teknologi maklumat (Barney & Clark, 2007; Mahoney & Pandian, 1992; Wade & Hulland, 2004; Newbert, 2007; Priem & Butler, 2001). Wernerfelt (1984) mengiktiraf bahawa karya Penrose (1959) sebagai asas pendekatan teori RBV. Dalam pendekatan RBV firma dianggap sebagai ikatan daripada sumber yang heterogen (Peteraf, 1993). Sementara itu, Barney (1991) dan Wernerfelt (1984) berhujah RBV mempunyai pandangan bahawa syarikat mempunyai sumber yang membolehkan mereka mencapai kelebihan daya saing, dan membawa syarikat kepada prestasi jangka panjang yang terbaik. Manakala Fahy (2000) pula menambahkan bahawa unsur-unsur penting daripada RBV iaitu kelebihan daya saing yang mampan dan prestasi yang terbaik, ciri-ciri dan jenis-jenis daripada sumber yang menjana kelebihan, dan pilihan strategik oleh pihak pengurusan.

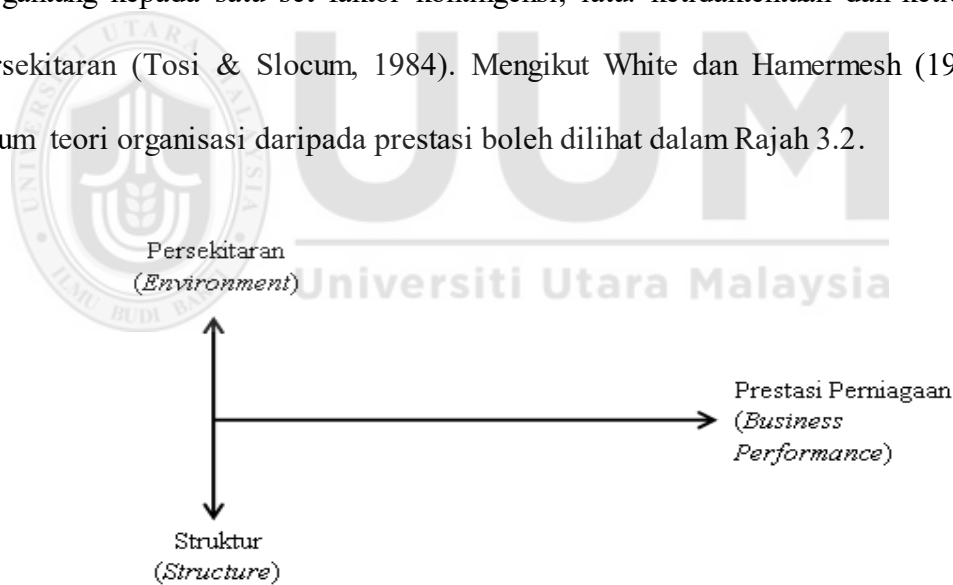
Seterusnya, RBV mengkaji bagaimana sumber boleh memandu kelebihan daya saing, terutamanya mengenai keupayaan yang sudah disesuaikan dengan persekitaran organisasi tertentu dan dibangunkan dari masa ke masa (Almarri & Gardiner, 2014). Kelebihan daya saing akan membawa kepada prestasi terbaik (Clulow, Barry & Gerstman, 2007). Manakala, Barney (1991) pula menambahkan RBV adalah teori yang memberi penekanan bahawa tidak semua sumber mempunyai potensi membawa firma kepada kelebihan daya saing yang mampan. Sementara itu, memiliki dan mengenal pasti sumber utama yang mengandungi nilai penting serta penggunaan dan pembangunan yang berkesan membolehkan firma untuk mencapai dan mengekalkan kelebihan daya saing (Clulow *et al.*, 2007). Dalam kajian Serra dan Ferreira (2010) mendapati terdapat

empat faktor yang boleh menentukan sebahagian prestasi syarikat iatu: pemimpin dan TMT (*top management team*), kepercayaan pada masa hadapan, tumpuan pada strategik dan sokongan daripada sumber. Selain itu, pengetahuan adalah aset perusahaan yang tidak ketara sebagai sumber kelebihan daya saing kerana ia akan menjadi unik kepada syarikat, tidak boleh disalin dan sudah tertanam menjadi budaya (Foss, 1996; Barney, 2007).

Pertusa-Ortega, Molina-Azorin dan Claver-Cortes (2010) telah mengkaji perbandingan kegunaan pendekatan RBV dan kontingensi dalam hubungan antara strategi berdaya saing, struktur dan prestasi syarikat. Kajian mereka menunjukkan bahawa dalam pendekatan RBV struktur organisasi tidak memberikan kesan langsung ke atas prestasi, akan tetapi mempunyai pengaruh tidak langsung melalui strategi yang berdaya saing. Dapatan ini memperkukuhkan lagi konsep struktur organisasi sebagai sumber strategik yang menyumbang kepada pencapaian kelebihan daya saing. Manakala dalam pendekatan kontingensi pula menunjukkan model kontingensi mendukung hubungan strategi berdaya saing, struktur dan prestasi syarikat. Walau bagaimanapun, wawasan/visi struktur sebagai sumber yang mempengaruhi pembangunan strategi menerima sokongan lebih daripada pertimbangan strategi sebagai faktor kontingensi yang memberi kesan ke atas struktur organisasi. Dalam pada itu, Barney (1991) dalam kajiannya mendapati bahawa proses perancangan strategik rasmi, flexibiliti perancangan dan inovasi adalah tiga faktor yang menjadi asas kepada kelebihan daya saing dan prestasi. Seterusnya, terdapat beberapa kajian lepas yang menggunakan RBV sebagai teori asas bagi melihat hubungan perancangan strategik, inovasi dan prestasi organisasi, iatu: Dibrell *et al.* (2014), Barney (1991), Hult dan Ketchen (2001) dan Chuang dan Lin (2015).

3.2.2 Teori Kontingensi

Teori kontingensi merupakan sebuah alat yang popular untuk mengkaji organisasi pada tahun 1950 (Rejc, 2004). Longenecker dan Pringler (1978) mendapati teori kontingensi berkembang dari realiti kehidupan organisasi, kerana banyaknya pengurusan dan kehidupan organisasi yang bersifat situasional. Sementara itu, Child (1997), Lee dan Miller (1996), dan Miller (1987) pula berpendapat teori kontingensi merupakan keselarasan antara strategi dengan persekitaran perniagaan luaran yang boleh menentukan kelangsungan hidup dan prestasi syarikat. Teori kontingensi, disisi lain, mencadangkan bahawa struktur organisasi yang sesuai dan gaya pengurusan adalah bergantung kepada satu set faktor kontingensi, iatu: ketidaktentuan dan ketidakstabilan persekitaran (Tosi & Slocum, 1984). Mengikut White dan Hamermesh (1981) model umum teori organisasi daripada prestasi boleh dilihat dalam Rajah 3.2.



Rajah 3.2

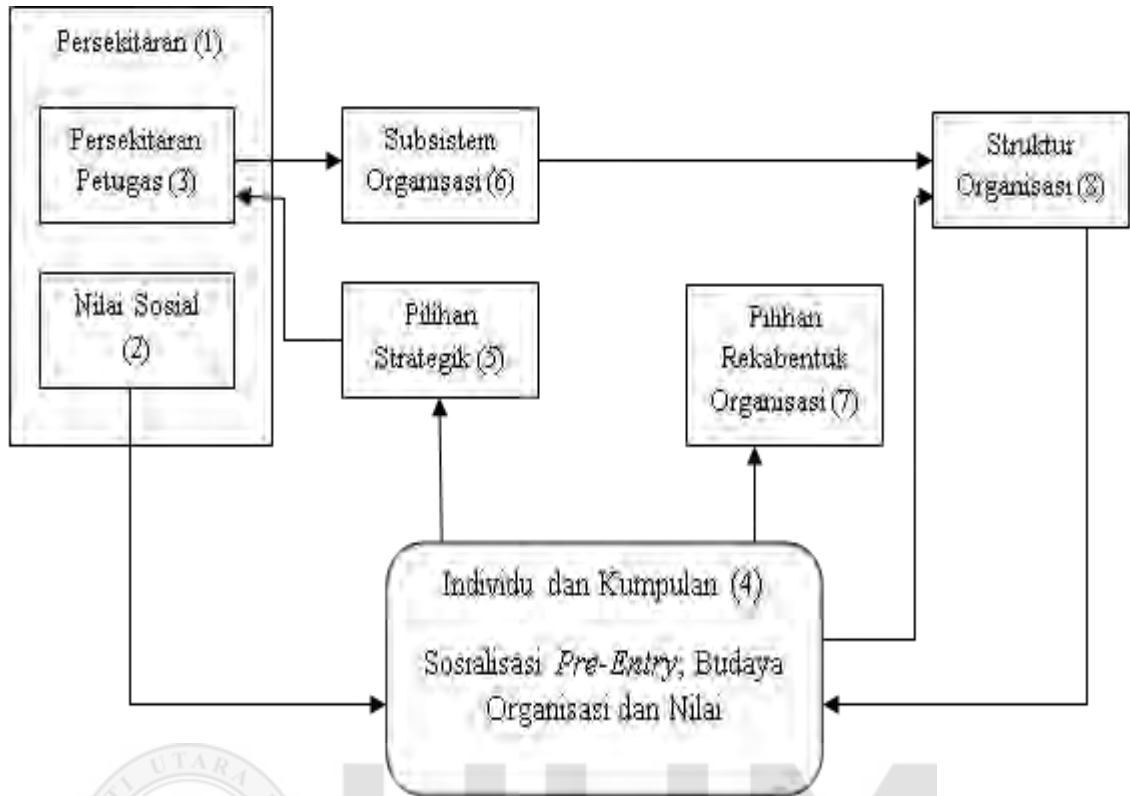
Model Teori Organisasi bagi Prestasi: Contingency Theory

Sumber: White dan Hamermesh (1981)

Dalam buku *Strategic Management Text and Cases* Hashim (2008) menyatakan teori kontingensi menggambarkan idea-idea daripada teori organisasi. Teori ini menjadikan persekitaran sebagai salah satu faktor penting dalam perumusan strategi. Oleh itu, dalam merumuskan dan mengamalkan pelbagai strategi perlu memberi tumpuan keatas

pentingnya analisa situasi/keadaan seperti: stuktur organisasi, sumber, kepimpinan, budaya dan teknologi. Sementara itu, Rao dan Kumar (2010) menyatakan pendekatan kontingensi selalu mempertimbangkan faktor-faktor persekitaran yang senantiasa berubah. Ditambahkan pula dari pelbagai model teori organisasi menandakan bahawa tiada satu cara terbaik dalam menstrukturkan organisasi, ianya disebabkan perbezaan situasi/keadaan daripada masing-masing organisasi. Seterusnya, bagi mencapai prestasi organisasi perlu menyelaraskan strategi dengan keperluan persekitaran (Mitzberg, 1978). Ianya selari dengan pernyataan Bess dan Dee (2008), Daft (2007), Donaldson (2001), Jackson (2000) dan Scott (1992).

Bess dan Dee (2008) pula mentakrifkan teori kontingensi sebagai satu proses untuk mencapai sebuah yang "patut (fit)" antara keadaan persekitaran dan rekabentuk organisasi. Seterusnya, Tosi dan Slocum (1984) menambah bahawa diperlukan dua perkara supaya model kontingensi lebih lengkap dan penjelasan alternatif dapat diterokai, iaitu: (1) konsep utama perlu dibangunkan dengan lebih terperinci dan hubungan antaranya jelas dibincangkan, (2) skop teori kontingensi perlu diperluas. Model kontingensi diperluaskan boleh ditunjukkan di dalam Rajah 3.3.



Rajah 3.3
 Model Kontingensi yang diperluaskan (expanded)
 Sumber: Tosi dan Slocum (1984)

Selain itu, mengikut teori kontingensi dikehendaki supaya organisasi merekabentuk struktur yang sesuai dengan persekitaran di mana organisasi tersebut beroperasi bagi menguruskan persekitaran dengan berkesan (Jones, 2007). Bagi Glisson dan Martin (1980) pula menyimpulkan kegunaan memahami asal usul stuktur organisasi dalam tempoh perkhidmatan kakitangan purata lebih penting daripada umur organisasi. Manakala Boyd (1991) pula menyatakan dalam model sistem terbuka (teori kontingensi) kelangsungan hidup firma bergantung kepada kejayaan keupayaan menyesuaikan diri dengan persekitaran yang senantiasa berubah.

Sementara itu, Negandhi dan Reimann (1972) berpendapat dalam teori kontingensi organisasi, struktur organisasi yang optimum tertakluk kepada persekitaran luaran syarikat. Seterusnya, mereka mencadangkan bagi keadaan persekitaran yang stabil atau non-kompetitif, sebaiknya mengamalkan struktur yang terpusat, manakala bagi persekitaran yang dinamik atau kompetitif memerlukan struktur desentralisasi bagi keberkesanan organisasi. Selain itu, ia memerlukan struktur dan budaya yang sensitif dan realiti yang cepat menyesuaikan diri dengan perubahan (Mullins & Christy, 2011). Selanjutnya, Child (1975) menyatakan bahawa pendekatan kontingensi memberi tumpuan bagi pembuat keputusan syarikat dimana mereka sebaiknya mengamalkan penilaian maklumat terhadap keadaan operasi dan boleh mengadaptasi rekabentuk organisasi apabila memerlukan. Ia menambahkan pula bahawa hubungan antara pengurusan atau pembolehubah organisasi dengan prestasi syarikat adalah tidak kuat. Manakala Pearce dan David (1983) pula dalam ulasannya menyatakan rekabentuk organisasi melalui pembolehubah struktural kumpulan akan memberi kesan kepada prestasi kelompok.

Dalam pada itu, banyak kajian telah dijalankan berkaitan hubungan antara strategi dan persekitaran terhadap prestasi organisasi (Gupta & Govindarajan, 1984; Kim & Lim, 1988; Miller, 1988, 1991). Glaister *et al.* (2008) menyatakan terdapat pelbagai faktor kontingensi yang menjadi perantara bagi perhubungan proses perancangan strategik formal dengan prestasi organisasi seperti: pergolakan, struktur dan ukuran organisasi. Kurangnya perhatian kepada pembolehubah-pembolehubah tersebut menjadikan perhubungan antara amalan perancangan formal dan prestasi menjadi tidak jelas atau samar-samar. Sementara itu, Ford dan Schellenberg (1982) berpendapat bahawa dalam penyelidikan prestasi organisasi, satu andaian tersirat adalah bahawa hubungan antara ciri-ciri organisasi ialah rasional dan langsung. Secara ringkasnya, hubungan antara

konteks dan struktur adalah tidak langsung, logik dan perlu. Akan tetapi para pembuat keputusan memutuskan tentang nilai struktur mengikut haluan kognitif dan motivasi mereka. Seterusnya, mereka menambahkan nilai struktur boleh ditentukan, sama ada struktur atau konteks boleh diubah.

Seterusnya, Rudd (2008) dan Ringbakk (1972) berpendapat menerusi perancangan strategik, sebuah organisasi dapat menjangka pergolakan persekitaran dan memperuntukkan sumber-sumber dengan sewajarnya. Tambahan pula, Miller dan Cardinal (1994) menyatakan bahawa model kontingensi dikembangkan oleh penyokong perancangan adalah untuk mengambil kira inkonsisten penemuan daripada perancangan dan prestasi seperti yang dilaporkan oleh penyelidik sebelumnya. Bagi perbincangan lanjut kekurangan model kontingensi dalam kajian empirikal perancangan-prestasi boleh dilihat pada kajian Pearce *et al.* (1987), Powell (1992), Robinson dan Littlejohn (1981). Seterusnya, Swamidass dan Newell (1987) pula menyatakan melalui pendekatan teori kontingensi ianya akan menyokong penubuhan teori strategi perkilangan dengan menerokai variasi antara strategi, persekitaran dan prestasi. Teori kontingensi menekankan bahawa organisasi perlu mengoptimumkan prestasinya melalui strategi yang selaras dengan keperluan persekitaran (Mintzberg, 1978).

Di samping itu, Meznar dan Johnson (2005) telah mengkaji hubungan antara strategi, struktur, prestasi dalam hubungan perniagaan firma-kerajaan (Business-Government Relation/BGR). Hasil keputusannya menyimpulkan bahawa strategi dan struktur dapat mempertingkatkan prestasi. Indikasinya bahawa terdapat hubungan positif antara strategi dan prestasi. Tambahan pula, terdapat hubungan positif antara strategi dan struktur. Dalam kajian ini pula terungkap bahawa tidak ada hubungan langsung antara struktur dan prestasi. Seterusnya, Elenkov (1997) pula berpendapat bahawa teori

kontingensi adalah setakat mana perancangan strategik boleh memenuhi tuntutan persekitaran, apabila tidak tercipta keselarasan antara perancangan strategik dengan persekitaran perniagaan luaran, ianya boleh memberi impak ke atas turunnya prestasi syarikat. Tambahan pula keselarasan antara strategi organisasi dengan persekitaran luarannya adalah asas kajian pengurusan strategik.

Dalam pada itu, Child (1981) berhujah kesan budaya perlu disepadukan ke dalam teori kontingensi. Nightingale dan Toulouse (1972) pula menyatakan persekitaran organisasi merupakan salah satu konsep dalam teori organisasi, sementara budaya merupakan salah satu faktor dalam persekitaran organisasi, selain politik, ekonomi dan faktor-faktor lain yang sah seperti: teknologi dan maklumat negara mengenai peristiwa-peristiwa yang relevan dengan organisasi.

3.3 Pembentukan Hipotesis untuk Hubungan antara Elemen-Elemen dalam Kerangka Konseptual

Bahagian ini mengadakan perbincangan kepada satu pemboleh ubah tidak bersandar kajian yang dinamakan sebagai perancangan strategik. Selain itu, perbincangan turut melibatkan satu pemboleh ubah penyederhana iaitu budaya organisasi dan satu pemboleh ubah pengantara inovasi pengurusan. Perbincangan mengenai ke semua pemboleh ubah dan hipotesis kajian ditunjukkan dalam bahagian ini.

3.3.1 Hubungan di antara Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi

Kajian-kajian penyelidikan perancangan strategik menerusi kejayaan atau prestasi organisasi telah dibuat dalam banyak sektor baik di sektor swasta, non-profit dan awam. Mengikut hasil kajian tersebut didapati hubungan inkonklusif antara perancangan

strategik dan prestasi organisasi. Untuk sektor swasta terdapat beberapa kajian yang dilakukan oleh penyelidik yang mendapati hubungan positif di antara perancangan strategik dan prestasi organisasi seperti Miller dan Cardinal (1994), Phillips (1996), Andersen (2000), Amstrong (1991), Doan (2009), Taiwo dan Idunnu (2007), Rudd *et al.* (2008), Glaister *et al.* (2008), Aldehayyat dan Al Khattab (2013), Suklev dan Debarliev (2012). Walaubagaimanapun, terdapat juga hasil kajian yang memperolehi keputusan yang mendapati tidak terdapat hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Di antaranya adalah hasil kajian yang dilakukan oleh Grinyer dan Norburn (1975), Gehman (2010), Mintzberg (1994), Robinson dan Pearce (1983), French *et al.* (2004), Leon-Soriano *et al.* (2010), Flores *et al.* (2008), Falshaw *et al.* (2006).

Sementara itu, di sektor awam pula terdapat beberapa kajian yang mendapati hubungan positif antara perancangan strategik dan prestasi organisasi seperti Dusenbury (2000), Hendrick (2003), Edwards (2011), Marin (2012), Andrews *et al.* (2009). Manakala Poister *et al.* (2013) mendapati bahawa perancangan strategik tidak berpengaruh ke atas pengukuran kecekapan atau keberkesanan kos. Kajian ini mendapati wujud kebarangkalian yang besar, wujudnya hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Hal ini akan diuji melalui penyelidikan dan penganalisan hipotesis H1. Jadi, H1 adalah seperti berikut:

H1 : Terdapat hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi.

3.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi ke atas Hubungan Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi

Tosi dan Slocum (1984) menyatakan untuk semua pendekatan kontingensi kenyataan bahawa prestasi adalah akibat kesan daripada penyesuaian antara pelbagai faktor iaitu: struktur, manusia, teknologi, strategi dan budaya. Tambahan pula, mereka mencadangkan bahawa struktur teori perlu diperluas kegunaannya dengan memasukkan tiga kelas pembolehubah: (1) individu dan kumpulan, (2) pilihan strategik dan rekabentuk, (3) faktor budaya. Manakala Barret dan Bass (1976) berhujah bahawa simbol-simbol asas dan nilai-nilai yang berbeza-beza dari satu budaya dengan budaya lain mempunyai kesan yang besar ke atas struktur organisasi dan perlembagaan dari keberkesanan organisasi. Seterusnya, Daft (2001) menyatakan bahawa pula budaya organisasi merupakan salah satu daripada dimensi kontekstual ke atas rekabentuk organisasi. Beliau turut menjelaskan bahawa budaya organisasi adalah menetapkan asas daripada nilai-nilai utama, kepercayaan, persefahaman dan norma-norma yang dikongsi bersama oleh pekerja. Selain itu juga budaya organisasi adalah tidak tertulis tetapi boleh diperhatikan melalui cerita-cerita, slogan, upacara, pakaian dan susun atur pejabat.

Selanjutnya, budaya organisasi boleh dinilai dari pelbagai dimensi, sehingga menyebabkan yang berbeza, akan tetapi pada asasnya adalah baik sama ada secara model mahupun teori yang mendasarinya. Sebagai contoh, budaya boleh dikategorikan seperti: penyesuaian/misi/kaum/birokratik (Daft, 2001), rasional/hierarki/pembangunan/kumpulan (Agbejule, 2011; Henri, 2006), berdaya saing/inovatif, birokratik/masyarakat (Ogbonna & Harris, 2000), penyesuaian/misi/penglibatan/konsisten (Denison, 1984, 1990, 1996; Denison dan Mishra, 1995; Denison et al., 2006; Fey & Denison, 2003; Nier, 2008; Sukandar, 2013;

Shafei *et al.*, 2011), hierarki/pasaran/kaum/adhocracy (Cameron & Quinn, 2006), Orientasi pada kekuasaan, orientasi pada peranan, orientasi pada prestasi dan orientasi pada dukungan (Indrayani, 2012).

Berasaskan kajian literatur, telah banyak yang mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan prestasi seperti yang dilakukan oleh: Owusu (2012), Shahzad *et al.* (2012), Sabri *et al.* (2011), Agbejule (2011), Mathew (2007), Henri (2006), Lim (1995), Denison (1990), Tosi dan Slocum (1984), Gordon dan DiTomaso (1992), Prajogo dan McDermott (2011), Brown (2011). Denison (1990) mentakrifkan budaya organisasi mempunyai hubungan rapat bagi memastikan keberkesanan syarikat. Seterusnya ia menambahkan melalui keputusan kuantitatif menunjukkan bahawa ukuran tingkah laku boleh menjadi peramal yang kuat ke atas prestasi kewangan organisasi di masa hadapan. Tosi dan Slocum (1984) dalam kajiannya juga menyimpulkan bahawa budaya boleh mempunyai kesan ketara ke atas pertimbangan strategik. Ia adalah hasil daripada kesan-kesan budaya pada pilihan individu, terutamanya yang berkaitan dengan keberkesanan organisasi.

Sementara itu, kajian yang mengkaji budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana masih sangat terhad, seperti Hoffman (2007) dan Rauch *et al.* (2000). Dapatan kajian Hoffman (2007) yang dilakukan di sektor swasta mendapati bahawa budaya memiliki kesan langsung terhadap proses perancangan dan prestasi organisasi. Dalam pada itu, kajian lepas yang mengkaji budaya organisasi sebagai penyederhana hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam belum lagi ditemui. Oleh itu, kajian ini melihat wujud kebarangkalian yang besar untuk budaya organisasi menjadi penyederhana antara perancangan strategik dan prestasi organisasi dan dia diwakili oleh pengujian hipotesis H2.

H2 : Budaya organisasi adalah penyederhana ke atas hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi.

3.3.3 Inovasi Pengurusan Sebagai Perantara dalam Hubungan Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi

Teori RBV menyatakan pandangan bahawa organisasi mempunyai sumber yang membolehkan mereka mencapai kelebihan daya saing dan membawa kepada prestasi. Almarri dan Gardiner (2014) mendapati RBV mengkaji bagaimana sumber boleh memandu kelebihan daya saing, terutamanya mengenai keupayaan yang sudah disesuaikan dengan persekitaran organisasi tertentu dan dibangunkan dari masa ke masa. Manakala Nieves dan Cipres (2015) berpendapat bahawa faktor dalam dan luaran tertentu boleh mempengaruhi inovasi pengurusan, seperti: pengetahuan, kebolehan dan kemahiran kakitangan yang tinggi memainkan peranan yang relevan dalam memperkenalkan inovasi pengurusan. Seterusnya, Damanpour (2014) pula menyatakan untuk daya saing dan keberkesanan organisasi diperlukan pengenalan strategi baharu, struktur dan proses memperbaharui matlamat serta menambah baik operasi dan aktiviti. Maknanya, fokus penyelidikan ke atas produk dan proses inovasi perlu diperluaskan kepada inovasi teknologi dan nonteknologi.

Semakan pelbagai kajian mengenai inovasi pengurusan di sektor awam, seperti: Borins (2000, 2001); Walker *et al.* (2010); Walker (2006, 2008); Birkinshaw *et al.* (2008); Berry (1994); Schneider (2007); Breckon (2009); Gabris (2009) didapati hubungan antara inovasi pengurusan dan prestasi organisasi adalah tidak selari. Sebahagian penyelidik mendapati hubungan yang positif (Walker, 2004; Damanpour *et al.*, 2009; Varis & Littunen, 2010; Mol & Birkinshaw, 2009; Birkinshaw *et al.*, 2008), sebahagian

lagi adapula yang menyatakan negatif (Walker *et al.*, 2010). Kajian empirikal lepas juga mendapati bahawa inovasi sebagai perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi (Dibrell *et al.*, 2014; Droge *et al.*, 2008; Hult & Kethen, 2001; Cho & Pucik, 2005). Bagaimanapun, kajian lepas yang mengkaji inovasi sebagai perantara hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam belum lagi ditemui. Oleh itu, kajian ini melihat wujud kebarangkalian yang besar untuk inovasi pengurusan menjadi perantara antara perancangan strategik dan prestasi organisasi dan dia diwakili oleh pengujian hipotesis H3.

H3 : Inovasi pengurusan adalah perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi.

3.4 Kesimpulan

Bab ini telah mengupas kerangka konseptual, asas pembangunan kerangka konseptual dan pembentukan hipotesis untuk hubungan antara elemen-elemen dalam kerangka konseptual. Bab seterusnya ialah berkaitan dengan reka bentuk dan metodologi kajian. Dalam bab ini ia memperinci tentang jenis dan reka bentuk kajian, populasi dan sampling, prosedur dan instrumen kutipan data dan pendekatan analitik.

BAB 4

REKA BENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN

4.0 Pengenalan

Bab ini memperincikan reka bentuk dan metodologi kajian. Secara keseluruhan bab ini mempunyai tujuh bahagian ke semuanya. Bab ini menjelaskan tentang reka bentuk dan metod yang digunakan bagi menganalisis pengaruh perancangan strategik terhadap prestasi organisasi. Selain itu, kajian ini juga melihat pengaruh budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana dan inovasi pengurusan sebagai perantara di antara hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi. Sumber data yang digunakan merupakan hasil edaran borang soal selidik ke atas ketua jabatan daerah/bandar yang ada di bawah pentadbiran Kerajaan Negeri Aceh, Indonesia.

4.1 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini dijalankan bagi memperoleh jawapan mengenai hubungan antara pemboleh ubah yang diandaikan seperti yang terdapat dalam kerangka konseptual kajian. Pemboleh ubah tidak bersandar tersebut diyakini mempunyai hubungan positif dan mempengaruhi secara signifikan terhadap pemboleh ubah bersandar. Kajian ini turut memperkenalkan satu pemboleh ubah penyederhana dan satu pemboleh ubah pengantara. Pemboleh ubah - pemboleh ubah tersebut diyakini boleh membantu menjelaskan dengan lebih baik hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini.

Reka bentuk kajian berfungsi dengan panduan agar proses dan hasil penelitian menjadi sah, menjawab objektif, cekap dan berkesan. Untuk mendapat keputusan kajian yang dapat memberi sumbangan seperti yang dijangka, maka beberapa ciri-ciri penyelidikan perlu diwujudkan dalam suatu rancangan kajian sebagai pemandu arah penyelidikan. Secara amnya terdapat dua kaedah analisis data, iaitu kualitatif dan kuantitatif (Sekaran, 2000; Zikmund, 2003). Mengikut Cresswell (2009) dan Zikmund (2003) analisis kuantitatif lebih sesuai bagi kajian yang bertujuan untuk mengenal pasti hubungan atau perbezaan di antara dua atau lebih pemboleh ubah. Oleh itu, kajian ini merupakan kajian kuantitatif, dimana untuk mengenal pasti hubungan dan pengaruh empirikal di antara pemboleh ubah dilakukan analisis statistik seperti analisis korelasi dan analisis regresi.

Kajian ini merupakan kajian lapangan yang bersifat keratan rentas (*cross sectional*) iaitu membabitkan suatu masa tertentu dengan banyak sampel yang dapat digunakan sekali sahaja dalam suatu tempoh pemerhatian. Dalam konteks kajian ini, tujuan kajian adalah bagi menguji hubungan antara keempat-empat konstruk iaitu: perancangan strategik, budaya organisasi, inovasi pengurusan dan prestasi organisasi kerajaan daerah di Kerajaan Negeri Aceh, Indonesia. Oleh itu, unit analisis kajian ini adalah organisasi di persekitaran Kerajaan Tempatan/Daerah di Kerajaan Negeri Aceh, Indonesia. Data primer kajian diperolehi menerusi edaran satu set soal selidik kepada pengerusi/ketua jabatan (*Head of Agency*) di persekitaran Kerajaan Aceh, Indonesia. Pemilihan pengerusi/ketua jabatan dalam kajian ini kerana pengerusi/ketua jabatan adalah ketua dan setiausaha utama yang memiliki lebih banyak pengalaman dan pengetahuan dalam organisasi. Terdapat beberapa kajian lepas yang menggunakan organisasi sebagai unit analisis dan pengerusi/ketua pejabat sebagai responden dalam kajiannya adalah seperti kajian yang dilakukan oleh Andrews *et al.* (2009), Edwards (2011), Verbeeten (2008), Poister *et al.* (2013).

Pada kajian ini diuji sasaran yang jelas dan terukur, pemencaran, dan sistem pengukuran prestasi terhadap prestasi organisasi sektor awam khususnya di Kerajaan Negeri/Daerah. Kajian ini merupakan kajian yang berbentuk tinjauan melalui aktiviti survey. Zikmund (2000) dan Kothari (2004) menyatakan kaedah yang paling biasa untuk menjana data utama adalah melalui kaji selidik atau survey. Satu set soal-selidik telah dibangunkan sebagai jalan untuk mendapatkan penjelasan dan/atau meramal fenomena-fenomena yang wujud dalam kajian ini. Penggunaan kaedah survey dilakukan kerana membenarkan penyelidik mengkaji dan menjelaskan fenomena-fenomena yang berlaku dalam populasi dengan cepat dan berkos rendah. Kenyataan ini disokong oleh Davis (1996) dan beliau turut menyatakan kaedah survey merupakan kaedah yang versatile. Manakala bagi Neuman (2000) pula menambahkan bahawa kajian survey selalu dikenali sebagai korelasi.

Oleh itu, fokus yang telah diberikan adalah untuk melihat sejauhmana gambaran hala atau kekuatan hubungan antara satu pemboleh ubah dengan pemboleh ubah yang lain dan kepentingan hubungan sesuatu pembolehubah dengan permasalahan kajian. Sifat hubungan yang diperolehi menerusi ujian yang dijalankan dapat membantu penyelidik untuk membuat peramalan mengenai fenomena yang dikaji dalam kajian ini.

4.2 Populasi Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah survey bagi menguji hipotesis dengan menggali soalan siasatan tentang prestasi. Kajian ini menjadikan organisasi kerajaan tempatan sebagai populasi kajian. Organisasi sektor awam yang dipilih adalah kerajaan tempatan. Kajian ini dilakukan ke atas dua puluh tiga (23) *Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD)* tempatan/bandar di persekitaran Kerajaan Negeri Aceh yang merangkumi bahagian

Utara-Timur iatu Kota Sabang, Kota Banda Aceh, Kabupaten Aceh Besar, Kabupaten Pidie Jaya, Kabupaten Pidie, Kabupaten Bireun, Kabupaten Aceh Timur, Kabupaten Aceh Utara, Kota Lhokseumawe, Kota Langsa, Kabupaten Aceh Tamiang. Seterusnya, bahagian Tengah merangkumi Kabupaten Bener Meriah, Kabupaten Aceh Tengah, Kabupaten Gayo Lues, Kabupaten Aceh Tenggara dan Kota Subussalam. Manakala bahagian Barat-Selatan iatu merangkumi Kabupaten Aceh Jaya, Kabupaten Aceh Barat, Kabupaten Nagan Raya, Kabupaten Aceh Barat Daya, Kabupaten Aceh Selatan, Kabupaten Aceh Singkil dan Kabupaten Simeulue. Populasi kajian hanyalah di Kerajaan Negeri Aceh sahaja, disebabkan adalah sukar untuk membuat kutipan data ke atas populasi untuk seluruh Indonesia. Kesukaran yang dimaksudkan adalah kesukaran dari segi kewangan, pengangkutan, komunikasi dan masa. Pengkajian populasi untuk seluruh Indonesia boleh menyebabkan penyelidik perlu berbelanja besar, berhadapan dengan masalah komunikasi dan pengangkutan serta masa yang diambil untuk proses kutipan data boleh menjadi lebih panjang.

Untuk unit analisis kajian pula, organisasi kerajaan tempatan/daerah yang berhubungkait secara langsung dengan sepuluh prioriti pembangunan Aceh, seperti yang terkandung dalam *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)* tahun 2012-2017. Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam kajian ini adalah sejajar dengan kajian-kajian yang dilakukan oleh penyelidik terdahulu dalam melihat hubungan antara sesuatu perancangan strategik dan prestasi organisasi. Jumlah populasi kajian dapat dilihat di Jadual 4.1.

Jadual 4.1
Jumlah populasi kajian

No.	Prioriti Pembangunan Aceh	Jumlah Pejabat
1.	Pembaharuan birokratik dan tadbir urus kerajaan	160
2.	Dinul islam, sosial, adat dan budaya	114
3.	Keselamatan makanan dan tambah nilai pertanian	64
4.	Langkah balas kemiskinan	96
5.	Infrastruktur bersepadu	54
6.	Pendidikan	59
7.	Kesihatan	42
8.	Sumber alam berterusan	11
9.	Kemampanan keamanan	23
10.	Alam sekitar dan bencana	48
Jumlah		671

4.2.1 Kerangka Persampelan

Kajian ini menggunakan *probability sampling* bagi mengutip data utama. Kaedah ini menyediakan cara untuk mendapatkan maklumat bagi menyediakan sesuatu masalah tanpa menggunakan seluruh ahli sesuatu populasi (Konting, 1998). Zikmund (2000) menyatakan persampelan mempunyai tahap ketepatan yang tinggi kerana kerja lapangan dan susunan data dapat diselia dengan rapi berbanding bancian. Dalam kajian ini organisasi yang berhubungan langsung dengan sepuluh (10) prioriti pembangunan Aceh dipilih sebagai populasi kajian.

4.2.2 Reka Bentuk Persampelan

Kajian ini menggunakan pensampelan rawak mudah (*simple random sampling*). Bentuk ini dipilih kerana ianya adalah pendekatan terbaik untuk memperoleh sampel

perwakilan yang terbaik bagi mewakili populasi (Zikmund, 2000). Mengikut Gay dan Diehl (1992) tiada teknik persampelan yang boleh menjamin sampel perwakilan yang paling baik, tetapi persampelan rawak mudah mempunyai kebarangkalian yang lebih tinggi berbanding lain-lain kaedah persampelan. Oleh itu, dalam kajian ini sampel yang digunakan adalah organisasi kerajaan tempatan yang berkait langsung dengan sepuluh (10) prioriti pembangunan Aceh, yang merangkumi dua puluh tiga (23) kerajaan tempatan/bandar.

4.2.3 Saiz Sampel

Mengikut Gay dan Diehl (1992) proses persampelan melibatkan tiga langkah iatu: mengenal pasti populasi, menentukan saiz sampel yang diperlukan dan memilih sampel. Penentuan saiz sampel yang digunakan dalam kajian ini adalah saiz sampel yang dibina oleh Krejcie dan Morgan (1970). Berasaskan kepada jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970), bagi populasi (N) yang bersaiz 650, jumlah sampel yang diperlukan adalah sebanyak 242, manakala bagi populasi yang bersaiz 700 jumlah sampel yang dicadangkan adalah sebanyak 248. Oleh demikian, saiz sampel bagi mewakili populasi kajian ini adalah sebanyak 245. Untuk memperolehi jumlah sampel kajian sebanyak 245 responden, kajian ini mengambil 284 responden. Penentuan sebanyak 284 responden adalah berdasarkan purata kadar maklum balas kajian-kajian terdahulu dalam sektor awam daripada Poister *et al.* (2013) ialah sebanyak 43%, Andrews *et al.* (2009) sebanyak 37,5%, Poister dan Streib (2005) sebanyak 41% dan Boyne dan Gould-Williams (2003) ialah sebanyak 48%. Keseluruhan purata maklumbalas ke semua kajian tersebut adalah sebanyak 42.38%. Oleh itu, jumlah responden yang perlu diagihkan dapat diperolehi dengan mendarabkan nilai 42.38% dengan jumlah saiz populasi kajian iatu sebanyak 671 responden. Hasil darab tersebut

memberikan jumlah 284.34 atau sebanyak 284 responden perlu diagihkan borang soal-selidik.

Saiz sampel ini telah memenuhi andaian *rule of thumb* oleh Roscoe (1975) yang berpendapat bahawa dalam kebanyakan penyelidikan saiz sampel lebih besar daripada 30 dan kurang daripada 500 adalah mencukupi. Manakala Neuman (2000) pula menyatakan bahawa untuk jumlah populasi yang kecil (dibawah 1000) memerlukan nisbah persampelan sebanyak kira-kira 30 peratus.

4.3 Strategi dan Kaedah Kutipan Data

Pendekatan survey digunakan untuk mengumpul sejumlah besar data daripada sampel yang besar dalam masa singkat dan dengan cara yang menjimatkan. Satu set soal selidik telah dibangunkan untuk mengumpul data primer. Kaedah ini telah banyak digunakan oleh banyak kajian sebelum ini dalam bidang yang sama (Denison, 1996; Nier, 2008; Boyne & Gould-Williams, 2003; Hendrick, 2003; Poister & Streib, 2005; Edwards, 2011; Andrew *et al.*, 2007, 2009). Sementara itu, Kothari (2004) menyatakan kutipan data melalui borang soal selidik merupakan metod yang agak popular dan banyak diguna pakai oleh organisasi swasta dan awam.

Seterusnya, aktiviti survey dijalankan ke atas jabatan-jabatan kerajaan tempatan. Soal selidik kajian dibangunkan untuk mengumpul maklumat mengenai amalan perancangan strategik dan prestasi organisasi responden. Ketua Jabatan dipilih bagi mewakili organisasi masing-masing. Borang soal selidik diagihkan langsung kepada Ketua Jabatan/Agensi yang mengambil bahagian. Bagi memudahkan penyelidik mendapatkan jawapan daripada soal selidik yang diedarkan, maka di sini penyelidik telah

menggunakan beberapa orang beberapa orang pembantu penyelidik (*research assistant*) pada setiap kerajaan tempatan/daerah. Senarai nama-nama Jabatan yang mengambil bahagian dalam kajian ini ditunjukkan dalam Lampiran B3-1.

4.4 Instrumen Kutipan Data

Satu instrumen soal selidik telah dibangunkan bagi menjawab persoalan dan objektif kajian. Borang soal selidik yang dibangunkan dibuat dalam bentuk Bahasa Indonesia. Soal selidik kajian dibangunkan bagi mendapatkan maklumat berkaitan pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Matlumat ringkas berkaitan latar belakang responden dapat diperolehi menerusi siri soalan yang diletakkan pada muka surat pertama dalam buku soal selidik kajian yang mana muka surat tersebut turut mengandungi beberapa peringatan yang perlu dipatuhi oleh responden semasa menjawab soal selidik.

4.4.1 Skala Pengukuran

Kajian ini mempunyai satu pemboleh ubah tidak bersandar, iaitu: perancangan strategik dan satu pemboleh ubah bersandar iaitu: prestasi organisasi. Selain itu, kajian ini juga mempunyai satu pemboleh ubah penyederhana yakni budaya organisasi dan satu pemboleh ubah perantara iaitu inovasi pengurusan. Setiap pemboleh ubah diukur dengan menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh penyelidik sebelumnya.

Skala pengukuran yang digunakan oleh penyelidik ialah *itemized rating scale*. Kajian ini menggunakan skala pengukuran enam (6) mata julat. Penggunaan skala ini menyaksikan bahawa kajian ini tidak menyediakan mata julat tengah (*mid point*) atau *neutral point*. Sementara itu semua soal selidik yang terdiri daripada soalan-soalan

demografi, iatu: jantina, tahap pendidikan, status perkawinan, umur, dan tahun perkhidmatan menggunakan skala ordinal dan nominal.

4.4.2 Pembolehubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik

Kajian ini mengandungi satu pemboleh ubah eksogen iatu perancangan strategik. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini dibangunkan berdasarkan kajian-kajian lepas. Item-item soal selidik diadopsi daripada kajian Andrews *et al.*(2009), Poister dan Streib (2005), dan Pina *et al.* (2011). Jumlah keseluruhan item soal-selidik yang akan digunakan untuk mengukur aspek perancangan strategik dalam kajian ini adalah tujuh belas (17) item. Skala pemeringkatan selang dengan enam (6) mata digunakan untuk mengukur tahap amalan setiap dimensi perancangan strategik oleh organisasi responden. Sila rujuk Jadual 4.2 dibawah untuk perincian mengenai huraian item soalan yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 4.2
Huraian Item Soalan Perancangan Strategik

Deskripsi Item	Sumber
Strategy making is a formal procedure in our service. Pembuatan strategi adalah tatacara rasmi dalam perkhidmatan kami.	Andrews <i>et al.</i> (2009), Poister dan Streib (2005),
Strategy is based on formal analysis of the service's needs. Strategi adalah tertakluk kepada analisis rasmi keperluan perkhidmatan.	Pina <i>et al.</i> (2011).
We assess alternative strategies. Kami menilai pelbagai strategi alternatif.	

Jadual 4.2 (Lanjutan)

Deskripsi Item	Sumber
<p>We follow precise procedures to achieve targets Kami mengikut tata cara yang tepat bagi mencapai sasaran.</p>	
<p>Targets in the service are matched to specifically identified citizen needs.</p>	
<p>Sasaran dalam perkhidmatan dipadankan dengan kehendak rakyat yang telah dikenal pasti secara khusus.</p>	
<p>Strategy is made on an ongoing basis. Strategi dibuat secara berterusan.</p>	
<p>Strategy develops through negotiation with external stakeholders.</p>	
<p>Strategi membangun melalui rundingan bersama pihak berkepentingan luaran.</p>	
<p>Individual department heads and managers are responsible for implementing specific initiatives and project that are part of the strategic plan.</p>	
<p>Ketua-ketua jabatan dan pengurus secara perseorangan bertanggungjawab untuk melaksanakan inisiatif dan projek khusus yang merupakan sebahagian daripada pelan strategik.</p>	
<p>The city council holds the chief administrator responsible for implementing the strategic plan.</p>	
<p>Majlis bandaraya memegang tanggungjawab ketua pentadbir untuk melaksanakan pelan strategik.</p>	
<p>Development of action plans. Pembangunan pelan tindakan.</p>	
<p>The existence of other management improvement initiatives influenced the decision to implement the strategic plan.</p>	
<p>Kewujudan pengurusan lain meningkatkan inisiatif yang berpengaruh kepada keputusan melaksanakan pelan strategik.</p>	
<p>Managers exert strong leadership to guide the changes taking place in the organization.</p>	
<p>Pengurus harus mempunyai kepimpinan yang kuat untuk membimbing perubahan yang berlaku dalam organisasi.</p>	
<p>Most people in the local government feel a sense of urgency for successful implementation of the strategic plan.</p>	
<p>Kebanyakan orang dalam kerajaan tempatan berasa satu tindakan yang pantas untuk menjayakan pelaksanaan pelan strategi.</p>	
<p>Annual evaluations of department heads and managers are based largely on their accomplishment of strategic goals and objectives.</p>	
<p>Penilaian tahunan pengurus dan ketua jabatan sebahagian besar didasarkan atas pencapaian matlamat dan objektif strategik.</p>	
<p>The evaluation of the chief administrator is based on accomplishment of the strategic goals and objectives.</p>	
<p>Penilaian ketua pentadbir ialah berdasarkan atas pencapaian matlamat dan objektif strategik.</p>	
<p>Your jurisdiction reports performance measures associated with the strategic plan to the public on a regular basis.</p>	

Jadual 4.2 (Lanjutan)

Deskripsi Item	Sumber
<p>Bidang kuasa anda melaporkan pengukuran prestasi yang berkait dengan pelan strategik kepada awam secara tetap.</p> <p>Your jurisdiction targets programs for more intensive evaluation based on the goals and objectives of your strategic plan.</p> <p>Bidang kuasa anda mensasarkan program-program atas penilaian yang lebih intensif berdasarkan matlamat dan objektif pelan strategik.</p>	

4.4.3 Pembolehubah Penyederhana: Budaya Organisasi

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah intrumen yang dikembangkan oleh Denison yang dikenal dengan *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS). Instrumen ini diperkenalkan oleh Denison (1984, 1990, 1996); Denison dan Mishra (1995); Fey dan Denison (2003) mempunyai enam puluh (60) item soalan secara keseluruhannya. Tambahan pula, instrumen tersebut telahpun diuji kesahihannya oleh Denison *et al.* (2006). Oleh itu, kajian ini menggunakan beberapa item sepertimana yang telah diperkenalkan oleh Denison *et al.* (2006). Dalam kajian ini pula hanya menggunakan dua puluh (20) item soalan daripada DOCS dan setiap soalan tersebut telah disesuaikan dengan persekitaran kajian. Pemilihan item soalan tersebut berasaskan ke atas besaran nilai cronbach alpha. DOCS ini juga pernah digunakan dalam beberapa kajian sebelumnya dalam bidang yang sama (seperti: Sharma, 2005; Nier, 2008; Shafei *et al.*, 2011; Sukandar, 2013). Responden kajian dikehendaki menyatakan persepsi mereka menerusi skala pengukuran julat enam (6) mata. Huraian lanjut mengenai item soalan boleh dirujuk pada Jadual 4.3.

Jadual 4.3

Huraian Item Soalan Budaya Organisasi

Deskripsi Item	Sumber
Decisions are usually made at the level where the best information is available. Keputusan didapati berasaskan ke atas maklumat terbaik.	Denison (1984, 1990, 1996); Denison dan
People work like they are part of a team. Orang bekerja seperti mereka adalah sebahagian daripada pasukan.	Mishra (1995); Fey dan Denison (2003); Denison <i>et al.</i> (2006);
Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy. Kerja berpasukan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, berbanding hierarki.	Sharma, 2005; Nier, 2008; Shafei <i>et al.</i> , 2011;
Teams are our primary building blocks. Pasukan adalah blok binaan utama kami.	Sukandar, 2013.
The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage. Keupayaan orang dilihat sebagai sumber penting daripada kelebihan daya saing.	
The leaders and managers "practice what they preach." Para pemimpin dan pengurus mengamalkan apa yang mereka cakup.	
There is a clear and consistent set of values that governs the way we do service. Terdapat satu set nilai yang jelas dan berterusan yang mentadbir cara kita melakukan perkhidmatan.	
When disagreements occur, we work hard to achieve "win-win" solutions. Bila perbezaan pendapat berlaku, kita bekerja keras untuk mencapai win-win penyelesaian.	
People from different parts of the organization share a common perspective. Orang-orang daripada bahagian yang berbeza dalam organisasi berkongsi perspektif yang sama.	
There is good alignment of goals across levels. Terdapat penjajaran yang baik daripada matlamat yang merentasi peringkat.	
New and improved ways to do work are continually adopted. Cara-cara baharu dan lebih baik dalam bekerja secara berterusan diguna pakai.	
Customer comments and recommendations often lead to changes. Komen dan cadangan pelanggan selalunya membawa kepada perubahan.	
Customer input directly influences our decisions. Input pelanggan secara langsung mempengaruhi keputusan kami.	
The interests of the customer often get ignored in our decisions (reversed scale). Kepentingan pelanggan selalu diabaikan dalam keputusan	

Jadual 4.3 (Lanjutan)

Deskripsi Item	Sumber
kami. We make certain that the "right hand knows what the left hand is doing." Kami memastikan bahawa "tangan kanan tahu apa yang tangan kiri lakukan."	
There is a long-term purpose and direction. Terdapat tujuan dan hala tuju jangka panjang.	
There is a clear mission that gives meaning and direction to our work. Terdapat satu misi yang jelas yang memberikan makna dan arahan kepada kerja kami.	
There is a clear strategy for the future. Terdapat strategi yang jelas untuk masa hadapan.	
Our strategic direction is unclear to me (reversed scale). Hala tuju strategik kami belum jelas bagi saya.	
We have a shared vision of what the organization will be like in the future. Kami mempunyai visi yang dikongsi daripada harapan organisasi pada masa hadapan.	

4.4.4 Pembolehubah Perantara: Inovasi Pengurusan

Selain budaya organisasi, kajian ini juga mempunyai satu pemboleh ubah pengantara iatu inovasi pengurusan. Untuk mengukur inovasi pengurusan dalam kajian ini menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Walker (2006). Ianya terdiri daripada dua puluh dua (22) item soalan, namun dalam kajian ini hanya memuat item-item yang sudah teruji kesahannya iatu dengan nilai cronbach alpha lebih daripada 0.70. Kaedah ini turut digunakan oleh Walker (2008) dan Walker *et al.* (2010) dalam kajian pada bidang yang sama. Huraian lanjut mengenai ke semua item-item soalan dalam inovasi pengurusan bolehlah diikuti pada Jadual 4.4 dibawah ini.

Jadual 4.4

Huraian Item Soalan Inovasi Pengurusan

Deskripsi Item	Sumber
<p>Providing new services to new users was a major part of our approach. Menyediakan perkhidmatan baru kepada pengguna baru adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.</p>	<p>Walker (2006, 2008); Walker <i>et al.</i> (2010)</p>
<p>Providing new services to existing users was a major part of our approach. Menyediakan perkhidmatan baru kepada pengguna yang sedia ada adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.</p>	
<p>Providing existing services to new users were a major part of our approach. Menyediakan perkhidmatan yang sedia ada untuk pengguna baru adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.</p>	
<p>The introduction of new management information systems (e.g. performance management systems) were a major part of our approach. Pengenalan sistem maklumat pengurusan baru (contohnya sistem pengurusan prestasi) adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.</p>	
<p>The introduction of new information technology systems (e.g. computer hardware) were a major part of our approach. Pengenalan sistem teknologi maklumat baru (contohnya perkakasan computer) adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.</p>	
<p>Significant changes in internal communications (e.g. intranets, roadshows) a major part of our approach. Perubahan ketara dalam komunikasi dalaman (contohnya intranet, roadshows) sebahagian besar daripada pendekatan kami.</p>	
<p>Significant changes in external communications (e.g. regular newsletters, citizen's forums) a major part of our approach. Perubahan ketara dalam komunikasi luaran (contohnya regular newslaters, citizen's forums) sebahagian besar daripada pendekatan kami.</p>	
<p>Enhancing co-ordination and joint working with other departments was a major part of our approach. Sebahagian besar daripada pendekatan kami adalah meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan jabatan-jabatan lain.</p>	
<p>Developing local strategic partnerships (e.g. voluntary partnerships to co-ordinate funding, policy, implementation etc). was a major part of our approach. Membangunkan perkongsian strategik Negeri (contohnya perkongsian sukarela untuk menyelaraskan pembiayaan, polisi, pelaksanaan dan sebagainya) adalah bahagian utama pendekatan kami.</p>	

Jadual. 4.4 (Lanjutan)

Deskripsi Item	Sumber
Developing statutory partnerships (e.g. crime and disorder partnerships) was a major part of our approach. Membangunkan perkongsian berkanun (contohnya jenayah dan gangguan perkongsian) adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.	
Working more closely with our users was a major part of our approach. Bekerja lebih rapat dengan pengguna adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.	

4.4.5 Pembolehubah Bersandar: Prestasi Organisasi

Instrumen yang digunakan bagi mengukur prestasi organisasi diperolehi daripada Van de Ven dan Ferry (1980) yang telah digunakan oleh Dunk dan Lysons (1997), Williams, Macintosh dan Moore (1990), Verbeeten (2008), Indudewi (2009) dan Karyanti (2010) pada sektor awam. Instrumen prestasi ini merangkumi daripada tujuh (7) soalan dan telah diselaraskan untuk keadaan di Indonesia. Para responden dikehendaki menyatakan pandangan mereka menurut skala pengukuran julat enam (6) mata. Huraian lanjut mengenai item soalan boleh dirujuk pada Jadual 4.5.

Jadual 4.5
Huraian Item Soalan Prestasi Organisasi

Deskripsi Item	Sumber
The quantity or amount of work produced. Kuantiti dan jumlah kerja yang dihasilkan (pencapaian sasaran prestasi bagi setiap program yang dihasilkan daripada sebuah program).	Van de Ven dan Ferry (1980); Dunk dan Lysons (1997); Williams <i>et al.</i> (1990); Verbeeten (2008); Indudewi (2009) dan Karyanti (2010).
The quality or accuracy of work produced. Kualiti dan ketepatan kerja yang dihasilkan (ketepatan dan kesesuaian hasil program dengan program yang ditetapkan).	
The number of innovations or new ideas by the unit. Paras pencapaian program yang ditetapkan.	
Reputation of work excellence. Reputasi kecemerlangan kerja (kesan daripada program bagi masyarakat).	
Attainment of unit production or service goals. Pencapaian unit produksi atau matlamat perkhidmatan (realisasi bajet mengikut bajet yang telah ditetapkan).	
Efficiency of unit operations. Kecekapan unit operasi (pencapaian realisasi perbelanjaan dengan standar perbelanjaan).	
Morale of unit personnel. Moral kakitangan daripada unit kerja (perubahan tingkah laku pekerja).	

4.5 Pra Pengujian Instrumen Kajian

Instrumen yang dibangunkan dalam kajian ini diambil daripada literatur bahasa Inggeris dan telah diterjemahkan kepada Bahasa Indonesia dan diperiksa oleh Tuan Muhammad Iskandar, S.Pd, M.Dev, M.Prac, Marthunis Muhammad, S.Pi, M.Sc, MBA dan Muhammad Taufiq, ST, M.Sc. Pendekatan penterjemah telah dibuat melalui *back-to-back translation*. Sebelum soal selidik diedarkan kepada responden, dilakukan kajian rintis untuk mengukur kesahan kriteria, kebolehpercayaan, normaliti dan lineariti data yang digunakan. Kajian rintis (*pilot study*) merupakan kajian secara kecil-kecilan yang dilaksanakan sebelum kajian sebenar dilakukan. Oleh yang demikian kajian rintis juga

dikenali sebagai “kajian mini” bagi suatu kajian skala-penuh (*full scall study*) dijalankan. Kajian rintis ini dilakukan dengan menggunakan sampel tiga puluh (30) orang responden, pengurus organisasi Kerajaan Negeri Aceh yang tidak dijadikan sampel dalam penyelidikan. Menurut Hair *et al.* (2007) berpendapat bahawa bagi tujuan kajian rintis, jumlah subjek yang paling sedikit adalah antara empat (4) atau lima (5) individu dan jumlah yang paling maksima adalah tidak lebih daripada tiga puluh (30).

Kesahan instrumen yang digunakan dalam kajian merujuk kepada tahap alat kajian dapat mengukur apa yang sepatutnya diukur (Hair *et al.*, 2010). Manakala, kebolehpercayaan instrumen merujuk kepada kestabilan dan ketekalan instrumen dalam mengukur satu konsep (Sekaran, 2000). Untuk tujuan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang digunakan dalam kajian ini, maka analisis faktor dan analisis kebolehpercayaan telah dilaksanakan terhadap data kajian. Analisis faktor digunakan sebagai bukti kesahan konstruk bagi instrumen yang dibina (Nunnally, 1978; Sekaran, 2000). Keputusan ujian analisis faktor ditunjukkan dalam bab 5.

Kebolehpercayaan (*reliability*) adalah ukuran keupayaan sesuatu instrument penyelidikan dalam mengukur permasalahan pembolehubah secara konsisten setiap kali ia digunakan. Ketekalan semua instrumen yang digunakan dalam kajian ini diuji dengan menggunakan Model Cronbach Alpha. Mengikut Sekaran (2003) nilai koefisien kebolehpercayaan 0.80 dan ke atas adalah baik, bagi nilai 0.60 hingga 0.80 adalah boleh diterima dan nilai kurang dari 0.60 adalah dianggap lemah. Seterusnya dilakukan ujian normaliti merujuk kepada serakan data bagi pembolehubah metrik individu dan hubungannya dengan serakan normal (Hair *et al.*, 2010). Kemudian akan dilakukan pula ujian rintis lineariti dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS, dengan Means Test.

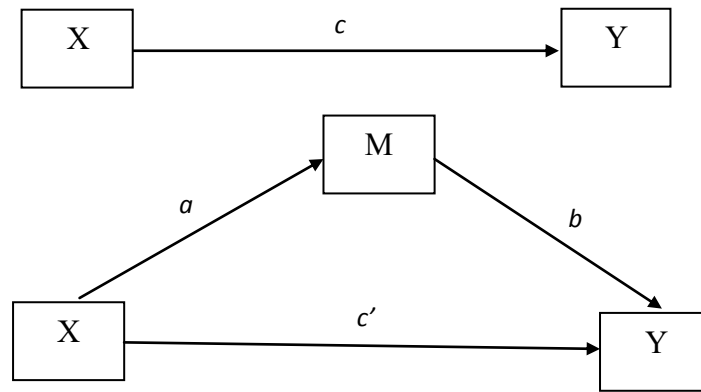
Apabila diperolehi F Deviation from Linearity dengan aras signifikan di atas 5 peratus, hubungan tersebut dinyatakan linear, dan begitu pula sebaliknya.

4.6 Kaedah Penganalisaan Data

Data yang diperolehi melalui borang soal selidik dianalisa dengan menggunakan software *Statistical Package for Social Science* (SPSS 20.0). Analisis faktor dan analisis kebolehpercayaan dilakukan bagi menentukan kesahihan dan konsistensi pemboleh ubah bersandar iaitu prestasi organisasi, satu pemboleh ubah tidak bersandar iaitu perancangan strategik, satu pemboleh ubah penyederhana iaitu budaya organisasi dan satu pemboleh ubah perantara iaitu inovasi pengurusan.

Terdapat pelbagai teknik analisis data yang digunakan dalam kajian ini seperti analisis korelasi, regresi mudah, regresi berganda dan regresi berganda bertingkat. Seterusnya, pengkaji menggunakan analisa korelasi dan regresi mudah bagi menjawab objektif kajian pertama. Manakala bagi menjawab objektif kedua atau untuk menguji kesan interaksi daripada pemboleh ubah penyederhana terhadap pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar, pengkaji menggunakan analisis regresi berganda bertingkat. Pallant (2007) menyatakan bahawa analisis korelasi digunakan bagi mengenalpasti kekuatan arah hubungan yang linear antara dua pemboleh ubah. Sementara itu, penggunaan analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis hubungan antara pemboleh ubah bersandar dengan beberapa pemboleh ubah tidak bersandar. Akhirnya, Baron dan Kenny (1986), Anderson (1986), Lumpkin dan Dess (1996), Frazier, Barron dan Tix (2004) bahawa analisis regresi berganda atau analisis regresi penyederhana merupakan satu teknik yang sesuai bagi mengenal pasti pemboleh ubah penyederhana.

Bagi menjawab objektif kajian ketiga iatu mengenal pasti pengaruh inovasi pengurusan sebagai perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi telah mengamalkan pelbagai ujian yang merangkumi: Baron dan Kenny (1986), Sobel Test, program MedGraph (versi excel) dan Kock Mediation Test (versi excel). Empat langkah prosedur Baron dan Kenny (1986) digunakan sebagai asas untuk mengenal pasti kesan perantara. Pertama, menguji hubungan langsung antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Kedua, menguji hubungan langsung antara perancangan strategik dan inovasi pengurusan. Ketiga, menguji hubungan langsung antara inovasi pengurusan dan prestasi organisasi. Keempat, menguji secara serentak pengaruh perancangan strategik dan inovasi pengurusan terhadap prestasi organisasi. Empat langkah ini telah digunakan oleh penyelidik terdahulu bagi menguji kesan perantara dalam hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar (Dibrell *et al.*, 2014). Bagi memastikan wujudnya kesan perantara ujian *Sobel test* pula telah dijalankan. Preacher dan Hayes (2004) menyatakan terdapat satu kaedah statistik yang lebih teliti bagi menilai hipotesis perantara iatu Sobel test. Sobel test dijalankan dengan membandingkan kekuatan daripada kesan tidak langsung pemboleh ubah tidak bersandar (X) ke atas pemboleh ubah bersandar (Y). Kesan tidak langsung X terhadap Y dalam hal ini ditunjukkan di dalam Rajah 4.1.



- Note:* X = Pemboleh ubah tidak bersandar (IV)
 Y = Pemboleh ubah bersandar (DV)
 M = Pemboleh ubah perantara (MED)
 c = Koefisien laluan X terhadap Y, kesan langsung X terhadap Y
 a = Koefisien laluan X terhadap M, kesan langsung X terhadap M
 b = Koefisien laluan M terhadap Y, kesan langsung M terhadap Y
 c' = Koefisien laluan X terhadap Y setelah ditambah M.

Rajah 4.1
 Ilustrasi Reka Bentuk Pengantara

Dalam pada itu, ujian MedGraph pula dilakukan bagi melihat kesan perantara inovasi pengurusan dalam hubungan pemboleh ubah tidak bersandar perancangan strategik dan pemboleh ubah bersandar prestasi organisasi. Ujian ini dilakukan dengan menggunakan program MedGraph yang dibangunkan oleh Jose (2008). Program ini direka berasaskan kepada Brambor *et al.* (2002), Field (2006) dan Baron dan Kenny (1986). Pengamalan program Medgraph sebagai salah satu ujian bagi mengesan kesan perantara dalam hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar pada kajian lepas boleh ditemui dalam kajian Kamukama dan Natamba (2013), Kamukama, Ahiauzu dan Ntayi (2011), Mafabi, Munene dan Ntayi (2012) dan Mirzaei *et al.* (2012).

Disamping itu, ujian *kock mediation test* pula dijalankan bagi memastikan inovasi pengurusan sebagai pemboleh ubah perantara. Ujian ini diukur dengan mendarabkan

purata laluan a dan b, dan kemudian membahagikannya dengan nilai yang diperolehi dengan piawai ralat laluan (the standard error of the paths) (Kock, 2014) seperti yang ditunjukkan dalam formula ini:

$$T = \frac{a \times b}{S(a \times b)}$$

Oleh itu, formula ini digunakan bagi menentukan inovasi pengurusan sebagai perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Dimana;

a → nilai daripada hubungan pembolehubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah perantara.

b → nilai daripada hubungan pembolehubah perantara dengan pemboleh ubah bersandar.

S → nilai sisihan piawai (standard deviation) daripada a dan b di atas.

T → coefficient significance level.

Mengikut Hair *et al.* (2010) pengantaraan diwujudkan jika nilai T adalah sama dengan atau lebih besar daripada 1.96 pada paras signifikan 0.05 dengan menggunakan two tail test. Sementara itu, pada *one-tail test* nilai T mesti sama dengan atau lebih besar daripada 1.64 pada paras signifikan 0.05. Lebih jelas mengenai hubungan antara persoalan kajian, objektif kajian, hipotesis dan kaedah penganalisan data ditunjukkan Jadual 4.6.

Jadual 4.6
Kaedah Penganalisan Data

Persoalan Kajian	Objektif Kajian	Hipotesis	Analisis Data
Apakah terdapat hubungan dan pengaruh antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi di sektor awam?	Menjelaskan hubungan dan pengaruh di antara perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam.	Terdapat hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi.	Korelasi dan Regresi Mudah
Apakah terdapat kesan pemboleh ubah penyederhana budaya organisasi terhadap hubungan perancangan strategik dengan prestasi organisasi di sektor awam?	Mengukur kesan pemboleh ubah penyederhana budaya organisasi terhadap perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam.	Budaya organisasi adalah penyederhana ke atas hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi.	Regresi berganda bertingkat
Apakah terdapat kesan pemboleh ubah pengantara inovasi pengurusan terhadap hubungan perancangan strategik dengan prestasi organisasi di sektor awam?	Menentukan kesan pemboleh ubah pengantara inovasi pengurusan terhadap perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam.	Inovasi pengurusan adalah perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi.	Regresi berganda, Sobel test, Program MedGraph dan Kock Mediation Test

4.7 Kesimpulan

Bab ini menerangkan reka bentuk dan metodologi yang digunakan dalam kajian ini. Selain itu, huraian item soal selidik bagi semua pemboleh ubah kajian juga didedahkan. Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan di antara perancangan strategik dan prestasi organisasi dan peranan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana dan kesan inovasi pengurusan sebagai perantara antara hubungan perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Akhirnya, dalam bab ini juga mendedahkan langkah-langkah dalam penganalisan data. Pada bab seterusnya iaitu Bab 5, ia akan menerangkan tentang hasil dapatan dan keputusan penganalisan data yang dibuat dengan menggunakan kaedah-kaedah statistik yang telah dipilih dalam Bab 4.



BAB 5

DAPATAN KAJIAN

5.0 Pengenalan

Bab ini menjelaskan dapatan kajian yang telah dijalankan oleh penyelidik melalui pengedaran borang soal selidik kepada para responden. Bab ini dimulakan dengan penjelasan maklum balas dan diikuti dengan perbincangan mengenai demografi responden. Seterusnya, kesahihan bagi setiap konstruk kajian yang terlibat iaitu: perancangan strategik, budaya organisasi, inovasi pengurusan dan prestasi organisasi dijelaskan berdasarkan dapatan analisis faktor. Bab ini diakhiri dengan membincangkan tentang analisis deskriptif bagi setiap pemboleh ubah kajian dan keputusan hipotesis kajian berdasarkan ujian analisis korelasi dan regresi mudah, analisis regresi berganda, sobel test, program medgraph, kock mediation test serta analisis regresi berganda bertingkat. Berikut merupakan hasil dapatan kajian seperti yang telah dijalankan.

5.1 Kajian Rintis

Kajian rintis merupakan cubaan kajian yang dilakukan bagi mengenal pasti kelemahan pada instrumen dan prosedur kajian. Ia menfokus ke atas pengujian pekali kebolehpercayaan setiap item soal selidik yang akan diedarkan. Melalui kajian rintis, penyelidik boleh menerima maklum balas mengenai tahap mudah soal selidik boleh dijawab oleh responden serta kewujudan mana-mana soalan yang tidak jelas supaya dapat diperbaiki sebelum edaran soal-selidik sebenar dilakukan. Oleh itu, kajian rintis tidak boleh dipisahkan dalam sebarang projek kerana responden kerap mentafsir instrumen berbeza daripada penyelidik.

Dalam kajian ini, satu kajian rintis telah dijalankan sebelum kajian yang sebenarnya, yang melibatkan 30 sampel (uji pre, N=30). Kajian rintis dilakukan pada tarikh 4 Ogos 2014 sampai 25 Ogos 2014. Responden pada kajian rintis adalah Ketua Jabatan Negeri Aceh, Indonesia. Sampel-sampel tersebut dipilih menggunakan teknik rawak mudah dan tidak terlibat dalam kajian sebenarnya. Data-data yang diperolehi daripada kajian rintis dianalisis dengan menggunakan nilai cronbach alpha bagi menentukan ketekalan dalaman dan nilai korelasi item-total. Perincian nilai-nilai cronbach alpha bagi kebolehpercayaan instrumen ditunjukkan dalam Jadual 5.1.

Jadual 5.1
Ujian Rintis (N=30)

No	Pembolehubah	Bilangan Item	Cronbach alpha
1.	Perancangan Strategik	17	.774
2.	Budaya Organisasi	20	.771
3.	Inovasi Pengurusan	11	.872
4.	Prestasi Organisasi	7	.779

Merujuk kepada Jadual 5.1 didapati semua nilai cronbach alpha adalah melebihi 0.6 (Hair *et al.*, 2010). Oleh itu, dengan merujuk kepada Nunnally dan Berstein (1994), dapatan tersebut mendapati bahawa semua item yang digunakan adalah sah dan boleh dipercayai. Keluaran analisa kebolehpercayaan kajian rintis dalam kajian ini ditunjukkan di Lampiran B4-1.

5.2 Maklumbalas Responden Kajian

Seperti yang telah dijelaskan pada Bab 4, kajian ini telah menjadikan ketua jabatan daerah/agensi kerajaan tempatan/daerah daripada Kerajaan Negeri Aceh, Indonesia sebagai populasi kajian. Data kajian diperolehi melalui pengedaran soal selidik yang diedarkan oleh pembantu penyelidik kepada responden. Sejumlah 284 soal selidik mula diedarkan pada 5 Januari 2015 dan responden diberi tempoh sehingga 25 Januari 2015 untuk melengkap dan memulangkan semula soal selidik berkenaan kepada penyelidik dan pembantu penyelidik. Untuk Kerajaan Daerah Banda Aceh dan Aceh Besar penyelidik secara langsung menghantarkan borang soal selidik kepada pengerusi/ketua jabatan yang menjadi responden dalam kajian ini. Seterusnya, bagi kerajaan tempatan/daerah lain dihantarkan oleh pembantu penyelidik. Borang soal selidik yang telah diisi oleh responden seterusnya dimasukkan ke dalam sampul surat dan dihantar kepada penyelidik melalui bas awam atau dihantar langsung oleh pembantu penyelidik. Sehingga tarikh berkenaan, sejumlah 130 soal selidik telah diterima semula. Ini bermakna, kadar maklum balas adalah: 45.77%. Kadar maklum balas ini dianggap mencukupi kerana pada kajian terdahulu purata kadar maklum balas ialah 42,38%. Selain itu, dua puluh (20) soal selidik telah ditolak disebabkan kerana sebahagian besar tidak dijawab dan/atau tidak dijawab langsung oleh responden. Berdasarkan kepada jumlah sampel tersebut, kajian ini sudah mencapai tahap yang memuaskan dan keputusan kajian ujian ke atas sampel kajian ini sudah mencerminkan keputusan populasi kajian secara keseluruhannya. Jadual 5.2 menunjukkan maklum balas responden.

Jadual 5.2
Kadar Maklumbalas Responden

No	Daerah	Jumlah Pejabat	Pengiraan	Proportionately Random Sampling	Soal-selidik yang kembali	Peratusan
1.	Sabang	28	28/671*284	12	3	25.31
2.	Banda Aceh	27	27/671*284	11	8	70.01
3.	Aceh Besar	30	30/671*284	13	7	55.13
4.	Pidie	35	35/671*284	15	6	40.50
5.	Pidie Jaya	21	21/671*284	9	5	56.25
6.	Bireuen	28	28/671*284	12	7	59.07
7.	Aceh Utara	33	33/671*284	14	6	42.96
8.	Lhokseumawe	29	29/671*284	12	4	32.59
9.	Aceh Timur	18	18/671*284	8	4	52.50
10.	Langsa	27	27/671*284	11	7	61.25
11.	Aceh Tamiang	29	29/671*284	12	4	32.59
12.	Aceh Tengah	28	28/671*284	12	8	67.51
13.	Bener Meriah	28	28/671*284	12	5	42.19
14.	Gayo Lues	33	33/671*284	14	6	42.96
15.	Aceh Tenggara	30	30/671*284	13	6	47.25
16.	Subussalam	32	32/671*284	14	4	29.53
17.	Aceh Singkil	32	32/671*284	14	8	59.07
18.	Aceh Jaya	28	28/671*284	12	7	59.07
19.	Aceh Barat	33	33/671*284	14	6	42.96
20.	Nagan Raya	29	29/671*284	12	6	48.88
21.	Aceh Barat Daya	28	28/671*284	12	4	33.75
22.	Aceh Selatan	34	34/671*284	14	5	34.75
23.	Simeulue	31	31/671*284	13	4	30.49
Jumlah		671		284	130	45.77

5.3 Deskripsi Demografi Responden

Dalam penyelidikan ini ciri-ciri responden digambarkan melalui data deskriptif yang diperolehi daripada responden. Jadual 5.3 menunjukkan maklumat demografi responden yang terlibat dalam kajian ini. Majoriti responden adalah terdiri daripada lelaki seramai 91 orang (82.7%), manakala selebihnya (19 orang – 17.3%) adalah perempuan. Seterusnya, majoriti daripada responden (48 orang – 43.6%) berumur di antara 41 dan 50 tahun. Ia diikuti oleh responden berumur di antara 30 dan 40 tahun (36 orang – 32.7%), 51 dan 60 tahun (23 orang – 20.9%), kurang dari 30 tahun (2 orang – 1.8%), dan akhir sekali lebih dari 60 tahun (1 orang – 0.9%). Seramai 108 orang responden (98.2%) telah kahwin, dan selebihnya belum kahwin (1 orang – 0.9%) dan lainnya/cerai/duda (1 orang – 0.9%).

Selanjutnya, majoriti responden adalah mempunyai kelayakan akademik tertinggi iaitu sarjana/S1 (65 orang – 59.1%), diikuti master/S2 (41 orang – 37.3%), dan doktor/S3 (4 orang – 3.6%). Sebahagian besar responden berasal daripada pejabat operasi/perkhidmat (54 orang – 49.1%), dan majoriti tempoh berkhidmat responden pada kerajaan adalah di antara 5 dan 10 tahun (28 orang – 25.5%) serta tempoh berkhidmat dalam jawatan semasa majoriti 1 – 2 tahun (57 orang – 51.8%). Keluaran analisis ditunjukkan di Lampiran B5-1.

Jadual 5.3
Maklumat Demografi Responden

Pembolehbah Demografi		Kekerapan (N=110)	Peratusan
Jantina	Laki-Laki	91	82.7
	Perempuan	19	17.3
Umur	Kurang dari 30 tahun	2	1.8
	30-40 tahun	36	32.7
	41-50 tahun	48	43.6
	51-60 tahun	23	20.9
	Lebih dari 60 tahun	1	0.9
Status perkahwinan	Kahwin	108	98.2
	Belum kahwin	1	0.9
	Lainnya	1	0.9
Pendidikan tertinggi	SMU	0	0
	Diploma/I/II/III	0	0
	Sarjana (S1)	65	59.1
	Master (S2)	41	37.3
	Doktor (S3)	4	3.6
Jabatan	Pejabat	11	10.0
	Perkhidmat/operasi	54	49.1
	Agensi	44	40.0
	Lainnya	1	0.9
Tempoh berkhidmat di kerajaan	Kurang dari 5 tahun	16	5.5
	5-10 tahun	28	25.5
	11-15 tahun	27	24.5
	16-20 tahun	16	14.5
	21-25 tahun	19	17.3
	Lebih dari 25 tahun	14	12.7
Tempoh berkhidmat dalam jawatan semasa	Kurang dari 1 tahun	20	18.2
	1-2 tahun	57	51.8
	3-5 tahun	31	28.2
	Lebih dari 5 tahun	2	1.8

5.4 Analisis Faktor

Analisis faktor adalah kaedah yang digunakan bagi menentukan ketepatan item yang digunakan dalam mengukur sesuatu konstruk (Hair *et al.*, 2010). Analisis faktor dilakukan ke atas semua item yang mengukur pemboleh ubah kajian, baik pemboleh ubah tidak bersandar perancangan strategik, pemboleh ubah penyederhana budaya organisasi, pemboleh ubah pengantara inovasi pengurusan dan pemboleh ubah bersandar prestasi organisasi. Tujuan analisis faktor ini dijalankan adalah untuk mengesahkan skala pengukuran dan menentukan kedudukan faktor bagi setiap item atau skala pengukuran. Hair *et al.* (2010) menerangkan muatan faktor di antara 0.30 hingga 0.40 adalah baik dan mencapai nilai minima bagi menerangkan faktor. Seterusnya, mereka mencadangkan muatan faktor yang signifikan dengan saiz sampel sebagai panduan berdasarkan Jadual 5.4.

Jadual 5.4
Muatan Faktor Mengikut Saiz Sampel

Muatan Faktor	Saiz Sampel yang diperlukan
.30	350
.35	250
.40	200
.45	150
.50	120
.55	100
.60	85
.65	70
.70	60
.75	50

Sumber: Hair *et al.* (2010)

Sementara itu, Tabachnick dan Fidell (2001), mencadangkan bahawa hanya pemboleh ubah dengan nilai muatan faktor melebihi 0.32 sahaja yang perlu diambil kira. Bagaimanapun, Tabachnick dan Fidell (2001) turut menyatakan bahawa had bagi saiz faktor muatan adalah bergantung kepada penyelidik. Bagi penyelidikan ini, mendapati sebanyak 0.5 faktor muatan diambil kira berdasarkan kepada faktor yang dipengaruhi oleh skor homogeneity. Hair *et al.* (2010) menyatakan penyelidik hendaklah memilih item yang mempunyai nilai muatan faktor yang paling tinggi dan signifikan. Apabila satu item mempunyai nilai muatan faktor signifikan lebih dari satu faktor maka berlaku *cross loading* sehingga penyelidik perlu menyingkirkan item soalan tersebut.

Pertimbangan lain yang dicadangkan oleh Tabachnick dan Fidell (2001) dalam analisis faktor adalah nilai statistik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dengan skor melebihi 0.6. Jika nilai yang diperolehi kurang daripada 0.6, Field (2009) mencadangkan perlunya kutipan data tambahan atau pengurangan dalam pemboleh ubah. Manakala Hutchison dan Sofroniou (1999), menyatakan bahawa nilai KMO antara 0.5 dan 0.7 sebagai skor sederhana, 0.7 dan 0.8 sebagai skor baik, antara 0.8 dan 0.9 sebagai skor sangat baik, dan nilai melebihi 0.9 sebagai skor amat baik. Seterusnya, *eigenvalue* hendaklah melebihi 1 untuk setiap muatan faktor yang dibentuk, manakala nilai varians yang baik adalah 50 peratus atau lebih. Seterusnya, Hair *et al.* (2010) pula menyatakan dalam bidang sains sosial, sumbangan varians mencapai 60 peratus adalah baik dan kurang daripada itu juga masih boleh diterima. Hasil ujian analisis faktor bagi kesemua pembolehubah kajian boleh dilihat dalam Jadual 5.5 hingga Jadual 5.8.

5.4.1 Analisis Faktor Perancangan Strategik

Konstruk perancangan strategik dalam kajian ini diukur dengan menggunakan tujuh belas (17) item soalan yang diadaptasi daripada Andrews *et al.* (2009), Poister dan Streib (2005) dan Pina *et al.* (2011). Analisis faktor dengan varimax rotated principal components telah dijalankan ke atas pembolehubah ini. Terdapat empat (4) faktor yang terbentuk daripada tujuh belas (17) item dan dua (2) iatu item PS12 dan PS16 telah digugurkan kerana nilai muatan faktor dibawah nilai yang boleh diambil kira. Hasil ujian pula mendapati nilai KMO adalah 0.863, melebihi nilai yang ditetapkan, iaitu 0.6 dan nilai Barlett's test of sphericity (Barlett, 1954) adalah signifikan (chi-square = 781.216, $p < 0.001$). Ianya menunjukkan nilai KMO pembolehubah tidak bersandar (perancangan strategik) ialah sangat baik dan boleh dilakukan analisis faktor. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa uji analisis faktor dapat diteruskan. Sementara itu, nilai sumbangan varian keseluruhan yang dilaporkan adalah 61.41%. Secara keseluruhan semua item mempunyai nilai komunaliti 0.4 ke atas. Hasil ujian diterangkan dalam Jadual 5.5. Keluaran analisis faktor perancangan strategik dalam kajian ini ditunjukkan di Lampiran B6-1.

Jadual 5.5

Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Perancangan Strategik

Item	Faktor				Komunaliti	
	1	2	3	4		
Faktor 1: Pelaksanaan Strategi						
PS8	Ketua-ketua jabatan dan pengurus secara perseorangan bertanggungjawab untuk melaksanakan inisiatif dan projek khusus yang merupakan sebahagian daripada pelan strategik.	.501				.462
PS11	Kewujudan pengurusan lain meningkatkan inisiatif yang berpengaruh kepada keputusan melaksanakan pelan strategik.	.675				.519
PS13	Kebanyakan orang dalam kerajaan tempatan berasa satu tindakan yang pantas untuk menjayakan pelaksanaan pelan strategi.	.764				.642
PS14	Penilaian tahunan pengurus dan ketua jabatan sebahagian besar didasarkan atas pencapaian matlamat dan objektif strategik.	.828				.719
PS15	Penilaian ketua pentadbir ialah berdasarkan atas pencapaian matlamat dan objektif strategik.	.796				.729

Jadual 5.5 (Lanjutan)

Item	Faktor				Komunaliti
	1	2	3	4	
Faktor 2: Kawalan Strategi					
PS6	Strategi dibuat secara berterusan.	.583			.607
PS10	Pembangunan pelan tindakan	.877			.797
PS17	Bidang kuasa anda mensasarkan program-program atas penilaian yang lebih intensif berdasarkan matlamat dan objektif pelan strategik.	.835			.793
Faktor 3: Incrementalism Logik					
PS3	Kami menilai pelbagai strategi alternatif.		.754		.706
PS5	Sasaran dalam perkhidmatan dipadankan dengan kehendak rakyat yang telah dikenal pasti secara khusus.		.609		.661
PS7	Strategi membangun melalui rundingan bersama pihak berkepentingan luaran.		.681		.524
PS9	Majlis bandaraya memegang tanggungjawab ketua pentadbir untuk melaksanakan pelan strategik.		.680		.653
Faktor 4: Perancangan Rational					
PS1	Pembuatan strategi adalah tatacara rasmi dalam			.723	.592

Jadual 5.5 (Lanjutan)

Item	Faktor				Komunaliti
	1	2	3	4	
perkhidmatan kami.					
PS2 Strategi adalah tertakluk kepada analisis rasmi keperluan perkhidmatan				.520	.477
PS4 Kami mengikut tata cara yang tepat bagi mencapai sasaran.				.514	.540
Nilai Eigen	6.465	1.629	1.297	1.046	
Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%)	38.032	9.598	7.627	6.156	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	.863				
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square	781.216				
df	136				
Signifikan	.000				

5.4.2 Analisis Faktor Budaya Organisasi

Konstruk budaya organisasi diukur dengan menggunakan dua puluh (20) item soalan yang diadaptasi daripada Denison (1984, 1990, 1996), Denison dan Mishra (1995), Fey dan Denison (2003), Denison *et al.* (2006), Sharma (2005), Nier (2008) Shafei *et al.* (2011) dan Sukandar (2013). Analisis faktor dengan varimax rotated principal components telah dijalankan ke atas pemboleh ubah ini. Pemboleh ubah budaya organisasi mengeluarkan empat (4) faktor yang terbentuk daripada dua puluh (20) item soalan dan terdapat tiga item yang digugurkan kerana nilai muatan faktor dibawah nilai yang boleh diambil kira iatu BO6, BO7 dan BO15. Hasil ujian mendapati nilai KMO adalah 0.849 (sangat baik), melebihi nilai yang ditetapkan, iaitu 0.6 dan nilai Barlett's test of sphericity (Barlett, 1954) adalah signifikan ($\chi^2 = 1069.705$, $p < 0.001$), maka pemboleh ubah ini boleh dianalisis lanjut. Seterusnya, nilai sumbangan varian keseluruhan yang dilaporkan adalah 61.16%. Secara keseluruhannya nilai komunaliti 0.4 ke atas. Berikut adalah jadual analisis faktor konstruk budaya organisasi. Keluaran analisis faktor budaya organisasi ditunjukkan di Lampiran B6-2.

Jadual 5.6

Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Budaya Organisasi

Item	Faktor				Komunaliti	
	1	2	3	4		
Faktor 1: Misi						
BO8	Bila perbezaan pendapat berlaku, kita bekerja keras untuk mencapai win-win penyelesaian.	.685				.656
BO11	Cara-cara baharu dan lebih baik dalam bekerja secara berterusan diguna pakai.	.607				.492
BO16	Terdapat tujuan dan hala tuju jangka panjang.	.869				.786
BO17	Terdapat satu misi yang jelas yang memberikan makna dan arahan kepada kerja kami.	.802				.699
BO18	Terdapat strategi yang jelas untuk masa hadapan.	.664				.620
Faktor 2: Penglibatan						
BO1	Keputusan didapati berasaskan ke atas maklumat terbaik.		.738			.613
BO2	Orang bekerja seperti mereka adalah sebahagian daripada pasukan.		.854			.808
BO3	Kerja berpasukan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, berbanding hierarki.		.735			.604
BO4	Pasukan adalah blok binaan utama kami.		.661			.613

Jadual 5.6 (Lanjutan)

	Item	Faktor				Komunaliti
		1	2	3	4	
BO5	Keupayaan orang dilihat sebagai sumber penting daripada kelebihan daya saing.		.636			.532
BO20	Kami mempunyai visi yang dikongsi daripada harapan organisasi pada masa hadapan.		.520			.491
Faktor 3: Penyesuaian						
BO9	Orang-orang daripada bahagian yang berbeza dalam organisasi berkongsi perspektif yang sama.			.579		.518
BO10	Terdapat penjajaran yang baik daripada matlamat yang merentasi peringkat.			.756		.654
BO12	Komen dan cadangan pelanggan selalunya membawa kepada perubahan.			.737		.613
BO13	Input pelanggan secara langsung mempengaruhi keputusan kami.			.759		.626

Jadual 5.6 (Lanjutan)

Item	Faktor				Komunaliti
	1	2	3	4	
Faktor 4: Konsistensi					
BO14 Kepentingan pelanggan selalu diabaikan dalam keputusan kami.				.894	.826
BO19 Hala tuju strategik kami belum jelas bagi saya.				.722	.766
Nilai Eigen	7.543	1.973	1.514	1.202	
Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%)	37.713	9.867	7.571	6.011	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	.849				
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square	1069.705				
df	190				
Signifikan	.000				

5.4.3 Analisis Faktor Inovasi Pengurusan

Inovasi pengurusan merupakan salah satu pemboleh ubah pengantara dalam kajian ini. Konstruk inovasi pengurusan diukur dengan menggunakan sebelas (11) item soalan yang diadaptasi daripada Walker (2006, 2008) dan Walker *et al.* (2010). Analisis faktor dengan varimax rotated principal components telah dijalankan ke atas pemboleh ubah ini. Jadual 5.7 menunjukkan hasil ujian mendapati tiga (3) faktor yang terbentuk daripada sebelas (11) item dan tiada item yang digugurkan akibat *cross loading*. Sementara itu, nilai KMO dalam kajian ini adalah 0.819 (sangat baik), melebihi nilai yang ditetapkan, iaitu 0.6 dan nilai Barlett's test of sphericity (Barlett, 1954) adalah signifikan ($\chi^2 = 495.387, p < 0.001$), maka pemboleh ubah ini boleh dianalisis lanjut. Nilai sumbangan varian keseluruhan yang dilaporkan adalah 65.94%. Secara keseluruhannya semua item mempunyai nilai komunaliti 0.4 ke atas. Keluaran analisis faktor inovasi pengurusan kajian ditunjukkan di Lampiran B6-3.

Jadual 5.7

Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Inovasi Pengurusan

Item	Faktor			Komunaliti
	1	2	3	
Faktor 1: Teknologi				
IP4	.728			.619
Pengenalan sistem maklumat pengurusan baru (contohnya sistem pengurusan prestasi) adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.				

Jadual 5.7 (Lanjutan)

Item	Faktor			Komunaliti
	1	2	3	
IP5	Pengenalan sistem teknologi maklumat baru (contohnya perkakasan komputer) adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.	.759		.640
IP6	Perubahan ketara dalam komunikasi dalaman (contohnya intranet, roadshows) sebahagian besar daripada pendekatan kami.	.759		.774
IP7	Perubahan ketara dalam komunikasi luaran (contohnya regular newslaters, citizen's forums) sebahagian besar daripada pendekatan kami.	.766		.667
Faktor 2: Perkhidmatan Baharu				
IP1	Menyediakan perkhidmatan baru kepada pengguna baru adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.		.847	.740

Jadual 5.7 (Lanjutan)

Item	Faktor			Komunaliti
	1	2	3	
IP2		.772		.686
Menyediakan perkhidmatan baru kepada pengguna yang sedia ada adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.				
IP3		.738		.649
Menyediakan perkhidmatan yang sedia ada untuk pengguna baru adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.				
Faktor 3: Perkongsian				
IP8			.576	.541
Sebahagian besar daripada pendekatan kami adalah meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan jabatan-jabatan lain.				
IP9			.791	.724
Membangunkan perkongsian strategik negeri (contohnya perkongsian sukarela untuk menyelaraskan				

Jadual 5.7 (Lanjutan)

Item	Faktor			Komunaliti
	1	2	3	
pembiayaan, polisi, pelaksanaan dan sebagainya) adalah bahagian utama pendekatan kami.				
IP10 Membangunkan perkongsian berkanun (contohnya jenayah dan gangguan perkongsian) adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.			.713	.629
IP11 Bekerja lebih rapat dengan pengguna adalah sebahagian besar daripada pendekatan kami.			.617	.584
Nilai Eigen	4.632	1.594	1.028	
Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%)	42.105	14.491	9.348	
Kaiser-Meyer-Olkin	.819			
Bartlett's Test of Sphericity	495.387			
Approx. Chi Square				
df	55			
Signifikan	.000			

5.4.4 Analisis Faktor Prestasi Organisasi

Konstruk prestasi organisasi diukur dengan menggunakan tujuh (7) item soalan yang diadaptasi daripada Van de Ven dan Ferry (1980), Dunk dan Lysons (1997), Williams *et al.* (1990), Verbeeten (2008), Indudewi (2009) dan Karyanti (2010). Seperti yang ditunjukkan pada Jadual 5.8, indeks KMO ialah 0.861 (sangat baik), dengan ujian Barlett Sphericity yang signifikan ($\chi^2 = 353.934$, $p < 0.001$). Terdapat satu faktor yang terbentuk daripada tujuh (7) item dan tidak ada item yang digugurkan kerana *cross loading*. Faktor menerangkan 57.27% daripada varians. Sementara itu, secara keseluruhan semua item mempunyai nilai komunaliti 0.4 ke atas. Keluaran analisis faktor prestasi organisasi ditunjukkan di Lampiran B6-4.

Jadual 5.8

Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Prestasi Organisasi

Item	Faktor	
	1	
		Komunaliti
PO1 Kuantiti dan jumlah kerja yang dihasilkan (pencapaian sasaran prestasi bagi setiap program yang dihasilkan daripada sebuah program).	.756	.575
PO2 Kualiti dan ketepatan kerja yang dihasilkan (ketepatan dan kesesuaian hasil program dengan program yang ditetapkan).	.776	.602
PO3 Paras pencapaian program yang ditetapkan.	.816	.666
PO4 Reputasi kecemerlangan kerja (kesan daripada program bagi masyarakat).	.714	.509

Jadual 5.8 (Lanjutan)

Item	Faktor	Komunaliti
	1	
PO5 Pencapaian unit produksi atau matlamat perkhidmatan (realisasi bajet mengikut bajet yang telah ditetapkan).	.683	.467
PO6 Kecekapan unit operasi (pencapaian realisasi perbelanjaan dengan standar perbelanjaan).	.794	.631
PO7 Moral kakitangan daripada unit kerja (perubahan tingkah laku pekerja).	.747	.558
Nilai Eigen	4.009	
Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%)	57.270	
Kaiser-Meyer-Olkin	.861	
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square	353.934	
df	21	
Signifikan	.000	

5.5 Ujian Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan instrumen merujuk kepada kebolehan instrumen bagi mendapatkan pengukuran yang konsisten dan stabil. Mengikut Suliyanto (2006) ujian kebolehpercayaan ialah setakad mana hasil suatu pengukuran boleh dipercayai. Pengukuran ini boleh dibuat hasil daripada konsistensi dalaman yang diukur menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha menunjukkan perhubungan yang positif bagi setiap item. Kebolehpercayaan digambarkan berdasarkan nilai pekali kebolehpercayaan (alpha) antara 0.00 hingga 1.00. Semakin tinggi nilai pekali alpha, maka semakin bagus ujian tersebut. Menurut Zickmund (2010), nilai Cronbach's Alpha

yang diterima adalah melebihi 0.65. Bagi tujuan kajian ini, hasil analisis ujian kebolehpercayaan diterangkan dalam Jadual 5.9 didapati bahawa nilai Cronbach's Alpha bagi pengukuran perancangan strategik ialah 0.879, budaya organisasi ($\alpha = 0.888$), inovasi pengurusan ($\alpha = 0.861$), dan prestasi organisasi ($\alpha = 0.875$). Dapatan analisis kebolehpercayaan (cronbach's alpha) bagi setiap pemboleh ubah dalam kajian ini ditunjukkan di Lampiran B7-1.

Jadual 5.9

Nilai Cronbach Alpha Pembolehubah Kajian Selepas Analisis Faktor

Pembolehubah	Bilangan Item	Cronbach's Alpha
Perancangan Strategik	15	.879
Budaya Organisasi	17	.888
Inovasi Pengurusan	11	.861
Prestasi Organisasi	7	.875

5.6 Analisis Deskriptif Terhadap Pembolehubah

Analisis deskriptif telah dijalankan ke atas semua pemboleh ubah dalam kajian ini guna menjelaskan mengenai persepsi responden terhadap pemboleh ubah kajian seperti perancangan strategik, budaya organisasi, inovasi pengurusan dan prestasi organisasi berdasarkan skala enam (6) mata julat. Keputusan daripada hasil analisa deskriptif menunjukkan skor purata pemboleh ubah penyederhana budaya organisasi mempunyai skor tertinggi iaitu: 4.912 dan diikuti oleh pemboleh ubah bersandar prestasi organisasi iaitu 4.714, pemboleh ubah tidak bersandar perancangan strategik iaitu 4.703 dan pemboleh ubah pengantara inovasi pengurusan sebesar 4.659. Daripada Jadual 5.10 pula dapat diketahui bahawa purata pada semua pemboleh ubah kajian (perancangan strategik, budaya organisasi, inovasi pengurusan dan prestasi organisasi) ialah tinggi,

iatu diatas 4 (mendekati 5). Ringkasan analisis deskriptif bagi setiap pemboleh ubah kajian ditunjukkan di Jadual 5.10. Keluaran analisis deskriptif kajian ini ditunjukkan di Lampiran B8-1.

Jadual 5.10
Analisis Deskriptif Terhadap Pembolehubah

Pembolehubah	N	Min	Mak	Purata	Sisihan Piawai
Perancangan Strategik	110	3.40	5.67	4.703	.5138
Budaya Organisasi	110	4.00	5.88	4.912	.4416
Inovasi Pengurusan	110	3.27	5.73	4.659	.5245
Prestasi Organisasi	110	3.00	6.00	4.714	.6126

Seterusnya, pada bahagian berikutnya dibincangkan beberapa persyaratan ujian yang perlu dipenuhi terlebih dahulu sebelum siri ujian statistik inferensi seperti ujian korelasi dan regresi dapat dijalankan.

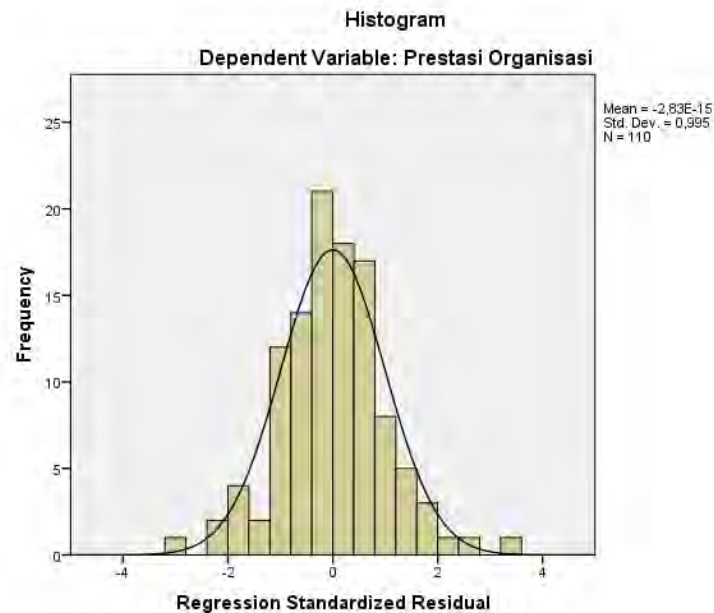
5.7 Persyaratan Ujian

Terdapat beberapa persyaratan yang perlu dipenuhi terlebih dahulu sebelum ujian statistik dilakukan. Ianya bertujuan bagi mengetahui taburan data normal ataupun tidak dan wujud perhubungan linear antara pemboleh ubah yang dikaji. Dalam kajian ini telah dilakukan ujian andaian-andaian multivariate seperti pengujian normaliti, lineariti, mutikoleneartiti dan homoscedastisiti.

5.7.1 Ujian Normaliti

Ujian normaliti pemboleh ubah kajian perlu dilakukan bagi melihat sama ada skor kajian bertaburan secara normal ataupun tidak. Ujian normaliti merujuk kepada serakan data bagi pemboleh ubah metrik individu dan hubungannya dengan serakan normal (Hair *et al.*, 2010). Mengikut Hair *et al.* (2010), jika variasi dari serakan normal adalah cukup besar maka ujian statistik yang terhasil adalah tidak sah. Merujuk Tabachnick dan Fidell (2007), pengujian normaliti dijalankan dengan menggunakan dua kaedah iaitu kaedah visual/graf dan kaedah statistik. Kaedah visual merujuk kepada pemerhatian kepada keluk dalam gambarajah histogram yang tertumpu kepada keluk yang berbentuk seperti loceng. Manakala untuk pengujian secara statistik pula dijalankan dengan mengira skor *skewness* dan *kurtosis*.

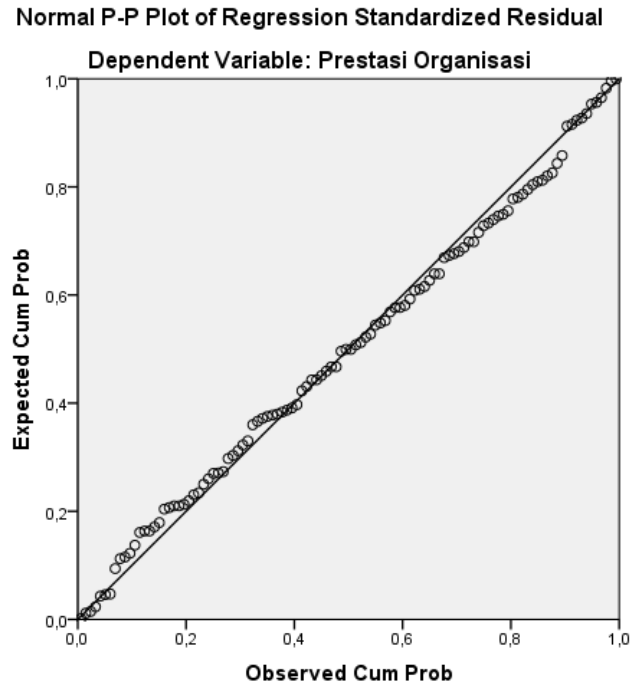
Untuk menilai tahap taburan normal pemboleh ubah kajian, ujian *skewness* dan *kurtosis* telahpun dijalankan. Ujian *skewness* bermaksud menilai sejauhmana pemboleh ubah miring daripada titik tengah taburan data. Selanjutnya, ujian kurtosis bermaksud mengukur tahap puncak sesuatu taburan bagi sesuatu pemboleh ubah. Pallant (2005) dan Hair *et al.* (2010) berpendapat apabila nilai *skewness* dan *kurtosis* menghampiri nilai 0 maka taburan menghampiri taburan sempurna. Rajah 5.1 menunjukkan graf plot residual histogram antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Hasil pemerhatian mendapati taburan adalah bertumpu dalam keluk berbentuk lonceng. Maka, dapat disimpulkan bahwa data ini tersebar secara normal.



Rajah 5.1

Graf Histogram antara Pembolehubah Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi.

Rajah di atas menunjukkan bahawa tidak terdapat pengelompokan baki yang nyata sama ada ke arah positif atau negatif. Memandangkan taburan baki yang agak seimbang, maka andaian kenormalan data kajian ini telah dipenuhi. Selanjutnya, bagi melihat kenormalan data juga dapat dilihat dengan kaedah plot kebarangkalian normal (*normal probability plot*) seperti yang dicadangkan oleh Hair *et.al* (2010). Rajah 5.2 merupakan plot kebarangkalian normal bagi pemboleh ubah tidak bersandar perancangan strategik.



Rajah 5.2

Normal P-P Plot antara Pembolehubah Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi.

Rajah di atas menunjukkan bahawa garisan lurus dari kiri ke kanan adalah garisan normal. Sementara plot kotak-kotak menunjukkan nilai baki kajian yang secara keseluruhannya berada pada garis lurus normal atau menghampiri garisan lurus. Ianya bermakna bahawa data yang digunakan dalam kajian ini telah memenuhi andaian kenormalan. Seterusnya, Jadual 5.11 dibawah pula menunjukkan hasil ujian statistik bagi menguji normaliti data. Ujian yang telah dijalankan menunjukkan bahawa nilai skewness dan kurtosis adalah berada di dalam lingkungan +1.0 hingga -1.0 serta menghampiri nilai 0 dan nilai ralat yang melebihi 0.1 yang menunjukkan data ini telah memenuhi ciri-ciri kenormalan data.

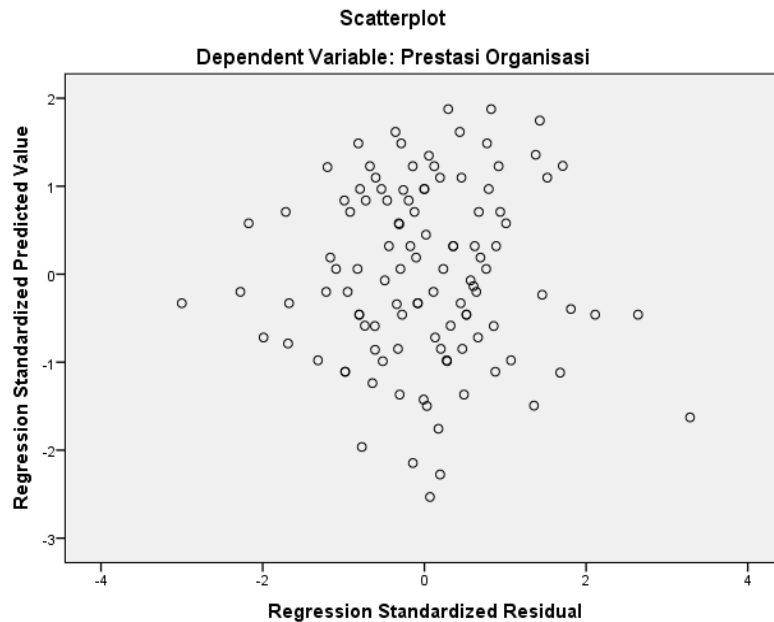
Jadual 5.11
Keputusan Ujian Skewness dan Kurtosis

Pembolehubah	Purata	Sisihan Piawai	Skewness			Kurtosis		
			Statistik	Ralat Standard		Statistik	Ralat Standard	
Perancangan Strategik	4.703	.514	-.179	.230		-.598	.457	
Budaya Organisasi	4.912	.442	.149	.230		-.381	.457	
Inovasi Pengurusan	4.659	.525	-.177	.230		-.236	.457	
Prestasi Organisasi	4.174	.613	-.050	.230		-.071	.457	

Dalam pada itu, andaian lain bagi memenuhi analisis multivariat ialah ujian lineariti (linearity). Hair *et.al.* (2010) menyatakan bahawa korelasi hanya dapat dilihat melalui hubungan 'linear' antara pemboleh bah. Memandangkan objektif utama dalam kajian ini adalah untuk menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar, maka ujian lineariti menjadi penting.

5.7.2 Ujian Lineariti

Lineariti antara pemboleh ubah tidak bersandar dan bersandar boleh diukur menerusi analisis regresi mudah dan juga mengamati residual. Residual memberi kesan kepada bahagian yang tidak dijelaskan dari pemboleh ubah bersandar. Maka, dengan itu sebarang ketidaklinearan hubungan akan terpapar dalam residual (Hair *et al.*, 2010). Dalam Kajian ini, tiada bentuk hubungan curvilinear terpapar dalam plot serakan (Rujuk Rajah 5.3). Dengan itu, dapat disimpulkan bahawa tiada pencemaran dalam andaian lineariti data.



Rajah 5.3
Plot Serakan Residual

5.7.3 Ujian Multikolineariti

Andaian multivariate seterusnya yang perlu dipatuhi ialah kemultikolinearitan (*multicollinearity*). Tujuan ujian ini ialah bagi mengenalpasti sama ada wujud korelasi yang tinggi di antara dua atau lebih pemboleh ubah-pemboleh ubah tidak bersandar (Hair *et al.*, 2006). Mengikut Hair *et al.* (2006) korelasi yang tinggi akan memberi kesan ke atas kedudukan koefisien dan akan mengurangkan kuasa ramalan (*predictive power*) sesuatu pemboleh ubah. Terdapat dua kaedah yang boleh digunakan bagi mengenalpasti multikolineariti, iaitu Analisis Korelasi Pearson-Product Moment dan berpandukan kepada nilai toleransi (*tolerance*) dan *variance inflation factor* (VIF). Berdasarkan hasil korelasi Pearson-Product Moment, masalah multikolineariti yang serius wujud jika korelasi antara pemboleh ubah-pemboleh ubah tidak bersandar adalah melebihi 0.80 (Hair *et al.*, 2006). Berdasarkan nilai toleransi dan VIF, data yang mempunyai masalah multikolineariti jika nilai toleransi yang diperolehi adalah kurang

daripada nilai diterima umum, iaitu 0.10. Nilai ini adalah sepadan dengan nilai 10 VIF seperti yang disarankan oleh Hair *et al.* (2006).

Andaian kemultikolinearitian diuji berpandukan kepada nilai toleransi dan VIF. Dapatan ini turut diyakini dengan nilai toleransi dan VIF. Jadual 5.12 melaporkan nilai toleransi dan VIF bagi kesemua pemboleh ubah tidak bersandar. Nilai toleransi yang diperolehi adalah melebihi nilai diterima umum (*cut-off threshold*) bagi nilai toleransi 0.10 (yang mana nilai ini sepadan dengan nilai 10 VIF) seperti yang disarankan oleh Hair *et.al* (2006). Nilai indeks syarat yang mempunyai nilai umum (*threshold*) melebihi 30 tiada perkadaran pekali varian bagi pemboleh ubah peramal yang berkaitan apabila nilai 0.90 ke atas bagi dua atau lebih pekali. Keadaan ini merupakan suatu kedudukan yang selesa dan meyakinkan bahawa masalah multikolineariti yang serius tidak timbul.

Jadual 5.12
Ujian Multikolineariti

	Tolerance	VIF
Perancangan Strategik	.580	1.724
Budaya Organisasi	.610	1.641
Inovasi Pengurusan	.510	1.962

5.7.4 Ujian Homoskedasti

Andaian seterusnya yang perlu dipatuhi ialah kehomoskedastian. Ujian ini dilakukan untuk melihat kebolehubahan (*variability*) dalam skor untuk satu pemboleh ubah adalah sama atau sebaliknya bagi nilai pemboleh ubah-pemboleh ubah lain. Ia juga merupakan jangkaan bahawa pemboleh ubah endogen memaparkan jumlah varian yang sama bagi setiap julat pemboleh ubah eksogen (Hair *et al.*, 2006). Kehomoskedastian

tercapai jika serakan nilai varian bagi pemboleh ubah endogen secara relatifnya adalah sama bagi setiap nilai pemboleh ubah eksogen. Bagi tujuan ini, ujian *Levene* dilakukan ke atas semua pemboleh ubah matrik berbanding pemboleh ubah bukan matrik (jantina). Sekiranya kebarangkalian perkaitan pemboleh ubah tersebut adalah signifikan pada tahap $p < 0.001$, maka data kajian adalah bersifat keheteroskedastian (heteroscedasticity). Sebaliknya, andaian kehomoskedastian tercapai jika perkaitan tersebut adalah tidak signifikan ($p > 0.001$).

Bagi andaian kehomoskedastian, ujian *Levene* dilakukan ke atas semua pemboleh ubah matrik berbanding pemboleh ubah bukan matrik (jantina). Jadual 5.13 mengandungi hasil ujian *Levene*. Berdasarkan ujian tersebut, varian dalam semua pemboleh ubah matrik bagi kajian ini adalah homogeneous bagi kategori jantina. Kebarangkali perkaitan bagi kesemua pemboleh ubah menunjukkan nilai yang lebih tinggi berbanding tahap signifikan ($p < 0.001$). Justeru, andaian kehomoskedastian bagi data dalam kajian ini telah dipenuhi.

Jadual 5.13
Hasil Ujian Kehomoskedastian

Pembolehubah Matrik	Pembolehubah Bukan Matrik Jantina	
	Statistik Levene (nilai F)	Tahap Signifikan ($p < 0.001$)
Perancangan Strategik	2.483	.118
Budaya Organisasi	.002	.967
Inovasi Pengurusan	.199	.657
Prestasi Organisasi	2.760	.100

5.8 Analisis Korelasi

Seterusnya, bahagian ini menguji perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Bagi tujuan ini, ujian korelasi telah digunakan. Analisis korelasi adalah merupakan analisis di antara dua atau lebih pemboleh ubah (Cooper & Schindler, 2003). Analisis korelasi dipilih kerana ianya sesuai untuk mengenalpasti jenis keserasian, menjelaskan hubungan yang kompleks antara faktor-faktor yang dapat menjelaskan hasil dan meramal hasil daripada faktor peramal (Creswell, 2005).

Korelasi pearson digunakan untuk mengukur perkaitan linear antara dua pemboleh ubah tidak bersandar untuk menunjukkan signifikan, arah (positif atau negatif) dan kekuatan setiap hubungan yang wujud. Pallant (2005) menyatakan pekali korelasi pearson yang bernilai +1 menunjukkan sama ada terdapat korelasi yang positif (seperti satu pemboleh ubah meningkat, yang lain pula meningkat) dan nilai -1 dianggap terdapat korelasi negatif (seperti satu pemboleh ubah meningkat, yang lain menurun). Kekuatan perkaitan di antara pemboleh ubah yang dibangunkan Cohen (Pallant, 2005) berdasarkan Jadual 5.14.

Jadual 5.14
Nilai Korelasi dan Kekuatan Hubungan

Nilai Korelasi	Kekuatan Hubungan
$r = 0.10$ to 0.29 / $r = -0.10$ to -0.29	Lemah
$r = 0.30$ to 0.49 / $r = -0.30$ to -0.49	Sederhana
$r = 0.50$ to 1.00 / $r = -0.50$ to -1.00	Kuat

Hasil ujian korelasi pearson bagi menguji hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian dirumuskan dalam Jadual 5.15. Daripada analisis pearson yang dijalankan, didapati terdapat hubungan yang signifikan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi, dengan nilai koefisien korelasi iatu 0.484 pada $p < 0.01$. Sementara itu, hasil analisis pearson lain pula menunjukkan inovasi pengurusan mempunyai korelasi yang signifikan dengan prestasi organisasi, dengan nilai koefisien korelasi iatu 0.581 pada $p < 0.01$. Selain itu, antara perancangan strategik dengan inovasi pengurusan pula menunjukkan korelasi yang signifikan iatu 0.622 pada $p < 0.01$. Keluaran analisa korelasi daripada kajian ditunjukkan di Lampiran B9-1.

Jadual 5.15

Ujian Perhubungan antara Pembolehubah Kajian

Pembolehubah	Prestasi Organisasi	Perancangan Strategik	Inovasi Pengurusan
Prestasi Organisasi	1	.484**	.581**
Perancangan Strategik	.484**	1	.622**
Inovasi Pengurusan	.581**	.622**	1

*Nota: **Korelasi signifikan pada paras keyakinan $p < .01$ (2-hujung)*

Nilai korelasi yang ditunjukkan jadual di atas pula boleh dijelaskan bahawa kekuatan hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar perancangan strategik dan pemboleh ubah bersandar prestasi organisasi ialah sederhana dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0.484. Seterusnya, kekuatan hubungan antara pemboleh ubah pengantara inovasi pengurusan dan prestasi organisasi ialah kuat ($r = 0.581$). Dan bila kita melihat kekuatan hubungan antara perancangan strategik dan inovasi pengurusan ianya ialah kuat ($r = 0.622$). Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa korelasi tertinggi dicatatkan oleh hubungan antara perancangan strategik dan inovasi pengurusan, manakala terendah adalah

hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Selanjutnya, semua nilai koefisien korelasi ujian yang dijalankan menunjukkan bahawa hubungan tersebut adalah bersifat positif.

5.9 Analisis Regresi Mudah

5.9.1 Hubungan antara Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi

Ujian regresi dijalankan bagi menguji kesan dan pengaruh pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar. Dalam kajian ini, ujian regresi mudah dijalankan bagi menguji pengaruh perancangan strategik terhadap prestasi organisasi. Jadual 5.15 menunjukkan hasil ujian regresi sederhana bagi menguji kesan perancangan strategik terhadap prestasi organisasi. Persamaan regresi pemboleh ubah peramal adalah signifikan, $R = 0.484$, $R^2 = 0.234$, R^2 terlaras = 0.227, $F = 33.064$, $p < 0.001$. Ini menjelaskan bahawa nilai koefisien korelasi antara perancangan strategik dan prestasi organisasi ialah 0.484, dimana perancangan strategik ini menjelaskan sebanyak 23.4 peratus varian dalam prestasi organisasi. Manakala, 76.6 peratus sisanya diterangkan oleh faktor lain diluar model. Seterusnya, generalisasi model ini ke atas populasi lain ialah 22.7 peratus iatu hanya penurunan sebanyak 7 peratus dalam R^2 terlaras. Ini bermakna kesahihan lintang model ini adalah memuaskan.

Selanjutnya, persamaan estimasi regresi mudah kajian ini ialah

$$Y = 1.999 + 0.577 * X + e.$$

Dimana:

Y = Prestasi Organisasi (PO)

X = Perancangan Strategik (PS)

Konstanta sebesar 1.999 menyatakan bahawa jika tiada perancangan strategik, maka prestasi organisasi ialah 1.999. Sementara itu, koefisien regresi sebesar 0.577 pula bermakna bila setiap penambahan (kerana tanda +) satu perancangan strategik akan meningkatkan prestasi organisasi sebesar 0.577. Dalam erti lain, nilai signifikan perancangan strategik ialah $0.000 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak, yang berarti pemboleh ubah tidak bersandar perancangan strategik secara *partial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemboleh ubah bersandar prestasi organisasi. Makin tinggi perancangan strategik, makin tinggi pula prestasi organisasi. Demikian juga kebalikannya. Maka, kajian ini menerima Hipotesis H1. Keseluruhan keluaran analisa ditunjukkan di Lampiran B10-1.

Jadual 5.16
Keputusan Analisis Regresi bagi Hubungan Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi

Pembolehubah tidak bersandar	Pembolehubah Bersandar (Prestasi Organisasi)	Signifikan
Perancangan Strategik	.484***	.000
Nilai F	33.064	
R ²	.234	
R ² terlaras	.227	
Durbin Watson	1.743	

Nota: *Signifikan pada paras keyakinan $p < .05$, ** Signifikan pada paras keyakinan $p < .01$, *** Signifikan pada paras keyakinan $p < .001$

5.10 Analisis Regresi Berganda

Bahagian ini menjelaskan kesan inovasi pengurusan sebagai faktor perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Bagi mencapai tujuan ini analisis regresi berganda dilakukan.

5.10.1 Ujian Perantara

Ujian perantara dibuat bagi menjelaskan kesan inovasi pengurusan sebagai faktor perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Dalam analisis kajian ini, analisis regresi berganda dilakukan. Analisis dilakukan merujuk kepada teknikal analisis Baron dan Kenny (1986). Bagi mengenal pasti peranan faktor perantara, terdapat empat situasi perlu diuji. Pertama, antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar mesti mempunyai hubungan. Kedua, pemboleh ubah tidak bersandar mesti mempunyai hubungan dengan pemboleh ubah perantara. Ketiga, pemboleh ubah perantara mesti mempunyai hubungan dengan pemboleh ubah bersandar. Keempat, pemboleh ubah tidak bersandar tidak mempunyai hubungan dengan pemboleh ubah bersandar apabila kesan faktor perantara diambil kira, keadaan ini dikenali sebagai perantara mutlak.

Jadual 5.17

Rumusan Ujian Perantara (Inovasi Pengurusan) dalam Hubungan antara Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi.

Pembolehubah Tidak Bersandar	Pembolehubah Bersandar		
	Inovasi Pengurusan	Prestasi Organisasi (Tanpa Inovasi Pengurusan)	Prestasi Organisasi (Dengan Inovasi Pengurusan)
Perancangan Strategik	.622***	.484***	.200*
Inovasi Pengurusan			.581***
Nilai F	68.215	33.064	30.375
R ²	.387	.234	.362
R ² terlaras	.381	.227	.350
Durbin Watson	1.812	1.743	1.740

*Nota: *Signifikan pada paras keyakinan $p < .05$, ** Signifikan pada paras keyakinan $p < .01$, *** Signifikan pada paras keyakinan $p < .001$*

Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5.17, dapatan analisis mendapati bahawa faktor perancangan strategik mempunyai hubungan signifikan ($\beta = 0.200$, $p < 0.05$) dengan prestasi organisasi selepas faktor inovasi pengurusan diuji bersama. Namun kekuatan ini sedikit lemah berbanding hubungan langsung dengan prestasi organisasi ($\beta = 0.484$, $p < 0.001$). Oleh yang demikian, inovasi pengurusan berperanan sebagai perantara sebahagian dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Dalam erti lain, terdapat hubungan langsung antara perancangan strategik dan prestasi organisasi, dan pada masa yang sama, sebahagian hubungan ini dipengaruhi oleh perantara iatu inovasi pengurusan.

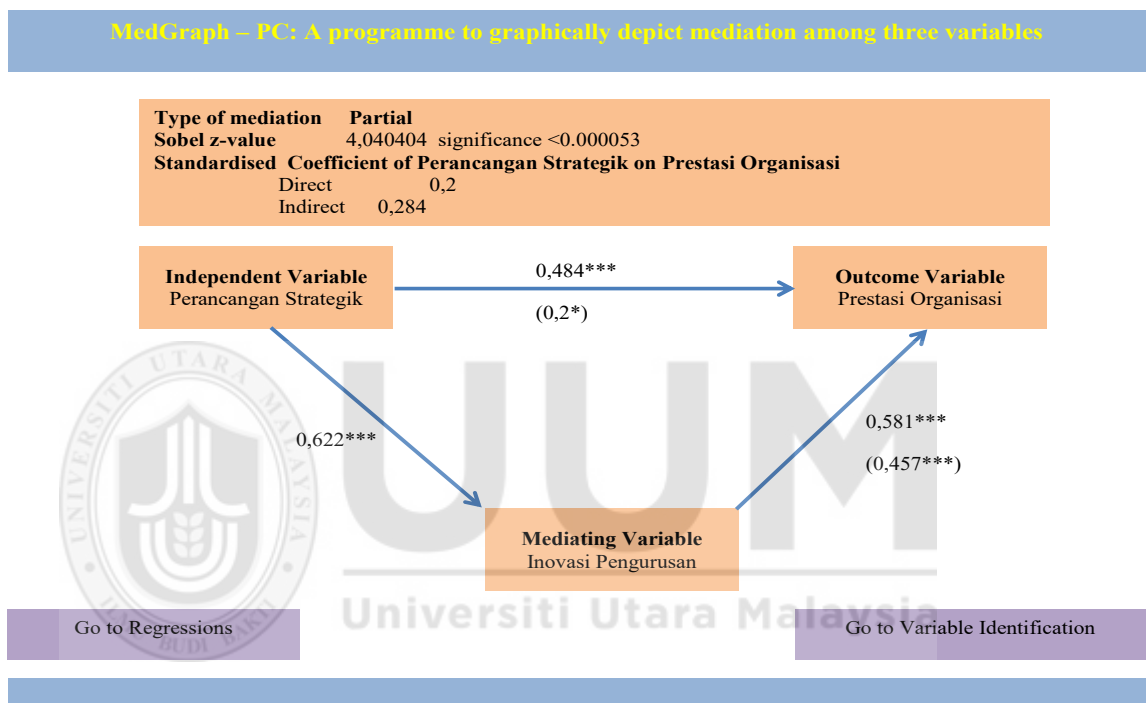
Bagi menguji kesahihan inovasi pengurusan sebagai perantara lagi satu ujian pula dijalankan iatu Sobel Test. Sobel Test boleh ditemui dalam Baron dan Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), dan MacKinnon, Warsi, dan Dwyer (1995). Dapatan ujian tersebut mendapati $p\text{-value} (0.000) < 0.05$, yang bermakna bahawa inovasi pengurusan berfungsi sebagai perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Jadual 5.18 menunjukkan dapatan kajian sobel test dan keluaran analisis perantara ditunjukkan di Lampiran B11-1.

Jadual 5.18
Pengiraan Hasil Sobel Test

	Masukan		Test Statistic	Std. Error	p-value
<i>a</i>	.635	<i>Sobel Test</i>	4.04040364	0.08376762	0.00005336
<i>b</i>	.533	<i>Aroian Test</i>	4.01801651	0.08423435	0.00005869
<i>Sa</i>	.077	<i>Goodman Test</i>	4.06316918	0.08329828	0.00004841
<i>Sb</i>	.115				

Nota: *Signifikan pada paras keyakinan $p < .05$, ** Signifikan pada paras keyakinan $p < .01$, *** Signifikan pada paras keyakinan $p < .001$

Dalam pada itu, ujian perantara lain pula dilakukan bagi memastikan kesahihan hasil dapatan kajian. Ujian pengantara dilakukan dengan menggunakan program MedGraph yang dibangun oleh Jose (2008). Ujian ini dilakukan bagi memastikan inovasi pengurusan sebagai perantara dalam hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi.



Rajah 5.4

Inovasi Pengurusan: Perantara Hubungan Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi dengan Analisis MedGraph

Daripada Rajah 5.4 menunjukkan bahawa nilai Sobel test iatu sebesar 4.040 dengan p-value 0.000 dan berat beta bagi hubungan asas antara perancangan strategik dan prestasi organisasi sudah pula dicatatkan ($r = 0.200$, $p < 0.05$). Ianya bermakna bahawa: pertama, nilai sobel test adalah besar dengan p-value kurang daripada 0.05. Ianya bererti terdapat wujud perantara inovasi pengurusan dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Dalam erti kata sebenarnya, menunjukkan bahawa

hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar (*predictor variable*) dan pemboleh ubah bersandar (*criterion variable*) secara ketara telah dikurangi (daripada 0.484*** kepada 0.200*) dengan kemasukan pemboleh ubah pengantara inovasi pengurusan dalam model ketiga Jose (2008). Kedua, jenis pengantara dalam ujian ini adalah jenis pengantara sebahagian kerana hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar sudah dikurangkan secara signifikan (iatu daripada 0.484*** kepada 0.200*). Ketiga, indek nisbah 58.68 peratus ($0.284/0.484 \times 100$) menunjukkan bahawa 58.68 peratus kesan daripada perancangan strategik ke atas prestasi organisasi dapat dikesan melalui inovasi pengurusan dan kira-kira 41.32 peratus daripada kesan langsung. Oleh itu, ujian program MedGraph membuktikan bahawa inovasi pengurusan sebagai perantara sebahagian dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Analisis ini menyokong dapatan kajian analisis regresi berganda bagi kesan pengantaraan oleh Baron dan Kenny (1986).

Seterusnya, bagi melihat kesan inovasi pengurusan sebagai pemboleh ubah pengantara ujian Kock Mediation Test pula dijalankan. Hasil ujiannya mendapati bahawa inovasi pengurusan berperan sebagai perantara dalam hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi ($p\text{-value} < 0.05$) (lihat Jadual 5.19). Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa daripada semua ujian yang telahpun digunakan dapat dirumuskan bahawa H3 boleh diterima.

Jadual 5.19

Keputusan Ujian Perantara dengan Kock Mediation Test

	Hubungan	Beta	SE	T-value	p-value	Aras Sig.	Dapatan
H3	PS-->IP-->PO	0.3385	0.0842	4.0180	0.000	***	Ya

*Nota: *Signifikan pada paras keyakinan $p < .05$, ** Signifikan pada paras keyakinan $p < .01$, *** Signifikan pada paras keyakinan $p < .001$*

5.11 Analisis Regresi Berganda Bertingkat

Bahagian ini menjelaskan dapatan kajian berkenaan dengan kesan interaksi antara budaya organisasi terhadap perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Bagi mencapai tujuan itu, analisis regresi berganda berperingkat dilakukan.

5.11.1 Ujian Penyederhana

Bagi menguji kesan pemboleh ubah penyederhana budaya organisasi dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi, kaedah regresi berganda bertingkat telah digunakan. Kaedah ini digunakan selaras dengan kajian oleh Baron dan Kenny (1986). Model 1 merupakan pengaruh perancangan strategik ke atas prestasi organisasi. Hasil ujian mendapati perancangan strategik yang diuji pada model 1 mempunyai 23.4 peratus varians dan mempunyai hubungan signifikan ($R^2=0.234$, $F = 33.064$, $p\text{-value} < 0.001$) dengan pemboleh ubah bersandar prestasi organisasi. Model 2 pula merupakan kesan perancangan strategik terhadap prestasi organisasi dengan kehadiran budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana. Kehadiran budaya organisasi telah meningkatkan pengaruh perancangan strategik ke atas prestasi organisasi secara signifikan ($R^2 \text{ terlaras}=0.395$, $F \text{ terlaras} = 31.002$, $p\text{-value} < 0.001$). Dalam Model 3, interaksi antara perancangan strategik dan budaya organisasi telah dimasukkan. Hasil ujian mendapati, kehadiran terma interaksi ini tidak memberi perubahan yang signifikan ke atas model. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa budaya organisasi tidak turut bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam perhubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Maka Hipotesis H2 ditolak. Keluaran analisis regresi berganda bertingkat ditunjukkan di Lampiran B12-1.

Jadual 5.20

Kesan Pembolehubah Penyederhana Budaya Organisasi

	<i>Standardised Beta</i>		
	Model 1	Model 2	Model 3
Pembolehubah Tidak Bersandar			
Perancangan Strategik	.484***	.234**	.233**
Pembolehubah Penyederhana			
Budaya Organisasi		.484***	.485***
Terma Interaksi			
Budaya Organisasi X Perancangan Strategik			.011
R^2	.234	.406	.406
F	33.064	36.626	24.200
R^2 terlaras	.227	.395	.390
F terlaras	33.064	31.002	.020
<i>Durbin-Watson</i>	1.645	1.645	1.645

*Nota: *Signifikan pada paras keyakinan $p < .05$, ** Signifikan pada paras keyakinan $p < .01$, *** Signifikan pada paras keyakinan $p < .001$*

Secara keseluruhannya, teknik analisis yang digunakan dalam kajian ini iaitu analisis regresi mudah, analisis regresi berganda dan analisis regresi berganda bertingkat, Sobel Test, program Medgraph dan ujian Kock Mediation Test telah dapat menjawab semua objektif kajian dan menjawab semua hipotesis kajian yang dinyatakan. Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5.21.

Jadual 5.21
Rumusan Ujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Keputusan Hipotesis
H1	Terdapat hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi.	Diterima
H2	Budaya organisasi adalah penyederhana ke atas hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar iaitu perancangan strategik dengan prestasi organisasi.	Ditolak
H3	Inovasi pengurusan adalah perantara dalam hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar iaitu perancangan strategik dengan prestasi organisasi.	Diterima

5.12 Kesimpulan

Bab ini telah menjelaskan analisis data dan dapat kajian ke atas data yang diperolehi daripada responden. Daripada tiga hipotesis yang dibangunkan, kajian ini mendapati iaitu H1 diterima, H2 ditolak dan H3 diterima. Dengan kata lain, daripada analisis yang dijalankan didapati hubungan yang signifikan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Sementara itu, budaya organisasi tidak bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana di antara hubungan perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Seterusnya, bagi pemboleh ubah perantara inovasi pengurusan menjadi perantara dalam perhubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Hasil dapatan kajian ini bakal digunakan dalam pembahasan bab seterusnya. Ia dapat membantu penyelidik dalam memahami fenomena yang berlaku dalam persekitaran kajian dan mengupas segala permasalahan dan mencari jawapan serta mencadangkan penyelesaian dan penambahbaikan untuk kegunaan di masa hadapan.

BAB 6

PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

6.0 Pengenalan

Bab ini membincangkan mengenai dapatan kajian yang telah dibentangkan pada Bab 5, beserta dapatan kajian lepas dan hipotesis yang dibangunkan di Bab 2 dan Bab 3. Seksyen 6.1 membincangkan ringkasan umum kajian, manakala seksyen 6.2 pula membincangkan mengenai hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi. Seterusnya, seksyen 6.3 membincangkan hubungan di antara perancangan strategik dan budaya organisasi. Seksyen 6.4 pula membahas mengenai hubungan antara budaya organisasi dan prestasi organisasi. Sementara itu, seksyen 6.5 membincangkan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Dalam pada itu, seksyen 6.6 membahas hubungan perancangan strategik dan inovasi pengurusan. Seterusnya, seksyen 6.7 membincangkan hubungan inovasi pengurusan dan prestasi organisasi serta seksyen 6.8 membahas peran perantara inovasi pengurusan dalam hubungan di antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Bab ini diakhiri dengan perbincangan mengenai implikasi kajian terhadap teori dan pengurusan, limitasi kajian, serta cadangan kajian pada masa hadapan.

6.1 Ringkasan Umum Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk melihat hubungan dan pengaruh di antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk melihat kesan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana terhadap perancangan

strategik dan prestasi organisasi, dan peranan inovasi pengurusan sebagai perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Sementara itu, teori-teori yang menjadi teras kepada pembangunan kerangka konseptual kajian ini adalah *Resources Based View Theory* (RBV) dan Teori Kontingensi.

Analisis faktor pada setiap pemboleh ubah menggunakan kaedah cabutan komponen utama (*principle component analysis*) dengan pemutaran paksi *varimax* ke atas semua item soalan yang digunakan bagi mengukur konstruk kajian. Analisis faktor ke atas konstruk perancangan strategik menunjukkan perubahan pada dimensi awal. Selepas analisis faktor dilakukan, dimensi daripada perancangan strategik menjadi empat (4) faktor/dimensi dan terdapat dua (2) item yang digugurkan kerana mempunyai nilai muatan faktor dibawah nilai yang boleh diambil kira. Sementara itu, analisis faktor untuk konstruk budaya organisasi terdapat tiga (3) item soalan yang telah digugurkan kerana mempunyai nilai muatan faktor dibawah nilai yang boleh diambil kira. Seterusnya, inovasi pengurusan dan prestasi organisasi pula menunjukkan tiada perubahan pada dimensi asal, walau bagaimanapun terdapat perubahan kedudukan item dalam masing-masing dimensi konstruk inovasi pengurusan.

Bagi menguji hipotesis kajian, analisa data yang digunapakai dalam kajian ini adalah analisis korelasi, analisis regresi mudah, analisis regresi berganda, analisis regresi berganda bertingkat, Sobel Test, Program MedGraph dan Kock Mediation Test. Analisis korelasi dan analisis regresi mudah digunakan bagi menguji hipotesis 1 iaitu terdapat hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Daripada hasil analisis korelasi didapati bahawa kekuatan hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi ialah sederhana dan positif. Sementara itu, berasaskan analisis regresi

mudah didapati bahwa perancangan strategik secara parsial berpengaruh terhadap prestasi organisasi iatu sebesar 23.4 peratus.

Seterusnya, analisis berganda bertingkat dilakukan bagi menguji hipotesis 2 iatu menguji peranan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa interasi antara perancangan strategik dan budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi organisasi. Dalam erti kata, bahawa budaya organisasi tidak berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan perancangan strategik dengan prestasi organisasi.

Sementara itu, bagi menguji hipotesis 3 iatu menguji peranan inovasi pengurusan sebagai perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi, empat (4) langkah yang dicadangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dilakukan. Selain itu, bagi menguatkan dapatan tersebut juga dilakukan pelbagai ujian yang merangkumi iatu: ujian sobel test yang dicadangkan Baron dan Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), dan MacKinnon *et al.* (1995), ujian program MedGraph dan ujian Kock Mediation Test. Dapatan kajian menunjukkan bahawa inovasi pengurusan berperanan sebagai perantara sebahagian dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi.

6.2 Hubungan Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi

Persoalan kajian yang pertama dalam kajian ini adalah mengenai hubungan antara perancangan strategik terhadap prestasi organisasi. Dalam kajian ini, perancangan strategik merujuk kepada satu usaha kepatuhan bagi melahirkan keputusan dan tindakan

penting yang akan mendefinisikan erti sesebuah organisasi, apa yang dilaksanakan dan mengapa dilaksanakan. Kajian ini mendapati perancangan strategik mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan prestasi organisasi baik prestasi kuantitatif (kecekapan, buget, kuantitas keluaran) mahupun prestasi kualitatif (akurasi, kualiti keluaran, inovasi dan moral kakitangan). Dalam erti kata lain, prestasi organisasi akan meningkat apabila sesebuah organisasi melaksanakan proses perancangan strategik secara menyeluruh. Dapatan kajian yang menunjukkan bahawa secara keseluruhan perancangan strategik mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi bukanlah sesuatu hal yang mengejutkan. Ini kerana pada kajian yang lepas sebahagian besar penyelidik mendapati hubungan signifikan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi (Poister *et al.*, 2013; Dusenbury, 2000; Hendrick, 2003; Edwards, 2011; Marin, 2012; Andrews *et al.*, 2009; Miller & Cardinal, 1994; Phillips, 1996; Andersen, 2000; Amstrong, 1991; Doan, 2009; Taiwo & Idunnu, 2007; Rudd *et al.*, 2008; Glaister *et al.*, 2008; Aldehayyat & Al Khattab, 2013; Suklev & Debarliev, 2012). Seterusnya, diketahui bahawa dengan adanya proses perancangan strategik dalam sesebuah organisasi boleh membawa kepada pencapaian sasaran prestasi bagi setiap program yang dihasilkan. Selain itu, melalui perancangan strategik pula mampu mencapai paras pencapaian program yang telah ditetapkan. Oleh itu, akan membawa organisasi kepada reputasi prestasi yang cermerlang.

Selanjutnya, terdapat pelbagai alasan mengapa perancangan strategik boleh meningkatkan kepada prestasi organisasi. Salah satunya ialah melalui perancangan strategik hala tuju organisasi menjadi jelas. Oleh itu, dengan jelasnya hala tuju sesebuah organisasi boleh membawa kepada pembangunan pelbagai strategi untuk mencapai hala tuju tersebut. Sementara itu, Bryson (2011) menyatakan melalui perancangan strategik dalam organisasi juga boleh membawa kepada perkhidmatan yang berkualiti tinggi.

Perkara ini turut diakui oleh Poister dan Streib (2005) yang mana mereka percaya bahawa dengan perancangan strategik dapat membawa kepada prestasi organisasi yang lebih baik. Oleh yang demikian, tidak hairanlah sebahagian besar kajian mendapati dengan adanya perancangan strategik dalam suatu organisasi akan membawa kepada prestasi organisasi yang lebih baik.

Selain itu, alasan lain pula mengapa perancangan strategik dapat membawa kepada prestasi organisasi yang lebih baik ialah kerana dalam pembangunan pelbagai strategi dalam proses perancangan strategik dalam organisasi telah mengkaji faktor-faktor persekitaran baik dalaman mahupun luaran. Sehingga dengan adanya kajian tersebut, kita boleh mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan cabaran yang akan dihadapi organisasi pada masa hadapan. Ianya selaras dengan O'regan *et al.* (2008) menyatakan dengan adanya penilaian ancaman persekitaran semasa proses perancangan strategik dapat memberi impak positif ke atas perancangan strategik dan akhirnya membawa impak yang signifikan ke atas prestasi organisasi. Selain itu, ianya disokong pula oleh teori yang digunakan dalam kajian ini iaitu teori kontingensi yang menyatakan bahawa keselarasan antara strategi dengan persekitaran perniagaan luaran yang boleh menentukan kelangsungan hidup dan prestasi syarikat (Child, 1997; Lee & Miller, 1996; Miller, 1987). Ditambahkan pula oleh Hashim (2008) yang menyatakan bahawa persekitaran sebagai salah satu faktor penting dalam perumusan strategi. Oleh itu, dalam merumuskan dan mengamalkan pelbagai strategi perlu memberi tumpuan keatas pentingnya analisa situasi/keadaan seperti: struktur organisasi, sumber, kepimpinan, budaya dan teknologi.

Seterusnya, melalui penilaian faktor-faktor persekitaran dalam proses perancangan strategik pula boleh menggambarkan pelbagai isu-isu penting yang dijadikan asas dalam

membangun pelbagai strategi guna mengatasi pelbagai isu-isu tersebut. Selain itu, boleh membantu bagi mengenalpasti penggunaan sumber-sumber yang paling berimpak, mendidik komuniti dalam membina persetujuan dan kerjasama pasukan dan akhirnya akan mampu meningkatkan prestasi organisasi. Sementara itu, melalui perancangan strategik pula boleh membawa dampak positif bagi komitmen kakitangan dalam melaksanakan strategi yang telah direka sehingga membawa ke atas peningkatan prestasi organisasi (Kohtamaki *et al.*, 2011). Manakala Rudd (2008) dan Ringbakk (1972) menambahkan menerusi perancangan strategik, sebuah organisasi dapat menjangka pergolakan persekitaran dan memperuntukkan sumber-sumber dengan sewajarnya. Selanjutnya, bagi organisasi yang telah mengamalkan perancangan strategik dalam organisasi boleh menentukan keutamaan dan menguruskan sumber yang terhad dalam persekitaran yang sentiasa berubah-ubah (Dusenbury, 2000).

6.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perancangan Strategik

Analisis kajian mendapati budaya organisasi mempunyai hubungan dengan perancangan strategik. Dapatan ini menjelaskan bahawa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap proses perancangan strategik. Berdasarkan pada kajian yang lepas juga didapati hal yang sama bahawa budaya organisasi mempengaruhi perancangan strategik. Ianya disebabkan kerana budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting persekitaran dalam proses perumusan strategi. Mengikut kajian Kesner dan Sebor (1994), budaya organisasi merupakan sebagai salah satu daripada “kontingensi” yang meletakkannya dibawah isu-isu organisasi yang boleh memberi kesan ke atas antededen bahkan ke atas hasil/keputusan. Seterusnya, Brock *et al.* (2000) menyatakan budaya merupakan salah satu faktor yang boleh mempengaruhi proses perancangan.

Sementara itu, Kueh dan Voon (2007) pula menambahkan bahawa dalam merekabentuk strategi organisasi diperlukan pemahaman tentang latar belakang budaya organisasi agar matlamat organisasi boleh tercapai. Pada waktu yang sama, menurut kajian yang dilakukan oleh Fancher (2007) mendapati bahawa budaya mempunyai pengaruh yang besar ke atas proses organisasi (penggantian perancangan).

6.4 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Prestasi Organisasi

Bagi faktor budaya organisasi pula didapati mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi. Dapatan analisis kajian ini disokong oleh beberapa dapatan kajian terdahulu yang menekankan pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi organisasi (Sukandar, 2013; Shahzad *et al.*, 2012; Owusu, 2012; Prajogo & McDermott, 2011; Sabri *et al.*, 2011; Stock *et al.*, 2010; Gordon & DiTomaso, 1992; Grindle, 1997; Saffold, 1988; Lim, 1995; Ogbonna & Harris, 2000; Henri, 2006; Millins & Christy, 2011).

Dapatan ini juga turut disokong oleh teori kontingensi (Boyd, 1991) yang menyatakan dalam model sistem terbuka (teori kontingensi) kelangsungan hidup firma bergantung kepada kejayaan keupayaan menyesuaikan diri dengan persekitaran yang senantiasa berubah. Seterusnya, Mintzberg, (1978) menambahkan bahawa teori kontingensi menekankan bahawa organisasi perlu mengoptimumkan prestasinya melalui strategi yang selaras dengan keperluan persekitaran. Elenkov (1997) pula berpendapat bahawa teori kontingensi adalah setakad mana perancangan strategik boleh memenuhi tuntutan persekitaran, apabila tidak tercipta keselarasan antara perancangan strategik dengan persekitaran perniagaan luaran, ianya boleh memberi impak ke atas turunnya prestasi syarikat. Tambahan pula keselarasan antara strategi organisasi dengan persekitaran luarannya adalah asas kajian pengurusan strategik.

Secara logiknya, dalam pembangunan pelbagai strategi dalam proses perancangan strategik telah mengkaji pelbagai faktor persekitaran baik dalaman mahupun luaran. Salah satu faktor persekitaran yang dikaji ialah budaya. Sehingga secara tidak langsung faktor budaya mempengaruhi ke atas prestasi organisasi. Selanjutnya, budaya yang lemah dan tanpa fleksibiliti akan membawa kakitangan tidak mahu untuk berinovasi dan takut untuk memindahkan pengetahuan dan kemahiran kepada orang lain (Shafei *et al.*, 2011). Ianya disokong pula oleh Shahzad *et al.* (2012) yang berpendapat budaya organisasi mempunyai impak yang mendalam kepada pelbagai proses organisasi, kakitangan dan prestasi syarikat. Jika pekerja telah komitid dan mempunyai norma-norma dan nilai-nilai yang sama dalam organisasi, ia akan dapat meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan. Oleh itu, pengurus dan pemimpin digalakkan untuk membangunkan budaya yang kukuh di dalam organisasi untuk meningkatkan prestasi kakitangan dan organisasi secara keseluruhan.

Dalam pada itu, budaya yang kukuh akan menjadi daya penggerak dalam meningkatkan prestasi organisasi, perkara ini berlaku kerana dengan budaya yang kukuh akan dapat meningkatkan keyakinan dan komitmen kakitangan, boleh mengurangkan tekanan kerja dan memperbaiki tingkah laku etika kakitangan (Saffold, 1988). Selanjutnya, terdapatkan hala tuju strategik, tujuan, sasaran dan misi yang jelas dalam budaya organisasi akan membawa organisasi ke arah yang lebih baik, ianya disebabkan oleh organisasi telah mempunyai destina akhir yang akan dituju sehingga organisasi akan lebih fokus dalam mencapainya. Ditambahkan pula dengan adanya input dari pelbagai pihak berkepentingan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan, kerja berpasukan dan konsistensi kepimpinan juga akan membawa kepada peningkatan prestasi organisasi. Ianya disokong oleh Denison dan Misrha (1995) yang mendapati bahawa penglibatan, konsistensi, adaptabiliti dan misi daripada budaya organisasi

mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan prestasi organisasi. Manakala Indrayani (2012) dan Sukandar (2013) pula berpendapat untuk mencapai kejayaan organisasi, sepatutnya faktor budaya organisasi menjadi perhatian Kerajaan Negeri.

Seterusnya, Shahzad *et al.* (2012) pula menambahkan budaya organisasi mempunyai impak yang mendalam kepada pelbagai proses organisasi, kakitangan dan prestasi syarikat. Jika pekerja telah komitid dan mempunyai norma-norma dan nilai-nilai yang sama dalam organisasi, ia akan dapat meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan. Maka pengurus dan pemimpin digalakkan untuk membangunkan budaya yang kukuh di dalam organisasi untuk meningkatkan prestasi kakitangan dan organisasi secara keseluruhan.

6.5 Budaya Organisasi Sebagai Penyederhana antara Perancangan Strategis dan Prestasi Organisasi

Persoalan kajian yang kedua adalah mengenai kesan budaya organisasi terhadap hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kehadiran budaya organisasi tidak dapat meningkatkan pengaruh perancangan strategik ke atas prestasi organisasi. Dengan erti kata, budaya organisasi tidak dapat bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam perhubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi, seperti pada kajian yang dibahaskan oleh Hoffman (2007) mendapati budaya organisasi mempunyai kesan langsung terhadap perhubungan di antara proses perancangan strategik dan prestasi organisasi. Selain itu, kekuatan hubungan di antara perancangan dan prestasi sememangnya berbeza-beza mengikut budaya.

Dalam kajian ini tidak mendapati budaya organisasi sebagai penyederhana di antara hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi. Ianya disebabkan oleh perbezaan budaya di antara kajian lepas diamalkan. Bila kajian lepas dilakukan di negara Barat yang mempunyai budaya yang sangat berbeza dengan budaya dimana kajian ini telah dilakukan. Sehingga perbezaan budaya tersebut menyebabkan dapatan kajian ini berbeza dengan kajian terdahulu seperti Hoffman (2007). Selanjutnya, kajian yang dilakukan oleh Rauch *et al.* (2000) ke atas dua Negara iaitu Jerman dan Ireland, didapati bahawa di Jerman pengalaman perancangan memberi pengaruh positif ke atas keberhasilan organisasi, manakala di Ireland pengalaman perancangan memberi pengaruh negatif ke atas keberhasilan organisasi. Perbezaan keputusan kajian ini dikeranakan perbezaan nilai budaya di antara kedua negara. Di Jerman, hanya pemilik perniagaan yang mempunyai perancangan detail akan a good fit dan mencapai keberhasilan, sementara di Ireland perancangan dianggap tidak memberi manfaat, membuang masa dan wang serta seperti investment yang mudah ditinggalkan.

Dalam pada itu, perbezaan sektor/area kajian ini dengan kajian yang dilakukan oleh Hoffman menjadi salah satu punca perbezaan dapatan kajian. Sebagaimana yang kita ketahui kajian Hoffman dilakukan ke atas sektor swasta, sementara kajian ini dilakukan di sektor awam. Budaya organisasi di antara sektor swasta dan sektor awam jelas berbeza. Masih kuatnya budaya perkauman dan masih lagi sukarnya kakitangan organisasi dalam membuat pembaharuan serta berbagi pengetahuan dan kemahiran kepada orang lain di sektor awam menjadi salah satu perbezaan budaya organisasi yang nyata antara sektor swasta dan sektor awam. Ianya disokong oleh dapatan kajian Kloot dan Martin (2007) dan Shafei *et al.* (2011).

6.6 Hubungan antara Perancangan Strategik dan Inovasi Pengurusan

Perancangan strategik didapati mempunyai hubungan dengan inovasi pengurusan. Dalam kajian terdahulu, perancangan strategik didapati mempengaruhi inovasi pengurusan (Dibrell *et al.*, 2014; Hult & Ketchen, 2001). Dapatan ini bukanlah hal yang mengejutkan, kerana inovasi ialah suatu tindakan daripada hasil proses perancangan strategik. Dibrell *et al.* (2014) mendapati bagi mengoptimalkan manfaat daripada inovasi sepatutnya syarikat harus membina flexibiliti perancangan di dalam proses perancangan strategik. Pada masa yang sama, inovasi perlu hadir untuk merealisasikan nilai yang berkaitan dengan penggunaan proses perancangan strategik formal dan fleksibiliti daripada rancangan tersebut. Sementara itu, mengikut kajian Lopez-Nicolas dan Merono-Cerdan (2011) mendapati pengurusan strategik dan pengetahuan adalah satu mekanisme penting bagi syarikat untuk menjadi lebih inovatif, cekap dan berkesan. Seterusnya, keselarasan antara strategi dengan persekitaran perniagaan luaran yang boleh menentukan kelangsungan hidup dan prestasi syarikat (Child, 1997; Lee & Miller, 1996; dan Miller, 1987).

6.7 Hubungan antara Inovasi Pengurusan dan Prestasi Organisasi

Dapatan kajian mendapati bahawa inovasi pengurusan mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi. Dapatan ini disokong oleh beberapa dapatan kajian terdahulu yang menekankan hubungan antara inovasi pengurusan dan prestasi organisasi (Alshammari *et al.*, 2014; Dibrell *et al.*, 2014; Walker, 2004; Damanpour *et al.*, 2009; Varis & Littunen, 2010; Mol & Birkinshaw, 2009; Birkinshaw *et al.*, 2008). Mengikut Walker *et al.* (2010) pula berpendapat bahawa inovasi pengurusan memainkan peranan penting dalam proses perubahan organisasi, memudahkan penyesuaian organisasi kepada

persekitaran luaran dan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan daripada proses dalaman. Selanjutnya, Mol dan Birkinshaw (2009) menambah inovasi pengurusan memberi kesan positif kepada prestasi firma dalam bentuk pertumbuhan produktiviti.

Dapatan ini juga disokong oleh teori RBV yang menyatakan bahawa syarikat mempunyai sumber yang membolehkan mereka mencapai kelebihan daya saing dan membawa syarikat kepada prestasi jangka panjang yang terbaik (Wernerfelt, 1984). Secara logiknya, organisasi dengan inovasi pengurusan yang handal akan mampu membawa organisasi menghadapi pelbagai cabaran pergolakan persekitaran dan mempunyai kelebihan daya saing sehingga dengan itu akan meningkatkan prestasi organisasi. Dalam pada itu, organisasi yang lebih berinovasi akan mampu bersaing dengan organisasi yang kurang berinovasi, sehingga organisasi yang penuh dengan inovasi yang akan mampu bertahan dalam pergolakan persekitaran yang tinggi. Ianya disokong oleh Li dan Atuahene-Gima (2001) yang mendapati hubungan antara inovasi dan prestasi adalah bergantung ke atas pergolakan persekitaran. Ditambahkan oleh Walker *et al.* (2010) bahawa inovasi pengurusan memainkan peranan penting dalam proses perubahan organisasi, memudahkan penyesuaian organisasi kepada persekitaran luaran dan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan daripada proses dalaman. Selanjutnya, inovasi pengurusan juga memberi kesan positif kepada prestasi firma baik dalam bentuk pertumbuhan produktiviti, kecekapan, kualiti, kedudukan kompetitif dan bahagian pasaran (Mol & Birkinshaw, 2009; Zehir *et al.*, 2011). Mengikut dapatan kajian yang dilakukan oleh Barney (1991) mendapati bahawa proses perancangan strategik rasmi, flexibiliti perancangan dan inovasi adalah tiga faktor yang menjadi asas kepada kelebihan daya saing dan prestasi.

Sementara itu, satu alasan mengapa inovasi pengurusan mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi ialah disebabkan kerana dalam inovasi pengurusan mengamalkan pelaksanaan daripada amalan, proses, struktur atau teknik pengurusan baharu yang bertujuan bagi mencapai matlamat organisasi. Dapatan kajian Gabris (2009) menyatakan apabila satu organisasi dapat meningkatkan kebolehan inovasi pengurusannya, maka ianya boleh mendatangkan manfaat bagi semua orang. Manakala, dengan pembelajaran mengenai kekuatan dan kelemahan daripada kredibiliti kepimpinan, pengurusan pasukan dan yang mentadbir pengurusan lembaga, maka organisasi akan mengambil langkah-langkah pembaharuan bagi menangani sebarang kekurangan yang wujud.

Selain itu, mengikut kajian ini pula diketahui bahawa melalui perkhidmatan baharu, pengenalan sistem maklumat baharu, pengenalan sistem teknologi maklumat baharu, perubahan ketara dalam komunikasi dalaman dan luaran serta meningkatkan perkongsian dan kerjasama dengan jabatan-jabatan lain boleh membawa kepada prestasi organisasi yang lebih baik melalui paras pencapaian program yang telah dirancang.

6.8 Inovasi Pengurusan Sebagai Perantara dalam Hubungan antara Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi.

Persoalan kajian yang ketiga adalah hubungan kesan inovasi pengurusan terhadap perancangan strategik dan prestasi organisasi. Kajian mendapati bahawa perancangan strategik secara langsung mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi, dan pada masa yang sama, sebahagian daripada hubungan ini dipengaruhi oleh faktor perantara iaitu inovasi pengurusan. Dapatan ini adalah sesuatu yang baharu bila kita melihat daripada sektor awam, kerana kajian terdahulu didapati dilakukan ke atas sektor

swasta. Dalam kajian terdahulu, inovasi pengurusan didapati berperan sebagai perantara ke atas hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi (Dibrell *et al.*, 2014; Hult & Ketchen, 2001; Droge *et al.*, 2008).

Selanjutnya, dapatan ini didapati disokong oleh teori RBV yang digunapakai dalam hubungan inovasi pengurusan sebagai perantara dalam hubungan ke atas pengurusan strategik dan prestasi organisasi. Oleh itu, bagi mencapai kelebihan daya saing maka sebuah organisasi mesti membangunkan pelbagai inovasi pengurusan baharu baik inovasi dalam hal perkhidmatan, teknologi maklumat dan perkongsian yang dibuat berasaskan ke atas pergolakan persekitaran baik dalaman mahupun luaran organisasi. Ianya disokong oleh Walker *et al.* (2010) yang menyatakan bahawa inovasi pengurusan memainkan peranan penting dalam proses perubahan organisasi, memudahkan penyesuaian organisasi kepada persekitaran luaran dan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan daripada proses dalaman. Selanjutnya, inovasi pengurusan juga memberi kesan positif kepada prestasi firma baik dalam bentuk pertumbuhan produktiviti, kecekapan, kualiti, kedudukan kompetitif dan bahagian pasaran (Mol & Birkinshaw, 2009; Zehir, Altindag & Acar, 2011).

Sementara itu, dalam kajian yang dilakukan oleh Dibrell *et al.* (2014) mendapati bahawa proses perancangan strategik dan strategik yang fleksibel boleh memberi kesan positif ke atas inovasi, dan seterusnya akan membawa manfaat ke atas prestasi firma. Dengan erti lain, bahawa inovasi menjadi pengantara sepenuhnya kepada hubungan antara proses perancangan strategik dan perancangan yang fleksibel terhadap prestasi firma. Manakala Hult dan Ketchen (2001) pula mendapati hal yang sama. Berasaskan pada temuan kajian yang dilakukan mereka mendapati inovasi mempunyai peranan sebagai pengantara hubungan antara strategi dan prestasi organisasi. Selanjutnya, Droge

et al. (2008) meramalkan bahawa orientasi strategik firma bagi mencapai kejayaan produk baharu pada saat pergolakan persekitaran yang cepat secara positif diantarai oleh inovasi.

6.9 Implikasi Kajian

Dapatan daripada kajian ini mempunyai beberapa implikasi terhadap teoritikal dan praktikal khususnya kepada hubungan langsung antara perancangan strategik terhadap prestasi organisasi dan hubungan tidak langsung antara faktor penyederhana budaya organisasi dan faktor perantara inovasi pengurusan ke atas prestasi organisasi di sektor awam pada negara yang sedang membangun. Penyelidikan ini diharapkan dapat mengisi beberapa jurang teori utama dalam kesusasteraan sebelumnya. Implikasi daripada dapatan kajian kepada teoritikal dan pengurusan akan dibincangkan seterusnya.

6.9.1 Implikasi Teori

Dapatan kajian yang diperolehi daripada penyelidikan ini mempunyai potensi dalam menyumbang ke atas pengkayaan kesusasteraan mengenai perancangan strategik terhadap peningkatan prestasi organisasi. Sumbangan pertama kajian ini mendapati bahawa perancangan strategik mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi organisasi. Ianya selaras dengan teori yang digunapakai dalam kajian ini iatu teori kontingensi (Rao & Kumar, 2010; Bess & Dee, 2008; Daft, 2007; Donaldson, 2001; Jackson, 2000; Child, 1997; Lee & Miller, 1996; Miller, 1987; White & Hamermesh, 1981). Dalam pada itu, Meznar dan Johnson (2005) telah mengkaji hubungan antara strategi, struktur, prestasi dalam hubungan perniagaan firma-kerajaan. Hasil

keputusannya mendapati strategi dan struktur dapat mempertingkatkan prestasi, selain itu indikasinya bahawa terdapat hubungan positif antara strategi dan prestasi.

Seterusnya, dalam perbincangan daripada kajian lepas untuk sektor awam didapati banyak kajian yang membincangkan perancangan strategik secara deskriptif (Poister, 2010; Poister *et al.*, 2010; Walker *et al.*, 2010; Plant, 2006, 2009; Dusenbury, 2000; Wilkinson & Monkhouse, 1994; Pindur, 1992). Namun secara amnya, kajian secara kuantitatif yang dilakukan baik di sektor swasta mahupun sektor awam menunjukkan bahawa wujud hubungan signifikan yang positif antara perancangan strategik dan prestasi organisasi (Hendrick, 2003; Taiwo & Idunnu, 2007; Rudd *et al.*, 2008; Edwards, 2011; Glaister *et al.*, 2008; Aldehayyat & Al Khattab, 2013; Suklev & Debarliev, 2012; Poister *et al.*, 2013).

Selain daripada itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa budaya organisasi tidak menjadi faktor penyerhana hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Dapatan kajian ini sedikit berbeza dengan kajian terdahulu (Hoffman, 2007). Dapatan kajian ini diharapkan dapat memperkaya kesusasteraan di bidang pengurusan. Seterusnya, peranan inovasi pengurusan sebagai perantara dalam hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi. Hubungan ini dapat memperkaya perbincangan kesusasteraan yang lalu yang hanya menjelaskan hubungan langsung antara perancangan strategik dan prestasi organisasi (Poister *et al.*, 2013; Suklev & Debarliev, 2012; Edwards, 2011; Danrews *et al.*, 2009; Kaissi, 2008; Taiwo & Idunnu, 2007; Kraus *et al.*, 2006; Gibson & Cassar, 2005; French *et al.*, 2004; Hendricks, 2003; Boyne, 2001 dan Phillips, 1996). Tambahan daripada itu, peranan inovasi pengurusan sebagai perantara dalam hubungan perancangan strategik dan prestasi organisasi menjelaskan bahawa kepentingan inovasi pengurusan dalam organisasi sangat penting

dalam mencapai kelebihan daya saing dan meningkatkan prestasi daripada organisasi. Ianya selaras dengan teori yang digunapakai dalam hubungan ini iatu teori RBV (Wernerfelt, 1984; Fahy, 2000; Barney, 1991 dan Clulow *et al.*, 2007).

6.9.2 Implikasi Pengurusan

Dapatan kajian ini mempunyai beberapa implikasi pengurusan terhadap pengamal perancangan strategik terutamanya dalam meningkatkan prestasi organisasi di sektor awam. Berdasarkan dapatan kajian beberapa dimensi seperti perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan kawalan strategi perlu menjadi pertimbangan bagi setiap organisasi awam dalam mengamalkan perancangan strategik guna meningkatkan prestasi organisasi. Selain itu, di dalam proses perancangan strategik, pengurus mesti mengambil kira persekitaran yang selalu berubah-ubah, kerana tanpa mengambil kira hal tersebut ianya akan memberi impak ke atas prestasi organisasi.

Seterusnya, penglibatan pengerusi/ketua jabatan/agensi (head of department) dan pihak berkepentingan dalam setiap proses perancangan strategik memegang peranan penting. Ianya akan dapat memastikan sama ada proses yang dijalankan sudah sesuai dengan yang dirancangan. Mengikut Poister dan Streib (2005) mendapati pelbagai pihak berkepentingan terlibat dalam proses perancangan strategik, iatu: pengurus bandaraya beserta ketua jabatan dan pengurus senior, majlis bandar dan datuk bandar, kakitangan kerajaan, rakyat dan pemangku kepentingan luaran lainnya. Sementara itu, Andrews *et al.* (2007) pula mendapati bagi organisasi yang melibatkan kakitangan dalam proses pembuatan keputusan akan menyediakan perkhidmatan yang lebih baik, mengingat pengurus senior akan lebih berkesan dalam mengenal pasti peluang bagi meningkatkan perkhidmatan.

Seterusnya, dalam implikasi pengurusan pula diharapkan pengurus dan kakitangan organisasi di sektor awam lebih berpikir strategik dan kreatif sehingga mampu membangunkan pelbagai inovasi pengurusan yang baharu. Oleh itu, organisasi akan dapat mencapai kelebihan daya saing dan membawa kepada prestasi organisasi yang terbaik.

6.10 Limitasi Kajian dan Cadangan untuk Kajian Susulan

Terdapat beberapa limitasi dalam rekabentuk kajian ini yang mungkin akan mempengaruhi interpretasi dapatan kajian. Pertama, kajian ini dijalankan dengan tujuan bagi mendapatkan persepsi responden terhadap perancangan strategik mereka dalam meningkatkan prestasi organisasi. Sama seperti kajian terdahulu, pendekatan kajian rentas telah digunakan dalam kajian ini bagi memahami hasrat responden untuk prestasi organisasi kerana ia lebih praktikal. Walaupun kajian ini rentas mempunyai banyak kelebihan seperti rekabentuk lebih mudah, murah dan membolehkan pengutipan data dalam tempoh singkat, kaedah ini memberikan maklumat yang terhad tentang sebarang perubahan yang mungkin berlaku dalam tempoh sebenar. Seterusnya, mengingat responden dalam kajian ini ialah Ketua Jabatan Daerah yang secara keseluruhan mempunyai masa yang terhad dalam mengisi soal selidik, guna menghindari soal selidik diisi oleh orang yang tidak berkompeteren (orang yang tidak paham mengenai perancangan strategik). Oleh itu, dicadangkan pada masa hadapan responden kajian ialah timbalan ketua jabatan/pengerusi (*sekretaris kantor/dinas/badan*) atau ketua bahagian (*kepala bidang/kabid*) bagi mewakili organisasi.

Selanjutnya, mengingat kajian ini hanya dilakukan di Kerajaan Negeri Aceh (Indonesia) sehingga tidak menggambarkan keadaan Indonesia secara keseluruhan, maka untuk

kajian masa hadapan dicadangkan agar kajian ini dapat dilaksanakan pada paras kementerian pada tingkat pusat. Selain itu, dalam kajian ini tidak melihat hubungan antara budaya organisasi dan inovasi pengurusan, maka penyelidik juga mencadangkan kedepan agar mengkaji hubungan sekali antara budaya organisasi, inovasi pengurusan terhadap prestasi organisasi. Akhir sekali, kerana hubungan antara inovasi pengurusan dan prestasi organisasi sangat bergantung ke atas faktor persekitaran termasuk pergolakan persekitaran (Baker & Sinkula, 2002; Lyon & Ferrier, 2002; Balkin *et al.*, 2000; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011; Li & Atuahene Gima, 2001) penyelidik mencadangkan pula agar pada masa hadapan dapat dikaji pengaruh penyederhana pergolakan persekitaran (*environment turbulence*) seperti faktor politik terhadap hubungan inovasi pengurusan dan prestasi organisasi di sektor awam.

6.11 Kesimpulan

Kajian ini merupakan salah satu wawasan penting dalam perancangan strategik dan prestasi organisasi di sektor awam. Kajian ini pula adalah salah satu percubaan pertama bagi memeriksa secara empirik prestasi organisasi di Kerajaan Negeri Aceh, Indonesia. Terlebih lagi kajian ini dapat mengisi jurang teori utama dalam kesusasteraan sebelumnya. Mengikut kajian lepas diketahui bahawa hubungan antara perancangan strategik dan prestasi organisasi masih lagi tidak konsisten. Sebahagian besar kajian mendapati bahawa perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang signifikan ke atas prestasi organisasi. Walaubagaimanapun, terdapat juga beberapa kajian yang menunjukkan hasil yang bertentangan. Oleh itu, kajian ini ialah salah satu usaha bagi memahami fenomena sebenar hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Selanjutnya, tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan dan pengaruh perancangan strategik terhadap prestasi organisasi. Selain itu, kajian ini juga

mengkaji kesan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi dan kesan inovasi pengurusan sebagai perantara antara perancangan strategik dan prestasi organisasi.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa perancangan strategik mempunyai hubungan positif dengan prestasi organisasi. Selain daripada itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa budaya organisasi mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan prestasi organisasi bila dibandingkan dengan inovasi pengurusan. Sementara itu, berasaskan ke atas analisis data yang telah dijalankan didapati pula bahawa dengan kehadiran budaya organisasi tidak meningkatkan pengaruh perancangan strategik ke atas prestasi organisasi. Dengan erti lain, bahawa budaya organisasi tidak berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara perancangan strategik dengan prestasi organisasi. Selanjutnya, mengikut analisis data pula didapati bahawa inovasi pengurusan berperan sebagai perantara (sebahagian) dalam hubungan perancangan strategik dengan prestasi organisasi.

RUJUKAN

- Ababaneh, R. I. (2010). The role of organizational culture on practicing quality improvement in Jordanian public hospitals. *Leadership in Health Services*, 23(3), 244-259.
- Agbejule, A. (2011). Organizational culture and performance: The role of management accounting system. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(1), 74-89.
- Aldehayyat, J., & Al Khattab, A. (2013). Strategic planning and organizational effectiveness in Jordanian hotels. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 11-25.
- Al Garni, S. (1997). The role of strategic planning in improving public organization performance. *University of Colorado.Denver*.
- Almarri, K., & Gardiner, P. (2014). Application of resource-based view to project management research: supporters and opponents. *Social and Behaviour Sciences*, 119, 437- 445.
- Alshammari, A.A., Rasli, A., Alnajem, M., & Arsyad, A.A. (2014). An exploratory study on the relationship between organizational innovation and performance of non-profit organizations in Saudi Arabia. *Social and Behavioral Sciences*, 129, 250 – 256.
- Al-Shaikh, F.N. (2001). Strategic planning process in developing countries: The case of the United Arab Emirates business firms. *Management Research News*, 24(12), 7-16.
- Amirkhanyan, A.A. (2011). What is the effect of performance measurement on perceived accountability effectiveness in state and local government contracts?. *Public Performance and Management Review*, 35(2), 303-339.

- Andersen, T.J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33, 184-200.
- Anderson, C.H. (1986). Hierarchical moderated regression analysis: A useful tool for retail. *Journal of Retailing*, 62(2), 186-203.
- Andrews, R., Boyne, G.A., & Walker, R.M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review*, 52-63.
- Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J., & Walker, R.M. (2007). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 57-80.
- Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J., & Walker, R.M. (2009). Strategy formulation, strategy content and performance: An empirical analysis. *Public Management Review*, 1-22.
- Andrews, R., & Boyne, G.A. (2010). Capacity, leadership and organizational performance: Testing the black box model of public management. *Public Administration Review*, 70(3), 443-454.
- An Shih, H., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168.
- Ariyanti, F. (2014, Mac 24). Birokrat Indonesia paling lambat di dunia. Retrieved from <http://www.bisnis.liputan6.com/read/2027107/birokrat-indonesia-paling-lamban-di-dunia>.
- Armstrong, J.S. (1991). Strategic planning improves manufacturing performance. *Long Range Planning*, 24, 127-129.
- Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, 5, 5-23.

- Balkin, D.B., Markman, G.D., & Gomez-Mejia, L.R. (2000). Is CEO pay in high-technology firms related to innovation. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1118-1129.
- BAPPENAS, (2014). *Rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) 2015-2019*. Jakarta: Kementrian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Baird, K., Hu, K.J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(7), 789-814.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J.B., & Clark, D.N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. NY: Oxford University Press.
- Barrett, G.V., & Bass, B.M. (1976). Cross-cultural issues in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1639-1686). Chicago: John Wiley & Sons.
- Below, P.J., Morrissey, G.L., & Acomb, B.L. (1989). *The executive guide to strategic planning*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Berg, A.M. (1997). Participatory strategies in quality improvement programs. *Public Productivity and Management Review*, 21(1), 30-43.
- Berry, F.S. (2007). Strategic planning as a tool for managing organizational change. *International Journal of Public Administration*, 30, 331-346.

- Berry, F.S. (1994). Innovation in public management: The adoption of strategic planning. *Public Management Review*, 54(4), 322-330.
- Berry, F., & Wechsler, B. (1995). State agencies experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public Administration Review*, 55 (2), 159-167.
- Bess, J. L., & Dee, J. R. (2008). *Understanding college and university organization: Theories for effective policy and practice*. Sterling, VA: Stylus Publishing, LLC.
- Bevanda, V., & Sinkovic, G., & Currie. (2011). Implementing a performance measurement system in Croatia. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 50-61.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Birkinshaw, J., & Mol, M.J. (2006). How management innovation happens. *Mit Sloan Management Review*, 81-88.
- Blackberby, P. (1994). History of strategic planning. *Armed Forces Controller*, 39(1), 1-23.
- Blair, R. (2004). Public participation and community development: The role of strategic planning. *Public Administration Quarterly*, 1(2), 102-147.
- Bloor, G., & Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context. *Organization Studies*, 15(2), 275-295.
- Blumentritt, T., & Danies, W. M. (2006). Business strategy type and innovative practices. *Journal of Management Issues*, 18(2), 274-291.
- Boal, K.B., & Bryson, J.M. (1987). Representation, testing and policy implications of planning processes. *Strategic Management Journal*, 8(3), 211-231.
- Bolat, T., & Yilmaz, O. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it myth or reality for the hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7-23.

- Borins, S. (2000). Loose cannons, rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507.
- Borins, S. (2000). What border? Public management innovation in the United States and Canada. *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(1), 46-74.
- Boston, J., & Pallot, J. (1997). Linking strategy and performance: Developments in the New Zealand public sector. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(3), 382-404.
- Bourgeois, L.J., & Brodwin, D.R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241-264.
- Bouckaert, G. (1996). Measurement of public sector performance: some European perspectives. In A. Halachmi & G. Bouckaert (Ed.), *Organizational performance and measurement in the public sector: Toward service, effort and accomplishment reporting* (pp. 223-237). London: Quorum Books.
- Boyd, B.K. (1991). Strategic planning and financial performance: A Meta analytic review. *Journal of Management Student*, 28(4), 353-374.
- Boyne, G.A. (1996). Scale, performance and the new public management: An empirical analysis of local authority services. *Journal of Management Studies*, 33(6), 809-826.
- Boyne, G.A. (2001). Planning, performance and public services. *Public Administration*, 79(1), 73-88.
- Boyne, G.A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394.
- Boyne, G.A., & Chen, A.A. (2006). Performance targets and public service improvement. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, 455-477.

- Boyne, G., & Dahya, J. (2002). Executive succession and the performance of public organizations. *Public Administration*, 80(1), 179-200.
- Boyne, G., & Gould-Williams, J.S. (2003). Planning and performance in public organizations : An Empirical analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115-132.
- Boyne, G.A., & Walker, L.M. (2010). Strategic management and public service performance. *Public Administration Review*, 70, s185-s192.
- Boyne, G.A., Williams, J.S.G., Law, J., & Walker, R.M. (2004). Problem of rational planning in public organizations: An empirical assessment of the conventional wisdom. *Administration and Society*, 36(3), 328-350.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Brambor, T., Clark, W., & Golder, M. (2002). Understanding interaction models: improving empirical analyses. *Political Analysis*, 14 (1), 63-82.
- Breckon, D. A. (2009). Management innovation adoption in the federal government: Fad, fashion or strategic intent. *Dissertation. University of Maryland University College*.
- Bresser, R.K., & Bishop, R.C. (1983). Dysfunctional effects of formal planning: two theoretical explanations. *Academy of Management Review*, 8(4), 588-599.
- Brock, D.M., Barry, D., & Thomas, D.C. (2000). Your forward is our reverse, your right, our wrong: Rethinking multinational planning processes in light of national culture. *International Business Review*, 9(6), 687-701.
- Bryson, J.M., & Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 14(5), 319-337.
- Bryson, J.M., & Roering, W.D. (1988). Initiations of strategic planning by government. *Public Administration Review*, 48(6), 995-1004.

- Bryson, J.M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Bryson, JM. (2004). *Strategic planning for public dan non-profit organization. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J.M. (2011). *Strategic planning for public dan nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Buiyan, S.H., & Amagoh, F. (2011). Public sector reform in Kazakhstan: Issues and perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 227-249.
- Bush, T., & Glover, D. (2004). Leadership development: Evidence and beliefs. Summary report. *National College for School Leadership, Spring*, 1-26.
- Caiden, G.E. (1994). Administrative reform: American style. *Public Administration Review*, 54(2), 123-128.
- Capon, N., Farley, J.U., & Hoenic, S. (1990). Determinant of financial performance: A meta analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Carter, N., Klein, R., & Day, P. (1992). *How Organization Measures Success. The Use of Performance Indicator in Government*. London/New York: Routledge.
- Carter, N. (1991). Learning to measure performance: The use of indicators in organizations. *Public Administration*, 69(1), 85-101.
- Carter, H. (1999). Strategic planning reborn. *Work study*, 48(2), 46-48.
- Carter, C.R. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3), 177-194.

- Cavalluzzo, K.S., & Ittner, C.D. (2004). Implementing performance measurement innovations: Evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 243-267.
- Chan, Y.L. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecards. A survey of municipal government in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 204-221.
- Chakraborty, K., Biswas, B., & Lewis, W.C. (2001). Nonstochastic production function approach. *Southern Economic Journal*, 67(4), 889-905.
- Chearskul, P. (2010). An Empirical investigation of performance measurement system use and organizational performance. Dissertation. The faculty of the Virginia polytechnic institute and state university.
- Chenhall, R.H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 117-143.
- Chia, Y.M., & Koh, H.C. (2007). Organizational culture and the adoption of management accounting practices in the public sector: A Singapore study. *Financial Accountability and Management*, 23(2), 189-213.
- Child, J. (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance-part II a contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 13, 12-27.
- Child, J. (1981). Culture, contingency, and capitalism in the cross national study of organizations. In L.L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 303-356). Greenwich, CT: JAI Press.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.

- Chuang, S.H., & Lin, H.N. (2015). Co-creating service innovations: theory, practice, and impact on firm performance. *International Journal of Information Management, 35*, 277-291.
- Claver, E., Llopis, J., Gasco, J.L., Molina, H., & Conca, F.J. (1999). Public administration from bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *The International Journal of Public Sector Management, 12*(5), 455-464.
- Clulow, V., Barry, C., & Gerstman, J. (2007). The resource-based view and value: the customer-based view of the firm. *Journal of European Industrial Training, 31*(1), 19-35.
- Collier, N., Fishwick, F., & Floyd, S.W. (2004), Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning, 37*(1), 67-83.
- Cohen, S.A. (1993). Defining and measuring effectiveness in public management. *Public Productivity and Management Review, 17*(1), 45-57.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C.L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research Methodology in Strategy and Management, 2*, 259-286.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2003). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill.
- Coolbaugh, J.D. (1994). An analysis of strategic planning in California cities. *University of La Verne, California*.
- Cresswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. California: SAGE Publication Ltd.
- Crittenden, W.F., & Crittenden V.L. (2000). Relationships between organizational characteristics and strategic planning processes in nonprofit organizations. *Journal of Managerial Issues, 12*(2),150-168.

- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design*. Mason, OH: South-Western: Cengage Learning.
- Daft, R.L. (2010). *New era of management*. South-Western: Cengage Learning.
- Damanpour, F., & Evan, W.M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effect of innovations types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Davis, D. (1996). *Business research for decision making*. Duxbury Press.
- Davis, P.S., & Pett, T.L. (2002). Measuring organizational efficiency and effectiveness. *Journal of Management Research*, 2(2), 87-97.
- de Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 578-594.
- de Lancer Julnes, P., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measurement in public organizations: An empirical study of factor affecting adoption and implementation. *Public Management Review*, 61(6), 693-708.
- Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4-22.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Jhon Wiley & Sons.

- Denison, D.R. (1996). What is different between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R., & Mishra, A. H. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Denison, D.R., Janovics, J., Young, J., & Joe, H.J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a Model and method. 1-39.
- Deshpande, R. & Webster, F.E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Deshpande, R., & Farley, J. (1999). Executive insights: Corporate culture and market orientation: comparing India and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.
- Dibrell, C., Craig, J.B., & Neubaum, D.O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67, 2000-2007.
- Doan, D.C. (2009). Strategic planning as a differentiating factor in performance. *A Thesis. Kansas State University*.
- Dombroski, C., Kim, J. Y., Desouza, K.C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. & Jha, S. (2007). Elements of innovative culture. *Knowledge and Process Management*. 14(3), 190-202.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Drago, W.A., & Clements, C. (1999). Leadership characteristics and strategic planning. *Management Research News*, 22(1), 11-18.

- Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments?. *The Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272-286.
- Dunk, A.S., & Lysons, A.F. (1997). An analysis of departmental effectiveness, participative budgetary control process and environmental dimensionality within the competing values framework: a public sector study. *Financial Accountability and Management*, 13 (1), 1-15.
- Dusenbury, P. (2000). Governing for results and accountability: Strategic planning and performance measurement. *The Urban Institute*, 1-7.
- Eadie, D.C. (1983). Putting a powerful tool to use: The application of strategic planning in the public sector. *Public Administration Review*, 43(5), 447-452.
- Edwards, L.H. (2011). Strategic planning in local government: Is the promise of performance a reality?. *Dissertation*. Georgia State University and Georgia Institute of Technology.
- Efendioglu, A.M., & Karabulut, A.T. (2010). Impact of strategic planning on financial performance of companies in Turkey. *International Journal of Business and Management*. 5(4), 3-12.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Elbanna, S. (2008). Planning and participation as determinant of strategic planning effectiveness: Evidence from the Arabian context. *Management Decision*, 46(5), 779-796.
- Falshaw, J.R., Glaister, K.W., & Tatoglu, W. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9-30.

- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumblingblocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 94-104.
- Fancher, L.P. (2007). The influence of organizational culture on the implementation of succession planning. *Dissertation*. Georgia State University.
- Fey, C., & Denison, D.R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can an American theory be applied in Russian?. *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Field, A. (2006), *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publication.
- Fitzpatrick, J., Goggin, M., Heikkila, T., Klingner, D., Machado, J., & Martell, C. (2011). A New look at comparative public administration: Trends in research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 821-830.
- Flores, L.G., Catalanello, R.F., Rau, D., & Saxena, N. (2008). Organizational learning as a moderator of the effect of strategic planning on company performance. *International Journal of Management*, 25(3), 569-594.
- Flora, D.B., & Curran, P.J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological Methods*, 9(4), 466-491.
- Ford, J.D., & Schellenberg, D.A. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of Management Review*, 7(1), 49-58.
- Foss, N.J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, 7(5), 470-476.
- Fotopoulos, C.V., & Psomas, E.L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539-552.
- Franklin, P.W. (2011). Relationship between strategic planning and nonprofit organizational performance. *Dissertation*. Capella University.

- Frazier, P.A., Barron, K.E., & Tix, A.P. (2004). Testing moderator and mediating effects in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 51*(1), 115-134.
- French, S.J., Kelly, S.J., & Harrison, J.L. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: A research note. *Journal of Management Development, 23*(8), 765-776.
- Fredrickson, J.W., & Mitchell, T.R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal, 27*(2), 399-423.
- Fredrickson, J.W. (1986). The strategic decision process and organization structure. *Academy Management Review, 11*(2), 280-297.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogben, S. (2009). Performance management in public sector. *International Journal of Public Sector Management, 22*(6), 478-498.
- Gabris, G.T. (1992). Strategic planning in municipal government: A tool for expanding cooperative decision making between elected and appointed officials. *Public Productivity and Management Review, 16*(1), 77-93.
- Gabris, G.T., Nelson, B. K., & Wood, C.H. (2009). Managing for innovation in local government: Three core strategic factors. *Government Finance Reviews, 25*(6), 22-28.
- Gadot, E.V., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizen's perspectives. *Public Administration, 86*(2), 307-329.
- Gallagher, S., Brown, C., & Brown, L. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today, 35*(1), 25-31.

- Gantrick, M.J., & Lipe, M.M. (2002). Successful strategic planning in town government. *Quality Congress, Annual Quality Congress Proceeding*, 705.
- Garcia-Morales, V.J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.
- Garcia-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.
- Gay, L.R., & Diehl, P.L. (1992). *Research methods for business and management*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Gehman, T.E. (2010). Strategic planning in ontario acute-care hospitals: A mixed-method study. *Dissertation*. University of Phoenix.
- Glaister, K.W., Dincer, O., Tatuglu, E., Demirbag, M., & Zaim, S. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emergency country. *Management Decision*, 46(3), 365-391.
- Glew, D.J., O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W., & Van Fleet, D.D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395-421.
- Glisson, C.A., & Martin, P.Y. (1980). Productivity and efficiency in human service organizations as related to structure, size and age. *Academy of Management Review*, 23(1), 21-37.
- Ghobadian, A., & Ashworth, J. (1994). Performance measurement in local government concept and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(5), 35-51.

- Goodman, L. A. (1960). On the exact variance of products. *Journal of the American Statistical Association*, 55, 708-713.
- Gordon, G.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396-415.
- Gordon, G.G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
- Gordon, G.L. (2005). *Strategic planning for local government*. Washington DC: ICMA.
- Greenley, G.E. (1986). Does strategic planning improve company performance?. *Long Range Planning*, 19(2), 101-109.
- Greenley, G.E. (1994). Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence. *Scandinavian Journal of Management*, 10(4), 383-396.
- Green, K.W., Inman, R.A., Brown, G., & Willis, T.H. (2005). Market orientation: Relation to structure and performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20(6), 276-284.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Grinyer, P.H., & Norburn, D. (1975). Planning for existing markets: perceptions of executives and financial performance. *Journal of the Royal Statistical Society*, 138 (1), 70-97.
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (1984). Managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimensions: Lesson from Nucor steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-81.

- Hacker, M.E., Kotnour, T., & Mallak, L.A. (2001). Formalizing deployment processes in the US government. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(3), 221-240.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair J.F., Money, A.H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research methods for business*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 502–516.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G.T. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600-612.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Hashim, M.K. (2008). *Strategic management: text and cases*. Singapore: Thomson Learning.
- Hawke, L. (2012). Australian public sector performance management: Success or stagnation?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 310-328.
- Henri, J.F. (2006). Organizational culture and performance measurement system. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.

- Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
- Hendrick, R. (2010). What is wrong with advice on strategic planning? *Public Management Review*, 222-223.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
- Hoffman, R.C. (2007). The strategic planning process and performance relationship: Does culture matter?. *Journal of Business Strategies*, 24(1), 23-48.
- Hoque, Z. (2008). Measuring and reporting public sector output/outcomes: Exploratory evidence from Australia. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 468-493.
- Holzer, M., & Kloby, K. (2005). Public management measurement: An assessment of the state of the art and models for citizen participation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 517-532.
- Hopkins, W.E., & Hopkins, S.A. (1997). Strategic planning-financial performance relationships in banks: A causal examination. *Strategic Management Journal*, 18(8), 635-652.
- Higgins, R.B. (1981). Long range planning in the mature corporation. *Strategic Management Journal*, 2(3), 235-250.
- Hsieh, J.Y. (2008). Local government management innovation nested in state government levels: local service delivery contracting and performance measurement. *Dissertation*. Florida State University.
- Huang, T.C. (2001). The relationship of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education + Training*, 43(8), 437-444.

- Hult, G.T.M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Idris, A., & Konadi, W. (2012). Pengaruh regulasi dan ketidakpastian anggaran terhadap kinerja organisasi aparatur SKPD dan implikasinya pada kualitas pelayanan publik di Provinsi Aceh. *Jurnal Kebangsaan*, 1(1), 11-20.
- Indrayani (2012). *Pengaruh faktor kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan latihan terhadap prestasi kerja*. Doktor Falsafah. Universiti Utara Malaysia.
- Indudewi, D (2009). Pengaruh sasaran jelas dan terukur, insentif, desentralisasi dan pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi. Studi empiris pada SKPD dan BUMD Kota Semarang. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ingraham, P. W., & Donahue, A. K. (2000). Dissecting the Black Box Revisited: Characterizing Government Management Capacity. In C. J. Heinrich & L. E. Lynn (Eds.), *Governance and Performance: New Perspectives* (pp.292-318). Washington, DC: Georgetown University Press.
- Ingman, D., Kersten, J., & Brymer, T. (2002). Strategic planning that uses an integrated approach. *Public Management*, 84(4), 16-18.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2014). *Organization behavior and management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Jackson, M.C. (2000). *Systems approaches to management*. NJ: Kluwer Academic Publishers.
- Jarad, I. A., Yusoff, N., & Shafiei, M.W.M. (2010). The organizational performance of housing developers in Peninsular Malaysia. *International Journal of Hosuing Markets and Analysis*, 3(2), 146-162.
- Jenning, E.T. (2010). Strategic planning and balanced scorecards: Charting the course to policy destinations. *Public Administration Review*, 5224-5226.

- Jennings, D., & Disney, J. J. (2006). Designing the strategic planning process: Does psychological type matter?. *Management Decision*, 44 (5), 598-614.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organization learning and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Johnsen, A. (2015). Strategic management thinking and practices in the public sector: A strategic planning for all reasons?. *Financial Accountability & Management In Government, Public Services and Charities*, 31(3), 243-268.
- Jones, L.R., & Kettl, D.F. (2003). Assessing public management reform in an international context. *International Public Management Review*, 4(1), 1-19.
<http://www.ipmr.net>.
- Jones, G.R. (2007). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Jose, E.P. (2008). *Welcome to the Moderation/Mediation Help Centre*. School of Psychology, Victoria University of Wellington, Wellington.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H.T.O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096.
- Kaissi, A.A. (2008). Strategic planning processes and hospital financial performance. *Journal of Healthcare Management*, 53(3), 197-209.
- Kaleba, R. (2006). Strategic planning: Getting from here to there. *Healthcare Financial Management*, 60(11), 74-78.
- Kamukama, N., & Natamba, B. (2013). Social capital: mediator of social intermediation and financial services access. *International Journal of Commerce and Management*, 23(3), 204-215.

- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J.M. (2011). Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152-164.
- Kaplan, R.S. (2001). Strategic performance measurement and management in non-profit organization. *Non-Profit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.
- Karyanti, T. M. (2010). Pengaruh kejelasan sasaran, desentralisasi, dan sistem pengukuran terhadap kinerja organisasi di sektor publik. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., & Oxenbridge, S. (2004). *Inside the Workplace: First Findings from the 2004 Workplace Employment Survey*. Economic and Social Research Council.
- Ketokivi, M., & Castaner, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365.
- Khafid, S. (2016). Demi pelayanan publik, pemerintah pangkas 3.300 aturan. <https://nasional.tempo.co/read/news/2016/03/17/078754402/demi-pelayanan-publik-pemerintah-pangkas-3-300-aturan>.
- Khan, A. M., & Manopichctwattana, V. (1989). Innovative and noninnovative small firms: Types and characteristics. *Management Science*, 35 (5), 597-606.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Education + Training*, 48(8), 682-692.

- Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 38-49.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323–338.
- Kim, P.S., & Wolff, L.W. (1994). Improving government performance: Public management reform and the national performance review. *Public Productivity and Management Review*, 18(1), 73-87.
- Kim, L., & Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A Taxonomic Approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Kloot, L., & Martin, J. (2007). Public sector change, organizational culture and financial information: A study of local government. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 485-497.
- Kloot, J., & Martin, J. (2001). Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251.
- Kock, N. (2014). Advanced Mediating Effects Tests, Multi-Group Analyses, and Measurement Model Assessments in PLS-Based SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 10(1), 1–13.
- Kohtamaki, M., Kraus, S., Makela, M., & Ronkko, M. (2011). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *Emerald Group Publishing Limited*.1-19.
- Kothari, C.R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Delhi: New Age International Limited Publishers.

- Konting, M.M. (1998). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kotler, P., & Murphy, P.E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470-489.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kowalik, I. (2011). Market orientation and its antecedents in the polish local governments. *International Journal of Public Sector Management*, 24(1), 57-79.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E.J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises- new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 608-622.
- Kueh, K., & Voon, B.H. (2007). Culture and service quality expectations: Evidence from generation Y consumers in Malaysia. *Managing Service Quality*, 17(6), 656-680.
- Kunonga, E., Whitty, P., & Singleton, S. (2010). The application of hoshin kanri for strategic planning and deployment in the public sector: A case study from NHS North East. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(1), 87-97.
- Kuprenas, J.A., Chinowsky, P.S., & Harano, W. (2000). Strategic planning in public sector engineering organization. *Journal of Management in Engineering*, 34-40.
- Lapsley, I. (2008). The NPM agenda: back to the future. *Financial Accountability and Management*, 24(1), 77-95.
- Lawson, R., & Ventriss, C. (1992). Organizational change: the role of organizational culture and organizational learning. *Psychological Record*, 42(2), 208-18.

- Lee, J. (2008). Preparing performance information in the public sector: An Australian perspective. *Financial Accountability and Management*, 24(2), 117-149.
- Lee, J., & Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5), 729-750.
- Lee, S.H. (2000). Understanding productivity improvement in a turbulent environment: A symposium introduction. *Public Productivity and Management Review*, 23(4), 423-427.
- Leon-Soriano, R., Munoz-Torrez, M.J., & Chalmeta-Rosalen, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management & Data System*, 110(2), 249-268.
- Leitao, J., & Franco, M. (2010). Non-economic organizational performance: Is there a rationale for a cognitive entrepreneur?. 1-31.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Lin, C.Y., & Kuo, T.H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management and Data Systems*, 107(7), 1066-1083.
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: Managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 479-499.
- Liu, S. (2003). Cultures within culture: Unity and diversity of two generations of employees in state-owned enterprises. *Human Relations*, 56(4), 387-417.

- Longenecker, J.G., & Pringle, C.D. (1978). The illusion of contingency theory as a general theory. *Academy of Management Review*, 3, 679-683.
- Lopez-Nicolas, C., & Merono-Cerdan, A.L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502-509.
- Lu, J., & Beamish, P. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461 – 486.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lyon , D.W., & Ferrier, W.J. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: The influence of the top management team. *Journal of Managerial Issues*, 14(4), 452-469.
- Macedo, I. M., & Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of nonprofit organizations. *European Journal of Marketing*, 40(5-6) 533–553.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30, 41-62.
- Madu, B.C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*. 1-9.
- Mahmoud, M.A., & Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organizations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 624-652.
- Mafabi, S., Munene, J., & Ntayi, J. (2012). Knowledge management and organizational resilience: Organizational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Stratey and Management*, 5(1), 57-80.

- Mahoney, J.T & Pandian, J.R. (1992). The resources-based views within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209-225.
- Marin, J.C. (2012). The impact of strategic planning and the balanced scorecard methodology on middle manager's performance in the public sector. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 114-127.
- Mathew, J. (2007). The relationship of organizational culture with productivity and quality: A study of Indian software organizations. *Employee Relations*, 29(6), 677-695.
- McGowan, R.P. (1984). Strategies for productivity improvement in local government. *Public Productivity Review*, 8(4), 314-331.
- McShane, S.L & Glinow, M.A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mei, T.S. (2012). Hubungan antara pengurusan sumber manusia dengan prestasi organisasi: Budaya organisasi sebagai pengantara. Universiti Utara Malaysia.
- Meier, K.J., & O'Toole, L.J. (2002). Public management and organizational performance: The effect of managerial quality. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(4), 629-643.
- Meznar, M.B., & Johnson, J.H. (2005). Business-government relations within a contingency theory framework: Strategy, structure, fit and performance. *Business and Society*, 44(2), 119-143.
- Miller, C.C., & Cardinal, L.B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.

- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 55-76.
- Miller, D. (1988). Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31 (2), 280-308.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: Ceo tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
- Mintzberg, H. (1978). Pattern in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Mirzaei, F., Phang, F.A., Sulaeman, S., Kashefi, H., & Ismail, Z. (2012). Mastery goals, performance goals, student's beliefs and academic success: metacognition as a mediator. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 3603-3608.
- Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62, 1269-1280.
- Molina-Azorin, J.F., Claver-Cortes, E., Lopez-Gamero, M.D., & Tari, J.J. (2009). Green management and financial performance: A Literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080-1100.
- Morales, F. N., Wittek, R., & Heyse, L. (2013). After the reform: Change in Dutch public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 735-754.
- Morales, V.J.G., Barrionuevo, M.M.J., & Gutiérrez, L.G. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.

- Muchiri, M.K., & Cooksey, R.W. (2011). Examining the effects of substitutes for leadership on performance outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(8), 817-836.
- Mugabi, J., Kayaga, S., & Njiru, C. (2007). Strategic planning for water utilities in developing countries. *Utilities Policy*, 15, 1-8.
- Mullins, L., & Christy, G. (2011). *Essentials of organizational culture*. England: Prentice Hall.
- Nartisa, I., Putans, R., & Muravska, T. (2012). Strategic planning and management in public and private sector organizations in Europe: Compare analysis and opportunities for improvement. *European integration studies*.
- Negandhi, A.R., & Reimann, B.C. (1972). A contingency theory of organization re-examined in the context of a developing country. *Academy of Management Journal*, 15(2), 137-146.
- Neshkova, M.I., & Guo, H. (2011). Public participation and organizational performance: Evidence from state agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 267-288.
- Neuman, W.L. (2000). *Social research methods: Qualitative and quantitative approach*. Needham Heights, MA: Pearson.
- Newberry, S., & Pallot, J. (2004). Freedom or coercion? NPM incentives in New Zealand central government departments. *Management Accounting Research*, 15 (3), 247-266.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An Assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.

- Nier, S.L. (2008). The relationship between organizational culture and organizational performance in a large federal government agency. *Doctor of Philosophy. Walden University.*
- Nightingale, D.V., & Toulouse, J.M. (1972). Toward a multilevel congruence theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 264-280.
- Ng, K.M. (1993). Strategic planning in Hong Kong: Lessons from TDS (Territorial Development Strategy) and PADS (Port and Airport Development Strategy). *The Town Planning Review*, 64(3), 287-331.
- Ngazis, A., & Royanto, D. (2104, Nov 29). 40 persen masyarakat tak puas kinerja pemda. <http://nasional.news.viva.co.id/news/read/563576-ombudsman--40-persen-masyarakat-tak-puas-kinerja-pemda>.
- Nier, S.L. (2008). The relationship between organizational culture and organizational performance in a large federal government agency. *Dissertation. Walden University.*
- Nieves, J., & Segarra-Cipres, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nurman. (2012). *Impak strategi pembangunan daerah selepas reformasi: Kes kajian pembangunan desa di Kabupaten Kampar, Provinsi Riau, Indonesia*. Doktor Falsafah. Universiti Utara Malaysia.
- Nurmandi, A. (2012). Model and practice of strategic policy process in Indonesia: Case study strategic management in Indonesian central government (2009-2012). *Journal of Management and Strategy*, 3(4), 65-77.

- Nutt, P.C. (1984). A Strategic planning network for nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 5(1), 57-75.
- Ofori, D., & Atiogbe, E. (2012). Strategic planning in public universities: A developing country perspective. *Journal of Management and Strategy*, 3(1), 67-82.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ogbeide, G.C.A., & Harrington, R.J. (2011). The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 719-738.
- O'Reilly, C. A. III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Regan, N., Sims, M.A., & Galleary, D. (2008). Leaders, loungers, laggards: The strategic- planning-environment-performance relationship re-visited in manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 6-21.
- Ouchi, W.G., & Wilkins, A.L. (1985). Organizational culture. *Annual Review Sociology*, 11, 457-483.
- Owens, R. (1987). *Organizational behavior in education*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Owens, R.G., & Valesky, T.C. (2007). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform*. Boston: Pearson Education, Inc.

- Owusu, F.Y. (2012). Organizational culture and public sector reforms in a post-Washington consensus era: Lessons from Ghana's good reformers. *Progress in Development Studies*, 12(2), 135-151.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12)*. Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Palmer, A.J. (1993). Performance measurement in local government. *Public Money and Management*, 31-36.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Parry, K.W., & Proctor-Thomson, S.B. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399.
- Patel, P.C., & Cardon, M.S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness and small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2), 265-290.
- Pearce, J.A., & David, F.R. (1983). A social network approach to organizational design-performance. *Academy of Management Review*, 8(3), 436-444.
- Pearce, J.A., Freeman, E.B., & Robinson, R.B. (1987). The Tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12(4), 658-675.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorin, J.F., & Claver-Cortes, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8), 1282-1303.
- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of competitive advantage: A Resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pierce, J.C., Lovrich, N.P., & Moon, C.D. (2002). Social capital and government performance: An analysis of 20 American cities. *Public Performance and Management Review*, 25(4), 381-397.
- Pina, V., Torres, L., & Yetano, A. (2011). The implementation of strategic management in local governments. An international Delphi study. *Public Administration Quarterly*, 551-590.
- Pindur, W. (1992). Public sector strategic planning for the year 2000. *Journal of Strategic Change*, 1, 101-117.
- Phillips, P.A. (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: Results of an exploratory. *International Journal Hospitality Management*, 15(4), 347-362.
- Phillips, P.A., & Moutinho, L. (1999). Measuring strategic planning effectiveness in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 349-358.
- Phusavat, K., Anussornmisisarn, P., & Dwight, R. (2009). Performance measurement: roles and challenges. *Industrial Management and Data Systems*, 109(5), 646-664.
- Plant, T. (2006). Public sector strategic management: An emergent approach. *Performance Improvement*, 45(5), 5-6.
- Plant, T. (2009). Holistic strategic planning in the public sector. *Performance Improvement*, 48(2), 38-43.
- Poister, T.H., Edwards, L.H., Pasha, O.Q., & Edwards, J. (2013). Strategy formulation: Evidence from local public transit agencies. *Public Performance & Management Review*, 36(4), 585-615.

- Poister, T.H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 46-56.
- Poister, T.H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review, Special Issue*. S246-S254.
- Poister, T.H., Pitts, D.W., & Edwards, L.H. (2010). Strategic management research in the public sector: A Review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.
- Poole, M., Mansfield, R., & Williams, J.G. (2006). Public and private sector managers over 20 years: a test of the convergence thesis. *Public Administration*, 84(4), 1051-1076.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prajogo, D.I., & McDermott, C.M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(7), 712-735.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Rabs, A. (2004). Tap into the power of four key factors to deliver success. *Strategic Finance*, June 2004, 49-53.

- Ramayah, T., Samat, N., & Chiun Lo, M. (2011). Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3(1), 8-27.
- Rao, P.S., & Kumar, V.T. (2010). *Management theory and practices: text and cases*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward change. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25(1-2), 161-179.
- Rasula, J., Vuksic, V.B., & Stemberger, M.I. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.
- Raub, A. E. (2013). The moderating effects of government regulation and organizational size: Strategic plan implementation within the US seafood industry. *Dissertation. Capella University*.
- Rauch, A., Frese, M., & Sonnentag, S. (2000). Cultural differences in planning/success relationship: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 28-41.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rencher, A.C., & Christensen, W.F. (2012). *Methods of Multivariate Analysis*, Third Edition. John Wiley & Sons, Inc. Somers, NJ. USA.
- Rejc, A. (2004). Toward contingency theory of performance measurement. *Journal for East European Management Studies*, 9(3), 243-264.

- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S., & Johnson, G. (2008). Measuring organizational performance as a dependent variable: toward methodological best practice. 1- 44.
- Ringbakk, K.A. (1972). The corporate planning life cycle – An international point of view. *Long Range Planning*, 5(3), 10-20.
- Robert, N. (2000). The synoptic model of strategic planning and the GPRA: Lacking a good fit with the political context. *Public Productivity and Management Review*, 23(3), 297-311.
- Roberts, N.C., & Wargo, L. (1994). The dilemma of planning in large-scale public organizations: The case of the United States navy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(4), 469-491.
- Robbins, P.S., & Coulter, M. (2002). *Management*. New York: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Robinson, R.B., & Littlejohn, W.F. (1981). Important contingencies in small firm planning. *Journal of Small Business Management*, 45-48.
- Robinson Jr, R.B., & Pearce II, J.A. (1983). The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4(3), 197-207.
- Roscoe, J.T. (1975). *Fundamental research statistic for the behavioral sciences*. New York: Holt, Rineheart and Winston.
- Rudd, J.M., Greenley, G.E., Beatson, A.T., & Lings, I.N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61, 99-108.
- Rodes, M.L., Biondi, L., Gomes, R., Melo, A.I., Ohemeng, F., Perez-Lopez, G., Rossi, A., & Sutiyono. (2012). Current state of public sector performance management in seven selected countries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 235-271.

- Sabri, P.S.U., Ilyas, M., & Amjad, Z. (2011). Organizational culture and its impact on the job satisfaction of the university teachers of Lahore. *International Journal of Business dan Social Science*, 2(24), 121-128.
- Saffold, G.S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Salg, T.O., & Vera, A. (2009). Hospital innovativeness and organizational performance: Evidence from English public acute care. *Health Care Management Review*, 34, 54–67.
- Schein, E.H. (1985). *Organization culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1989). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1991). *Organizational culture*. New Jersey: American Psychologist.
- Schneider, M. (2007). Do attributes of innovative administrative practices influence their adoption?. *Public Performance and Management Review*, 30(4), 598-622.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.
- Seashore, S.E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377-395.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. New York: John Wiley & Sons.

- Serra, F.R., & Ferreira, M.P. (2010). Emerging determinants of firm performance: A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(1), 7-24.
- Shafei, R., Ghaderzadeh, H., Salavati, A., & Lavei, S. (2011). Survey of relationship between knowledge management and organizational culture dimensions in public organizations: A case of Iranian public organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 355-370.
- Shahzad, F., Lugman, R.A., Khan, A.R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3(9), 975-985.
- Sharma, B. (2005). Local government organization on its journey to becoming a learning organization. *Business Process Management Journal*, 11(4), 388-402.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A., & Enz, C.A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1133-1141.
- Smart, J.C., & John, E.P. (1996). Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the culture type and strong culture hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 219-241.
- Smircich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, L.D., Campbell, J.F., Subramanian, A., Bird, D.A., & Nelson, A.C. Strategic planning for municipal information systems: Some lessons from a Large U.S. City. *The American Review of Public Administration*, 31(2), 139-157.
- Smith, P. (1990). The use of performance indicators in the public sector. *Journal of the Royal Statistical Society*. 153(1), 53-72.
- Smith, P. (1993). Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector. *British Journal of Management*, 4, 135-151.

- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steers, R.M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558.
- Steiner, G.A. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: The Free Press.
- Stock, G.N., McFadden, K.L., & Gowen, C.R. (2010). Organizational culture, knowledge management and patient safety in U.S hospitals. *The Quality Management Journal*, 17(2), 7-26.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs: Some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861.
- Sukandar, E. (2013). Pengaruh budaya organisasi dan perilaku birokrasi terhadap kinerja organisasi dinas di lingkungan Kabupaten Sumedang. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1-12.
- Suklev, B., & Debarliev, S. (2012). Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonia context. *Economic and Business Review*, 14(1), 63-93.
- Suliyanto. (2006). *Metode riset bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Suzetta, P. (2007). Perencanaan pembangunan Indonesia. *Sekretariat Negara Republik Indonesia*, <http://www.setneg.go.id>
- Swamidass, P.M., & Newell, W.T. (1987). Manufacturing strategy, environment uncertainty and performance: A path analytic model. *Management Science*, 33(4), 509-524.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistic (5ed)*: Pearson.
- Taiwo, A.S., & Idunnu, F.O. (2007). Impact of strategic planning on organizational performance and survival. *Research Journal of Business Management*. 1(1), 62-71.

- Tapinos, G., Dyson, R.G., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5-6), 370-384.
- Tosi, H.L., & Slocum, J.W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management*, 10(1), 9-26.
- Tuanmat, T.Z., & Smith, M. (2011). The effect of changes in competition, technology and strategy on organizational performance in small and medium manufacturing companies. *Asian Review of Accounting*, 19(3), 208-220.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J., Van Den Bosh, F.A., & Volberda, H.W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Valmohammadi, C. (2011). The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs. *The TQM Journal*, 23(5), 496-509.
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in management innovations. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 128-154.
- Van de Ven, A.H., & Ferry, D.L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.
- Veliyath, R., & Shortell, S. M. (1993). Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance. *Journal of Management Studies*, 30(3), 359-381.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategic research: A comparison of approach. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

- Verbeeten, H.M. (2008). Performance management practices in public sector: Impact on performance. *Accounting, Auditing and Accountability*, 21(3), 427-454.
- Vinzant, J.C., & Vinzant, D.H. (1996a). Strategic management and total quality management: Challenge and choices. *Public Administration Quarterly*, 20(2), 201-219.
- Vinzant, D.H., & Vinzant, J.C. (1996b). Strategy and organizational capacity: Finding a fit. *Public Productivity & Management Review*, 20(2), 139-157.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142.
- Walker, R.M., Andrews, R., Boyne, G.A., Meier, K.J., & O'Toole L.J. (2010). Wakeup call: Strategic management, network, alarms, and performance. *Public Administration Review*, 731-741.
- Walker, R.M., Damanpour, F., & Devece, C.A. (2010). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 367-386.
- Walker, R.M., & Boyne, G.A. (2006). Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), 371-393.
- Walker, R.M. (2004). Innovation and organizational performance: Evidence and a research agenda. AIM research working paper series. *Advance Institute and Management Research*. 1-59.
- Walker, R.M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84(2), 311-335.

- Walker, R.M. (2008). An empirical evaluation of innovation types and organizational characteristics: Towards a configuration framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 591–615.
- Waterhouse, J., & Lewis, D. (2004). Communicating culture change: HRM implications for public sector organizations. *Public Management Review*, 6(3), 353-376.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resources-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- William, J.J., Macintosh, N.B., & Moore, J.C. (1990). Budget-related behavior in public sector organizations: Some empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 221-246.
- Wood, D.R., & Laforge, R.L. (1979). The impact of comprehensive planning on financial performance. *Academy of Management Journal*, 22(3), 516-526.
- Wooldridge, B., & Floyd, S.W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Yetano, A. (2009). Managing performance at local government level: The cases of the city of Brisbane and the city of Melbourne. *The Australian Journal of Public Administration*, 68(2), 167-181.
- Yusuf, A., & Saffu, K. (2005). Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 480-497.
- Yusuf, R.M. (2011). Keteraturan perilaku kerja karyawan dan pengaruhnya terhadap budaya organisasi di Pemerintahan Daerah Jeneponto Provinsi Sulawesi Selatan. *Majalah Ekonomi*, 2, 133-141.

Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392 – 409.

Zehir, C., Altindag, E., & Acar, A.Z. (2011). The effects of relationship orientation through innovation orientation on firm performance: An empirical study on Turkish family-owned firms. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 896-908.

Zikmund, W.G. (2000). *Business research methods*. Orlando: Harcourt Inc.





SENARAI LAMPIRAN

UUM

Universiti Utara Malaysia

Lampiran B1-1 Soal Selidik Kajian Dalam Bahasa Inggeris



Head of Department

Sir/Madam

I am an employee of Planning and Development Board of Aceh Provincial Government (Badan Perencanaan Pembangunan Provinsi Aceh) and a doctoral student in the School of Business Management, College of Business at Universiti Utara Malaysia (UUM). I would really appreciate if you can complete the enclosed questionnaires.

Currently I am conducting a research on ~~Relationship~~ between Comprehensive strategic planning process and performance: Organizational Culture as moderator and Management Innovation as mediating in public sector organizations. The objective of this study is to investigate the relationship strategic planning, management innovation, organizational culture and organizational performance of Aceh Government agencies.

Successful completion of this study depends on your assistance. Thank you for taking the time to assist me in this research. Should you have any enquires, please do not hesitate to call me at 081360874650

Sincerely,

MUHAMMAD ZEN

School of Business Management

College of Business- Universiti Utara Malaysia

E-mail: zen_p2ekt@yahoo.co.id

H/P no: 081360874650

General Intruction & Information

1. *Kindly read the instruction before answering any questions*
2. *Please answer all questions as accurate as you can. Incomplete questionnaire lead to statistical analysis problems.*
3. *Respond by circling the appropriate number.*
4. *The approximate time to complete this survey is 30 minutes*

SECTION A:

RESPONDENT BACKGROUD:

1. Name : _____

2. Age : _____

3. Gender :

1. Male

2. Female

4. Education level:

1. High school

2. Diploma I/II/III

3. Bachelor degree/S1

4. Master degree/S2

5. Ph.D degree/S3

5. Marital status:

1. Married

2. Single

3. Others, Please specify: _____

6. Your department:

- 1. Technical office (Kantor)
- 2. Service/Operation (Dinas)
- 3. Technical Agencies (Badan)
- 4. Others. Please specify: _____

7. How long have you worked in the public sector area?

- 1. Less than 5 years
- 2. 5 - 10 years
- 3. 11 - 15 years
- 4. 16 - 20 years
- 5. 21 - 25 years
- 6. More than 25 years

8. Year in current position:

- 1. Less than 1 year
- 2. 1 - 2 years
- 3. 3 - 5 years
- 4. More than 5 years

9. Telp. number/Hp: _____

10. Email/facebook: _____

SECTION B:

STRATEGIC PLANNING

This set of statement seeks to identify the comprehensive strategic planning proses in your department. Please circle to indicate the extent to which you agree with the following statements.

1	2	3	4	5	6
Strongly disagree			Strongly agree		

NO.	STATEMENT	RESPONSE SCALE					
1	Strategy making is a formal procedure in our service.	1	2	3	4	5	6
2	Strategy is based on formal analysis of the service's needs.	1	2	3	4	5	6
3	We assess alternative strategies.	1	2	3	4	5	6
4	We follow precise procedures to achieve targets.	1	2	3	4	5	6
5	Targets in the service are matched to specifically identified citizen needs.	1	2	3	4	5	6
6	Strategy is made on an ongoing basis.	1	2	3	4	5	6
7	Strategy develops through negotiation with external stakeholders.	1	2	3	4	5	6
8	Individual department heads and managers are responsible for implementing specific initiatives and project that are part of the strategic plan.	1	2	3	4	5	6
9	The city council holds the chief administrator responsible for implementing the strategic plan.	1	2	3	4	5	6
10	Development of action plans.	1	2	3	4	5	6
11	The existence of other management improvement initiatives influenced the decision to implement the strategic plan.	1	2	3	4	5	6
12	Managers exert strong leadership to guide the changes taking place in the organization.	1	2	3	4	5	6
13	Most people in the local government feel a sense of urgency for successful implementation of the strategic plan.	1	2	3	4	5	6
14	Annual evaluations of department heads and managers are based largely on their accomplishment of strategic goals and objectives.	1	2	3	4	5	6
15	The evaluation of the chief administrator is based on accomplishment of the strategic goals and objectives.	1	2	3	4	5	6
16	Your jurisdiction reports performance measures	1	2	3	4	5	6

	associated with the strategic plan to the public on a regular basis.						
17	Your jurisdiction targets programs for more intensive evaluation based on the goals and objectives of your strategic plan.	1	2	3	4	5	6

SECTION C:

MANAGEMENT INNOVATION

The statement in this section is related to the extent of management innovation implemented in your department. Please circle the relevant number based on the rating scale provided.

1	2	3	4	5	6
Strongly disagree			Strongly agree		

NO.	STATEMENT	RESPONSE SCALE					
1	Providing new services to new users was a major part of our approach	1	2	3	4	5	6
2	Providing new services to existing users was a major part of our approach	1	2	3	4	5	6
3	Providing existing services to new users were a major part of our approach	1	2	3	4	5	6
4	The introduction of new management information systems (e.g. performance management systems) were a major part of our approach	1	2	3	4	5	6
5	The introduction of new information technology systems (e.g. computer hardware) were a major part of our approach	1	2	3	4	5	6
6	Significant changes in internal communications (e.g. intranets, roadshows) a major part of our approach	1	2	3	4	5	6
7	Significant changes in external communications (e.g. regular newsletters, citizen's forums) a major part of our approach	1	2	3	4	5	6
8	Enhancing co-ordination and joint working with other departments was a major part of our approach	1	2	3	4	5	6
9	Developing local strategic partnerships (e.g. voluntary partnerships to co-ordinate funding, policy, implementation etc). was a major part of our approach	1	2	3	4	5	6
10	Developing statutory partnerships (e.g. crime and disorder partnerships) was a major part of our approach	1	2	3	4	5	6

11	Working more closely with our users was a major part of our approach	1	2	3	4	5	6
----	--	---	---	---	---	---	---

SECTION D:

ORGANIZATIONAL CULTURE

List below are statement describing organizational culture. Please indicate the degree of your agreement to each of the statement by circling the rating provided.

1	2	3	4	5	6
Strongly disagree				Strongly agree	

NO.	STATEMENT	RESPONSE SCALE					
1	Decisions are usually made at the level where the best information is available	1	2	3	4	5	6
2	People work like they are part of a team	1	2	3	4	5	6
3	Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy	1	2	3	4	5	6
4	Teams are our primary building blocks	1	2	3	4	5	6
5	The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage	1	2	3	4	5	6
6	The leaders and managers "practice what they preach."	1	2	3	4	5	6
7	There is a clear and consistent set of values that governs the way we do service	1	2	3	4	5	6
8	When disagreements occur, we work hard to achieve "win-win" solutions	1	2	3	4	5	6
9	People from different parts of the organization share a common perspective	1	2	3	4	5	6
10	There is good alignment of goals across levels	1	2	3	4	5	6
11	New and improved ways to do work are continually adopted	1	2	3	4	5	6
12	Customer comments and recommendations often lead to changes	1	2	3	4	5	6
13	Customer input directly influences our decisions	1	2	3	4	5	6
14	The interests of the customer often get ignored in our decisions (Reversed scale)	1	2	3	4	5	6
15	We make certain that the "right hand knows what the left hand is doing."	1	2	3	4	5	6
16	There is a long-term purpose and direction	1	2	3	4	5	6
17	There is a clear mission that gives meaning and direction to our work	1	2	3	4	5	6
18	There is a clear strategy for the future	1	2	3	4	5	6
19	Our strategic direction is unclear to me (reversed)	1	2	3	4	5	6

	scale)							
20	We have a shared vision of what the organization will be like in the future	1	2	3	4	5	6	

SECTION E:

ORGANIZATIONAL PERRFORMANCE

This set of statement seeks to identify organizational performance in your department. Please circle to indicate the extent to which you agree with the following statements.

1	2	3	4	5	6
Very low			Very high		

NO.	STATEMENT	RESPONSE SCALE					
1	The quantity or amount of work produced	1	2	3	4	5	6
2	The quality or accuracy of work produced	1	2	3	4	5	6
3	The number of innovations or new ideas by the unit	1	2	3	4	5	6
4	Reputation of work excellence	1	2	3	4	5	6
5	Attainment of unit production or service goals	1	2	3	4	5	6
6	Efficiency of unit operations	1	2	3	4	5	6
7	Morale of unit personnel	1	2	3	4	5	6

Lampiran B2-1 Soal Selidik Kajian Dalam Bahasa Indonesia



Kepada Yth:

Kepala Satuan Kerja Perangkat Aceh (SKPA) dan SKPD Kab/Kota Se- Aceh

Saya salah seorang staf yang bekerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Aceh (BAPPEDA ACEH) yang saat ini sedang menempuh pendidikan jenjang S3 (Doktor) di Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya sangat menghargai jika bapak/ibu dapat mengisi kuesioner terlampir.

Saat ini saya sedang melakukan penelitian dengan judul –Hubungan antara Proses perencanaan strategis dan kinerja organisasi: budaya organisasi sebagai moderator dan inovasi manajemen sebagai mediating di sektor publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan perencanaan strategis, inovasi manajemen, budaya organisasi dan kinerja organisasi pada badan/kantor/dinas di lingkup Provinsi Aceh.

Keberhasilan penelitian ini sangat tergantung pada bantuan bapak/ibu. Terima kasih telah meluangkan waktunya dalam membantu dalam penelitian ini. Jika ada pertanyaan bapak/ibu dapat menghubungi saya pada nomor 081360874650.

Wassalam,
MUHAMMAD ZEN
School of Business Management
College of Business- Universiti Utara Malaysia
Emel: zen_p2ekt@yahoo.co.id
Hp: 081360874650

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER:

1. Mohon dibaca petunjuk sebelum menjawab pertanyaan yang dikemukakan.
2. Mohon menjawab semua pertanyaan seakurat mungkin. Kuesioner yang tidak lengkap akan mempengaruhi dalam analisis statistik.
3. Berikan tanggapan anda dengan melingkari nomor yang sesuai.
4. Waktu untuk melengkapai pertanyaan diberikan selama 30 menit.

BAGIAN A:

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : _____

2. Umur : _____

3. Jenis Kelamin:

1. Laki - Laki

2. Perempuan

4. Tingkat pendidikan:

1. SMU

2. Diploma I/II/III

3. Sarjana/S1

4. Master/S2

5. Doktor/S3

5. Status perkawinan:

1. Menikah

2. Belum menikah

3. Lain – Lain: _____

6. Kantor/Dinas/Badan (jangan lupa sebutkan nama SKPD dan kab/kota asal):

- 1. Kantor
- 2. Dinas
- 3. Badan
- 4. Lain-Lain: _____

7. Lama bekerja di pemerintahan?

- 1. Kurang dari 5 tahun
- 2. 5 - 10 tahun
- 3. 11 - 15 tahun
- 4. 16 - 20 tahun
- 5. 21 - 25 tahun
- 6. Lebih dari 25 tahun

8. Lama bekerja dalam posisi pekerjaan saat ini:

- 1. Kurang dari 1 tahun
- 2. 1 - 2 tahun
- 3. 3 - 5 tahun
- 4. Lebih dari 5 tahun

9. Nomor telepon/Hp : _____

10. E-mail/facebook : _____

BAGIAN B:

PERENCANAAN STRATEGIS

Pertanyaan ini mencoba untuk mengidentifikasi proses perencanaan strategis pada organisasi anda. Mohon dilingkari untuk menentukan sejauhmana anda setuju dengan pernyataan-pernyataan berikut.

1	2	3	4	5	6
Sangat tidak setuju			Sangat setuju		

NO.	ITEM PERNYATAAN	SKALA RESPON					
1	Pembuatan strategi adalah prosedur formal dalam pelayanan kami.	1	2	3	4	5	6
2	Kami mengikuti prosedur yang tepat untuk mencapai target.	1	2	3	4	5	6
3	Kami menilai strategi alternatif.	1	2	3	4	5	6
4	Pembuatan strategi berdasarkan atas analisa kebutuhan pelayanan.	1	2	3	4	5	6
5	Target pelayanan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat yang telah diidentifikasi secara khusus.	1	2	3	4	5	6
6	Strategi dibuat secara berkelanjutan.	1	2	3	4	5	6
7	Strategi berkembang melalui negosiasi dengan berbagai pemangku kepentingan eksternal.	1	2	3	4	5	6
8	Kepala dinas secara perorangan bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana strategis.	1	2	3	4	5	6
9	DPRK meminta pertanggungjawaban sekretaris daerah dalam pelaksanaan rencana strategis.	1	2	3	4	5	6
10	Pengembangan rencana aksi.	1	2	3	4	5	6
11	Inisiatif perbaikan manajemen akan berpengaruh terhadap keputusan dalam melaksanakan rencana strategis.	1	2	3	4	5	6
12	Kepala dinas dengan jiwa kepemimpinan yang kuat akan memandu perubahan dalam organisasi.	1	2	3	4	5	6
13	Sebagian besar orang dalam pemerintahan merasa penting untuk mensukseskan pelaksanaan rencana strategis.	1	2	3	4	5	6
14	Evaluasi tahunan kepala dinas sebagian besar didasarkan atas prestasi mereka dalam mencapai tujuan dan sasaran strategis.	1	2	3	4	5	6
15	Evaluasi sekretaris daerah didasarkan pada pencapaian tujuan dan sasaran strategis.	1	2	3	4	5	6
16	Kami melaporkan kepada masyarakat secara berkala mengenai kinerja organisasi kami yang berkaitan dengan rencana strategis.	1	2	3	4	5	6

17	Evaluasi yang lebih intensif akan dilakukan terhadap target program-program berdasarkan tujuan dan sasaran strategis.	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---	---

BAGIAN C:

INOVASI MANAJEMEN

Pernyataan dibawah ini berusaha untuk mengidentifikasi praktek inovasi manajemen yang ada dalam organisasi anda. Mohon lingkari untuk menentukan sejauhmana anda setuju dengan pernyataan-pernyataan berikut.

1	2	3	4	5	6
Sangat tidak setuju				Sangat setuju	

NO.	ITEM PERNYATAAN	SKALA RESPON					
1	Menyediakan pelayanan baru untuk pengguna baru merupakan bagian utama dari pendekatan kami.	1	2	3	4	5	6
2	Memberikan pelayanan baru untuk pengguna yang sudah ada merupakan bagian utama dari pendekatan kami.	1	2	3	4	5	6
3	Memberikan pelayanan yang sudah ada untuk pengguna baru merupakan bagian utama dari pendekatan kami.	1	2	3	4	5	6
4	Pengenalan sistem informasi manajemen baru (contohnya sistem manajemen kinerja) merupakan bagian utama dari pendekatan kami.	1	2	3	4	5	6
5	Pengenalan sistem teknologi manajemen baru (contohnya peralatan komputer) merupakan bagian utama dari pendekatan kami.	1	2	3	4	5	6
6	Perubahan yang signifikan dalam komunikasi internal (contohnya <i>intranet</i> , <i>roadshows</i>) adalah bagian utama dari pendekatan kami.	1	2	3	4	5	6
7	Perubahan signifikan dalam komunikasi eksternal (contohnya <i>buletin</i> , <i>citizen's forums</i>) adalah bagian utama dari pendekatan kami.	1	2	3	4	5	6
8	Meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan organisasi lain adalah bagian utama dari pendekatan kami.	1	2	3	4	5	6
9	Mengembangkan kemitraan strategis lokal (misalnya kemitraan sukarela untuk mengkoordinir dana, kebijaksanaan, pelaksanaan dan sebagainya) adalah bagian utama dari pendekatan kami.	1	2	3	4	5	6
10	Mengembangkan kemitraan hukum (misalnya kriminalitas dan gangguan kemitraan) adalah bagian	1	2	3	4	5	6

	utama dari pendekatan kami.						
11	Bekerja lebih erat dengan pengguna kami adalah bagian utama dari pendekatan kami.	1	2	3	4	5	6

BAGIAN D:

BUDAYA ORGANISASI

Pernyataan dibawah ini berhubungan dengan budaya organisasi dalam organisasi anda. Mohon lingkari untuk menentukan sejauhmana anda setuju dengan pernyataan-pernyataan berikut.

	1	2	3	4	5	6
	Sangat tidak setuju				Sangat setuju	

NO.	ITEM PERNYATAAN	SKALA RESPON					
1	Keputusan dibuat berdasarkan atas informasi terbaik.	1	2	3	4	5	6
2	Mereka yang bekerja merupakan bagian dari sebuah tim.	1	2	3	4	5	6
3	<i>Teamwork</i> ini digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan, berbanding hierarki.	1	2	3	4	5	6
4	Kerjasama tim adalah modal utama kami.	1	2	3	4	5	6
5	Kemampuan orang dipandang sebagai sebuah sumberdaya yang penting dalam keunggulan kompetitif.	1	2	3	4	5	6
6	Para pemimpin dan manager mempraktekkan apa yang mereka bicarakan.	1	2	3	4	5	6
7	Terdapat nilai-nilai yang jelas dan konsisten dalam mengatur cara melakukan pelayanan.	1	2	3	4	5	6
8	Kalau terjadi perselisihan, kita berusaha keras untuk mencapai <i>win-win</i> solusi.	1	2	3	4	5	6
9	Orang dari berbagai bidang yang berbeda dalam organisasi berbagi perspektif yang sama.	1	2	3	4	5	6
10	Terdapat penyalarsan tujuan yang baik pada seluruh level.	1	2	3	4	5	6
11	Cara-cara baru yang dapat meningkatkan pekerjaan akan digunakan secara terus menerus.	1	2	3	4	5	6
12	Komentar dan rekomendasi konsumen selalu menyebabkan perubahan.	1	2	3	4	5	6
13	Masukan konsumen secara langsung mempengaruhi keputusan kami.	1	2	3	4	5	6
14	Keperluan pelanggan sering diabaikan dalam keputusan kami.	1	2	3	4	5	6
15	Kami memastikan bahwa "tangan kanan tahu apa	1	2	3	4	5	6

	yang tangan kiri lakukan." (adanya transparansi dalam segala aspek).						
16	Terdapat tujuan dan arah jangka panjang.	1	2	3	4	5	6
17	Terdapat sebuah misi yang jelas yang memberikan makna dan arahan kepada kerja kami.	1	2	3	4	5	6
18	Terdapat sebuah strategi yang jelas untuk masa depan.	1	2	3	4	5	6
19	Arah strategis kami belum jelas bagi saya.	1	2	3	4	5	6
20	Kami berbagi visi mengenai organisasi akan menjadi seperti apa di masa mendatang.	1	2	3	4	5	6

BAGIAN E:


KINERJA ORGANISASI

Pernyataan dibawah ini berhubungan dengan kinerja organisasi dalam organisasi anda. Mohon bapak/ibu memilih jawaban yang paling tepat dengan melingkari nomor yang tersedia, sesuai dengan praktek yang terjadi selama ini.

1	2	3	4	5	6
Sangat rendah			Sangat tinggi		

NO.	ITEM PERNYATAAN	SKALA RESPON					
1	Pencapaian target kinerja tiap-tiap kegiatan yang dihasilkan dari suatu program.	1	2	3	4	5	6
2	Ketepatan dan kesesuaian hasil dari suatu kegiatan dengan program yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5	6
3	Tingkat pencapaian program yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5	6
4	Dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat.	1	2	3	4	5	6
5	Realisasi anggaran sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5	6
6.	Efisiensi operasional (pencapaian realisasi belanja dengan standart belanja).	1	2	3	4	5	6
7.	Moral tiap-tiap personel unit kerja (perubahan perilaku pekerja).	1	2	3	4	5	6

Lampiran B3-1 Senarai Nama-Nama Jabatan (Sampel Kajian)

NO.	KERAJAAN DAERAH	NAMA JABATAN
1.	Sabang	Dinas Pendidikan Dinas Kesehatan Dinas PU dan Bina Marga Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dinas Perhubungan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Dinas Pemuda dan Olahraga Dinas Syariat Islam Inspektorat Dinas Perikanan dan Kelautan Dinas Pertanian, Peternakan, Perkebunan dan Kehutanan Badan Dayah
2.	Banda Aceh	 Dinas Syariat Islam Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Dinas Kesehatan Dinas Pekerjaan Umum Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Dinas Kebersihan dan Keindahan Kota Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Inspektorat Badan Kepegawaian Kantor Lingkungan Hidup
3.	Aceh Besar	Dinas Kesehatan Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Dinas Kehutanan dan Perkebunan Dinas Pertanian dan Tanaman Pangan Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informatika dan Teknologi Dinas Pertambangan dan Energi Disbudpar, Pemuda dan Olahraga Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Catatan Sipil Badan Pemberdayaan Masyarakat Bapedal, Pertamanan dan Kebersihan Dishubkomintel Dinas Kelautan dan Perikanan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Lampiran B3-1. (Lanjutan)

NO.	KERAJAAN DAERAH	NAMA JABATAN
4.	Pidie	Inspektorat Dinas Kelautan dan Perikanan Dinas Pertanian dan Peternakan Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Dinas Kesehatan Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Dinas Pendidikan Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Badan Kepegawaian Daerah Badan Keluarga Sejahtera dan PP4 Kantor Pembinaan dan Pendidikan Dayah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dinas Syariat Islam Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Dinas Sumber Daya Air
5.	Pidie Jaya	Setdakab Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Dispenda Dinas Kesehatan Dinas Syariat Islam Dinas Kehutanan dan Perkebunan Dinas Pertanian dan Peternakan Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan KESBANGLINMAS
6.	Bireuen	Dinas Pengelolaan Pasar, Kebersihan dan Pertamanan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Dinas Syariat Islam Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Aceh Dinas Kesehatan Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Peternakan Badan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu KESBANGLINMAS Inspektorat Badan Pelaksanaan Penyuluhan dan Ketahanan Pangan

Lampiran B3-1. (Lanjutan)

NO.	KERAJAAN DAERAH	NAMA JABATAN
7.	Aceh Utara	Dinas Kehutanan dan Perkebunan Dinas Koperasi dan UKM Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Sekretariat Majelis Adat Aceh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Sejahtera Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan BAPPEDA Badan Kepegawaian Badan Penanggulangan Bencana Inspektorat KPTSP Kantor Lingkungan Hidup Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kantor Arsip dan Perpustakaan
8.	Lhokeumawe	Badan Lingkungan Hidup dan Kebersihan Badan Kesbanglinmas Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Sejahtera Badan Pemberdayaan Masyarakat Badan Kepegawaian Badan Penanggulangan Bencana Daerah Dinas Kesehatan Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Disperindagkop Dinas Kelautan, Perikanan dan Pertanian Dinas Syariat Islam Bappeda
9.	Aceh Timur	Dinas Pendidikan Dinas Kesehatan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Sejahtera Dinas Pekerjaan Umum Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Badan Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan

Lampiran B3-1. (Lanjutan)

NO.	KERAJAAN DAERAH	NAMA JABATAN
10.	Langsa	Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Sejahtera Dinas Pertanian Dan Hortikultura Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Dinas Kelautan dan Perikanan Dinas Perindustrian, Perdagangan, Pertambangan, Koperasi dan UKM Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Mobduk Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Dinas Kesehatan
11.	Aceh Tamiang	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Mobduk Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Dinas Kesehatan Dinas Syariat Islam Kantor Pelayanan Terpadu Satpol PP dan WH BPM Badan Pemberdayaan Perempuan dan KB KESBANGLINMAS Badan Penanggulangan Bencana Daerah Badan Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan Badan Kepegawaian
12.	Aceh Tengah	Dinas Pendidikan Dinas Kesehatan Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi Energi dan SDM Dinas Pekerjaan Umum Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Badan Penanggulangan Bencana Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Badan Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan Badan Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak

Lampiran B3-1. (Lanjutan)

NO.	KERAJAAN DAERAH	NAMA JABATAN
		Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat (Kesbangpol & Linmas)
13.	Bener Meriah	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Badan Pelaksanaan Penyuluhan Badan Lingkungan Hidup, Kebersihan, Pertamanan dan Pemadam Kebakaran Badan Penanggulangan Bencana Alam Badan Pemberdayaan Perempuan, KB dan Perlindungan Anak Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Dinas Kehutanan dan Perkebunan Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura Dinas Peternakan dan Perikanan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Dinas Koperasi dan UKM
14.	Gayo Lues	Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Inspektorat Dinas Pengairan Dinas Kesehatan Dinas Perhubungan Dinas Pertambangan dan Energi Dinas Pariwisata Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Perikanan Dinas Perindustrian dan UKM Dinas PU Dinas Kehutanan dan Perkebunan Dinas Syariat Islam BKPP
15.	Aceh Tenggara	Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Badan Pemberdayaan Masyarakat Badan Lingkungan Hidup dan Kebersihan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pertambangan SETDAKAB

Lampiran B3-1. (Lanjutan)

NO.	KERAJAAN DAERAH	NAMA JABATAN
		Sekretariat DPRK Dinas Bina Marga dan Ciptakarya Dinas Pengairan Dinas Kesehatan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Dinas Perhubungan, Telekomunikasi dan Informatika Sekretariat Majelis Pendidikan Daerah (MPD)
16.	Subussalam	Dinas Sosial Badan Penanggulangan Bencana Daerah Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kantor Kesbanglinmas Kantor Satpol PP dan WH Dinas Pengelolaan Keuangan Kekayaan Daerah Kantor Inspektorat Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Dinas Syariat Islam MPD Baitul Mal MAA MPU Badan Pemberdayaan Masyarakat
17.	Aceh Singkil	Dishutbun Dinas Pekerjaan Umum Dishub dan Informatika Bapeddal dan Pertamanan dan Kebersihan Badan Penanggulangan Bencana Daerah BAPPEDA Dinas Pendidikan Dinas Kesehatan BKPP Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Sejahtera Inspektorat Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Badan Pemberdayaan Masyarakat Dislutkan

Lampiran B3-1. (Lanjutan)

NO.	KERAJAAN DAERAH	NAMA JABATAN
18.	Aceh Jaya	Badan Nasional Penanggulangan Bencana Daerah Sekratriat MPU Sekretariat MAA Dinas PU Dinas Pertanian dan Peternakan Badan Kepegawaian Bappeda Dinas Pendidikan dan Olahraga Dinas Kesehatan Sekretariat Daerah Dinas Kehutanan dan Perkebunan Disperindagkop dan UKM
19.	Aceh Barat	SETDAKAB Sekretariat DPRK Dinas Syariat Islam dan Pengembangan Dayah Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Dinas Pertambangan dan Energi Dinas Kesehatan Dinas Pendidikan Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kantor Pengendalian Dampak Lingkungan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Satpol PP dan WH
20.	Nagan Raya	Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informasi Kantor Lingkungan Hidup dan Kebersihan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Dinas Syariat Islam Dinas Perindustrian Perdagangan dan Perkoperasian Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kantor Satpol PP dan WH Kantor Kesbangpol dan Perlindungan Masyarakat DPRK Nagan Raya DPPKAD

Lampiran B3-1. (Lanjutan)

NO.	KERAJAAN DAERAH	NAMA JABATAN
		MPU Inspektorat
21.	Aceh Barat Daya	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Dinas Perhubungan Kominfo Dinas Pekerjaan Umum Dinas Perindagkop dan UKM Dinas Pertanian dan Peternakan Bappeda Badan Pemberdayaan Masyarakat Badan Pendidikan Dayah Bappedal BKPP Badan Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Badan Penanggulangan Bencana Daerah
22.	Aceh Selatan	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UKM Dinas Pertanian dan Peternakan Dinas Kelautan dan Perikanan Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksanaan Penyuluhan Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Badan Pemberdayaan Masyarakat Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Badan Kesejahteraan Keluarga, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Dinas Pekerjaan Umum Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Dinas Pertambangan, Energi dan Sumber Daya Mineral
23.	Simeulue	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informasi dan Telematika Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Kebersihan dan Pertamanan

Lampiran B3-1. (Lanjutan)

NO.	KERAJAAN DAERAH	NAMA JABATAN
		Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Sejahtera Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olah Raga Sekretariat Majelis Adat Aceh Badan Kesbangpol Linmas Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah PPKD Badan Penanggulangan Bencana Daerah Inspektorat



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran B4-1 Analisis Kebolehpercayaan (Kajian Rintis)

Pembolehubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,778	,774	17

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PS1	4,57	,898	30
PS2	4,50	,820	30
PS3	4,37	,890	30
PS4	4,33	1,155	30
PS5	4,53	,776	30
PS6	4,43	,971	30
PS7	3,93	1,015	30
PS8	4,90	,995	30
PS9	4,03	1,098	30
PS10	4,67	,758	30
PS11	4,37	1,066	30
PS12	4,37	,890	30
PS13	5,00	,788	30
PS14	5,07	,640	30
PS15	4,57	,858	30
PS16	4,47	1,167	30
PS17	4,63	,765	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PS1	72,17	53,109	,048	,790
PS2	72,23	54,047	-,014	,792
PS3	72,37	50,516	,256	,775
PS4	72,40	43,628	,628	,743
PS5	72,20	52,028	,171	,780
PS6	72,30	46,424	,542	,753
PS7	72,80	46,717	,490	,757
PS8	71,83	48,971	,329	,770
PS9	72,70	49,114	,275	,776
PS10	72,07	49,237	,445	,763
PS11	72,37	49,068	,291	,774
PS12	72,37	46,861	,566	,753
PS13	71,73	53,375	,048	,787
PS14	71,67	50,023	,455	,764
PS15	72,17	47,868	,500	,758
PS16	72,27	43,720	,614	,744
PS17	72,10	48,093	,553	,756

Pembolehubah Penyederhana: Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,740	,771	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BO1	4,77	1,006	30
BO2	5,33	,547	30
BO3	5,03	,765	30
BO4	5,00	1,203	30
BO5	4,90	1,062	30
BO6	4,37	1,066	30
BO7	4,67	,884	30
BO8	5,17	,791	30
BO9	4,43	1,135	30
BO10	4,67	,802	30
BO11	4,80	1,095	30
BO12	4,43	,728	30
BO13	4,43	,935	30
BO14	4,80	,961	30
BO15	4,63	1,098	30
BO16	5,03	,964	30
BO17	4,80	,925	30
BO18	5,30	,651	30
BO19	5,03	,890	30
BO20	4,70	,952	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	91,53	56,671	,108	,747
BO2	90,97	54,654	,540	,722
BO3	91,27	53,099	,506	,717
BO4	91,30	52,631	,300	,732
BO5	91,40	58,248	-,003	,757
BO6	91,93	52,478	,369	,725
BO7	91,63	55,275	,248	,735
BO8	91,13	52,602	,531	,715
BO9	91,87	50,464	,469	,715
BO10	91,63	56,378	,191	,738
BO11	91,50	58,672	-,033	,761
BO12	91,87	54,533	,396	,725
BO13	91,87	52,809	,415	,721
BO14	91,50	51,707	,484	,715
BO15	91,67	52,368	,362	,725
BO16	91,27	57,444	,065	,749
BO17	91,50	56,190	,164	,741
BO18	91,00	51,931	,742	,707
BO19	91,27	52,892	,435	,720
BO20	91,60	54,317	,292	,731

Pembolehubah Pengantara: Inovasi Pengurusan

Reliability Statistics

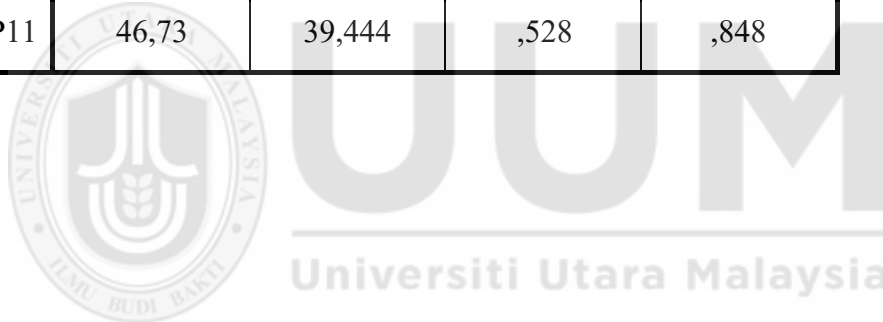
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,858	,872	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IP1	4,57	,728	30
IP2	4,77	,728	30
IP3	4,37	,999	30
IP4	5,00	,695	30
IP5	5,03	,890	30
IP6	4,70	1,022	30
IP7	4,53	1,137	30
IP8	4,77	1,135	30
IP9	4,43	,971	30
IP10	4,57	1,194	30
IP11	4,70	1,119	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IP1	46,87	43,016	,479	,852
IP2	46,67	41,816	,613	,844
IP3	47,07	39,444	,611	,841
IP4	46,43	40,254	,837	,832
IP5	46,40	39,421	,707	,835
IP6	46,73	39,030	,630	,840
IP7	46,90	41,128	,391	,860
IP8	46,67	37,678	,657	,837
IP9	47,00	42,207	,393	,857
IP10	46,87	40,189	,429	,858
IP11	46,73	39,444	,528	,848



Pembolehubah Bersandar: Prestasi Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,765	,779	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PO1	4,77	1,006	30
PO2	4,80	,887	30
PO3	4,77	,774	30
PO4	5,07	,691	30
PO5	4,77	,817	30
PO6	4,23	1,006	30
PO7	4,30	,988	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PO1	27,93	10,754	,653	,696
PO2	27,90	11,266	,677	,694
PO3	27,93	12,547	,535	,728
PO4	27,63	12,930	,537	,731
PO5	27,93	11,926	,617	,711
PO6	28,47	13,085	,272	,786
PO7	28,40	13,421	,232	,793

Lampiran B5-1 Deskripsi Demografi Responden

Jantina

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki - Laki	91	82,7	82,7	82,7
Perempuan	19	17,3	17,3	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang dari 30	2	1,8	1,8	1,8
30-40 tahun	36	32,7	32,7	34,5
41-50 tahun	48	43,6	43,6	78,2
51-60 tahun	23	20,9	20,9	99,1
Lebih dari 60 tahun	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Status Perkahwinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kahwin	108	98,2	98,2	98,2
Belum Kahwin	1	,9	,9	99,1
Lain-Lain	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Pendidikan Tertinggi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sarjana (S1)	65	59,1	59,1	59,1
Master (S2)	41	37,3	37,3	96,4
Doktor (S3)	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kantor	11	10,0	10,0	10,0
Dinas	54	49,1	49,1	59,1
Valid Badan	44	40,0	40,0	99,1
Lain-Lain	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tempoh Berkhidmat di Kerajaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang dari 5 tahun	6	5,5	5,5	5,5
5 - 10 tahun	28	25,5	25,5	30,9
Valid 11 - 15 tahun	27	24,5	24,5	55,5
16 - 20 tahun	16	14,5	14,5	70,0
21 - 25 tahun	19	17,3	17,3	87,3
Lebih dari 25 tahun	14	12,7	12,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tempoh Berkhidmat Dalam Jawatan Semasa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang dari 1 tahun	20	18,2	18,2	18,2
Valid 1 - 2 tahun	57	51,8	51,8	70,0
3 - 5 tahun	31	28,2	28,2	98,2
Lebih dari 5 tahun	2	1,8	1,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Lampiran B6-1 Analisis Faktor untuk Perancangan Strategik

KMO and Bartlett's Test

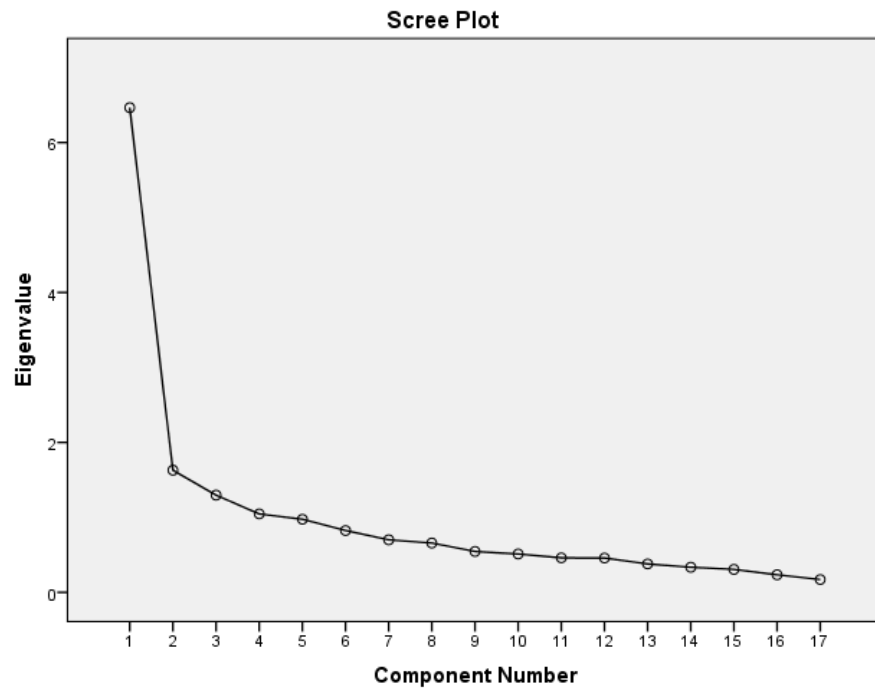
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
	Approx. Chi-Square	781,216
Bartlett's Test of Sphericity	df	136
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
PS1	1,000	,592
PS2	1,000	,477
PS3	1,000	,706
PS4	1,000	,540
PS5	1,000	,661
PS6	1,000	,607
PS7	1,000	,524
PS8	1,000	,362
PS9	1,000	,653
PS10	1,000	,797
PS11	1,000	,519
PS12	1,000	,594
PS13	1,000	,642
PS14	1,000	,719
PS15	1,000	,729
PS16	1,000	,522
PS17	1,000	,793

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,465	38,032	38,032	6,465	38,032	38,032	3,427	20,160	20,160
2	1,629	9,584	47,616	1,629	9,584	47,616	2,743	16,138	36,298
3	1,297	7,627	55,243	1,297	7,627	55,243	2,376	13,974	50,273
4	1,046	6,156	61,398	1,046	6,156	61,398	1,891	11,126	61,398
5	,975	5,738	67,136						
6	,825	4,853	71,989						
7	,701	4,124	76,113						
8	,658	3,870	79,983						
9	,545	3,208	83,191						
10	,512	3,012	86,203						
11	,460	2,708	88,911						
12	,458	2,692	91,603						
13	,380	2,234	93,836						
14	,335	1,972	95,808						
15	,307	1,803	97,612						
16	,235	1,380	98,991						
17	,171	1,009	100,000						



Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
PS1				,723
PS2				,520
PS3			,754	
PS4				,514
PS5			,609	
PS6		,583		
PS7			,681	
PS8	,501			
PS9			,680	
PS10		,877		
PS11	,675			
PS12				
PS13	,764			
PS14	,828			
PS15	,796			
PS16				
PS17		,835		

Lampiran B6-2 Analisis Faktor untuk Budaya Organisasi

KMO and Bartlett's Test

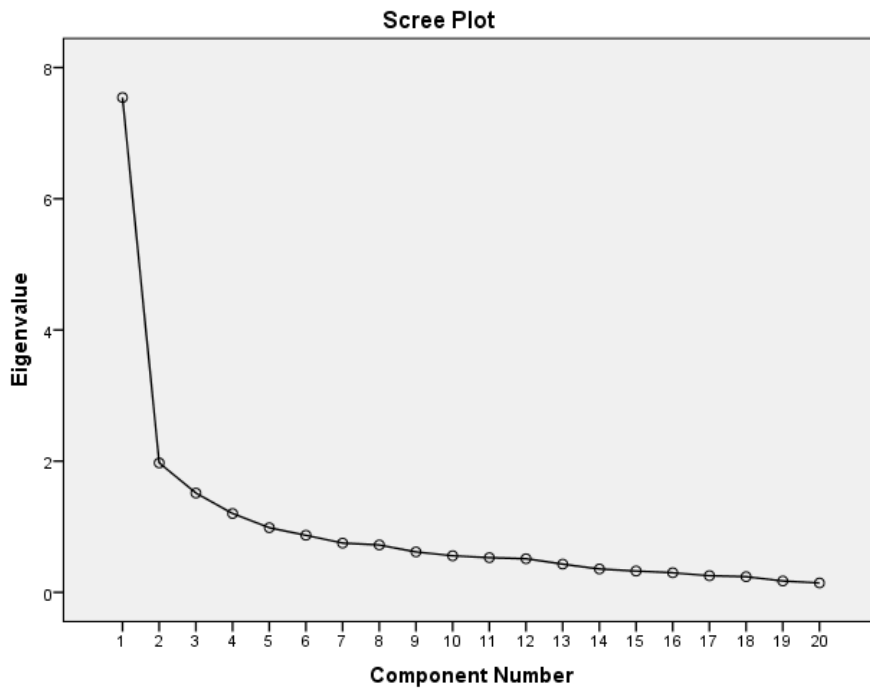
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1069,705
	df	190
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
BO1	1,000	,613
BO2	1,000	,808
BO3	1,000	,604
BO4	1,000	,613
BO5	1,000	,532
BO6	1,000	,430
BO7	1,000	,538
BO8	1,000	,656
BO9	1,000	,518
BO10	1,000	,654
BO11	1,000	,492
BO12	1,000	,613
BO13	1,000	,626
BO14	1,000	,826
BO15	1,000	,346
BO16	1,000	,786
BO17	1,000	,699
BO18	1,000	,620
BO19	1,000	,766
BO20	1,000	,491

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,543	37,713	37,713	7,543	37,713	37,713	3,957	19,785	19,785
2	1,973	9,867	47,581	1,973	9,867	47,581	3,688	18,438	38,223
3	1,514	7,571	55,151	1,514	7,571	55,151	2,973	14,865	53,088
4	1,202	6,011	61,162	1,202	6,011	61,162	1,615	8,074	61,162
5	,986	4,931	66,093						
6	,870	4,351	70,445						
7	,751	3,757	74,202						
8	,723	3,613	77,814						
9	,617	3,085	80,899						
10	,558	2,791	83,690						
11	,529	2,646	86,336						
12	,513	2,564	88,900						
13	,430	2,150	91,050						
14	,356	1,782	92,832						
15	,325	1,625	94,457						
16	,299	1,494	95,951						
17	,254	1,271	97,222						
18	,239	1,195	98,417						
19	,173	,867	99,284						
20	,143	,716	100,000						



Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
BO1		,738		
BO2		,854		
BO3		,735		
BO4		,661		
BO5		,636		
BO6				
BO7				
BO8	,685			
BO9			,579	
BO10			,756	
BO11	,607			
BO12			,737	
BO13			,759	
BO14				,894
BO15				
BO16	,869			
BO17	,802			
BO18	,664			
BO19				,722
BO20		,520		

Lampiran B6-3 Analisis Faktor untuk Inovasi Pengurusan

KMO and Bartlett's Test

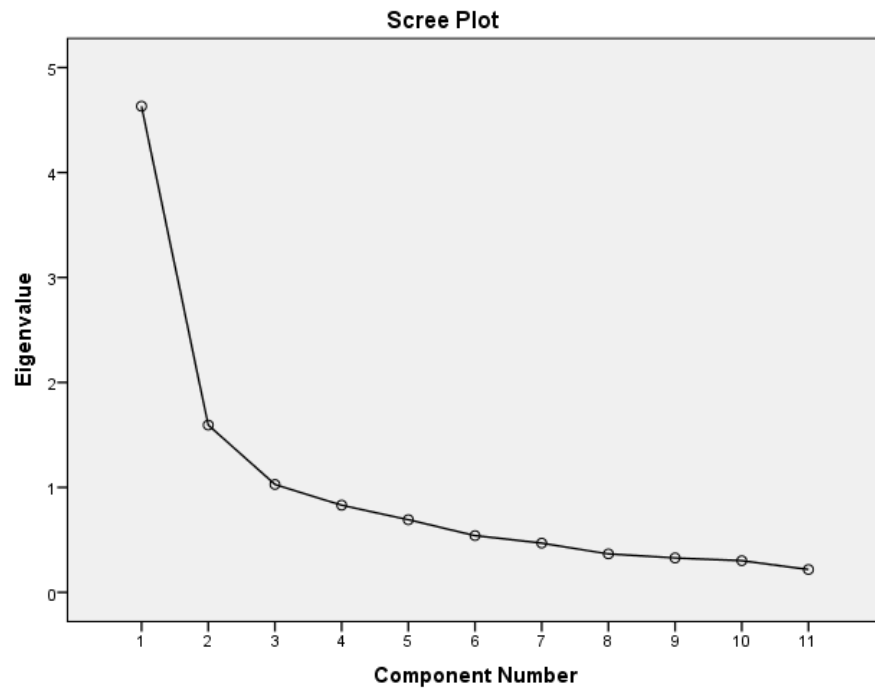
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	495,387
	df	55
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
IP1	1,000	,740
IP2	1,000	,686
IP3	1,000	,649
IP4	1,000	,619
IP5	1,000	,640
IP6	1,000	,774
IP7	1,000	,667
IP8	1,000	,541
IP9	1,000	,724
IP10	1,000	,629
IP11	1,000	,584

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,632	42,105	42,105	4,632	42,105	42,105	2,668	24,251	24,251
2	1,594	14,491	56,595	1,594	14,491	56,595	2,335	21,224	45,475
3	1,028	9,348	65,944	1,028	9,348	65,944	2,252	20,469	65,944
4	,830	7,549	73,493						
5	,692	6,295	79,788						
6	,541	4,914	84,703						
7	,469	4,265	88,968						
8	,366	3,328	92,295						
9	,328	2,982	95,277						
10	,302	2,744	98,021						
11	,218	1,979	100,000						



Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
IP1		,847	
IP2		,772	
IP3		,738	
IP4	,728		
IP5	,759		
IP6	,759		
IP7	,766		
IP8			,576
IP9			,791
IP10			,713
IP11			,617

Lampiran B6-4 Analisis Faktor untuk Prestasi Organisasi

KMO and Bartlett's Test

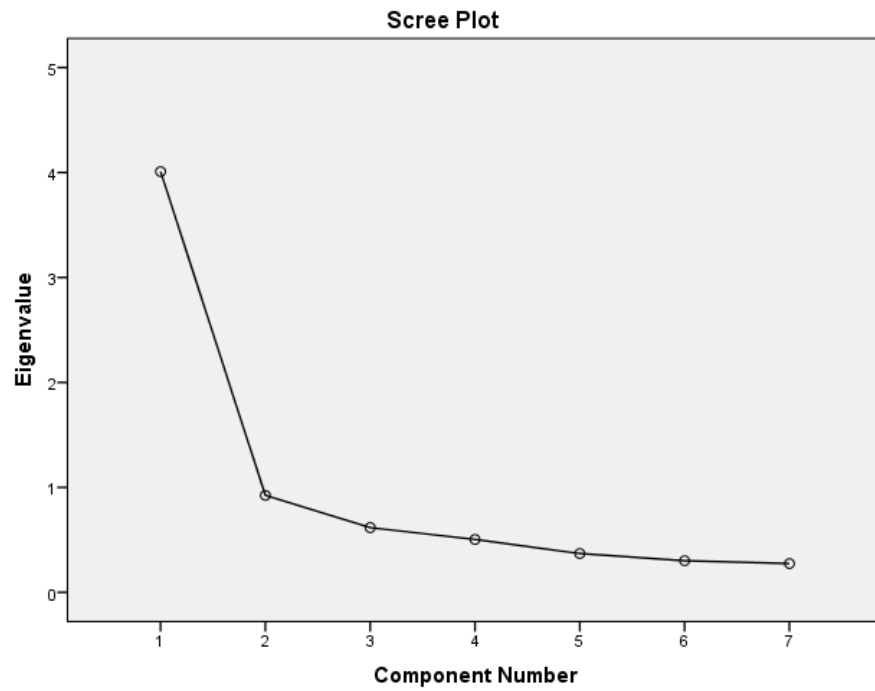
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	353,934
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
PO1	1,000	,575
PO2	1,000	,602
PO3	1,000	,666
PO4	1,000	,509
PO5	1,000	,467
PO6	1,000	,631
PO7	1,000	,558

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,009	57,270	57,270	4,009	57,270	57,270
2	,924	13,205	70,474			
3	,617	8,810	79,285			
4	,504	7,200	86,485			
5	,370	5,282	91,767			
6	,301	4,307	96,074			
7	,275	3,926	100,000			



Component Matrix^a

	Component
	1
PO1	,758
PO2	,776
PO3	,816
PO4	,714
PO5	,683
PO6	,794
PO7	,747

Lampiran B7-1 Analisis Kebolehpercayaan Selepas Faktor Analisis

Pembolehubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,877	,879	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PS1	5,1011	,68990	110
PS2	4,9738	,64959	110
PS3	4,7000	,84103	110
PS4	4,8818	,87506	110
PS5	4,7862	,80198	110
PS6	4,8727	,81397	110
PS7	3,9636	1,02203	110
PS8	4,8091	,97204	110
PS9	3,9818	,93830	110
PS10	4,7887	,69168	110
PS11	4,5815	,88707	110
PS13	4,7521	,82569	110
PS14	4,8818	,92599	110
PS15	4,6420	,94357	110
PS17	4,8255	,72750	110

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PS1	65,4406	54,714	,411	,874
PS2	65,5679	54,655	,449	,873
PS3	65,8417	52,993	,464	,872
PS4	65,6599	51,213	,591	,867
PS5	65,7555	51,510	,628	,865
PS6	65,6690	51,316	,635	,865
PS7	66,5781	52,122	,421	,876
PS8	65,7326	51,612	,489	,872
PS9	66,5599	51,310	,535	,869
PS10	65,7530	53,946	,488	,871
PS11	65,9603	51,831	,530	,869
PS13	65,7896	52,044	,559	,868
PS14	65,6599	51,086	,562	,868
PS15	65,8997	49,870	,647	,864
PS17	65,7163	52,564	,597	,867

Pembolehubah Penyederhana: Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,865	,888	17

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BO1	5,2771	,73988	110
BO2	5,3301	,69143	110
BO3	5,0735	,68677	110
BO4	5,4529	,64090	110
BO5	5,1289	,70508	110
BO8	5,1000	,67661	110
BO9	4,6970	,81842	110
BO10	4,7062	,74567	110
BO11	5,1953	,58154	110
BO12	4,3789	,83192	110
BO13	4,2585	,90231	110
BO14	4,3364	1,11928	110
BO16	5,1007	,63456	110
BO17	5,0824	,66538	110
BO18	5,1385	,68337	110
BO19	4,3727	1,24044	110
BO20	4,8714	,67865	110

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	78,2234	50,378	,517	,856
BO2	78,1704	49,422	,664	,850
BO3	78,4270	50,585	,542	,855
BO4	78,0475	50,323	,618	,853
BO5	78,3715	50,514	,533	,855
BO8	78,4005	49,387	,684	,850
BO9	78,8035	49,254	,560	,854
BO10	78,7943	50,603	,490	,857
BO11	78,3052	51,336	,561	,856
BO12	79,1215	50,220	,461	,858
BO13	79,2419	50,729	,374	,863
BO14	79,1641	51,031	,254	,873
BO16	78,3997	50,462	,609	,853
BO17	78,4181	50,104	,616	,853
BO18	78,3619	49,952	,614	,852
BO19	79,1277	51,418	,191	,881
BO20	78,6291	50,082	,605	,853

Pembolehkan Pengantara: Inovasi Pengurusan

Reliability Statistics

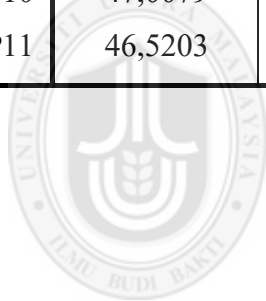
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,860	,861	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IP1	4,4529	,89223	110
IP2	4,6751	,70165	110
IP3	4,6786	,68912	110
IP4	4,7887	,75509	110
IP5	5,0633	,72035	110
IP6	4,7769	,90194	110
IP7	4,4860	,91486	110
IP8	4,9249	,79801	110
IP9	4,4309	,84628	110
IP10	4,2429	,92686	110
IP11	4,7305	,74942	110

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IP1	46,7979	28,185	,455	,856
IP2	46,5757	28,707	,544	,849
IP3	46,5722	28,722	,554	,848
IP4	46,4621	28,636	,505	,851
IP5	46,1875	28,406	,568	,847
IP6	46,4739	26,348	,662	,839
IP7	46,7648	26,972	,577	,846
IP8	46,3259	28,496	,488	,852
IP9	46,8199	27,047	,628	,842
IP10	47,0079	27,039	,559	,847
IP11	46,5203	28,317	,553	,848



UUM
Universiti Utara Malaysia

Pembolehubah Bersandar: Prestasi Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,872	,875	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PO1	4,8727	,76757	110
PO2	4,7727	,76217	110
PO3	4,7636	,72854	110
PO4	4,5545	,86296	110
PO5	4,8416	,82579	110
PO6	4,7213	,81089	110
PO7	4,4677	,92438	110

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PO1	28,1215	14,074	,647	,855
PO2	28,2215	14,024	,663	,853
PO3	28,2306	13,947	,719	,846
PO4	28,4397	13,760	,607	,860
PO5	28,1526	14,106	,580	,863
PO6	28,2730	13,498	,710	,846
PO7	28,5265	13,169	,651	,855

Lampiran B8-1 Analisis Deskriptif Terhadap Pembolehubah

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perancangan Strategik	110	3,40	5,67	4,7028	,51375
Budaya Organisasi	110	4,00	5,88	4,9118	,44158
Inovasi Pengurusan	110	3,27	5,73	4,6592	,52451
Prestasi Organisasi	110	3,00	6,00	4,7135	,61258
Valid N (listwise)	110				



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran B9-1 Analisis Korelasi

Correlations

		Perancangan Strategik	Inovasi Pengurusan	Prestasi Organisasi
Perancangan Strategik	Pearson Correlation	1	,622**	,484**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	110	110	110
Inovasi Pengurusan	Pearson Correlation	,622**	1	,581**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	110	110	110
Prestasi Organisasi	Pearson Correlation	,484**	,581**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	110	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran B10-1 Analisis Regresi Mudah

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,484 ^a	,234	,227	,53848	1,743

a. Predictors: (Constant), Perancangan Strategik

b. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,587	1	9,587	33,064	,000 ^b
	Residual	31,316	108	,290		
	Total	40,903	109			

a. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

b. Predictors: (Constant), Perancangan Strategik

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,999	,475		4,208	,000
1 Perancangan Strategik	,577	,100	,484	5,750	,000

a. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

Lampiran B11-1 Analisis Regresi Berganda (Perantara)

Perancangan Strategik dan Prestasi Organisasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,484 ^a	,234	,227	,53848	1,743

a. Predictors: (Constant), Perancangan Strategik

b. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,587	1	9,587	33,064	,000 ^b
Residual	31,316	108	,290		
Total	40,903	109			

a. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

b. Predictors: (Constant), Perancangan Strategik

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,999	,475		4,208	,000
1 Perancangan Strategik	,577	,100	,484	5,750	,000

a. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

Perancangan Strategik dan Inovasi Pengurusan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,622 ^a	,387	,381	,41252	1,812

a. Predictors: (Constant), Perancangan Strategik

b. Dependent Variable: Inovasi Pengurusan

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,608	1	11,608	68,215	,000 ^b
1 Residual	18,379	108	,170		
Total	29,987	109			

a. Dependent Variable: Inovasi Pengurusan

b. Predictors: (Constant), Perancangan Strategik

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,672	,364		4,595	,000
1 Perancangan Strategik	,635	,077	,622	8,259	,000

a. Dependent Variable: Inovasi Pengurusan

Inovasi Pengurusan dan Prestasi Organisasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,581 ^a	,338	,331	,50087	1,779

a. Predictors: (Constant), Inovasi Pengurusan

b. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,810	1	13,810	55,047	,000 ^b
1 Residual	27,094	108	,251		
Total	40,903	109			

a. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

b. Predictors: (Constant), Inovasi Pengurusan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,552	,429		3,619	,000
	Inovasi Pengurusan	,679	,091	,581	7,419	,000

a. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

Pengurusan Strategik, Inovasi Pengurusan dan Prestasi Organisasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,602 ^a	,362	,350	,49379	1,740

a. Predictors: (Constant), Inovasi Pengurusan, Perancangan Strategik

b. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14,813	2	7,407	30,375	,000 ^b
Residual	26,090	107	,244		
Total	40,903	109			

a. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

b. Predictors: (Constant), Inovasi Pengurusan, Perancangan Strategik

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,107	,476		2,325	,022
1 Perancangan Strategik	,239	,118	,200	2,029	,045
Inovasi Pengurusan	,533	,115	,457	4,629	,000

a. Dependent Variable: Prestasi Organisasi

Lampiran B12-1 Analisis Regresi Berganda Bertingkat (Penyederhana)

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,484 ^a	,234	,227	,87903260	,234	33,064	1	108	,000	1,645
2	,637 ^b	,406	,395	,77763120	,172	31,002	1	107	,000	
3	,638 ^c	,406	,390	,78121692	,000	,020	1	106	,888	

a. Predictors: (Constant), Zscore: Perancangan Strategik

b. Predictors: (Constant), Zscore: Perancangan Strategik, Zscore: Budaya Organisasi

c. Predictors: (Constant), Zscore: Perancangan Strategik, Zscore: Budaya Organisasi, Budaya Organisasi x Perancangan Strategik

d. Dependent Variable: Zscore: Prestasi Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,549	1	25,549	33,064	,000 ^b
	Residual	83,451	108	,773		
	Total	109,000	109			
2	Regression	44,296	2	22,148	36,626	,000 ^c
	Residual	64,704	107	,605		
	Total	109,000	109			
3	Regression	44,308	3	14,769	24,200	,000 ^d
	Residual	64,692	106	,610		
	Total	109,000	109			

a. Dependent Variable: Zscore: Prestasi Organisasi

b. Predictors: (Constant), Zscore: Perancangan Strategik

c. Predictors: (Constant), Zscore: Perancangan Strategik, Zscore: Budaya Organisasi

d. Predictors: (Constant), Zscore: Perancangan Strategik, Zscore: Budaya Organisasi, Budaya Organisasi x Perancangan Strategik

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3,579E-015	,084		,000	1,000
Zscore: Perancangan Strategik	,484	,084	,484	5,750	,000
2 (Constant)	-3,389E-015	,074		,000	1,000
Zscore: Perancangan Strategik	,234	,087	,234	2,688	,008
Zscore: Budaya Organisasi	,484	,087	,484	5,568	,000
3 (Constant)	-,005	,082		-,060	,952
Zscore: Perancangan Strategik	,233	,088	,233	2,656	,009
Zscore: Budaya Organisasi	,485	,088	,485	5,542	,000
Budaya Organisasi x Perancangan Strategik	,010	,068	,011	,141	,888

a. Dependent Variable: Zscore: Prestasi Organisasi