

---

# **FORMULASI STRATEGI, MANAJEMEN RISIKO DAN KINERJA ORGANISASI: STUDI EMPIRIS PADA UNIT VERTIKAL DIREKTORAT JENDERAL PAJAK DI JAKARTA**

**Abdul Rahman**

Direktorat Jenderal Pajak, Indonesia. Email: rbedul87@gmail.com

---

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of strategy formulation consisting of three variables, namely: strategic planning, logical incrementalism and blending approach to organizational performance with risk management effectiveness as a moderating variable at 71 Vertical Units of the Directorate General of Taxes (DGT) in Jakarta. This study uses primary data and secondary data. Primary data were obtained from distributing questionnaires to measure variables related to strategy formulation, while secondary data were used to measure the variables of risk management effectiveness and organizational performance. The data obtained were analyzed with the help of SPSS 22 and WarpPLS 5.0 applications. Based on the results of the analysis, it was concluded that two variables related to strategy formulation, namely strategic planning and blending approach, had a significant positive effect on organizational performance, while the other variable, that is logical incrementalism, had a significant negative effect on organizational performance. In addition, the effectiveness of risk management does not significantly affect the relationship between strategic planning, logical incrementalism and blending approach to organizational performance.*

*Keywords: strategy formulation, strategic planning, logical incrementalism, blending approach, organizational performance*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh formulasi strategi yang terdiri dari tiga variabel, yaitu: *strategic planning*, *logical incrementalism* dan *blending approach* terhadap

kinerja organisasi dengan efektivitas manajemen risiko sebagai variabel moderasi pada 71 Unit Vertikal Direktorat Jenderal Pajak (DJP) di Jakarta. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner untuk mengukur variabel yang terkait dengan formulasi strategi, sedangkan data sekunder untuk mengukur variabel efektivitas manajemen risiko dan kinerja organisasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan bantuan aplikasi SPSS 22 dan WarpPLS 5.0. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa dua variabel yang terkait dengan formulasi strategi yaitu *strategic planning*, dan *blending approach* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi, sedangkan satu variabel lainnya yaitu *logical incrementalism* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, efektivitas manajemen risiko tidak signifikan berpengaruh terhadap hubungan antara *strategic planning*, *logical incrementalism* dan *blending approach* terhadap kinerja organisasi.

*Kata kunci: formulasi strategi, strategic planning, logical incrementalism, blending approach, kinerja organisasi*

## 1. PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik sudah sejak lama sering dinilai sebagai sarang pemborosan, inefisiensi anggaran negara, sumber kebocoran dana, dan institusi yang selalu merugi (Mardiasmo, 2021). Dewasa ini, penilaian tersebut sudah mulai bergerak ke arah yang lebih positif. Para *stakeholder* dalam beberapa dekade terakhir terlihat sangat menuntut adanya perbaikan dan peningkatan kinerja pada organisasi sektor publik (Poister et al., 2013). Tuntutan tersebut memaksa pemerintah dan seluruh aparatnya melaksanakan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintah sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*, memberikan kinerja yang memadai, dan mampu menyediakan *public goods and*

*services* sesuai dengan harapan masyarakat selaku *stakeholder* utama (LAN dan BPKP, 2000).

Keberhasilan yang diraih oleh organisasi publik akan berdampak pada peningkatan kepercayaan dan dukungan publik (Mahmudi, 2019). Sebaliknya, jika organisasi publik terus-menerus memberikan kinerja yang tidak optimal, akan berakibat pada penurunan tingkat kepercayaan publik. Sektor publik memiliki kontribusi yang sangat besar dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dan mendukung perekonomian negara. Baik buruknya kinerja sektor publik akan berdampak pada sektor lainnya, sehingga semua pihak berkepentingan terhadap sektor publik agar dikelola dengan baik dan

menghasilkan kinerja yang optimal (Mahmudi, 2019).

Mahmudi (2019) menjelaskan bahwa salah satu proses yang paling mendasar dan sangat penting dari serangkaian proses pencapaian tujuan organisasi adalah pada tahap perumusan strategi (formulasi strategi). Formulasi strategi yang optimal dan tepat sasaran akan mampu menghasilkan strategi yang dapat diandalkan. Sedikit saja kesalahan yang terjadi dalam merumuskan strategi, akan berakibat pada terjadinya kesalahan pada arah organisasi (Mahmudi, 2019).

Dalam perumusan strategi, terdapat dua model yang paling dominan didiskusikan oleh para praktisi dan akademisi manajemen strategis, yaitu *strategic planning* dan *logical incrementalism* (Poister et al., 2013). Model pertama, *strategic planning* dirancang sebagai pendekatan yang bersifat rasional dalam pengembangan strategi berupa proses yang komprehensif dan sistematis dengan penekanan pada analisis, penetapan tujuan, perumusan strategi dan evaluasi. Sementara pada model yang kedua, *logical incrementalism* merupakan pengembangan strategi berdasarkan eksperimen, tidak melalui perumusan strategi organisasi global secara keseluruhan, akan tetapi lebih melalui proses pembelajaran dari strategi subsistem organisasi secara parsial. Strategi tidak terbentuk dan tersedia melalui rencana

jangka panjang yang telah dibuat, tapi strategi muncul seiring berjalannya waktu dengan cara bertahap, serta lebih mengandalkan pendekatan negosiasi dan politik (Quinn, 1978).

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan untuk menguji pengaruh perumusan strategi terhadap kinerja organisasi sektor publik menunjukkan hasil yang beragam. Andrews et al. (2009) melakukan penelitian pada Pemerintah Daerah di Wales. Dari penelitiannya, Andrews et al. (2009) menyatakan bahwa *strategic planning* tidak berpengaruh terhadap perbaikan kinerja organisasi dan *logical incrementalism* berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Sementara itu, hasil yang berbeda didapat oleh Walker et al. (2010) dan Poister et al. (2013). Walker et al. (2010) melakukan penelitian pada otoritas lokal di Inggris dan Poister et al. (2013) melakukan penelitian pada lembaga transportasi publik daerah di Amerika Serikat. Walker et al. (2010) menyatakan bahwa pendekatan perencanaan rasional dalam *strategic planning* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi dan *logical incrementalism* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Poister et al. (2013) yang meneliti *strategic planning*, *logical incrementalism* dan *blending approach* sebagai variabel independen dan kinerja organisasi melalui empat dimensi pengukuran (efisiensi operasional,

efektivitas pelayanan, produktivitas sistem, dan efektivitas biaya) menyimpulkan bahwa seluruh variabel independen di atas berpengaruh secara signifikan (dengan sifat pengaruh yang berbeda-beda) terhadap dua dimensi dari kinerja yaitu efektivitas pelayanan dan produktivitas sistem, di mana *strategic planning* dan *blending approach* berdampak positif, dan *logical incrementalism* berpengaruh negatif, serta tidak ditemukan pengaruh dari seluruh variabel independen tersebut terhadap dua dimensi kinerja lainnya yaitu efisiensi operasional dan efektivitas biaya.

Pada penelitian ini, penulis melakukan pengembangan terhadap penelitian yang dilakukan oleh Poister et al. (2013), dengan alasan sebagai berikut:

1. Poister et al. (2013) menggunakan empat dimensi yang berbeda dalam mengukur kinerja organisasi. Poister et al. (2013) menyatakan bahwa sebaiknya pengukuran kinerja organisasi fokus pada dimensi yang spesifik agar dampak dari perumusan strategi terhadap kinerja organisasi lebih konsisten. Untuk membuktikan hal tersebut, perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan dimensi pengukuran kinerja yang lebih spesifik. Pada penelitian ini, variabel pengukuran kinerja menggunakan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) resmi yang dikeluarkan oleh DJP berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK)

nomor 467 tahun 2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

2. Perluasan model penelitian dengan menambahkan efektivitas manajemen risiko sebagai variabel moderasi. Hal ini dilakukan dalam rangka memperkuat hubungan antara perumusan strategi dan kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya, diketahui bahwa pendekatan negosiasi dan politik yang lebih dominan pada model *logical incrementalism* berisiko menimbulkan konflik-konflik internal, misalnya konflik terhadap alokasi sumber daya, sasaran kebijakan, dan hubungan kekuasaan baik pada internal ataupun eksternal organisasi (Poister et al., 2013). Konflik-konflik tersebut berisiko merugikan organisasi dan menghambat upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Melalui manajemen risiko, semua risiko tersebut akan dikelola secara terstruktur sehingga dapat meminimalkan dampak yang ditimbulkan dan/atau dapat mengurangi kemungkinan terjadinya risiko tersebut.
3. Sejauh pengamatan penulis belum terdapat penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang dampak formulasi strategi terhadap kinerja organisasi baik di sektor publik ataupun sektor swasta yang dilakukan di Indonesia. Selain itu, penelitian tentang penerapan manajemen risiko dan

kinerja organisasi sejauh pengamatan penulis belum pernah diaplikasikan di ranah sektor publik, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur khususnya sektor publik di Indonesia.

## 2. KERANGKA TEORETIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1 *Strategic Planning*

Bryson (2018) mendefinisikan *strategic planning* sebagai sebuah usaha yang disiplin, pendekatan sistematis, dan prosedur teratur yang menghasilkan keputusan fundamental terkait penetapan target dan sasaran utama organisasi, penentuan kebijakan dan program yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu sebagai usaha untuk merealisasikan sasaran dan target organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Stoner dan Wankel (2017) menyatakan bahwa *strategic planning* akan membuat organisasi menjadi lebih sistematis dalam pengelolaan dan akan memfokuskan diri pada upaya-upaya untuk mencapai tujuan. Dengan menetapkan maksud dan tujuan organisasi, *strategic planning* memberikan panduan bagi organisasi, meningkatkan koordinasi pihak-pihak yang terlibat di dalam organisasi, serta meningkatkan pengendalian dan pengawasan terhadap kegiatan organisasi (Arasa & K'Obonyo, 2012). Selain itu, *strategic planning* juga akan meningkatkan komunikasi antara top manajer dengan manajer level bawahnya, dalam

merumuskan strategi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan (Mardiasmo, 2021).

Pindur (1992) menyatakan bahwa *strategic planning* akan menghasilkan tindakan-tindakan berdasarkan prioritas, mengalihkan perhatian manajer dari kegiatan rutin sehari-hari dan memaksa manajemen untuk fokus pada permasalahan organisasi. Bryson (2018) menyatakan bahwa *strategic planning* akan memperkuat peran manajemen dan proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya akan meningkatkan *output*, efisiensi, kualitas pelayanan, dan hasil yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Poister et al. (2013) dan Walker et al. (2010) juga mendukung uraian di atas. Hasil penelitian Poister et al. (2013) dan Walker et al. (2010) membuktikan bahwa secara empiris *strategic planning* berpengaruh secara positif pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, maka dirumuskan hipotesis pertama pada penelitian ini sebagai berikut :

H1 : Pendekatan *strategic planning* dalam perumusan strategi berdampak positif pada kinerja organisasi

### 2.2 *Logical Incrementalism*

*Logical incrementalism* merupakan sebuah paradigma dalam merumuskan strategi organisasi yang dikembangkan oleh James Brian Quinn pada akhir tahun 1970-an dari hasil studinya pada 10 perusahaan

multinasional. Dari pengamatan tersebut, Quinn (1978) menyimpulkan bahwa proses pengembangan strategi bisa digambarkan sebagai *logical incrementalism*. Johnson et al. (2008) mendeskripsikan *logical incrementalism* sebagai sebuah pengembangan strategi berdasarkan eksperimen, tidak melalui perumusan secara global strategi organisasi secara keseluruhan, akan tetapi lebih melalui proses pembelajaran dari strategi subsistem organisasi secara parsial. Sementara itu, Quinn (1978) menyatakan bahwa *logical incrementalism* merupakan proses pengembangan strategi organisasi dengan cara bertahap dan logis.

Strategi tidak terbentuk dan tersedia melalui rencana jangka panjang yang telah dibuat, sebaliknya strategi muncul seiring berjalannya waktu dengan cara bertahap, penerapan langkah-langkah kecil, melalui uji coba (eksperimen) dan melakukan evaluasi secara teratur terhadap semua keputusan yang diambil tersebut. *Logical incrementalism* lebih didasarkan pada pendekatan politik dibanding pendekatan analisis (Walker et al., 2010), di mana aktor dalam organisasi memiliki pandangan masing-masing yang mungkin bertentangan satu sama lain dalam merumuskan cara-cara yang paling tepat dalam mencapai tujuan organisasi.

Johnson et al. (2008) menyebutkan bahwa terdapat lima ciri dan karakteristik *logical incrementalism* dalam proses perumusan strategi, yaitu : (1) tujuan awal organisasi ditetapkan bersifat umum, kemudian tujuan tersebut akan disesuaikan

sesuai dengan perubahan lingkungan dan interaksi atau masukan dari pihak-pihak utama (aktor penting) dari organisasi; (2) sensitif terhadap perubahan lingkungan; (3) fleksibel dan eksperimen; (4) peran subsistem organisasi, di mana strategi muncul dan berkembang dari unit terbawah organisasi; dan (5) mengandalkan pendekatan negosiasi dan politik untuk memutuskan strategi yang tepat bagi organisasi secara keseluruhan. Sifat dasar politik sebagai pembentuk *logical incrementalism* sebagaimana yang disebutkan pada poin lima tersebut mungkin bukan pertanda baik untuk pendekatan disiplin dalam rangka memperkuat kinerja (Poister et al., 2013). Aktor-aktor kunci dalam organisasi memiliki pandangan masing-masing yang mungkin bertentangan satu sama lain. Dengan penekanan pada negosiasi dan akomodasi politik, *logical incrementalism* dapat memicu terjadinya konflik, di antaranya terhadap alokasi sumber daya, sasaran kebijakan, dan hubungan kekuasaan baik itu internal ataupun eksternal organisasi (Poister et al., 2013). Oleh karena itu, politik dan konflik internal dapat menjadi kontraproduktif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

Hasil penelitian Andrews et al. (2009) mendukung uraian di atas. Andrews et al. (2009) dalam laporan penelitiannya menyatakan bahwa organisasi yang lebih dominan menerapkan pendekatan *logical incrementalism* sebagai strategi berdampak pada penurunan level kinerjanya. Dengan

demikian, maka dirumuskan hipotesis kedua pada penelitian ini sebagai berikut :

H2 : Pendekatan *logical incrementalism* yang lebih dominan dalam perumusan strategi berdampak negatif pada kinerja organisasi

### **2.3 Blending Approach**

Dalam merumuskan strategi, pendekatan *logical incrementalism* dan *strategic planning* merupakan dua hal yang berbeda. Meskipun dua hal yang bertolak belakang, namun banyak literatur tentang *logical incrementalism* tidak mengabaikan nilai-nilai dari *strategic planning* (Poister et al., 2013). Camillus (1982) menyatakan bahwa untuk memperkuat efektivitas *strategic planning* dalam organisasi, perlu dilakukan integrasi dimensi analitis dari pendekatan rasional formal dan dimensi interaktif *logical incrementalism*. Hal senada disampaikan oleh Bryson (2018) bahwa terdapat nilai tambah dan bahkan merupakan suatu keharusan untuk memadukan proses perencanaan rasional formal dengan fleksibilitas pendekatan inkremental dalam pengambilan keputusan untuk menuju masa depan dengan cara yang terarah. Selain itu, Poister et al. (2013) berpendapat bahwa di satu sisi *strategic planning* secara formal digunakan untuk mengidentifikasi tujuan dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, sementara di sisi lain manajer dapat mendorong peningkatan fleksibilitas ketika membuat keputusan dan mengambil tindakan dalam rangka mengejar tujuan, sehingga manajer dapat

melakukan penyesuaian terhadap tujuan dan strategi mereka seiring berjalannya waktu.

Pencampuran dua pendekatan ini (*strategic planning* dan *logical incrementalism*) diduga memiliki dampak positif terhadap kinerja. Uraian tersebut di atas didukung oleh hasil penelitian Poister et al. (2013) yang menyatakan bahwa kombinasi dari *strategic planning* dan *logical incrementalism* memberikan dampak yang positif pada peningkatan kinerja di Lembaga Transportasi Publik di Amerika Serikat. Dengan demikian, maka dirumuskan hipotesis ketiga pada penelitian ini :

H3 : *Blending approach* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

### **2.4 Manajemen Risiko**

Strategi tidak bisa berjalan sendirian untuk meningkatkan kinerja organisasi. Perencanaan terhadap strategi hanyalah sebagai satu blok bangunan dalam arus yang berkelanjutan dari peristiwa yang benar-benar menentukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan (Quinn dalam Poister et al., 2013). Strategi yang telah dirancang, tidak selamanya selalu berjalan mulus dan lancar sampai pada tahap realisasi. Selalu terdapat risiko yang menghalangi dan menghambat organisasi. Risiko merupakan ketidakpastian yang terjadi pada masa depan yang bisa berdampak negatif dan dapat memengaruhi upaya pencapaian tujuan organisasi (Selma et al., 2013). Untuk menghindari berbagai konsekuensi negatif

yang ditimbulkan dan agar tidak berdampak pada kerugian permanen bagi organisasi, maka risiko-risiko tersebut harus dikelola secara efektif (Muharam, 2011).

Pengelolaan manajemen risiko yang efektif (efektivitas manajemen risiko) diharapkan dapat memperkuat hubungan antara perumusan strategi dan kinerja organisasi. Semakin sulit dan tinggi sebuah tujuan, maka akan semakin tinggi risiko yang akan dihadapi (Latham & Locke, 2013). Manajemen risiko dapat membantu memberikan analisis bagaimana informasi-informasi risiko yang berbeda secara obyektif dipertimbangkan oleh manajemen untuk meningkatkan tata kelola organisasi dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Maia & Chaves, 2016). Saat ini, manajemen risiko mulai dirasakan sebagai sebuah kebutuhan yang strategis dalam memperbaiki proses pengambilan keputusan dan ikut menentukan arah dalam peningkatan kinerja (Gitau, 2015). Dengan demikian, organisasi akan mencapai kinerja yang lebih baik, apabila risiko organisasi dikelola secara efektif. Dengan kata lain strategi yang dirumuskan melalui *strategic planning* dalam rangka pencapaian tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik jika diiringi dengan pengelolaan risiko yang efektif.

Esensi utama dari perumusan strategi menurut Mardiasmo (2021) adalah untuk membantu dan mempermudah manajemen merealisasikan tujuan dan meningkatkan kinerja organisasi. Selain

memperkuat hubungan positif antara *strategic planning*. Efektivitas manajemen risiko diharapkan juga dapat menciptakan hubungan yang positif antara *logical incrementalism* dan kinerja organisasi. Manajemen risiko tidak dimaksudkan untuk menghalangi inisiatif-inisiatif dari organisasi, tetapi manajemen risiko dimaksudkan untuk mendorong peningkatan sisi positif sambil mengelola sisi negatif yang mungkin akan terjadi (Hui, 2014). Pendekatan negosiasi dan politik yang lebih dominan pada *logical incrementalism* memiliki sisi negatif berupa risiko terjadinya konflik-konflik internal, misalnya konflik terhadap alokasi sumber daya, sasaran kebijakan, dan hubungan kekuasaan baik itu internal ataupun eksternal organisasi (Poister et al., 2013). Konflik-konflik tersebut berisiko merugikan organisasi dan menghambat upaya organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja. Konflik-konflik dan risiko tersebut harus dikelola secara efektif untuk terhindar dari berbagai konsekuensi negatif yang ditimbulkan. Berdasarkan uraian literatur tersebut di atas, maka dirumuskan hipotesis berikutnya dari penelitian ini :

H4 : Efektivitas manajemen risiko akan memperkuat hubungan positif antara *strategic planning* dan kinerja organisasi.

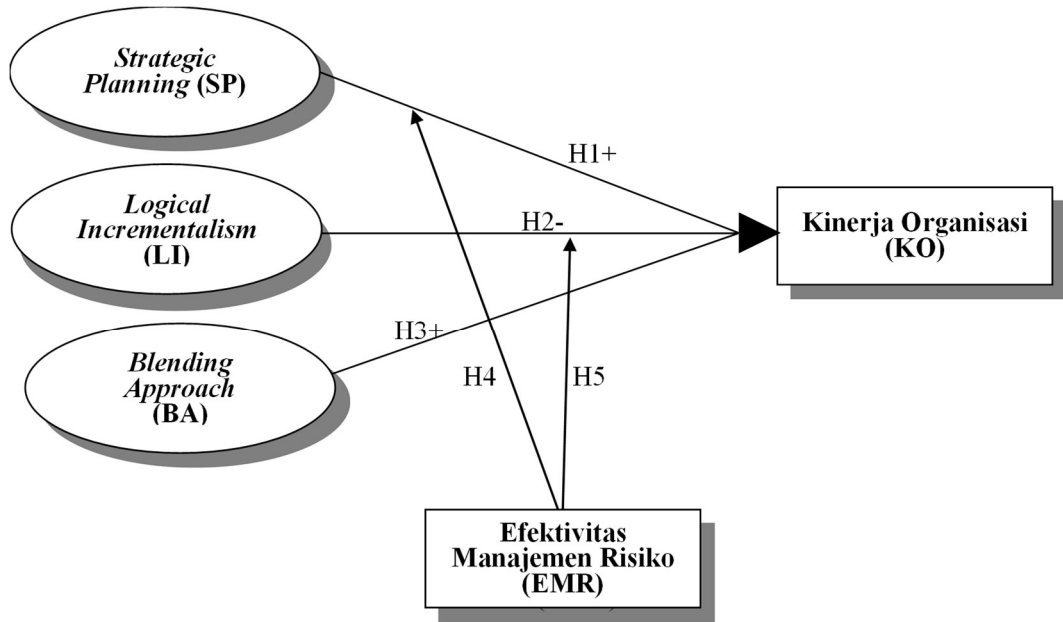
H5 : *Logical incrementalism* akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi jika efektivitas manajemen risiko tinggi.



## 2.5 Model Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis dan pengembangan hipotesis di

atas, hubungan antar variabel dan kerangka penelitian dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1 Model Penelitian  
Sumber: Diolah oleh peneliti

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan studi lapangan yang menguji hubungan antar variabel dengan kondisi lingkungan penelitian yang natural dan tingkat keterlibatan peneliti yang minimal (Bougie & Sekaran, 2019). Horizon waktu yang digunakan adalah *cross sectional*, yaitu studi satu tahap yang datanya berupa beberapa subyek pada waktu tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis (*hypotheses testing*) yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Unit analisis dalam

penelitian ini adalah organisasi yaitu unit vertikal DJP yang berlokasi di Jakarta.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh kantor unit vertikal DJP yang berlokasi di Jakarta. Direktorat Jenderal Pajak dipilih dengan pertimbangan bahwa: tugas pokok dan fungsi (tupoksi) utama DJP dalam rangka mengumpulkan penerimaan perpajakan merupakan sektor utama dari penerimaan negara, sehingga kinerja DJP akan sangat memengaruhi struktur

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Sedangkan pemilihan Jakarta sebagai lokasi penelitian adalah karena Jakarta merupakan provinsi dengan kontribusi terbesar terhadap penerimaan perpajakan dalam negeri secara nasional. Pada tahun 2015, unit vertikal DJP di lingkungan Provinsi DKI Jakarta berkontribusi sekitar 69,54% dari total penerimaan neto perpajakan dalam negeri (1.060,84 triliun rupiah).

Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana sampel dipilih berdasarkan tujuan atau kriteria tertentu. Adapun kriteria pemilihan sampel dalam penelitian ini, yaitu :

1. Unit vertikal DJP yang bertugas secara langsung untuk melakukan pelayanan administrasi kepada Wajib Pajak dan bertanggung jawab untuk melakukan pengumpulan penerimaan perpajakan secara langsung yang dalam hal ini adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP).
2. Unit vertikal DJP yang menjadi sampel penelitian adalah unit vertikal yang diberikan izin untuk dijadikan sebagai lokasi riset oleh pihak yang berwenang di DJP dan unit vertikal yang memberikan seluruh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian.

Jumlah unit vertikal DJP yang berlokasi di Jakarta sebanyak 83 unit, di mana terdapat 10 unit yang tidak bertugas secara langsung dalam pengumpulan penerimaan perpajakan. Dari 73 KPP, terdapat 2 unit tidak bersedia memberikan data-data yang dibutuhkan. Berdasarkan

kriteria di atas, maka didapat jumlah sampel sebanyak 71 KPP pada penelitian ini.

### 3.3 Pengukuran Variabel

Variabel pada penelitian ini diukur dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer berupa pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner digunakan untuk mengukur variabel *strategic planning* (SP) dan *logical incrementalism* (LI). Pernyataan kuesioner diukur menggunakan skala *likert* dengan skala 1 (sangat tidak setuju), skala 2 (tidak setuju), skala 3 (tidak tahu), skala 4 (setuju), dan skala 5 (sangat setuju) sebagaimana disajikan pada tabel 1 pada lampiran. Sementara data sekunder digunakan untuk mengukur *blending approach* (BA) yang diukur melalui interaksi antara *strategic planning* dan *logical incrementalism* (SP\*LI) yang diadopsi dari pengukuran yang digunakan oleh Poister et al. (2013), kinerja organisasi sebagai variabel dependen dan efektivitas manajemen risiko sebagai variabel moderasi.

Variabel kinerja organisasi pada penelitian ini mengacu pada KMK nomor 467/KMK.01/2014 yang diukur berdasarkan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada KPP yang menjadi sampel dengan menggunakan data sekunder yang bersumber dari internal DJP. Sedangkan variabel efektivitas manajemen risiko pada penelitian ini merupakan ukuran keberhasilan penerapan manajemen risiko. Variabel ini diukur dengan melihat indeks efektivitas penerapan manajemen risiko pada tahun 2016 dari masing-masing KPP.

### 3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Pelaksanaan survei dan pengumpulan data dilakukan pada bulan Maret s.d. April 2017. Survei dilakukan secara langsung pada 71 KPP setelah mendapatkan izin riset dari DJP yang dikeluarkan oleh Direktur P2Humas DJP. Responden data primer dalam penelitian ini adalah pejabat atau pihak yang mengetahui tentang proses penyusunan strategi di KPP. Pada kondisi ideal, yang menjadi responden adalah kepala KPP yang bersangkutan. Akan tetapi, pengisian kuesioner dapat didelegasikan kepada Mitra Manajer Kinerja Organisasi (MMKO) atau

Mitra Manajer Kinerja Pegawai (MMKP) yang berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 467/KMK.01/2014 merupakan pejabat eselon IV, atau pegawai lainnya berdasarkan delegasi dari Kepala KPP. Peneliti menganggap bahwa responden selain Kepala KPP pada penelitian ini sudah mewakili organisasinya, karena surat permintaan data dan pengisian kuesioner telah disampaikan secara formal kepada KPP yang bersangkutan. Walaupun mayoritas responden adalah pejabat eselon IV (selain kepala KPP), dianggap telah melalui delegasi, disposisi dan persetujuan dari Kepala KPP.

Tabel 1 Hasil Uji Beda T-TEST Responden Berdasarkan Jabatan  
 Sumber: Output SPSS 22 diolah, 2017

Variabel	Mean		F hitung	Sig (2 tailed)
	Kelompok 1	Kelompok 2		
<i>Strategic Planning</i>	33.00	31,91	1.14	0.47
<i>Logical Incrementalism</i>	31.00	31.58	0.24	0.62

Dalam rangka memberikan keyakinan bahwa tidak terjadi perbedaan sikap antara kepala KPP dan selain kepala KPP dalam menjawab pertanyaan kuesioner, maka pada penelitian ini dilakukan uji beda t-test. Uji beda t-test dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS versi 22. Responden pada penelitian ini dibagi menjadi 2 kelompok, kuesioner yang diisi oleh pejabat eselon III (kepala KPP) berjumlah 18 sampel dan sisanya 53 kuesioner yang diisi oleh pejabat selain eselon III. Hasil pengujian beda t-test seperti yang dapat dilihat pada tabel 1 menunjukkan bahwa tidak terdapat

perbedaan yang signifikan antara jawaban responden kelompok 1 dibandingkan dengan jawaban responden kelompok 2 pada tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat perbedaan sikap terkait jawaban yang diberikan oleh kedua kelompok responden baik itu kuesioner yang diisi oleh Kepala KPP ataupun selain Kepala KPP.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik *structural equation*

*modeling partial least square* (SEM-PLS) sebagai metode alternatif untuk model persamaan *covariance based structural equation model* (CB-SEM), dengan bantuan aplikasi WarpPLS versi 5.0. PLS dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path* model yang menggunakan konstruk variabel laten dengan multipel indikator (Ghozali dan Latan, 2017). Terdapat beberapa alasan pemilihan SEM-PLS sebagai teknik analisis data. Pertama, SEM-PLS dapat menguji hubungan yang kompleks dengan banyak konstruk dan banyak indikator (Ghozali dan Latan, 2017). Kedua, pendekatan SEM-PLS tidak mensyaratkan data harus berdistribusi normal dan dapat digunakan pada sampel yang kecil (Ghozali dan Latan, 2017). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 83 Kantor Unit Vertikal dan jumlah tersebut tergolong kecil. Ketiga, model yang dikembangkan pada penelitian ini juga menggunakan variabel moderasi. Sholihin dan Ratmono (2021) menyatakan bahwa salah satu kelebihan dan keunggulan dari SEM-PLS yaitu mampu menghasilkan estimasi parameter untuk model dengan efek moderasi. Dengan pertimbangan tersebut, maka dipilihlah PLS yang merupakan model persamaan *structural equation model* (SEM) yang berbasis varian/komponen sebagai pendekatan alternatif.

Karena terdapat variabel moderasi pada model yang dibangun, maka digunakan pendekatan *orthogonalizing* (*the orthogonalizing approach*) untuk

menganalisis efek interaksi dalam PLS. Terdapat dua alasan pemilihan pendekatan *orthogonalizing* dalam rangka pengujian hipotesis pada penelitian ini. Pertama, pendekatan *orthogonalizing* memberikan hasil yang terbaik untuk akurasi parameter pada kriteria sampel yang tergolong kecil. Kedua, pendekatan *orthogonalizing* memberikan hasil yang terbaik untuk akurasi prediksi model dibandingkan pendekatan lainnya. Alasan tersebut mengacu pada hasil studi yang dilakukan oleh Henseler dan Chin pada tahun 2010 terhadap berbagai pendekatan yang digunakan dalam menganalisis efek interaksi dalam PLS menggunakan monte carlo simulation (dikutip oleh Ghozali dan Latan, 2017).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil

Pengujian hipotesis terkait dengan hubungan yang telah dikembangkan pada model dalam penelitian ini, dilihat dari besaran nilai *path coefficients* dan *p-values* sebagai dasar signifikansi hubungan antara variabel laten endogen dan eksogen. Hipotesis diterima dan signifikan pada alpha 5% jika *p-value* < 0.05 dan Hipotesis ditolak atau tidak signifikan pada alpha 5% jika *p-value* > 0.05. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.

Nilai *adjusted R2* sebesar 0.418 sebagaimana yang dapat dilihat pada tabel 2 menunjukkan bahwa model yang dibangun pada penelitian ini memiliki nilai prediktor yang moderat terhadap variabel dependennya (kinerja organisasi). Selain itu,

nilai *adjusted R2* di atas juga menunjukkan bahwa variabel kinerja organisasi dipengaruhi oleh variabel *strategic planning* (SP), *logical incrementalism* (LI), dan *blending approach* (BA) dengan moderasi efektivitas manajemen risiko (EMR) sebesar

41.80%. Sementara sisanya sebesar 58.20% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Selain kekuatan prediktor model, tabel 2 juga menggambarkan hasil pengujian hipotesis.

Tabel 2 Hasil Pengujian Hipotesis  
 Sumber: Diringkas dari *Output Warp PLS 5.0*, 2017

Hipotesis	Path Coefficients	P-Values	Kesimpulan
<i>Strategic Planning</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi	0.368	<0.001	Diterima
<i>Logical Incrementalism</i> berpengaruh negatif terhadap Kinerja Organisasi	-0.269	0.008	Diterima
<i>Blending Approach</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi	0.441	<0.001	Diterima
Efektivitas Manajemen Risiko memperkuat hubungan positif antara <i>Strategic Planning</i> dan Kinerja Organisasi	0.042	0.360	Ditolak
<i>Logical Incrementalism</i> berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi jika Efektivitas Manajemen Risiko tinggi	0.146	0.100	Ditolak
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>			0.418

Dari hasil pengujian sebagaimana yang terlihat pada tabel 2, terlihat bahwa terdapat tiga hipotesis hubungan langsung variabel diterima dan didukung secara empiris. Sementara sisanya sebanyak dua hipotesis moderasi ditolak dan tidak didukung secara empiris. Hipotesis yang diterima yaitu hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3. Sementara hipotesis yang ditolak adalah hipotesis 4 dan hipotesis 5. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, seluruh variabel independen pada penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dengan sifat pengaruh yang berbeda-beda, di mana *strategic planning* dan *blending approach*

berpengaruh signifikan secara positif meningkatkan kinerja organisasi, sementara *logical incrementalism* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Tabel 2 juga menunjukkan bahwa variabel efektivitas manajemen risiko tidak terbukti secara empiris berpengaruh terhadap hubungan antara variabel perumusan strategi tersebut dan kinerja organisasi.

## 4.2 Pembahasan dan Diskusi

### 4.2.1 *Strategic Planning* dan Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menerima hipotesis pertama (H1) yang diajukan pada

penelitian ini, yaitu *strategic planning* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Semakin tinggi dan dominan *strategic planning* dalam perumusan strategi akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Sebaliknya, semakin rendah nilai *strategic planning* akan mengakibatkan penurunan kinerja organisasi. Penerimaan hipotesis pertama dapat dilihat dari rata-rata frekuensi jawaban responden. Mayoritas responden pada penelitian ini menjawab setuju dan sangat setuju. Secara agregat, responden menjawab pada skala 4 (setuju) sebanyak 49.30% dan skala 5 (sangat setuju) sebanyak 32.60%. Jika dilihat lebih jauh, jawaban dari responden atas indikator-indikator pertanyaan kuesioner sebagaimana dapat dilihat pada tabel 3, juga menggambarkan penerimaan hipotesis

tersebut. Pada indikator SP1 (berkaitan dengan proses yang sistematis dalam perumusan strategi), responden menjawab pada skala 4 (setuju) sebanyak 43.66% dan pada skala 5 (sangat setuju) sebanyak 38.03%. Indikator SP2 (berkaitan dengan perumusan strategi berdasarkan analisis formal), sebanyak 57.75% responden menjawab setuju dan 15.49% responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang menjadi sampel pada penelitian ini memiliki nilai *strategic planning* yang tinggi dalam perumusan strategi. Tingginya nilai variabel *strategic planning* tersebut juga diikuti oleh tingginya variabel kinerja organisasi. Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa variabel kinerja organisasi menunjukkan nilai *mean* yang juga tinggi sebesar 101,45%.

Tabel 3 Rekapitulasi Jawaban Responden

Sumber: Data primer diolah, 2017

<i>Strategic Planning</i>						<i>Logical Incrementalism</i>					
Indikator	1	2	3	4	5	Indikator	1	2	3	4	5
SP1	1	2	10	31	27	LI1	1	2	10	31	27
SP2	0	4	15	41	11	LI2	0	4	15	41	11
SP3	0	2	7	45	17	LI3	0	2	7	45	17
SP4	0	0	10	34	27	LI4	0	0	10	34	27
SP5	0	0	18	27	26	LI5	0	0	18	27	26
SP6	1	1	9	35	25	LI6	1	1	9	35	25
SP7	1	5	4	32	29						

Indikator lainnya yaitu SP6 (berkaitan dengan penetapan tujuan strategis organisasi dan menggunakannya sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan perumusan strategi), mayoritas responden

menjawab setuju sebanyak 49.30% (35 dari 71) dan sangat setuju sebanyak 35.21% (25 dari 71). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas KPP sebagai sampel penelitian ini menjadikan tujuan organisasi sebagai dasar

dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan. Tujuan dan target yang telah ditetapkan tersebut menurut Locke dan Latham (2013) akan berpengaruh pada peningkatan fokus, kegigihan, dan usaha yang akan diberikan oleh organisasi, sampai tujuan tersebut terealisasi. *Strategic planning* akan memaksa manajemen menjadi lebih sistematis dalam mengelola organisasi, memberikan dorongan yang lebih kuat kepada manajemen untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan menetapkan maksud dan tujuan organisasi, *strategic planning* memberikan panduan dan pedoman dan meningkatkan koordinasi antar pihak yang terlibat di dalam organisasi (Arasa dan K'Obonyo, 2012). Ketika tujuan diidentifikasi melalui *strategic planning* yang fokus pada peningkatan kinerja, maka *strategic planning* seharusnya dapat meningkatkan level kinerja organisasi (Poister et al., 2013). Berdasarkan uraian dan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan *strategic planning* akan sangat membantu DJP dalam merumuskan strategi yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Walker et al. (2010), Poister et al. (2013), namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Andrews et al. (2009).

#### **4.2.2 Logical Incrementalism dan Kinerja Organisasi**

Hipotesis penelitian kedua (H2) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dari *logical incrementalism* terhadap kinerja organisasi, mendapat dukungan secara empiris. Semakin dominan *logical incrementalism* dalam perumusan strategi akan menimbulkan dampak negatif pada kinerja organisasi. Tinggi dan dominannya *logical incrementalism* menunjukkan bahwa strategi dirumuskan cenderung sama dan mirip dengan kebijakan yang sudah ada sebelumnya (inkremental), mengandalkan negosiasi dan politik dan sensitif terhadap perubahan lingkungan dengan fleksibilitas yang tinggi.

Penerimaan hipotesis tersebut dapat dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang disebarkan. Pada indikator LI2 (organisasi menghasilkan strategi yang mirip dengan kebijakan yang sudah ada), mayoritas responden yaitu sebanyak 57.75% memberikan jawaban setuju (skala 4) dan 15.49% responden menjawab sangat setuju. Pada indikator LI5 (berkaitan dengan fleksibilitas yang sangat penting dalam pengambilan keputusan), mayoritas responden yaitu sebanyak 38.03% menjawab setuju dan 36.62% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian, manajemen pada organisasi sampel penelitian ini memiliki

fleksibilitas yang tinggi dalam pengambilan keputusan. Fleksibilitas merupakan hal yang positif dalam berorganisasi. Akan tetapi, kondisi dan fenomena yang ada di lapangan menunjukkan bahwa organisasi di DJP tidak bisa terlalu fleksibel dan bebas dalam mengeluarkan kebijakan serta pengambilan keputusan. Undang-Undang Dasar 1945 pasal 23 A menyatakan bahwa "pajak dan pungutan lain yang bersifat memaksa untuk keperluan negara diatur dengan Undang-Undang". Dengan demikian, setiap kebijakan yang diambil oleh DJP dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya tidak boleh terlalu bebas dan terlalu fleksibel. Segala kebijakan yang dikeluarkan terkait dengan perpajakan harus didasarkan pada peraturan perundang-undangan.

Indikator lainnya yaitu LI6 terkait dengan dimensi politik dan negosiasi dalam perumusan strategi, mayoritas responden pada penelitian ini memberikan jawaban pada skala 4 (sebanyak 49.30%) dan 5 (sebanyak 35.21%). Sifat dasar politik sebagai pembentuk strategi bukan pertanda baik untuk pendekatan disiplin dalam rangka memperkuat kinerja (Walker et al., 2010). Dengan penekanan pada negosiasi dan akomodasi politik, *logical incrementalism* sangat rentan diiringi dengan terjadinya konflik terhadap alokasi sumber daya, sasaran kebijakan, dan hubungan kekuasaan baik itu internal ataupun eksternal organisasi (Poister et al., 2013). Oleh karena itu, politik dan konflik internal dapat menjadi kontraproduktif

dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Konflik tersebut dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang tidak tepat, masing-masing pihak hanyut dalam usaha pencapaian tujuan sendiri, kurangnya transparansi, dan interpretasi yang buruk terhadap lingkungan eksternal organisasi (Walker et al., 2010).

Locke dan Latham (2013) pada saat menjelaskan *goal setting theory* menyatakan bahwa semakin menantang dan spesifik tujuan yang ditetapkan akan memengaruhi upaya-upaya yang dikeluarkan dalam rangka pencapaian tujuan tersebut. Hal ini berarti dengan tujuan yang spesifik, organisasi akan lebih fokus untuk mengarahkan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai target dan tujuan. Hal yang berbeda jika dilihat dari salah satu prinsip *logical incrementalism* bahwa menurut Andrews et al. (2009) menyatakan bahwa *logical incrementalism* menekankan pada pentingnya penetapan tujuan awal organisasi secara luas, umum dan tidak spesifik, dan akan disesuaikan seiring berjalannya waktu sesuai dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Jika dari jawaban responden atas Indikator LI4 kuesioner menggambarkan hal tersebut. Mayoritas responden menjawab pada skala 4 dan 5 dengan masing-masing sebesar 47% dan 38% atas pertanyaan yang terkait dengan tujuan organisasi yang sering berubah menyesuaikan kondisi baik internal maupun eksternal organisasi. Jawaban tersebut menunjukkan bahwa tujuan pada organisasi sampel penelitian ini tidak



ditetapkan pada awal, namun akan berubah menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal.

Hasil pengujian pada hipotesis kedua (H2) penelitian ini menggambarkan bahwa tujuan dari sisi *logical incrementalism* kurang relevan pada upaya peningkatan kinerja organisasi, untuk hasil yang optimal maka tujuan awal harus lebih spesifik, jelas dan menantang. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Walker et al. (2010). Akan tetapi, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andrews et al. (2009) dan Poister et al. (2013) di mana *logical incrementalism* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, dalam rangka peningkatan kinerja pada organisasi DJP, pada saat perumusan strategi DJP harus menghindari prinsip-prinsip yang terdapat pada *logical incrementalism*.

#### **4.2.3 Blending Approach dan Kinerja Organisasi**

Hipotesis ketiga (H3) pada penelitian ini didukung secara empiris, di mana *blending approach* memberikan dampak positif terhadap perbaikan kinerja organisasi. *Blending approach* merupakan kombinasi dari *strategic planning* melalui identifikasi dan penetapan tujuan organisasi dan *logical incrementalism* melalui fleksibilitas. Pendekatan campuran dalam perumusan strategi organisasi sampel penelitian ini dapat dilihat dari jawaban responden atas indikator SP6 dan LI5. Pada indikator SP6

(berkaitan dengan penetapan tujuan strategis organisasi dan menggunakannya sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan perumusan strategi), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49.30% (35 dari 71) dan sangat setuju sebanyak 35.21% (25 dari 71). Sementara pada indikator LI5 (berkaitan dengan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan terkait dengan masa depan organisasi), mayoritas responden juga menjawab pada skala 4 dan 5, dengan persentase masing-masing sebesar 38% dan 37%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas KPP sebagai sampel penelitian ini menjadikan tujuan organisasi sebagai dasar dalam perumusan kebijakan dan pimpinan unitnya memiliki fleksibilitas sebagai respons atas perubahan lingkungan organisasi. Dengan tujuan strategis yang ditetapkan pada tahap perencanaan, organisasi akan fokus pada upaya-upaya yang relevan dengan tujuan tersebut. Dengan demikian, sumber daya yang dimiliki dapat diarahkan secara optimal pada usaha untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, tujuan yang tinggi akan membuat manajemen berusaha untuk meningkatkan kapasitas dan pengetahuan yang diperlukan untuk membawa organisasi merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan (Locke & Latham, 2013) dan pada saat pelaksanaan manajemen diberikan keleluasaan (fleksibilitas) untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal (Poister et al., 2013).

Hasil pengujian terhadap H3 di atas, memberikan tambahan dukungan empiris dan memperkuat argumen yang disampaikan oleh Poister et al. (2013) bahwa *blending approach* merupakan hal yang positif terhadap perbaikan kinerja organisasi, di satu sisi *strategic planning* secara formal digunakan untuk mengidentifikasi tujuan dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan di sisi lain manajer dapat mendorong peningkatan fleksibilitas ketika membuat keputusan dan mengambil tindakan dalam rangka mengejar tujuan, sehingga manajer dapat melakukan penyesuaian terhadap tujuan dan strategi mereka seiring berjalannya waktu. Tujuan strategis yang telah ditetapkan pada DJP melalui rencana strategis setiap 5 tahunnya, harus dilandasi dengan fleksibilitas pimpinan pada unit vertikal dalam mengikuti perubahan yang terjadi pada lingkungan dan kondisi organisasinya. Salah satu contoh yang secara nyata dan rutin dialami oleh DJP yang secara alami harus mengikuti perubahan yang terjadi pada APBN setiap tahunnya. APBN sangat berkaitan dengan target yang ditetapkan untuk DJP. Perubahan yang terjadi pada APBN akan berimplikasi secara langsung terhadap DJP, sehingga DJP harus menyesuaikan strategi yang telah dirancang sebelumnya dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan dan kondisi seperti perubahan APBN tersebut.

#### **4.2.4 Efektivitas Manajemen Risiko, Formulasi Strategi dan Kinerja Organisasi**

Hasil evaluasi model *structural* pada H4 dan H5 yang diajukan pada penelitian ini, tidak mendapatkan dukungan secara empiris. Penolakan hipotesis tersebut dapat dilihat dari data variabel EMR dan KO, di mana variabel EMR dan KO memiliki nilai *mean* yang cukup tinggi, masing-masing sebesar 93.03 dan 101.45. Tingginya kedua variabel tersebut ternyata tidak berjalan beriringan. Jika dilihat lebih jauh, terdapat KPP yang memiliki nilai EMR yang tinggi akan tetapi nilai variabel KO justru rendah. Begitu pun sebaliknya, pada data penelitian juga terdapat KPP yang memiliki EMR yang rendah, tetapi memiliki KO yang tinggi. Secara lebih rinci, data variabel EMR dan KO menggambarkan bahwa terdapat 19 KPP (26.76%) yang memiliki nilai EMR di bawah rata-rata (<93.03%), akan tetapi memiliki nilai KO yang berkategori hijau (>100%). Sebaliknya, terdapat 14 dari total 71 KPP (19.71%) yang memiliki nilai EMR di atas rata-rata (>93.03%), akan tetapi memiliki nilai KO yang berada di zona kuning dan merah (<100%). Di saat yang bersamaan juga terdapat 24 KPP yang memiliki nilai EMR di atas rata-rata (>93.03%) dan memiliki nilai KO yang juga tinggi dengan kategori hijau (>100%). Data tersebut di atas mengindikasikan bahwa penerapan manajemen risiko di KPP sebagai unit vertikal DJP belum sepenuhnya tepat sasaran dan masih berada pada tahap awal menuju proses yang matang. Hal ini terlihat

dari indeks Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR) yang merupakan salah satu indikator kinerja terkait penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian Keuangan pada tahun 2015, DJP mendapatkan skor 75.93 dari skala 100 (DJP, 2016).

TKPMR di level DJP yang belum optimal tersebut berimbang pada tingkat kematangan pelaksanaan proses manajemen risiko pada level KPP yang dalam penerapannya tergolong masih baru, sehingga masih terdapat banyak kendala di lapangan. Penerapan manajemen risiko pada level KPP baru dilaksanakan pada semester II tahun 2012 dengan ditetapkannya Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk KPP yaitu mitigasi risiko yang selesai dijalankan pada semester II tahun 2012 (Muljanto et al., 2013). Kondisi pada tahap awal implementasi, penerapan manajemen risiko menurut Muljanto et al. (2013) sering kali dipersepsikan sebagai penghambat kemajuan, memperlama proses internal organisasi, membebani keuangan organisasi, dan hal negatif lainnya.

Salah satu proses yang ideal dalam pemetaan dan penilaian risiko menurut Lam (2007) adalah dengan menyusun risiko dari bawah ke atas (*bottom up*) sesuai unit bisnis dan unit fungsional dalam organisasi. Selain itu, salah satu strategi fundamental dalam manajemen risiko menurut Borge (2002) yaitu *identifying the risks that you face*, atau dengan kata lain risiko-risiko yang akan dipetakan merupakan risiko-risiko yang dihadapi sendiri yang telah diidentifikasi di depan mata. Lebih lanjut Borge (2002)

menjelaskan bahwa akan sangat sulit bagi organisasi untuk mengelola risiko jika tidak mengetahui tentang keberadaan risiko tersebut. Fenomena yang terjadi dan proses penyusunan risiko pada unit vertikal DJP menunjukkan sebaliknya. KPP sebagai unit terdepan dalam operasional DJP sebagaimana diatur dalam KMK nomor 845/KMK.01/2016 menyusun profil risiko berdasarkan profil risiko level di atasnya (*top down*). Hal ini menunjukkan bahwa, pemetaan risiko dan kegiatan mitigasi risiko di tingkat KPP tidak pure dirumuskan sendiri oleh KPP tersebut, tapi cenderung merupakan turunan dari level yang ada di atasnya. Dengan karakteristik dari masing-masing KPP yang berbeda, sehingga profil risiko yang diturunkan dari level yang lebih tinggi tersebut belum mencerminkan kondisi risiko di lapangan yang dihadapi oleh unit kerja tersebut.

Kondisi yang dijelaskan di atas menurut Hubbard (2020) merupakan salah satu penyebab gagalnya manajemen risiko, di mana jika penilaian awal terhadap risiko tidak didasarkan pada pengukuran yang relevan, maka metode mitigasi risiko yang dihasilkan (bahkan jika metode tersebut bekerja) akan mengatasi permasalahan yang keliru. Lebih lanjut Hubbard (2020) menjelaskan bahwa jika penilaian awal dari risiko tersebut gagal, maka manajemen risiko hanyalah pemborosan waktu dan uang karena tidak berdampak pada perbaikan terhadap pengambilan keputusan, bahkan dalam kasus yang paling buruk dan paling ekstrem menurut Hubbard (2020) bahwa kesimpulan yang salah akan

mengarahkan organisasi ke jalur yang lebih berbahaya yang mungkin tidak dibayangkan oleh organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses manajemen risiko di DJP belum matang dan belum sepenuhnya sejalan dengan kajian teori yang ada. Tujuan dan target DJP yang setiap tahun semakin meningkat juga diikuti oleh risiko yang tinggi. Akan tetapi berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran pada penelitian ini, efektivitas manajemen risiko KPP sampel penelitian yang secara rata-rata tinggi (93.03%) belum mampu secara signifikan memperkuat hubungan formulasi strategi (*strategic planning, logical incrementalism* dan *blending approach*) dan kinerja organisasi.

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh formulasi strategi yang meliputi variabel *strategic planning, logical incrementalism, dan blending approach* terhadap peningkatan kinerja organisasi pada 71 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) sebagai unit vertikal DJP di Jakarta dengan efektivitas manajemen risiko sebagai variabel moderasi. Model dalam penelitian ini dijabarkan menjadi 5 hipotesis penelitian, di mana 3 hipotesis tentang pengaruh langsung formulasi strategi terhadap kinerja organisasi, dan 2 hipotesis lainnya berkaitan dengan moderasi efektivitas manajemen risiko terhadap hubungan antara variabel formulasi strategi tersebut dengan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa 3 hipotesis

(hipotesis 1, 2 dan 3) diterima, sedangkan 2 hipotesis lainnya (hipotesis 4, dan 5) ditolak.

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diuraikan beberapa kesimpulan. Temuan penelitian ini mampu memberikan dukungan data bahwa *strategic planning* dalam perumusan strategi organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Pendekatan *strategic planning* akan sangat membantu DJP dalam merumuskan strategi yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Temuan lainnya pada penelitian ini adalah dalam rangka peningkatan kinerja pada organisasi DJP, pada saat perumusan strategi DJP harus menghindari prinsip-prinsip yang terdapat pada *logical incrementalism*. Selain itu, penelitian ini mampu memberikan dukungan data bahwa *blending approach* dalam perumusan strategi organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kinerja organisasi di DJP.

Dalam rangka peningkatan kinerja, tujuan strategis yang telah ditetapkan pada DJP melalui rencana strategis setiap periodenya, harus dilandasi dengan fleksibilitas pimpinan pada unit vertikal dalam mengikuti perubahan yang terjadi pada lingkungan dan kondisi organisasinya.

Proses manajemen risiko di DJP belum matang dan belum sepenuhnya sejalan dengan kajian teori yang ada. Hal ini terlihat dari hasil penelitian ini bahwa efektivitas manajemen risiko belum mampu memberikan pengaruh terhadap hubungan antara formulasi strategi dan kinerja organisasi.

## 6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

### 6.1 Implikasi

Hasil penelitian ini memiliki implikasi dari sisi teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini berimplikasi pada kontribusi terhadap pengujian *goal setting theory*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dari *strategic planning* dan *blending approach* memengaruhi upaya-upaya yang diberikan dalam rangka peningkatan dan perbaikan kinerja organisasi. Selain itu, hasil dan temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi sektor publik di Indonesia. Secara praktis, Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi DJP mengenai faktor-faktor yang dapat berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi di DJP yaitu *strategic planning* dan *blending approach*. Setelah mengetahui faktor-faktor tersebut, maka diharapkan DJP dapat memaksimalkannya dalam penyusunan strategi sebagai upaya peningkatan kinerja organisasi yang pada akhirnya akan berdampak pada tercapainya kinerja DJP secara keseluruhan terutama tercapainya target penerimaan pajak. Selain itu, temuan penelitian ini terkait efektivitas manajemen risiko juga diharapkan menjadi masukan bagi pengambil kebijakan di DJP bahwa selama ini proses penerapan manajemen risiko belum matang dan belum sepenuhnya sejalan dengan kajian teori yang ada. Walaupun dari data statistik

memperlihatkan nilai efektivitas manajemen risiko secara rata-rata yang tinggi, tetapi belum memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi DJP.

### 6.2 Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari kekurangan dan keterbatasan yang diharapkan menjadi masukan dan dapat diatasi pada penelitian selanjutnya. Pengukuran variabel *blending approach* dalam penelitian ini menggunakan interaksi (perkalian) dari variabel *strategic planning* dan *logical incrementalism* yang diadopsi dari Poister et al. (2013). Hal ini dapat berakibat pada tingginya multikolinieritas antara variabel-variabel tersebut, sehingga disarankan untuk mengembangkan indikator pengukuran baru variabel *blending approach* untuk menghindari tingginya multikolinieritas antara variabel penelitian dan model yang dihasilkan menjadi lebih baik. Selain itu, survei penelitian ini dilaksanakan pada masa sibuk bagi seluruh Kepala Unit Kerja di DJP yaitu pada bulan Maret s.d. April bertepatan dengan periode terakhir *Tax Amnesty* dan penyampaian SPT Tahunan. Dikarenakan kesibukan, hanya 18 Kepala KPP yang bersedia mengisi kuesioner, sisanya sebanyak 53 kuesioner diisi oleh pejabat eselon IV (52 kuesioner) dan pegawai lainnya (1 kuesioner) yang ditunjuk dan didelegasikan oleh Kepala KPP. Dimungkinkan ada pendapat lain jika seluruh responden adalah Kepala KPP. Agar responden yang mengisi survei memenuhi

kriteria populasi penelitian, disarankan agar pelaksanaan survei memperhatikan periode sibuk dari objek yang menjadi penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy formulation, strategy content and performance: An empirical analysis. *Public Management Review*, 11(1), 1-22.
- [2] Arasa, R., & Obonyo, P. K. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-2013.
- [3] Ben Selma, M. R., Abdelghani, E. C. H. C. H. A. B. I., & Rajhi, M. T. (2013). Risk management tools practiced in tunisian commercial banks. *Studies in Business & Economics*, 8(1)..
- [4] Borge, D. (2002). *The book of risk*. John Wiley & Sons.
- [5] Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- [6] Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- [7] Camillus, J. C. (1982). Reconciling logical incrementalism and synoptic formalism—an integrated approach to designing strategic planning processes. *Strategic Management Journal*, 3(3), 277-283
- [8] Direktorat Jenderal Pajak. (2016). *Laporan tahunan 2015 tahun pembinaan wajib pajak: Membangun budaya taat pajak*.
- [9] Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of Management Review*, 29(3), 404-422.
- [10] Gitau, L. M. (2015). The effects of risk management at project planning phase on performance of construction projects in Rwanda. *Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology*, 1-76.
- [11] Hubbard, D. W. (2020). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. John Wiley & Sons.
- [12] Hui, V. (2014). The link between strategic planning and risk management. *Credit Union Journal*, 18(9), 11.
- [13] Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall International.
- [14] Lam, J. (2007). *Enterprise risk management, panduan komprehensif bagi direksi, komisaris, dan profesional risiko*. PT. Ray Indonesia.
- [15] LAN & BPKP. (2000). *Pengukuran kinerja instansi pemerintah, modul sosialisasi sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*. Lembaga Administrasi Negara.
- [16] Latan, H., & Ghozali, I. (2017). *Partial least squares: Konsep, metode dan aplikasi menggunakan program WarpPLS 5.0* (Third Edit). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [17] Latham, G. P., & Locke, E. A. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- [18] Latham, G. P., & Locke, E. A. (2013). Potential pitfalls in goal setting and how to avoid them. In *New developments in goal setting and task performance* (pp. 569-579). Routledge.
- [19] Mahmudi. (2019). *Manajemen kinerja sektor publik* (3rd ed). UPP STIM YKPN.
- [20] Maia, I. R. D., & Chaves, G. M. M. (2016). Integration of risk management into strategic planning: a new comprehensive approach. *Society of Actuaries and Casualty Actuarial Society*.
- [21] Mardiasmo. (2021). *Akuntansi sektor publik* (Edisi Terbaru). Penerbit Andi.
- [22] Meulbroek, L. K. (2002). A senior manager's guide to integrated risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4), 56-70.
- [23] Muharam, F. M. (2011). Assessing risk for strategy formulation in steel industry through real option analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 991-1002.
- [24] Muljanto, B. T., Nuraini, N., Susilo, H., Setiawan, H., Widjaksono, H., Hidayat, M., & Fauzi, M. S.

- (2013). *Panduan praktis manajemen risiko Direktorat Jenderal Pajak*.
- [25] Noy, E., & Ellis, S. (2003). Risk: a neglected component of strategy formulation. *Journal of Managerial Psychology, 18*(7), 691-707.
- [26] Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Organizational publicness and its implications for strategic management. *Journal of Public Administration Research and Theory, 3*(2), 209-231.
- [27] Pindur, W. (1992). Public sector strategic planning for the year 2000. *Strategic Change, 1*(2), 101-117.
- [28] Poister, T. H., Edwards, L. H., Pasha, O. Q., & Edwards, J. (2013). Strategy formulation and performance: Evidence from local public transit agencies. *Public Performance & Management Review, 36*(4), 585-615.
- [29] Quinn, J. B. (1978). Strategic change: "logical incrementalism". *Sloan Management Review (pre-1986), 20*(1), 7.
- [30] Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. CV Andi Offset.
- [31] Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (2017). *Perencanaan dan pengambilan keputusan dalam manajemen 1*. Rineka Cipta.
- [32] Walker, R. M., Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., & O'Toole Jr, L. J. (2010). Wakeup call: Strategic management, network alarms, and performance. *Public Administration Review, 70*(5), 731-741.

**LAMPIRAN**

Tabel 1 Daftar Pertanyaan Kuesioner

Sumber: Data primer diolah, 2017

Variabel	Pernyataan	Validitas Konvergen	Composite Reliability
<i>Strategic Planning</i>	SP1 Dalam rangka mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja, Organisasi saya merumuskan dan mengembangkan strategi melalui proses yang sistematis dan prosedural	0,779	0.937
	SP2 Strategi dikembangkan berdasarkan analisis secara formal terhadap kebutuhan organisasi	0,868	
	SP3 Analisis kekuatan dan kelemahan organisasi sangat penting dalam perumusan strategi organisasi	0,843	
	SP4 Organisasi saya mengikuti dan mematuhi prosedur yang sudah ada untuk mencapai target organisasi	0,880	
	SP5 Organisasi saya merumuskan strategi berdasarkan perencanaan yang rinci dan detail	0,832	
	SP6 Organisasi saya telah menetapkan tujuan strategis dan telah menggunakan tujuan tersebut sebagai dasar kebijakan dan pengambilan keputusan untuk seluruh organisasi	0,770	
	SP7 Perencanaan strategis sangat penting untuk pencapaian tujuan organisasi	0,803	
<i>Logical Incrementalism</i>	LI1 Strategi pada organisasi saya disusun secara terus-menerus melalui proses berkelanjutan	0,729	0.875
	LI2 Ketika Organisasi saya menyusun strategi, kami menghasilkan pilihan kebijakan yang sangat mirip dengan kebijakan yang sudah ada sebelumnya	0,706	
	LI3 Organisasi saya menggunakan evaluasi dari kejadian masa lalu dan pertimbangan terkait masa depan sebagai dasar perumusan strategi, serta mengembangkan rencana darurat untuk menghadapi ketidakpastian masa depan	0,682	
	LI4 Tujuan dan strategi organisasi berkembang dikarenakan penyesuaian terhadap situasi dan kondisi organisasi, serta lingkungan organisasi	0,704	
	LI5 Fleksibilitas sangat penting dalam pengambilan keputusan terkait masa depan organisasi	0,758	
	LI6 Perumusan strategi di organisasi saya melalui proses perundingan bersama dan negosiasi antara Unit Organisasi dan individu yang terlibat dalam instansi termasuk <i>stakeholder</i> eksternal	0,822	