

**PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGIS, BUDAYA, DAN
PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DAERAH**

(Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Sulawesi Selatan)



**THE INFLUENCE OF STRATEGIC ENVIRONMENT, CULTURE, AND
STRATEGIC PLANNING, ON THE PERFORMANCE OF REGIONAL COMPANY
(A CASE STUDY OF REGIONAL WATER SUPPLY COMPANY IN SOUTH SULAWESI)**

**MEDIATY
P0500303004**



PUSATAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN

Tgl. Terima	26-5-09
Asal Dari	Psmy 1523
Banyaknya	1 eksemplar
Harga	Gratis
No. Inventaris	363
No. Klas	S3-EOG

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

MED - P.

2009

DISERTASI

**PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGIS, BUDAYA, DAN
PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DAERAH
(Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Di Sulawesi Selatan)**

Disusun dan diajukan oleh

MEDIATY

Nomor Pokok P0500303004

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi
pada tanggal 23 Januari 2009

dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasehat,


Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, AKT
Promotor

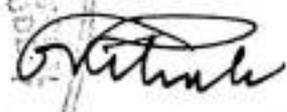

Prof. Dr. H. A. Karim Saleh
Ko-Promotor


Prof. Dr. Hj. Rahmatia Yunus, MA
Ko-Promotor

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi,

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin,


Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, MA


Prof. Dr. dr. Abd. Razak Thaha, M. Sc.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah S.W.T. atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, serta salam dan salawat senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. atas sunnah dan petunjuknya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.

Banyak kendala yang penulis hadapi dalam penyusunan disertasi ini, dan hanya berkat bantuan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Untuk itu dari lubuk hati yang paling dalam dan tulus saya ingin menyampaikan penghargaan, rasa hormat, dan terima kasih setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, AKT selaku Promotor dan Prof. Dr. H. A. Karim Saleh serta Dr. Hj. Rahmatiah Yunus, SE., MA selaku Kopromotor, selain itu juga sebagai tim pembimbing dan tim penguji proposal serta tim penilai naskah disertasi. Beliau bertiga memiliki kesibukan yang luar biasa, tetapi masih sempat memberikan curahan perhatian, curahan ilmu pengetahuan, curahan materi yang sesuai kebutuhan disertasi ini sehingga peneliti merasa tercerahkan untuk mengantarkan ke perluasan visi keilmuan di masa yang akan datang. Tidak ada kesempatan yang lewat tanpa keterlibatan mereka, layaknya sebagai bapak dan ibu dalam suatu keluarga yang penuh keharmonisan, kebahagiaan, keterbukaan, sopan santun, komunikasi, penuh dorongan serta semangat, dan lain-lain yang susah diungkapkan dalam rangkaian kata-kata, karena itu patutlah menjadi teladan bagi saya.

Selanjutnya saya hanya bisa berdoa kepada Tuhan kiranya menilai aktivitas mereka sebagai ibadah kepada-Nya dan mendapat rahmat serta ridha-Nya.

2. Bapak Dr. A. Munarfah, MS, Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, MA, Prof. Dr. H. Latanro, dan Dr. H. Hamid Habbe, M.Si. Ak, keempatnya sebagai tim penilai ujian proposal dan penilai naskah disertasi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran, serta memberikan arahan, koreksi, perbaikan, dan lain-lain yang serupa, tambahan ilmu dan wawasan keilmuan sehingga menjadi pedoman dalam melakukan penelitian dan penulisan naskah disertasi ini, mereka berempat adalah ilmuan sejati yang patut saya teladani, mudah-mudahan mendapat limpahan rahmat dari Allah SWT.
3. Bapak Ketua Perpamsi Sulawesi Selatan, Ketua PDAM Kota Makassar, Ketua PDAM Kota Pare-Pare, Ketua PDAM Kabupaten Gowa, Ketua PDAM Kota Palopo, dan Ketua PDAM Kota Watampone, serta seluruh jajaran dan karyawan mereka dalam memberikan kesempatan dan layanan untuk mengumpulkan data penelitian yang merupakan sumber data utama penulisan disertasi ini.
4. Pemerintah RI melalui DEPDIKNAS yang memberikan bantuan dana beasiswa TMPD/BPSS untuk kelangsungan Program Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
5. Bapak Prof. Dr. dr. Idrus A. Paturusi, Rektor Universitas Hasanuddin dan Prof. Dr. Ir. Rady A. Gany, mantan Rektor Universitas Hasanuddin

Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti Program Doktor pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

6. Bapak Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, MSc., Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin dan Prof. Dr. Ir. H. Natsir Nessa, MS, mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar beserta jajaran dan seluruh karyawan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan bantuan kebijakan terutama yang berkaitan dengan perpanjangan masa studi.
7. Bapak Prof. Dr. H. M. Yunus Zain, MA, ketua program Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar atas bantuan dan arahan yang diberikan selama mengikuti pendidikan.
8. Bapak Prof. Dr. H. M. Yunus Zain, MA, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar, Dr. H. Fattah Kadir SU dan Drs. Taslim Arifin, MA, mantan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar atas izin, bantuan, dorongan, dan semangat untuk menyelesaikan pendidikan.
9. Bapak Drs. Amiruddin, MSi. Ak, ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin dan Drs. Syamsuddin, MSi. Ak, sekretaris Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar yang telah mendorong dan memberikan semangat untuk menyelesaikan pendidikan pada setiap kesempatan yang mungkin.

10. Teman-teman sejawat dari Jurusan Studi Pembangunan, Manajemen, dan Akuntansi serta staf Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin atas seluruh bantuan moril dan materi berupa bahan dasar kajian untuk disertasi ini, juga teman-teman sejawat fakultas ekonomi yang tidak sempat disebutkan namanya satu demi satu, terima kasih atas partisipasinya, minimal canda dan cengkrama yang menggairahkan dalam suasana buram.
11. Teman-teman kuliah Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin angkatan 2002 dan 2003 dalam berbagi suka dan duka dalam menyelesaikan tugas kuliah dan tugas lainnya selama perkuliahan berlangsung hingga selesainya disertasi ini,
12. Bapak Dr. Hamid Habbe, MSi. Ak, Dr. A. Madris, MSi, Dr. Enny Radjab, Adik Anto, dan Adik Ira yang sungguh-sungguh sangat membantu dalam proses pengolahan data dengan instrument-instrumen statistik yang rumit. Kepada mereka saya ingin sampaikan penghargaan dan terima kasih, semoga jasa baiknya mendapatkan pahala yang setimpal di sisi Tuhan Yang Maha Esa.
13. Ibunda Hj. Haisyah dan ayahanda Alm. H. Muhammad P. yang telah membukakan jalan sejak kelahiran hingga dewasa, mengantarku seperti keadaanku sekarang ini tidak pernah mengeluh dalam mengarahkan bahkan selalu mencerahkan ku untuk segala masalah keduniain dan keakhiratan. Demikian pula Ibu dan Bapak mertua Hj. Naimah dan H. Amin Sikong.

14. Drs. Mas'ud Muhammad sekeluarga, Dra. Elmidasari sekeluarga, Drs. Ardiansyah sekeluarga, Drs. Gazali sekeluarga, dan Drs. Rahmat Muhammad, S.Sos, MSi, adalah kakak dan adik yang selalu memberi dorongan dan semangat untuk menyelesaikan studi secepatnya.
15. Teristimewa kepada suamiku tercinta dr. Hisbullah Sp. An. KIC, serta anak-anakku tersayang, Wirda Khaeriah, Syaiful Islam, Ikhlasul Ra'id, Akil Al Hawari, dan Muhammad Akmal Al Haq, dengan penuh pengertian, kesabaran, perhatian, pengorbanan, dan doa restu serta menemaniku setiap saat dalam kondisi apapun. Akhirnya atas partisipasi semuanya, semoga mendapat limpahan Rahman dan Rahim-Nya. Insya Allah.

Makassar, Januari 2009

Mediaty

ABSTRAK

MEDIATY. *Pengaruh Lingkungan Strategis, Budaya, dan Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Perusahaan Daerah: Studi di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Abdul Halim, Karim Saleh, dan Rahmatia).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan strategis secara langsung terhadap kinerja PDAM Sulawesi Selatan dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja PDAM Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis; menganalisis pengaruh budaya secara langsung terhadap kinerja PDAM Sulawesi Selatan dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja PDAM Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis.

Sampel dipilih dengan teknik *stratified sampling* sebanyak 100 manajer perusahaan daerah air minum (PDAM) di Sulawesi Selatan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner. Data dianalisis dengan model estimasi persamaan simultan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan strategis berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perencanaan strategis perusahaan daerah air minum di Sulawesi Selatan, tetapi lingkungan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan daerah air minum di Sulawesi Selatan sehingga lingkungan strategis berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan daerah air minum di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis. Budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategis perusahaan daerah air minum di Sulawesi Selatan, begitu pula budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan daerah air minum di Sulawesi Selatan sehingga budaya berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja perusahaan daerah air minum di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis.





ABSTRACT

MEDIATY. *The Influence of Strategic Environment, Culture, and Strategic Planning on the Performance of Regional Company (a Case Study of Regional Water Supply Company in South Sulawesi (supervised by Abdul Halim, Karim Saleh, Rahmatia)*

The objectives of the study are to measure and analyse both the direct and indirect influence of the strategic environment on the performance of the regional water supply company in South Sulawesi through strategic planning and to describe both the direct and indirect influence of culture on the performance of the regional water supply company through strategic planning.

The study uses a survey method to collect primary data on a population of regional water supply company managers in South Sulawesi with 100 samples of respondents selected based on stratified sampling technique. The data were analysed using Structural Equation Modelling (SEM).

The study indicates that the strategic environment has a positive but insignificant influence on the strategic planning of the company. However, the strategic environment has a positive and significant influence on the performance of the company in the region. The strategic environment therefore has a positive but insignificant influence on the company performance through strategic planning. Culture has a positive and significant influence on both the strategic planning and the performance of the water supply company in South Sulawesi. Therefore, culture has a direct as well as indirect influence on the regional water supply company through strategic planning.



DAFTAR ISI

JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian	17
D. Kegunaan Penelitian	17
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Isu-Isu Kontemporer Manajemen Kinerja Sektor Publik	20
B. Kajian Teoretis tentang Kinerja dan Pengukuran Kinerja	30
C. Pemahaman Teoretis tentang <i>Balanced Scorecard</i> untuk Sektor Publik	37
D. Review Literatur tentang Lingkungan Strategi	47
E. Landasan Teoretis tentang Budaya	63
F. Kajian Teoretis tentang Perencanaan Strategik	76
G. Beberapa Hasil Studi Empiris	88
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
A. Kerangka Konseptual	103
B. Hipotesis Penelitian	116

BAB IV.	METODE PENELITIAN	
A.	Rancangan Penelitian	120
B.	Waktu dan Lokasi Penelitian	120
C.	Populasi dan Sampel	120
D.	Klasifikasi Variabel Penelitian	122
E.	Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian	124
F.	Teknik Pengumpulan Data	132
G.	Metode Analisis	133
BAB V.	HASIL PENELITIAN	
A.	Gambaran Umum PDAM Sulawesi Selatan	138
B.	Analisis Statistik Deskriptif	158
C.	Analisis dan Pengujian Model Struktural	190
D.	Pengujian Model Keseluruhan (<i>Overall Model</i>)	200
E.	Analisis Besarnya Pengaruh Antarvariabel	201
BAB VI.	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A.	Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	211
B.	Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	221
C.	Temuan Empiris dan Teoretis Penelitian	224
D.	Keterbatasan Penelitian	227
BAB VII.	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	
A.	Simpulan	230
B.	Implikasi Penelitian	231
	DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1	Kinerja Keuangan PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006	7
2	Hasil Perhitungan Rasio Keuangan (Perspektif Finansial dalam <i>Balanced Scorecard</i>) PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2001-2006	8
3	Tinjauan Penelitian Sebelumnya, Persamaan, dan Perbedaannya	99
4	Kedudukan Variabel Penelitian, Sifat Pengaruh Antarvariabel dan Penelitian yang Mendukung	115
5	Distribusi Jumlah Sampel Manajer Menurut Posisi Manajerial PDAM	122
6	Jumlah Pelanggan PDAM Kota Makassar Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006	142
7	Cakupan Pelayanan PDAM Kota Makassar Tahun 2006	142
8	Jumlah Karyawan PDAM Kota Makassar Tahun 2006	143
9	Produksi dan Penjualan Air (M ³) Tahun 2001-2006 PDAM Kota Makassar	144
10	Jumlah Pelanggan PDAM Kota Watampone Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006	147
11	Cakupan Pelayanan PDAM Kota Watampone Tahun 2006	148
12	Jumlah Karyawan PDAM Kota Watampone pada Tahun 2006	148
13	Jumlah Pelanggan PDAM Kota Pare-Pare Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006	149
14	Cakupan Pelayanan PDAM Kota Pare-Pare Tahun 2006	150

15	Jumlah Karyawan PDAM Kota Pare-Pare Tahun 2006	151
16	Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Gowa Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006	152
17	Cakupan Pelayanan PDAM Kabupaten Gowa Tahun 2006	152
18	Jumlah Karyawan PDAM Kabupaten Gowa pada Tahun 2006	153
19	Jumlah Pelanggan PDAM Kota Palopo Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006	156
20	Cakupan Pelayanan PDAM Kota Palopo Tahun 2006	157
21	Jumlah Karyawan PDAM Kota Palopo Tahun 2006	158
22	Dasar Interpretasi Skor Indikator Dalam Variabel Penelitian	158
23	Deskripsi Dimensi Lingkungan Politik dan Hukum (X1.1)	159
24	Deskripsi Dimensi Lingkungan Ekonomi dan Sosial (X1.2)	160
25	Deskripsi Dimensi Lingkungan Teknologi (X1.3)	161
26	Deskripsi Variabel Budaya (X ₂)	163
27	Deskripsi Variabel Perencanaan Strategi (Y ₁)	164
28	Deskripsi Dimensi Perspektif Proses Bisnis Internal (Y2.1)	166
29	Deskripsi Dimensi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Y2.2)	167
30	Deskripsi Dimensi Perspektif Keuangan Perbandingan Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PDAM Kota Makassar Periode Januari – Juni 2008 dengan Rasio Keuangan PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006	169

31	Deskripsi Dimensi Perspektif Keuangan Perbandingan Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PDAM Pare-Pare Periode Januari-Juni 2008 dengan Rasio Keuangan PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006.	172
32	Deskripsi Dimensi Perspektif Keuangan Perbandingan Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PDAM Bone Periode Januari-Juni 2008 dengan Rasio Keuangan PDAM Sulawesi-Selatan Tahun 2006	174
33	Deskripsi Dimensi Perspektif Keuangan Perbandingan Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PDAM Palopo Periode Januari-Juni 2008 dengan Rasio Keuangan PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006	177
34	Deskripsi Dimensi Perspektif Keuangan Perbandingan Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PDAM Gowa Periode Januari-Juni 2008 dengan Rasio Keuangan PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006	179
35	Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Fungsi Air	182
36	Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Mutu Air	183
37	Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Citra	185

38	Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Harga	186
39	Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai waktu	187
40	Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Hubungan	188
41	Deskripsi Interpretasi Responden dalam Perspektif Pelanggan	189
42	Nilai Composite Reliability	199
43	Hasil Estimasi Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Berdasarkan Model SEM	201
44	Besarnya <i>Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i>	207

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1	Latar Belakang Penelitian	5
2	Kerangka Pikir Penelitian	104
3	Landasan Teori Keseluruhan	107
4	Kerangka Koseptual Model Pengaruh Lingkungan Strategis (X_1), Budaya (X_2), Perencanaan Strategi (Y_1) dan Kinerja PDAM (Y_2)	109
5	Cakupan Pelayanan Terhadap Penduduk Tahun 2006 (%)	139
6	Tarif Dasar PDAM Tahun 2006 (Rp/M ³)	140
7	Tingkat Kehilangan Air PDAM Tahun 2006 (%)	141
8	Hasil Analisis Pertama	192
9	Rangkuman Hasil Analisis Model Penelitian	210

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Indonesia dalam menjalankan usahanya dibebankan tiga misi, yaitu sebagai pelayan masyarakat (*public servant*), sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), dan juga sebagai agen pendorong pertumbuhan ekonomi daerah (*agent of development*). Menurut Undang-Undang Dasar 1945, khususnya pasal 33 dapat dipahami bahwa di Indonesia hanya dikenal tiga jenis lembaga bisnis, yaitu swasta, usaha milik negara, dan koperasi, selanjutnya lembaga bisnis koperasi berdasar pada UU No.12 Tahun 1967 dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dijelaskan pada UU No.17 Tahun 2003. Undang-undang yang pernah ada menyangkut BUMD adalah UU Nomor 5 Tahun 1962 tentang perusahaan daerah. Undang-undang ini telah dicabut dengan UU Nomor 6 Tahun 1969.

Pada era UU No.5 Tahun 1962, direksi dan mayoritas pegawai perusahaan daerah (PD) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari birokrasi pemda. Undang-undang tersebut juga menjelaskan bahwa perusahaan daerah dibentuk dengan tujuan untuk memberikan pelayanan umum dan sekaligus memupuk laba. Sebagai konsekuensinya, mayoritas BUMD pada saat ini memiliki orientasi tujuan ganda, yaitu *public-service oriented* dalam rangka

menyelenggarakan kemanfaatan umum dan *profit oriented* untuk memupuk pendapatan guna disetor sebagai PAD. Jika dikaji, dalam kondisi lingkungan strategis seperti lingkungan politik dan hukum, ekonomi dan sosial serta teknologi, budaya dan perencanaan strategis pada PD, maka *public-mission* dan *profit mission* sesungguhnya merupakan dua sisi yang saling terkait.

Pada tahun 1974, dalam UU No.5 Tahun 1974 tentang pemerintahan daerah, Pasal 59 menyebutkan bahwa pemda dapat mengadakan suatu perusahaan daerah yang penyelenggaraan dan pembinaannya dilakukan berdasarkan pada ekonomi perusahaan yang ditetapkan dengan perda. Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah hanya menyebutkan bahwa pemda dapat menanamkan modalnya pada BUMD.

PDAM merupakan salah satu bentuk PD yang ada di setiap kabupaten/kota, dimana badan usaha ini dibentuk oleh pemda yang bergerak pada pengadaan, pengelolaan, dan pengembangan air bersih. Pengelolaan PDAM diserahkan sepenuhnya kepada pemda kabupaten/kota. Selanjutnya PDAM diharapkan berfungsi sebagai pelayan masyarakat dan diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi PAD. Fungsi ganda sebagai *non-profit business* dan sekaligus sebagai *for profit business*, menyebabkan PDAM tidak bersifat *pure non-profit organizations* melainkan bersifat *quasi non-profit organizations*. Pada umumnya, PDAM di Indonesia bertujuan melaksanakan pembangunan daerah secara khusus dan pembangunan ekonomi nasional secara umum dengan menyediakan air minum yang sehat dan memenuhi syarat bagi masyarakat di suatu daerah.

Mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri (Kepmendagri) No. 690.069 Tahun 1985 tentang pola petunjuk teknis, ditegaskan bahwa tujuan pendirian PDAM adalah: 1) PDAM mempunyai fungsi pokok pelayanan umum kepada masyarakat, 2) PDAM harus mampu membiayai dirinya sendiri, 3) PDAM mengembangkan tingkat pelayanannya, dan 4) PDAM diharapkan mampu memberikan sumbangan pembangunan kepada pemda (sebagai sumber PAD). Tujuan pendirian PDAM adalah untuk memenuhi pelayanan dan kebutuhan akan air bersih bagi masyarakat serta salah satu sumber PAD. Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, maka penyelenggaraan dan pembinaan terhadap PDAM harus berdasarkan asas ekonomi perusahaan yang sehat.

Pemda sebagai pemilik perusahaan perlu mengadakan evaluasi atas perencanaan dan analisis yang cermat untuk dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan atau kegagalan PDAM dalam menjalankan usahanya. Selain itu, pihak manajemen maupun pemilik perusahaan dapat mengambil kebijakan dan langkah-langkah yang tepat untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terjadi untuk meningkatkan keberhasilan di masa yang akan datang terutama masalah-masalah yang berkaitan dengan keuangan perusahaan.

Pengukuran kinerja PDAM menarik untuk dibahas secara mendalam karena pengukuran kinerja PDAM sifatnya kompleks dan multidimensi. Pengukuran kinerja sektor publik PD dalam beberapa hal berbeda dengan sektor swasta. Adapun tujuan utama organisasi sektor swasta, yaitu

menghasilkan laba sebagai *bottom line* yang dapat diukur dengan ukuran finansial. Keberadaan organisasi bisnis adalah untuk menjual barang dan jasa dalam rangka meningkatkan kekayaan dan kesejahteraan bagi pemiliknya. Berbeda dengan organisasi sektor swasta, keberadaan organisasi sektor publik adalah untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dengan memberikan pelayanan bermutu, karena sulit mengukur mutu pelayanan dengan ukuran finansial.

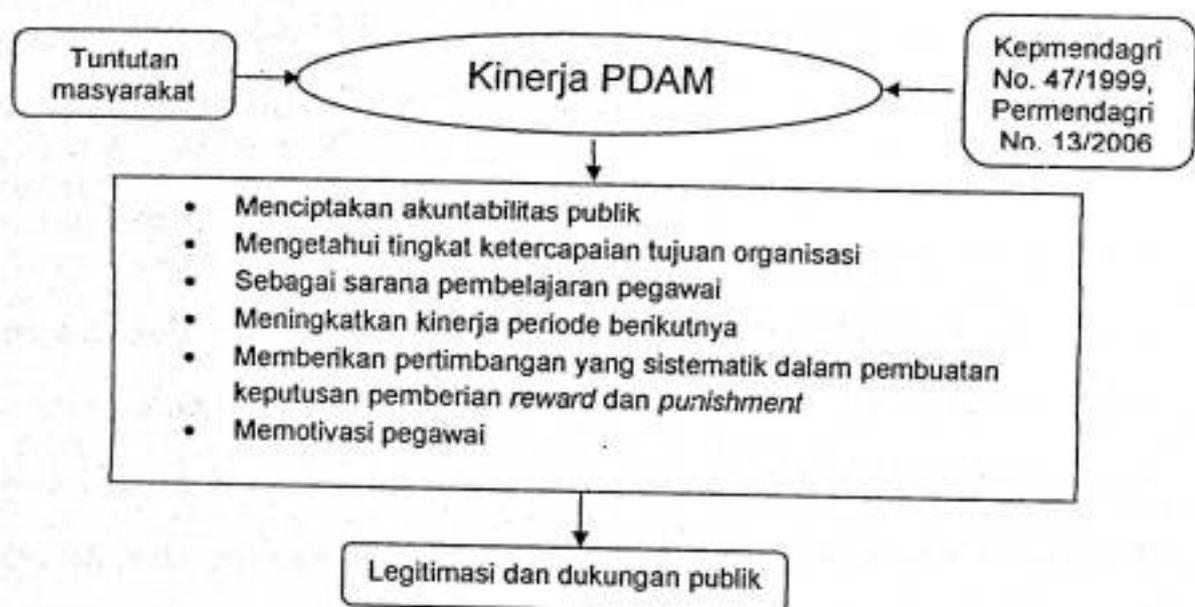
Pengukuran kinerja PDAM menjadi sangat penting karena pengukuran kinerja memiliki kaitan yang erat dengan akuntabilitas publik. Hasil kerja organisasi sektor publik harus dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja (Halim, 2007). Berdasarkan Permendagri No.13 Tahun 2006 dinyatakan bahwa dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD, laporan keuangan BUMD dilampirkan bersama dengan laporan keuangan pemda yang telah disusun oleh Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) untuk diserahkan kepada kepala daerah.

Pembuatan laporan merupakan manifestasi dilakukannya akuntabilitas kinerja. Akuntabilitas kinerja memiliki kaitan yang erat dengan konsep manajemen berbasis kinerja (*performance-based management*), karena manajemen berbasis kinerja menghendaki organisasi sektor publik untuk membuat sistem akuntabilitas berbasis hasil (*result-based accountability system*). Selain itu, pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan

dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas. Pelayanan publik menjadi *bottom line* dalam organisasi sektor publik (Mahmudi, 2005).

Berdasarkan keterangan di atas, secara singkat ditunjukkan dalam Gambar 1.1 sebagai berikut :

Gambar 1.1 Latar Belakang Penelitian



Sumber: Rumusan latar belakang

Berdasarkan hasil audit Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tahun 2006, sebanyak 75,34 % PDAM (168 PDAM) dalam kondisi tidak sehat dan hanya 24,66 % (55 PDAM) dalam kondisi sehat. Di samping itu, sebanyak 108 PDAM tidak dapat menyusun laporan

keuangan, dan apabila PDAM-PDAM ini dikategorikan tidak sehat, maka jumlah PDAM tidak sehat pada tahun 2006 mencapai 276 PDAM (81,56 %). Lebih jauh dari itu, sebanyak 60 PDAM (dari 168 tidak sehat) ternyata kekayaannya telah negatif bahkan ada yang nilainya mencapai negatif 330%. BPKP mencatat pula bahwa pada akhir tahun 2006 utang PDAM kepada pemerintah mencapai Rp5,66 trilyun dimana sebesar Rp2,22 trilyun merupakan bunga, denda, dan biaya administrasi. Sampai dengan bulan Juni 2008, jumlah PDAM di seluruh Indonesia seperti tercatat oleh BPKP adalah 350. Dari jumlah tersebut, sebanyak 266 PDAM sudah menjalani audit kinerja dan 163 sudah menjalani audit keuangan. Ada 119 PDAM untuk tahun buku 2007 tidak mampu membuat laporan keuangan. Kenyataan ini diperkuat dengan banyaknya hasil penelitian yang mengukur kinerja PDAM berdasarkan kinerja keuangan, baik yang menggunakan rasio-rasio keuangan maupun pengukuran kinerja keuangan yang berpedoman pada Kepmendagri No. 47/KMK.013/1999, menyimpulkan bahwa kinerja keuangan PDAM pada umumnya tidak sehat atau kondisi keuangannya bermasalah (Kahar, 2003; Mugiati, 2003; Herawati dkk, 2005).

PDAM di Sulawesi Selatan pada umumnya merugi. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 bahwa dari 23 PDAM Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan, terdapat sembilan PDAM yang mengalami kerugian, sepuluh PDAM yang melaporkan laba dan tiga PDAM yang tidak memberikan data pada *directory* PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Tabel

1.1 menunjukkan perkembangan kinerja keuangan (laba-rugi) PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006.

Tabel 1.1 Kinerja Keuangan (Laba Rugi) PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006

No.	NAMA PDAM	PENDAPATAN	BIAYA	LABA (RUGI)
1	MAKASSAR	Rp 80.501.997,427	Rp 112.61.758,203	Rp (32.110.760.776)
2	PARE-PARE	Rp 5.189.894,250	Rp 4.995.873,700	Rp 194.020.550
3	PANGKEP	Rp 1.929.197,000	Rp 2.215.067,000	Rp (285.870.000)
4	WAJO	Rp 2.048.047,140	Rp 2.052.553.998	Rp (4.506.858)
5	SOPPENG	Rp 1.763.577,522	Rp 1.928.064,007	Rp (164.486.485)
6	ENREKANG	Rp 959.178,443	Rp 904.353,574	Rp 54.824.869
7	BONE	Rp 3.798.847,000	Rp 3.215.898,000	Rp 582.949.000
8	PALOPO	Rp 6.432.158,611	Rp 6.844.427.870	Rp (412.269.259)
9	BARRU	Rp 1.406.000,064	Rp 6.844.427.870	Rp 128.652.031
10	MAROS	Rp 2.727.912,000	Rp 2.478.058,000	Rp 249.854.000
11	GOWA	Rp 7.728.513,350	Rp 7.990.652,582	Rp (262.139.232)
12	TAKALAR	Rp 125.055,180	Rp 154.994,226	Rp (29.939.046)
13	BANTAENG	Rp 1.317.155,000	Rp 1.148.680,000	Rp 168.475.000
14	TANA TORAJA	Rp 4.492.764,850	Rp 3.012.253,585	Rp 1.480.511.265
15	SINJAI	Rp 2.011.750,150	Rp 2.185.678,155	Rp (173.928.005)
16	SIDRAP	Rp 985.581,059	Rp 930.764,446	Rp 54.816.613
17	JENEPONTO	Rp 2.020.001,000	Rp 1.779.059,000	Rp 240.942.000
18	PINRANG	Rp 1.610.006,901	Rp 1.808.016.682	Rp (198.009.781)
19	LUWU UTARA & TIMUR	Rp 835.037.106,00	Rp 818.837.189,00	Rp 16.199.917

Sumber: Directory PDAM Sulawesi Selatan 2006 (Data diolah)

PDAM Sulawesi Selatan telah menerima beberapa bantuan dari Bank Dunia dan pemda, tetapi pada umumnya PDAM di Sulawesi Selatan tidak dapat melunasi pinjaman tersebut. Hal ini dibuktikan secara empiris dari hasil perhitungan rasio keuangan perspektif *balanced scorecard* PDAM Sulawesi Selatan tahun 2001-2006, seperti tercantum dalam Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2 Hasil Perhitungan Rasio Keuangan (Perspektif Finansial *Balanced Scorecard*) PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2001 - 2006

Jenis Rasio	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Rasio Likuiditas						
1. <i>Current Ratio</i>	0.31	0.59	0.79	0.45	0.27	0.46
2. <i>Quick Ratio</i>	0.30	0.58	0.78	0.44	0.27	0.46
Rasio Leverage						
1. <i>Debt Rasio to sale</i>	0.79	0.80	0.87	1.00	1.21	1.212
2. <i>Debt to Equity Ratio</i>	2.30	2.43	3.20	6.31	(123.30)	(91.80)
Rasio Aktivitas						
1. <i>Inventory turnover</i>	235.5	154.9	138.9	203.47	197.53	131.9
2. <i>Receiveable Turnover</i>	5.28	6.31	4.65	4.80	6.036	7.78
3. <i>Receiveable Turnover in Days</i>	98.18	82.16	111.2	107.96	85.93	66.52
4. <i>Total Assets Turnover</i>	0.15	0.27	0.31	0.32	0.34	0.52
Rasio Profitabilitas						
1. <i>Gross Profit Margin</i>	0.13	0.81	0.39	0.19	0.28	0.58
2. <i>Net Profit margin</i>	1.88	0.09	0.26	0.6	0.744	0.01
3. <i>Return on Investment</i>	0.24	0.02	0.07	0.15	0.216	0.006
4. <i>Return on Equity</i>	0.70	0.07	0.25	1.00	0.21	0.49

Sumber: Lampiran 7 (Data Diolah)2008

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, hasil perhitungan rasio likuiditas, yaitu kemampuan PDAM di Sulawesi Selatan untuk memenuhi semua kewajiban jangka pendeknya, dalam rentang waktu 2001-2006 menunjukkan suatu keadaan yang kurang baik bila dibandingkan dengan angka minimal rasio likuiditas nasional, yaitu 100% (Mugiati, 2003). Secara umum, PDAM Sulawesi Selatan selama enam tahun terakhir mengalami *illiquiditas* dengan angka rasio yang masih di bawah batas minimal. Demikian juga *current ratio* PDAM di Sulawesi Selatan dalam rentang waktu 2001-2006 masih sangat rendah karena perbandingan ideal yang minimum adalah angka 2:1 (Rahman,2007). Demikian pula hasil perhitungan *quick ratio* rata-rata PDAM

di Sulawesi Selatan belum dapat membayar hutang lancarnya dalam waktu singkat. Rasio hutang atau rasio *leverage* yang menunjukkan seberapa besar kebutuhan dana atau biaya operasional PD dibiayai dari utang ataupun ekuitas, PDAM di Sulawesi Selatan meningkat setiap tahunnya. Kinerja keuangan yang tidak sehat ini didukung pula oleh rasio aktivitas yang merupakan alat untuk mengukur efektifitas PDAM di Sulawesi Selatan dalam mengelolah aset-asetnya. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa rata-rata PDAM di Sulawesi Selatan dalam rentang waktu 2001 – 2006 pada kondisi *inefektif*. Hal ini menggambarkan bahwa perputaran persediaan, perputaran piutang, dan perputaran aktiva masih rendah. Kondisi ini mencerminkan efektifitas operasi perusahaan, makin besar angka rasio perusahaan, makin efisien dan begitu pula sebaliknya. Hal ini juga menunjukkan bahwa operasional PDAM di Sulawesi Selatan memprihatinkan karena perusahaan beroperasi dengan biaya yang cukup tinggi sehingga rasio margin laba kotor yang diperoleh PDAM di Sulawesi Selatan berfluktuasi. Demikian juga *return on investement* dan *return on equity*, yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan PDAM Sulawesi Selatan dalam rentang waktu 2001-2006 masih sangat rendah.

Laporan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lembaga Penelitian Ekonomi Masyarakat Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LPEM-UI), menyatakan bahwa masalah-masalah yang dihadapi PDAM adalah masalah dari manajemen yang lemah, kebocoran (tingkat kehilangan air), hingga

kesulitan keuangan yang semuanya akan memperburuk kinerja keuangan perusahaan (Mugiati, 2003).

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas, baik teori, hasil-hasil penelitian yang menilai kinerja PDAM berdasarkan kinerja keuangan, maupun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja PDAM pada umumnya tidak sehat atau kondisi keuangannya bermasalah. Akan tetapi ironis, mengapa PDAM masih bertahan (*survive*)? Padahal secara ekonomis apabila perusahaan tidak memperoleh laba selama beberapa tahun maka seyogianya perusahaan tersebut sudah harus ditutup. Oleh karena itu, menarik untuk mengkaji tentang kinerja PDAM.

Menurut Hari dan Riant (2005), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja PDAM, di antaranya faktor lingkungan, seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumberdaya, pesaing, selera pelanggan, dan pengelolaan PDAM. Lingkungan tersebut merupakan lingkungan yang berada di luar organisasi, namun di pertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis. Beberapa hasil penelitian baik yang dilakukan di luar negeri maupun dalam negeri menyimpulkan bahwa lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan baik pada organisasi *profit* maupun organisasi *non profit* (Emery dan Trist dalam Robins, 1997; Wheelen dan Hunger, 2000; Farry dan Halim, 2005). Dari sudut pandang PDAM, lingkungan tersebut merupakan faktor yang berada di luar kendali PDAM, namun dapat memberikan peluang dan ancaman bagi PDAM untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan PDAM.

Faktor lingkungan di atas tidak dapat dikendalikan PDAM tanpa adanya strategi yang tepat dan sesuai dengan situasi perubahan lingkungan.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja PDAM adalah perencanaan strategis. Hasil penelitian Mahmudi (2007) dalam Manaroinsong (2008) menyatakan bahwa sistem penilaian tradisional kinerja keuangan organisasi publik, hanya dikaitkan dengan faktor personal. Lebih lanjut Mahmudi (2005) menyatakan bahwa dalam rangka manajemen kinerja sektor publik, khususnya manajemen berbasis kinerja organisasi sektor publik tidak hanya dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, yaitu lingkungan strategis, budaya, perencanaan strategis, kepemimpinan, struktur organisasi, teknologi, dan proses organisasi.

Strategi merupakan aktivitas manajemen untuk memperkuat posisi organisasi. Tanpa strategi dalam mengelola PDAM, seorang manajer seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Strategi merupakan faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Manajemen dengan segala keahliannya dituntut untuk menyusun strategi yang cocok untuk PDAM yang dipimpinnya.

Perencanaan strategis merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan (Govindarajan et.al., 2001).

Perencanaan strategis menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprehensivan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001). Perencanaan strategis menghasilkan keluaran, yaitu (1) sasaran strategis (*strategic objective*), (2) inisiatif strategis (*strategic initiative*) dan (3) target. Perencanaan strategis indikatornya adalah membuat perencanaan tertulis jangka panjang, membuat perencanaan jangka panjang yang obyektif, membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang, membuat perencanaan jangka panjang anggaran, dan membuat perencanaan jangka panjang secara spesifik (Shrader, and Blackburn 2007)

Diharapkan perencanaan strategis yang disusun dan diimplementasikan dengan baik dapat mengontrol atau mengatasinya. Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan, artinya perencanaan strategis yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Lee dan Miler, 1996; Willie and Shirley, 1997; Yurniwati, 2003; Fredianto dan Zulaikha, 2001).

Penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, dinilai cocok untuk organisasi sektor publik baik yang *pure non profit organizations* (pemerintahan daerah) maupun yang bersifat *quasi non profit organizations*. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran keuangan dan non keuangan, melainkan merupakan hasil dari suatu

proses atas-bawah (*top-down*), tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial tetapi juga aspek kualitatif non finansial (Gaspersz, 2003; Machfud Sidik, 2003; Mahmudi, 2005; Mahsun, 2006). Hal ini sejalan dengan UU No. 6 Tahun 1969 tentang PD dan tujuan PDAM berdasarkan Kepmendagri No. 690.900.327 Tahun 1994 yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama namun pelayanan pada masyarakat yang cenderung bersifat kualitatif dan non finansial. Keberhasilan ukuran-ukuran dengan menggunakan *balanced scorecard* harus dikaitkan dengan lingkungan, budaya, dan strategi PDAM.

Lingkungan strategis, budaya, perencanaan strategi, dan kinerja perusahaan, tetapi dengan menggunakan indikator yang berbeda-beda, di negara dan obyek penelitian yang berbeda-beda pula menyimpulkan bahwa keselarasan antara lingkungan, perencanaan strategi menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee and Miller, 1996; Fredianto dan Zulaikha, 2001; Chenhall and Morris, 1986; Milliken, 1987; Covin and Covin, 1990; Yurniwati, 2003).

Penelitian pada 89 perusahaan manufaktur kecil dan menengah di Semarang yang dilakukan oleh Fredianto dan Zulaikha (2001) menemukan bahwa hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategis, dan kinerja perusahaan berbasiskan teori kontingensi bisa diterapkan. Yurniwati (2003) pada 110 perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta menemukan bahwa lingkungan bisnis eksternal berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Namun berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui



rencana strategis. Seperti penelitian lain sebelumnya penelitian tersebut tidak memasukkan variabel budaya sebagai faktor yang juga dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Perusahaan multinasional berumur lebih dari seratus tahun seperti Nokia, Coca-Cola, American Express, dan lain-lain tetap unggul di kelasnya hingga saat ini. Disusul kemudian perusahaan yang relatif baru seperti Samsung, Microsoft, dan Google yang langsung menguasai pasar dengan kapitalisasi aset yang luar biasa. Perusahaan raksasa Jepang mampu terus tumbuh dan bertahan di tengah badai krisis. Perusahaan ini mampu bertahan dan menjadi unggul disebabkan kuatnya budaya dari perusahaan yang bersangkutan. Penelitian yang secara spesifik melihat pengaruh budaya terhadap keunggulan perusahaan di Indonesia adalah penelitian Djoko Santoso di BRI (2000-2002) yang menemukan bahwa keunggulan BRI-*over-subscribed* 13,6 kali, harga sahamnya melipat lebih dari tiga kali lipat, *blue chip* di pasar modal Jakarta dan bank terbaik dunia ranking 8 – ditentukan oleh keunggulan budaya BRI. Dapat dikatakan bahwa kunci keberhasilan perusahaan yang unggul adalah budaya korporat yang kuat. Pada sisi lain perusahaan PD sudah ada sejak republik ini berdiri. Namun kenyataannya, sebagian besar tidak sehat dan berkinerja kurang. Adalah Arwin Rasyid (2005), BUMN-pun sebenarnya belum mempunyai budaya korporat. Mungkin saja, PD telah memiliki budaya, tetapi budaya tersebut adalah budaya birokrasi yang mempunyai ciri tertutup, lamban, takut perubahan, sangat

hierarkis, menghindari resiko, dan lebih mengutamakan proses dan prosedur.

Penelitian yang memasukkan unsur budaya dalam variabel yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik adalah penelitian Model Jalur Pengaruh *Intangible Assets* terhadap Akuntabilitas Kinerja Rumah Sakit Umum Pemerintah di Sulawesi Selatan (Nursanty, 2006). Dalam penelitian ini, variabel budaya yang dimaksud pada penelitian tersebut adalah pernyataan karyawan (responden) tentang kesiapan budaya organisasi rumah sakit pemerintah di Sulawesi Selatan. Penelitian yang dilakukan oleh Fernandez (2002) yang mempelajari budaya organisasi, kinerja organisasi, komitmen manajemen, dan komitmen individual rumah sakit umum dan kabupaten/kota, menitikberatkan pada komitmen manajemen, komitmen individual dan budaya organisasi rumah sakit. Posisi disertasi ini jelas terlihat pada variabel budaya yang menekankan pada persepsi manajer terhadap nilai budaya organisasi PD dalam hal orientasi kerja, cara menghadapi masalah, pola pemberian ganjaran, dan komunikasi.

Dibanding dengan penelitian terdahulu tersebut di atas, disertasi ini fokus pada pengaruh lingkungan strategis, perencanaan strategis, dan budaya terhadap kinerja PD. Lingkungan strategis antara perusahaan swasta dan PD berbeda. Lingkungan strategis PD seperti pemda dan DPRD sangat dominan pengaruhnya terhadap operasional PD. Lingkungan internal dan eksternal PD masih menilai PD sebagai bagian dari birokrasi, bahkan ada yang menganggap sebagai bagian dari politik. Akibatnya aktifitas manajemen

PD seperti perencanaan strategis dan nilai budaya yang ada akan sangat diwarnai oleh lingkungan strategisnya (pemda dan DPRD). Pada akhirnya, bila lingkungan strategis yang tidak pasti dan sarat kepentingan, budaya birokrasi, dan perencanaan strategis yang tidak terarah yang mendominasi manajemen PD, maka akan dapat mempengaruhi kinerja PD.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan strategis, budaya, dan perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan.
2. Apakah lingkungan strategis dan budaya berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan.
3. Apakah lingkungan strategis dan budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis.

C. Tujuan Penelitian

Merujuk pada latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mengukur pengaruh langsung lingkungan strategis, budaya, dan perencanaan strategis terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan.
2. Untuk menganalisis dan mengukur pengaruh langsung lingkungan strategis dan budaya terhadap perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan.
3. Untuk menganalisis dan mengukur pengaruh tidak langsung lingkungan strategis dan budaya terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi pihak antara lain :

1. Kegunaan Operasional

- a) Dapat dijadikan sebagai acuan dalam menyusun perencanaan strategis PDAM dan mengantisipasi perubahan lingkungan dan budaya di masa yang akan datang.

- b) Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi manajemen, sebagai masukan dalam merancang perencanaan strategis di PDAM, serta pengukuran kinerja yang tepat dan bermanfaat dalam perencanaan dan evaluasi kinerja PDAM.

2. Kegunaan dalam Pengembangan Ilmu

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen keuangan, khususnya manajemen kinerja sektor publik dan manajemen berbasis kinerja (*performance based-management*), serta sistem pengendalian manajemen dengan pendekatan manajemen strategis sektor publik. *Strategic management* dalam manajemen keuangan sektor publik dan sistem pengendalian manajemen dipacu oleh usaha untuk menghasilkan manajemen berbasis kinerja dan *value for money* terbaik bagi *customer*, sehingga terkenal dengan nama *customer value-based model of strategic management*. Sistem pengendalian manajemen kontemporer yang ditandai dengan lingkungan dimana *customer* pemegang kendali, bisnis melalui jalan raya elektronik, kompetitif dan turbulen, membutuhkan paradigma baru manajemen sektor publik. Paradigma baru manajemen yang dimaksud seperti, perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) dalam proses pengendalian manajemen.

Bagi praktisi, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna kepada semua pihak khususnya organisasi *non profit* baik yang *pure* maupun *quasi non profit organization* yang terlibat dalam perencanaan strategis untuk mengantisipasi perubahan lingkungan guna meningkatkan kinerja PDAM.

Bagi peneliti, diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi mereka yang ingin mengetahui lebih mendalam mengenai keterkaitan variabel perencanaan strategis dengan lingkungan dan budaya serta pengaruhnya terhadap kinerja PDAM, serta dapat melakukan penelitian ini sebagai acuan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Isu-isu Kontemporer Manajemen Kinerja Sektor Publik

Dalam sepuluh tahun terakhir, negara-negara di Asia termasuk Indonesia mengalami krisis ekonomi. Meskipun dampak krisis belum hilang, muncul lagi krisis baru berupa krisis finansial yang melanda sektor keuangan Amerika yang akhirnya mempengaruhi ekonomi secara global. Hal ini berdampak kurang menguntungkan pada berbagai aspek perekonomian di tingkat nasional dan daerah. Akibatnya, pertumbuhan mengalami penurunan, sementara tingkat inflasi dan angka pengangguran akan meningkat, di sisi lain daya beli masyarakat cenderung melemah.

Kondisi kritis ini tentu saja semakin memperberat posisi usaha sektor publik seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Masalah yang muncul selanjutnya adalah kinerja organisasi sektor publik akan rendah. Hal ini semakin diperparah dengan kondisi umumnya BUMD yang sifat kegiatannya tidak dikelola sebagai usaha bisnis, kemampuan sumber daya manusia yang rendah, dan struktur organisasi yang tidak efisien dan tidak mandiri karena adanya campur tangan politis dalam aktifitas perusahaan. Di sisi lain, peluang dan tantangan yang timbul sejalan dengan liberisasi investasi dan perdagangan bebas di era globalisasi dalam bentuk kompetisi yang semakin tajam, menuntut

dilakukannya reformasi. Upaya mendukung reformasi sektor publik di Indonesia melalui perbaikan kinerja sektor publik untuk menciptakan *good public* dan *corporate governance*. Oleh karena itu, diperlukan tekanan bagi organisasi sektor publik, khususnya organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah serta perusahaan milik pemerintah baik BUMN maupun BUMD, dan organisasi publik lainnya, untuk dapat membangun kinerjanya melalui manajemen kinerja sektor publik yang tersistem dengan baik. Berbagai konsep dan pendekatan baru muncul dalam manajemen kinerja sektor publik, misalnya manajemen berbasis kinerja, *new public management*, *balanced scorecard* pada sektor publik, *value for money*, Audit Kinerja, dan Standar Pelayanan Publik (Mahmudi, 2005).

Manajemen organisasi sektor publik yang berbasis kinerja (*performance-based management*), merupakan bagian dari reformasi *new public management* yang dilakukan oleh negara-negara maju di Eropa dan Anglo-Amerika sejak tahun 1980-an. Fokus manajemen berbasis kinerja adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berorientasi pada *outcome* (hasil), bukan lagi sekadar pengukuran *input* atau *output* saja. Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan organisasi sektor publik dalam mencapai hasil atau *outcome* yang diharapkan oleh klien, pelanggan, dan *stakeholder* lainnya (Artley, dkk., 2001; Wholey, 1999; Artley dan Stroth, 2001).

Menurut Mahmudi (2007), model manajemen sektor publik memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta. Karakteristik tersebut, meliputi: a) sektor swasta didasarkan pada pilihan individu (*individual choice*) dalam pasar. Perusahaan di sektor swasta dituntut untuk dapat memenuhi selera dan pilihan individual untuk memenuhi kepuasan tiap-tiap individu pelanggan. Sektor publik tidak didasarkan pada pilihan individual dalam pasar akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan. Sektor publik didasarkan pada tuntunan masyarakat yang sifatnya kolektif (massa). Pilihan kolektif masyarakat tersebut biasanya disampaikan melalui perwakilannya, dalam hal ini partai politik dan Dewan Perwakilan Rakyat. b) karakteristik sektor swasta adalah dipengaruhi hukum permintaan dan penawaran (*supply and demand*). Permintaan dan penawaran tersebut akan berdampak pada harga suatu produk barang atau jasa. Sementara itu, penggerak sektor publik adalah karena kebutuhan sumber daya. Adanya kebutuhan masyarakat terhadap sumber daya, seperti air bersih, listrik, keamanan, kesehatan, pendidikan, dan sebagainya menjadi alasan utama bagi sektor publik untuk menyediakannya. c) sektor swasta bersifat tertutup terhadap akses publik, sedangkan sektor publik bersifat terbuka untuk masyarakat. Dalam organisasi sektor publik, informasi harus diberikan kepada publik seluas mungkin untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik. Informasi seperti lingkungan kinerja, laporan keuangan, serta anggaran harus disampaikan secara terbuka. Sementara itu, disektor

swasta informasi yang disampaikan kepada publik relatif terbatas. Informasi yang disampaikan terbatas pada laporan keuangan dan prospektus, sedangkan anggaran dan rencana strategik perusahaan merupakan bagian dari rahasia perusahaan sehingga tidak disampaikan ke publik. d) sektor swasta berorientasi pada keadilan pasar (*equity of market*). Keadilan pasar berarti adanya kesempatan yang sama untuk masuk pasar. Sementara itu, orientasi sektor publik adalah menciptakan keadilan kebutuhan (*equity of need*). Organisasi sektor publik berkepentingan untuk menciptakan adanya kesempatan yang sama bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan utama hidupnya. Misalnya kebutuhan terhadap kesehatan, pendidikan, dan sarana-sarana umum lainnya. e) tujuan manajemen sektor swasta adalah untuk mencari kepuasan pelanggan (selera pasar), sedangkan sektor publik bertujuan untuk menciptakan keadilan dan kesejahteraan sosial. Sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk melakukan keadilan distributif seperti itu. f) sektor swasta memiliki konsepsi bahwa pelanggan adalah raja. Pelanggan merupakan penguasa tertinggi. Sementara itu, dalam organisasi sektor publik kekuasaan tertinggi adalah masyarakat. Dalam hal tertentu masyarakat merupakan pelanggan, akan tetapi dalam keadaan tertentu juga masyarakat bukan menjadi pelanggan. g) pada sektor swasta persaingan (kompetisi) merupakan instrumen pasar, sedangkan dalam sektor publik tidak bisa menjadi murni pasar, akan tetapi

bersifat setengah pasar (*quasi competition*). Sektor publik tidak bisa sepenuhnya mengikuti mekanisme pasar bebas (*free market, free competition*). Tindakan kolektif masyarakat bisa membatasi tindakan pemerintah. Tindakan kolektif tersebut diwujudkan dalam sistem perwakilan rakyat melalui proses pemilihan umum. h) organisasi sektor publik tidak menjadikan laba sebagai tujuan utamanya. Kepuasan sektor publik dapat bersifat memaksa. Hal ini berbeda dengan sektor swasta yang tidak bisa memaksa misalnya penetapan tarif pajak dan harga pelayanan tertentu. Kekuatan untuk memaksa tersebut tidak dimiliki sektor swasta. Kekuatan sektor swasta adalah kekuatan pasar, sehingga kekuatan pasar yang akan memaksa orang membeli atau keluar dari pasar.

Manajemen kinerja adalah proses yang sistematis, artinya untuk memperbaiki kinerja diperlukan langkah-langkah atau tahap-tahap yang terencana dengan baik. Proses perbaikan kinerja bukan merupakan pekerjaan jangka pendek, melainkan merupakan proses evolutif yang berjangka panjang.

Manajemen berbasis kinerja tersebut pada akhirnya akan berdampak pada perbaikan budaya kinerja. Budaya merupakan produk suatu tradisi yang panjang. Perubahan budaya memerlukan waktu yang lama demikian juga melakukan perubahan budaya kinerja memerlukan perencanaan yang matang, holistik, dan berjangka panjang. (Jordan dan Woodward, 2001, Gee, Diana dan Ness 2001).

Manajemen berbasis kinerja membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja merupakan elemen pokok manajemen berbasis kinerja. Pemahaman tentang makna kinerja dan pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting karena ada pernyataan "*if you can't define performance, you can't measure or manage it.*"

Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai (Outley, 1995). Pengukuran kinerja organisasi sektor publik bersifat multidimensi. Dalam arti tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara komprehensif.

Dalam rangka manajemen kinerja sektor publik, khususnya manajemen berbasis kinerja, berbagai pendekatan pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang menekankan baik pada aspek *financial* maupun *non financial* dapat digunakan antara lain: 1) analisis anggaran, 2) analisis rasio laporan keuangan, 3) *balanced scorecard*, dan 4) *performance audit (value for money)* (Mahsun, 2006).

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian. Pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam

strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robinson, 2005).

Tim studi pengembangan sistem akuntabilitas kinerja instansi (BPKP, 2000) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Pengukuran kinerja juga merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja manajer dalam memonitor implementasi strategis bisnis dengan cara membandingkan antara hasil

aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategis sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Anthony and Govindarajan (2001) menggunakan pendekatan lain. Pendekatan yang digunakan yakni pengukuran kinerja ditinjau dari sistem pengendalian manajemen sehingga sistem pengendalian formal terdiri dari struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen.

Struktur pengendalian manajemen terdiri dari empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu 1) pusat biaya, 2) pusat pendapatan, 3) pusat laba, dan 4) pusat investasi. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan. Contoh pusat biaya adalah dinas sosial, dinas pekerjaan umum. Pusat pendapatan adalah dinas pendapatan daerah. Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan. Contoh pusat laba adalah BUMN, BUMD, obyek pariwisata milik pemda, bendahara, pelabuhan, dan sebagainya. Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan. Contoh pusat investasi adalah Departemen Penelitian dan Pengembangan. Proses pengendalian manajemen pada organisasi sektor



publik dapat dilakukan dengan saluran komunikasi formal maupun informal. Saluran komunikasi formal mencakup aktivitas formal organisasi yang meliputi 1) perumusan strategis, 2) perencanaan strategis, 3) penganggaran, 4) pelaksanaan anggaran, dan 5) evaluasi kinerja.

Kinerja merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensi, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Beberapa pihak berpendapat bahwa kinerja mestinya didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi (Beschen, Darrel dan Rohm, 2001).

Hal yang sama dikemukakan Mahsun (2006). Oleh karena sifat dan karakteristiknya yang unik, maka organisasi sektor publik memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas, tidak hanya tingkat laba, efisiensi dan juga ukuran finansial. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek antara lain: a) kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran, b) kelompok proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut, c) kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*), d) kelompok

hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya luaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung, e) kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, dan f) kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Berbeda dengan pendapat di atas, Mahmudi (2005) menyatakan bahwa kinerja organisasi memang tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, misalnya: faktor lingkungan baik internal maupun eksternal. Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum, yang didalamnya organisasi beroperasi. Selain faktor lingkungan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategis pilihan, dukungan teknologi, kultur organisasi, dan proses organisasi.

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: a) Faktor personil/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*; c) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan

terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim; d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi; e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

B. Kajian Teoretis tentang Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya. Sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensi. Oleh karena itu, pengukuran dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam (*multiple measures*).

Kesulitan muncul ketika harus menguji kinerja perusahaan dimana manajer atau pemilik menolak memberikan informasi dan data obyektif kinerja perusahaannya, khususnya informasi dan data keuangan. Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subyektif yang berdasarkan pada persepsi manajer (Beal, 2000; Covin and Covin, 1990; Davis and Schul, 1993).

Di samping untuk mengantisipasi tidak tersedianya data maupun informasi yang obyektif, Lee dan Miller (1996) mengemukakan bahwa ukuran subyektif bisa digunakan dalam sebuah penelitian dimana sampel terdiri dari beraneka ragam perusahaan atau industri yang memiliki tujuan dan kriteria pengukuran kinerja yang berbeda-beda. Sejalan dengan beberapa alur pemikiran di atas, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang mendasarkan pada persepsi manajer atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan yang dilibatkan.

Pengukuran kinerja pada organisasi publik mendapat perhatian yang cukup besar dari peneliti-peneliti terutama di negara-negara maju. Peneliti-peneliti tersebut mendiskusikan mulai dari manfaat pengukuran kinerja (Wang, 2002; Propper dan Wilson, 2003), desain pengukuran kinerja yang efektif (Kravchuk dan Schak, 1996), sampai kepada hambatan psikologis terhadap pengukuran dan manajemen kinerja (Behn, 2002). Perhatian yang besar terhadap pengukuran kinerja disebabkan oleh opini bahwa pengukuran kinerja dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, penghematan dan produktivitas pada organisasi-organisasi publik.

Hansen dan Mowen (1997) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja secara tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggap baik dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai fondasinya.

Pengukuran kinerja telah mengalami perkembangan sejak 20 tahun terakhir dari sistem pengukuran yang bersifat statis dan berorientasi finansial menjadi sistem yang menekankan peningkatan pada kompleksitas lingkungan bisnis masa kini. Model pengukuran kinerja pertama yang diperkenalkan pada awal abad ke-20 terus digunakan sampai tahun 1980 dan dirancang untuk memantau dan mengevaluasi efisiensi, ekonomis, dan finansial organisasi.

Dengan perubahan-perubahan dalam pasar dan peningkatan tuntutan *customer*, maka sistem manajemen yang terfokus pada keuntungan finansial mulai kehilangan relevansinya pada tahun 1990-an. Berbagai organisasi kemudian mulai melakukan pengukuran kinerja dengan melihat aspek kualitas dan proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (*the Oxford Paperback Dictionary*, 1979) dalam Andi (2006) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: "*performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, and (3) the performing of a play or other entertainment*".

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka

dilakukan penilaian kinerja.

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian, penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Behn, 2002; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon dan Dartina, 1997).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personil mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategis, program, dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik.

Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu mencari laba. Oleh karena itu perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Di sini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*,

dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas, yaitu kepentingan *stakeholders*.

Sistem penilaian yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu: (1) memperhatikan setiap aktifitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi: (a) perbaikan perencanaan, (b) perbaikan proses, dan (c) perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi selanjutnya merupakan informasi untuk perbaikan "perencanaan-proses-evaluasi" selanjutnya. Proses "perencanaan-proses-evaluasi" harus dilakukan secara terus-menerus (*continuous process improvement*) agar faktor strategis (keunggulan bersaing) dapat tercapai.

Meskipun literatur tentang pengukuran kinerja telah lama ada, di organisasi publik, pemanfaatan ukuran-ukuran kinerja masih menjadi sesuatu yang problematik terhadap beberapa kesulitan bawaan dalam

melakukan pengukuran kinerja. Hal ini disebabkan karakteristik organisasi publik dan beragamnya *stakeholder* yang berpengaruh. Kesulitan-kesulitan itu mempengaruhi setiap tahap pengembangan ukuran kinerja dan dalam pemanfaatan informasi ukuran kinerja.

Beberapa kesulitan tersebut diantaranya menurut (Wholey,1999; De Bruijn, 2002; Hatry,1999; Kravchuk dan Schack, 1996; Rainey,1999) adalah: a) Kesepakatan dalam menentukan indikator kinerja organisasi yang akan diukur, b) kesepakatan atas apa yang menjadi misi, tujuan, dan strategis organisasi, c) kesiapan organisasi baik dari sumber daya, kapasitas organisasi, dalam melaksanakan dan mengevaluasi informasi kinerja, d) permasalahan kultur dan komitmen, dan e) dukungan politik.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang keuangan *customers*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal serta produktivitas dan komitmen personil yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan.

Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran *ROI* merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional, seperti 1) meningkatnya kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, 2)

meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan 3) meningkatnya produktivitas dan komitmen personil. Jadi, jika manajemen puncak berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personil dalam melipatgandakan kinerja di perspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang.

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mowen (1997) menyatakan bahwa aktivitas penilaian kerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu: keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang akan dirancang untuk mengungkap jika terjadi pemberhentian perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian kinerja aktivitas pusat dibagi kedalam tiga dimensi utama, yaitu: (1) efisiensi, (2) kualitas, dan (3) waktu.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh (Kaplan dan Norton,1996; Linge dan Schieman,1996) bahwa pengukuran kinerja non keuangan didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas yang berhasil dicapai dan dipusatkan pada tiga dimensi utama, yaitu efisiensi, kualitas, dan waktu. Menurut Dess dan Lumpkin (2003), terdapat 2 pendekatan yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan yaitu; pendekatan yang pertama analisis

rasio keuangan (*financial ratio analysis*) dan pendekatan yang kedua dilihat dari perspektif pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder perspective*). Dalam finansial rasio analisis dapat dibedakan atas 5 tipe, yaitu; (1) (*short-term solvency or liquidity*), (2) *long-term solvency measures*, (3) *asset management (or turn over)*, (4) *profitability*, dan (5) *market value*.

C. Pemahaman Teoretis tentang *Balanced Scorecard* Sektor Publik

Balanced scorecard merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi sektor publik. Pengadopsian *balanced scorecard* ke dalam organisasi sektor publik adalah sejalan dengan konsep *new public management* yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, seperti kasus di beberapa perusahaan besar yang menerapkan *balanced scorecard*. Konsep ini menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen yang *powerful* untuk mendongkrak kinerja organisasi, misalnya pemerintah daerah *City of Charlotte*, Amerika Serikat. (Gaspersz, 2003; Kaplan dan Norton, 1996; Mahmudi, 2005; Mahsun, 2006).

Penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* ditujukan untuk kinerja perusahaan berdasarkan visi dan misi organisasi (Purwadi dan Ghazali, 2006). Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tidak hanya sebagai sistem pengukuran saja, tetapi dapat berfungsi sebagai

istem pengukuran yang baru untuk mengkomunikasikan dan menghubungkan organisasi kepada strategis baru (Kaplan dan Norton, 1996).

Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori studi tentang "Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan" (Kaplan and Norton, 1996). Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard*.

Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost effective*, atau pembangunan personil yang produktif dan berkomitmen.

Penggunaan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif adalah "kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*Artificial*)". Kinerja keuangan dalam jangka panjang, hanya dapat diwujudkan melalui usaha-usaha dengan menghasilkan nilai bagi pelanggan, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, meningkatkan kapabilitas, dan komitmen personil.

Upaya untuk membangun suatu *balance scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balance scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogyanya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan. *Balance scorecard* harus menjelaskan strategis perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan perspektif finansial, pelanggan proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan (Acil, 2007; Mulyadi, 2001; Purwohedi, 2006).

Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*.

a. Perspektif Keuangan

Pendekatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang sangat penting. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti *Return on Investment (ROI)* dan *Economic value added*.

Artley (2001) menyebutkan dua jenis analisis yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja perspektif keuangan, yakni analisis eksternal dan analisis internal. Pada analisis internal dipakai ukuran ideal seperti yang sudah diterapkan untuk berbagai institusi. Bagi perusahaan daerah, cukup dipakai analisis solvabilitas dan likuiditas saja tidak selengkap industri pada umumnya. Dalam analisis eksternal dapat dinilai dengan membandingkan antara target yang telah ditetapkan dengan pencapaian kinerja saat ini atau dapat pula dengan membandingkan antara pencapaian tahun ini dengan pencapaian tahun sebelumnya atau dengan membandingkan antar bagian atau unit kerjanya dalam periode yang sama.

Pengukuran kinerja perusahaan air minum saat ini dilakukan berdasarkan Kepmendagri No. 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum yang terdiri dari tiga aspek, yaitu: a) Aspek keuangan yang terdiri atas beberapa indikator yaitu, rasio laba terhadap aktiva produktif, rasio laba terhadap penjualan; rasio aktiva lancar terhadap utang lancar; rasio utang jangka panjang terhadap ekuitas; rasio

total aktiva terhadap total utang; rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi; rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo; rasio aktiva produktif terhadap penjualan air; Jangka waktu penagihan piutang; Efektivitas penagihan; b) Aspek operasional: cakupan pelayanan; kualitas air distribusi; kontinuitas air; produktifitas pemanfaatan inflasi produksi; tingkat kehilangan air; peneraan meter air; percepatan penyambungan baru; kemampuan penanganan pengaduan rata-rata per bulan; kemudahan pelayanan; rasio karyawan per 1000 pelanggan; dan c) Aspek administrasi; rencana jangka panjang (*Corporate Plan*); rencana organisasi dan uraian tugas; prosedur operasi standar; gambar nyata laksana (*As Built Drawing*); pedoman penilaian kerja karyawan; rencana kerja karyawan; rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP); tertib laporan internal; tertib laporan eksternal; opini auditor independen; tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir.

Menurut Mahsun (2006), pemahaman mengenai perspektif finansial dalam manajemen *balance scorecard* adalah sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif finansial, yaitu: 1) *rasio likuiditas* adalah kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban-kewajibannya yang segera harus dipenuhi (hutang jangka pendek), 2) *rasio leverage* yang menunjukkan seberapa besar kebutuhan dana perusahaan dibiayai dengan

hutang. 3) *activity ratio* (rasio-rasio aktivitas) ini mengukur seberapa besar efektifitas perusahaan dalam mengelola aset-asetnya. Artinya dalam hal ini adalah mengukur kemampuan manajemen perusahaan dalam mengelola persediaan bahan mentah, barang dalam proses, dan barang jadi serta kebijakan manajemen dalam mengelola aktiva lainnya dan kebijakan pemasaran, dan 4) *profitability ratio* (rasio profitabilitas).

Mahsun (2006) membandingkan antara kinerja keuangan PDAM berdasarkan SK Mendagri No. 47 Tahun 1999 dan konsep *balance scorecard*. Ternyata konsep *balance scorecard* dalam perspektif finansial menggunakan peta jalan, yaitu ukuran strategis yang merupakan tahapan dalam mencapai visi dan misi, pencapaian keberhasilan indikator keuangan disesuaikan dengan tujuan strategis yang akan dicapai, menentukan sasaran strategis (visi dan misi) yang akan dicapai, dan menetapkan rencana tindakan yang diperlukan dalam masa yang akan datang.

b. Perspektif Pelanggan

Dewasa ini fokus strategis perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*customer drive strategy*). Dengan kata lain, apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan.

Filosofis dasar masa kini untuk pelanggan adalah *customer focus* dan *customer satisfaction* bahkan *customer delight*. *Customer focus* adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh setiap karyawan harus berorientasi kepada pelanggan. *Customer satisfaction* adalah kepuasan yang diperoleh pelanggan atas pelayanan yang diterimanya di rumah sakit. Sedangkan *customer delight* adalah hasil yang diperoleh pelanggan melebihi dari apa yang diharapkan. Bila perspektif ini tidak dikelola dengan baik maka jumlah pelanggan di masa depan akan menurun walaupun kinerja keuangan saat ini tetap baik.

Kaplan dan Norton (1996) membagi dua kelompok pengukuran pelanggan yaitu: *customer core measurement* dan *customer value proposition*. *Customer core measurement* (pengukuran pelanggan utama) memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu : a) *Market share*, b) *Customer retention*, c) *Customer acquisition*, d) *Customer satisfaction*.

Dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan. Selanjutnya dijelaskan bahwa pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lain. *customer value proposition* atau nilai pelanggan dapat dirumuskan dengan persamaan :

Nilai= Fungsi + Mutu + Citra + Harga + Waktu + Hubungan

Dimana: a) Fungsi adalah manfaat generik produk kita bagi pelanggan, b) Mutu adalah kesesuaian dengan standar permintaan pelanggan, c) Citra adalah daya tarik bagi pelanggan yang tercipta karena proses komunikasi pemasaran, d) Harga adalah ketersediaan dan kecepatan proses pemenuhan kebutuhan pelanggan, dan e) Hubungan merupakan dimensi antar manusia dalam proses bisnis dengan pelanggan

c. Perspektif Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai. Manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham Gaspersz (2002). Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan proses bisnis internal dapat diamati dengan model rantai nilai generik yang dapat disesuaikan dengan perusahaan untuk menetapkan perspektif bisnis internal yang terdiri dari tiga proses. Ketiga proses tersebut meliputi: inovasi, operasi, dan layanan purna jual (*after sales service*). a) Proses Inovasi, yaitu organisasi melakukan riset tentang kebutuhan pelanggan dan mengubah data tentang kebutuhan pelanggan tersebut menjadi berbagai atribut yang didesain kedalam produk/jasa. Proses inovasi dilandasi oleh kegiatan pokok pendesainan produk/jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. b) Proses Operasi, produk/jasa yang telah didesain kemudian diproduksi dan diserahkan kepada pelanggan. Proses

operasi dilandasi oleh dua kegiatan pokok: (1) proses pembuatan produk dan (2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. c) Proses layanan purna jual, yaitu perusahaan menyediakan layanan bagi pelanggan setelah produk dan jasa diserahkan kepada pelanggan. Proses ini dilandasi oleh kegiatan pokok pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada pelanggan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Gaspersz (2003) mengemukakan ada tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu: kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi, dan kultur perusahaan. Sedangkan Kaplan (1996) mengungkapkan tiga katagori utama, yaitu: a) Kapabilitas pekerja (*Employee Capabilities*). Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan karyawan dari 3 pengukuran utama, yaitu: kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Umumnya kepuasan pekerja sebagai pendorong retensi dan produktivitas kerja. b) Kapabilitas sistem informasi merupakan alternatif tolak ukur yang tergolong kelompok ini, ialah: tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Kemampuan sistem informasi memberi dukungan kepada karyawan untuk menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat, waktu, dan teliti mengenai produk/jasa yang diberikan. c) Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini yaitu jumlah saran dari pegawai, jumlah saran yang

direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, dan banyaknya pegawai yang mengerti dan memahami visi dan tujuan perusahaan

Ada beberapa keuntungan bagi pemerintah apabila menggunakan *balance scorecard* (Machfud Sidik, 2003). Keuntungan tersebut berupa: a) *Balance scorecard* menempatkan seluruh organisasi dalam proses pembelajaran. b) Keputusan penganggaran yang lebih rasional, c) Memfasilitasi perbaikan kinerja, d) Memperbaiki komunikasi kepada *stakeholders*, dan e) Memberikan data untuk acuan (*benchmark*).

Balance scorecard digunakan sebagai suatu alat manajemen untuk mencapai tujuan yang berbasis pada perencanaan strategis yang menekankan pada pencapaian tujuan yang berbasis pada visi dan misi. Penjabaran visi dan misi dalam suatu rencana strategis dilakukan dalam empat perspektif yang meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penerapan konsep *balance scorecard* dalam organisasi publik dapat dilakukan mulai dari proses pembelajaran di bidang keahlian, pengetahuan, data, maupun masyarakat. Proses pembelajaran ini akan mempengaruhi proses internal organisasi. Proses internal akan mewarnai mutu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat maupun para wakil rakyat, mempengaruhi nilai dan manfaat, serta mempengaruhi keuangan dan biaya sosial, dan secara keseluruhan akan bermuara pada misi organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

D. Review Literatur tentang Lingkungan Strategis

Teori kontingensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan (*coalignment, congruence, fit, match*) antara lingkungan dengan strategis menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee dan Miller, 1996). Para pakar dan peneliti di barat pada umumnya sepakat bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategis atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungannya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik ketimbang perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategis atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Elenkov, 1997; Chenhall dan Morris, 1986; Milliken, 1987).

Dalam konteks manajemen lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment, industry environment* (Hitt *et al.*, 2001; Pearce dan Robinson, 2000), *specific environment* (Beal, 2000), yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi, organisasi mencakup pesaing, pemasok, pelanggan, dan serikat dagang.

Lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi organisasi disebut juga *general environment* (Hitt *et al.*, 2001; Robbins, 1997), *remote environment* (Pearce and Robinson, 2000). Burns and Stalkers (1987)

membedakan lingkungan organisasi berdasarkan sumber informasi yang dapat diberikannya, yaitu yang stabil dan pasti dengan lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis. Lingkungan organisasi dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan makro (*external environment*) (Wheleen and Hunger, 2000; Hitt, 2001).

Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*). Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi.

Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumberdaya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional.

Menurut Pearce dan Robinson (2000) lingkungan makro perusahaan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumberdaya

perusahaan ini meliputi sumberdaya manusia (*human resources*) seperti pengalaman (*experiences*), kemampuan (*capabilities*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan pertimbangan (*judgment*) dari seluruh pegawai perusahaan, sumberdaya perusahaan (*organizational resources*) seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategis perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi dan operasi pengendalian, dan sumberdaya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi). Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumberdaya tersebut maka, ketiga sumberdaya di atas memberikan perusahaan *sustained competitive*.

Ketidakpastian lingkungan (*environment uncertainty*) mengacu pada kondisi lingkungan makro yang sulit diramalkan perubahannya. Lingkungan makro adalah lingkungan yang berada di luar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi perusahaan.

Terdapat dua perspektif untuk mengonseptualisasikan lingkungan makro. Pertama, perspektif yang memandang lingkungan makro sebagai wahana yang menyediakan sumberdaya (*resources*) (Tan dan Latschait, 1994). Kedua, perspektif yang memandang lingkungan makro sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa

lingkungan makro merupakan wahana yang menyediakan sumberdaya yang kritical bagi kelangsungan hidup perusahaan. Perspektif ini juga mengandung makna potensi lingkungan makro dalam mengancam sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan. Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan pengambilan keputusan (*decision making*).

Lingkungan merupakan organisasi yang dihadapi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja (Beal, 2000). Lingkungan berperan dalam mempengaruhi penetapan strategis organisasi.

Kaitan lingkungan dengan organisasi dapat dijelaskan dengan teori-teori seperti; teori ekologi-populasi (*population ecology theory*), teori kontinjensi (*contingency theory*), dan teori ketergantungan pada sumberdaya (*resource dependence theory*). Teori pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan berada (Child, 1997). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan makro mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategis yang dijalankan perusahaan.

Teori kontinjensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan lingkungan bisnis makro menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee dan Miller, 1996). Teori kontinjensi juga bermakna bagaimana perencanaan strategis mampu memenuhi tuntutan lingkungan di mana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategis dengan lingkungan bisnis makro dapat berakibat turunnya kinerja sehingga munculnya krisis organisasi atau perusahaan.

Keselarasan antara strategis organisasi dengan lingkungan makronya merupakan fokus kajian manajemen strategis. Pendekatan dengan menggunakan teori kontinjensi ini mendapat dukungan dari banyak pakar. Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategisnya dengan lingkungan makro yang dihadapinya akan memperlihatkan kinerja lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategisnya (Beal, 2000). Lingkungan dan organisasi terjadi pengaruh dua arah. Dalam lingkungan yang berubah secara cepat dan tingkat persaingan yang kompetitif, perencanaan strategis lebih efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja (Brooks and Wheaterston, 1997).

Menurut Boyd *et al.*, (1993), ada dua pendekatan untuk mengukur lingkungan, yaitu ukuran objektif (*objectif environmental measures*) dan ukuran subjektif/persepsi (*perceptual environmental measures*). Pengukuran lingkungan dengan pendekatan objektif dilakukan dengan menggunakan

data-data industri seperti, pertumbuhan penjualan industri dan rasio konsentrasi industri. Sementara pengukuran lingkungan dengan pendekatan subjektif dilakukan dengan menggunakan atensi dan interpretasi manajer sebagai informan kunci (*key informan*) dari lingkungan yang dihadapi perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan top manajer.

Banyak terjadi perdebatan dalam hal mengukur lingkungan, apakah lingkungan seharusnya diperlakukan sebagai suatu kenyataan (*objective reality*) atau sebagai fenomena berdasarkan persepsi saja (*perceptual phenomenon*). Hal utama bukan pada apakah lingkungan harus diukur secara objektif atau berdasarkan persepsi, tetapi yang harus diperhatikan adalah masalah relevansinya.

Dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*), untuk mempelajari perilaku dan tindakan manajerial serta formulasi dan perencanaan ukuran subjektif lebih relevan digunakan (Boyd dan Fulk, 1996). Sementara ukuran objektif relevan untuk memahami dan mengukur hambatan makro (*external constraints*) yang dihadapi perusahaan dan kualitas peluang yang tersedia. Oleh karena itu, ukuran obyektif lebih tepat digunakan oleh peneliti yang menggunakan model ketergantungan pada sumberdaya dan model pendekatan ekologi populasi. Sedangkan kajian tentang tindakan perusahaan seperti dalam penetapan strategis perusahaan

lebih tepat menggunakan ukuran berdasarkan persepsi. Ukuran berdasarkan persepsi lebih penting karena persepsi dapat membentuk perilaku manajerial (*managerial behavior*) yang pada gilirannya, akan mempengaruhi pilihan manajerial (*managerial choice*).

Persepsi dan interpretasi manajer terhadap lingkungannya merupakan dasar bagi tindakan strategis (*strategic action*). Argumen di atas mendukung pengukuran lingkungan berdasarkan persepsi (*subjektive measure*), dalam hal ini persepsi manajer secara metodologi adalah valid, serta mempunyai tingkat akurasi yang tidak kalah dengan ukuran obyektif. Berdasarkan alasan yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini variabel lingkungan diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi manajer, artinya penelitian menggunakan ukuran subyektif.

Kim dan Lin (1988) mengemukakan bahwa pokok permasalahannya bukan pada apakah lingkungan harus diukur secara obyektif atau berdasarkan persepsi (ukuran subyektif), tetapi lebih pada masalah relevansi. Ukuran persepsi relevan untuk mempelajari perilaku dan tindakan manajerial, serta proses pengambilan keputusan (*decision-making*). Sedangkan ukuran obyektif relevan untuk memahami dan mengukur hambatan makro (*makro constraints*) yang dihadapi perusahaan dan kualitas dari peluang yang tersedia (*quality of the opportunity*).

Oleh karena itu, penerapan ukuran obyektif lebih tepat digunakan oleh peneliti yang memusatkan pada keluaran perusahaan (*firm outcomes*), seperti model pendekatan ekologi populasi dan model ketergantungan pada sumber daya. Sedangkan kajian tentang tindakan perusahaan (*firm actions*) lebih tepat menggunakan ukuran berdasarkan persepsi (Boyd et al., 1996). Di sisi lain, pengukuran lingkungan berdasarkan persepsi rentan terhadap respon bias. Namun penelitian Beal (2000) menunjukkan bahwa pengukuran berdasarkan persepsi manajer secara metodologi valid dan hasil penelitian Tan (1996) menunjukkan adanya korelasi, dengan tingkat reliabilitas yang tinggi, antara ukuran berdasarkan persepsi (*subjective measures*) dengan pengukuran obyektif. Ukuran subyektif mempunyai tingkat akurasi yang tidak kalah dengan ukuran obyektif.

Menurut Hari S. (2006), lingkungan yang dihadapi perusahaan perlu dianalisis. Maksudnya, untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) yang perlu dengan segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) yang perlu mendapatkan antisipasi. Untuk itu, dalam analisis lingkungan, manajemen berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada di luar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata.

Analisis lingkungan berusaha mengetahui implikasi manajerial (*managerial implication*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tidak langsung dari berbagai faktor makro yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dengan demikian, diharapkan manajemen akan memiliki gambaran yang jelas dalam menyiapkan perusahaan yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan.

Saat ini, pengenalan lingkungan secara tepat semakin penting karena: a) jumlah faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selalu berubah, b) intensitas dampaknya beraneka ragam, c) adanya faktor makro yang merupakan "kejutan" yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya betapapun cermatnya analisis "SWOT" dilakukan, dan d) kondisi makro berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. (Hari.S., 2006)

Beberapa faktor lingkungan strategis yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik, yaitu:

a. Kekuatan Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategis perusahaan. Di negara sedang berkembang, kekuatan politik dan hukum memiliki pengaruh yang riil terhadap keberhasilan dan kegagalan perusahaan melalui peluang dan ancaman bisnis yang ditimbulkannya. Manajemen perlu memperhatikan

aspek-aspek kekuatan politik berikut ini seperti, ideologi negara, stabilitas politik, hubungan internasional, dan peran pemerintah. Aspek kekuatan politik di atas pada dasarnya sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perusahaan di negara tersebut (Hari.S, 2006)

Lingkungan politik perusahaan daerah di masa lalu dapat dikatakan tidak cukup memberi ruang gerak bagi perusahaan daerah untuk berkembang menjadi perusahaan yang dikelola secara profesional. Intervensi politik dalam bentuk interaksi adalah wajar bagi setiap perusahaan. Namun demikian, jika intervensi tersebut menjadi berlebihan, tentu akan mengganggu kinerja perusahaan daerah.

Hal yang sama pernah terjadi di lingkungan BUMN di masa lalu. Salah satu yang paling menonjol adalah bahwa direksi tidak dapat mengambil keputusan secara independen, melainkan harus mendapatkan persetujuan dari menteri teknis di atas. Pada tingkat tertentu, memang harus ada persetujuan hingga ke tingkat pemegang keputusan politik. Misalnya berkenaan dengan pelepasan aset, mengundang mitra swasta, dan lain-lain. Namun, untuk hal-hal yang sifatnya strategis-korporasi, apalagi teknis-bisnis, intervensi tersebut sewajarnya tidak ada lagi.

Di masa lalu, kondisi perusahaan daerah memperlihatkan intervensi lingkungan politis yang sedemikian intensif sehingga proses bisnis di perusahaan daerah berjalan tidak efisien. Intervensi tersebut misalnya berkenaan dengan penentuan calon direksi yang lebih banyak ditentukan

oleh birokrasi pemerintahan, sehingga proses penentuannya sering lebih kental dengan nuansa politik daripada bisnis-profesional. Akibatnya, direksi yang dipilih cenderung loyal kepada pejabat atau birokrat yang mengangkatnya daripada kepada masyarakat atau pelanggan yang menjadi pasarnya.

Proses bisnis di dalam perusahaan daerah pun mirip dengan "manajemen lobi". Para manajer perusahaan cenderung mengedepankan kemampuan melobi daripada mengelola bisnisnya secara profesional. Penyakit ini merupakan penyakit perusahaan-perusahaan Indonesia di masa lalu, tidak terkecuali swasta nasional. Namun demikian, dalam kurun waktu lima tahun terakhir, kondisi lingkungan makro nasional telah berubah dengan cepat. BUMN ditata dibawah Kementerian BUMN, lepas dari intervensi departemen teknis. Bahkan, BUMN diperlakukan sebagai "korporasi" yang profesional daripada bagian dari birokrasi.

Tantangan bagi lingkungan strategis perusahaan daerah adalah: apakah perubahan di tingkat makro nasional juga sudah diterapkan di tingkat daerah? Kenyataannya, kondisi lingkungan strategis perusahaan daerah di DKI Jakarta sudah jauh berubah. Salah satu yang dinilai maju berkenaan dengan tarif air minum. Jika di masa lalu tarif air minum ditentukan oleh birokrasi dan DPRD, pada saat ini tarif air minum ditentukan oleh Badan Regulator PAM Jaya. Setelah melakukan pemeriksaan kinerja dari PAM dan mitra swastanya, untuk kemudian ditetapkan oleh gubernur.

Badan regulator memastikan proses bisnis berjalan secara efisien, dan masyarakat Jakarta yang dilayani dipastikan mengalami peningkatan kepuasan. Namun demikian, bukan berarti pola ini sudah final karena untuk menangani perusahaan daerah tidak cukup hanya dengan membentuk institusi regulasi. Tatkala lingkungan yang berdimensi politik sudah ikut berubah, proses bisnis perusahaan daerah dapat dipastikan akan jauh lebih baik. Krisis likuiditas yang mempengaruhi lingkungan bisnis ini tidak hanya sampai di sini. Selanjutnya, kekuatan hukum dan politik juga ikut mempengaruhi kinerja PDAM, sehingga terjadi krisis kepercayaan terhadap pemerintah. Bukan hanya krisis kepercayaan pada pemegang kekuasaan pemerintah, namun kepercayaan terhadap pimpinan BUMN dan otoritas moneter juga terjadi.

Kekuatan hukum juga sangat mempengaruhi bisnis yang disusun perusahaan. Salah satu kendala dalam bidang hukum di negara sedang berkembang adalah tidak atau belum mandirinya hukum tersebut dan seringnya intervensi eksekutif pemerintah (Kirmanto,2007). Bahkan sering juga didengar bahwa pelaksanaan keputusan hukum dapat juga dipengaruhi oleh uang. Korupsi dan penyalahgunaan wewenang bukanlah hal yang aneh. Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan tetapi disaat yang sama, juga membuka peluang bagi usahawan untuk menerapkan semua jenis strategis bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

b. Kekuatan Ekonomi

Kondisi ekonomi makro nasional dan mikro regional sangat mempengaruhi kinerja perusahaan daerah. Pada saat ini, para pengamat ekonomi menyebut bahwa Indonesia dalam bahaya ekonomi karena berada di ambang "Krisis Ekonomi Kedua". Hal ini merupakan dampak krisis keuangan global yang dipicu oleh bangkrutnya beberapa perusahaan yang bergerak dibidang keuangan di Amerika Serikat. Krisis keuangan tersebut akhirnya berpengaruh ke kawasan Eropa dan Asia yang berdampak langsung pada jatuhnya harga saham, meningkatnya bunga pinjaman, menurunnya kepercayaan nasabah pada industri perbankan dan sektor keuangan lainnya.

Krisis keuangan di Amerika Serikat dan negara Eropa diprediksi akan mempengaruhi ekspor komoditis ke negara tersebut. Hal ini akan menjadikan sektor industri riil ikut terpengaruh. Mundurnya sektor riil akan merugikan perekonomian secara makro. Kemunduran ekonomi makro akan merugikan ekonomi ditingkat regional. Dalam kondisi seperti ini, dapat dikatakan bahwa kondisi lingkungan ekonomi BUMD pada saat ini kurang menguntungkan.

Kekuatan ekonomi lainnya yang ikut berpengaruh adalah terjadinya krisis likuiditas (*liquidity crunch*) dan sulitnya komitmen pinjaman antarbank. Dalam perencanaan strategisnya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi dan segmen-segmen yang

mempengaruhi industrinya. Baik di tingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan hal-hal berikut; trend GNP, ketersediaan kredit secara umum, tingkat bunga, tingkat inflasi, tingkat pengangguran, pengendalian harga/upah, devaluasi/revaluasi, dan jumlah uang beredar tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*) (Wheelen et. Al., 2003; Pearce and Robinson, 2001).

Segi-segi ekonomi yang perlu dipertimbangkan dan diperhitungkan dalam perencanaan strategis mencakup hal-hal berikut: a) perkembangan global di bidang ekonomi, b) pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan, c) kehadiran korporasi multinasional, d) kejutan di bidang energi, dan e) pendanaan.

c. Teknologi

Lingkungan teknologi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik adalah perubahan teknologi yang sangat cepat. Dengan kondisi keterbatasan kekuatan finansial dan kecakapan sumber daya manusia yang menguasai perkembangan teknologi informatika, perusahaan daerah berada dalam posisi yang berat untuk menjadi perusahaan yang *information-based*.

Saat ini, salah satu kelemahan perusahaan daerah adalah data. Pengelolaan data pada sebagian besar perusahaan daerah masih manual. atau jika menggunakan komputer pun, pengelolaan datanya belum *IT-based*. Perubahan dalam bidang teknologi juga mempengaruhi kinerja PDAM. Para pabrikan, bank, dan retailer telah memanfaatkan kemajuan teknologi ini

dalam bisnis mereka agar dapat memudahkan dan mempercepat layanan demi memuaskan kebutuhan pelanggan.

Kemajuan teknologi yang berkembang saat ini telah begitu pesatnya, sehingga secara tidak langsung mampu dengan mudah mempengaruhi struktur pasar dan kinerja perusahaan. Kekuatan teknologi mencakup *improvement* dalam bidang ilmu yang menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan bagi bisnis perusahaan.

Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi dan produk/jasa yang dihasilkan oleh perubahan tersebut. Sebagai contoh, kemajuan di bidang komputer, robot, laser, jaringan satelit, *fiber optics*, dan bidang lain yang berkaitan, telah memberi peluang besar bagi perusahaan untuk melakukan peningkatan terhadap operasinya.

Perubahan teknologi dapat terjadi di luar industri yang akhirnya terkena dampak perubahan tersebut. Sebagai contoh, perkembangan industri *semiconductor* yang semula tidak berkaitan dengan bisnis pembuatan jam, namun ternyata memberikan peluang untuk membuat jam digital yang sangat akurat dengan biaya rendah. Perubahan teknologi menuntut manajer perusahaan di negara berkembang untuk berhati-hati dalam memutuskan teknologi yang tepat dengan tetap memperhatikan penyesuaian dengan lingkungan bisnis. Teknologi yang biasanya *labor saving* bertentangan dengan tersedianya tenaga kerja yang berlimpah.

d. Kekuatan Sosial

Lingkungan keempat adalah lingkungan sosial. Lingkungan sosial berkenaan dengan persepsi masyarakat kepada perusahaan daerah. Hingga saat ini, belum pernah dilakukan pengukuran persepsi masyarakat tentang perusahaan daerah. Namun, beberapa informasi dari pengamat ekonomi dan pemuka masyarakat mengatakan bahwa secara rata-rata citra perusahaan daerah masih perlu diperbaiki. Bahkan, ada perusahaan daerah yang tidak pernah diketahui keberadaannya oleh masyarakat.

Kekuatan sosial mencakup tradisi, nilai, *trend* sosial, psikologi konsumen dan harapan masyarakat terhadap bisnis. Tradisi membatasi praktik-praktik sosial untuk jangka waktu yang panjang, sepuluh bahkan sampai ratusan tahun. Seperti tradisi lebaran, memberikan peluang bisnis transportasi, pembuatan kartu lebaran, paket lebaran, hiburan dan bisnis lain yang terkait. Nilai adalah sesuatu yang dihargai tinggi oleh masyarakat. Masyarakat yang menjunjung tinggi pendidikan keluarganya akan bertampak besar terhadap bisnis pendidikan dan bisnis yang terkait dengan pendidikan.

Pertumbuhan penduduk berarti secara ekonomis membesarnya pasar barang dan jasa. Oleh karena itu, negara yang sedang berkembang merupakan pasar potensial bagi berbagai produk baik dari negara dunia ke tiga maupun negara maju. Bertambahnya penduduk juga berarti tersedianya tenaga kerja secara melimpah. Akibatnya beban biaya yang ditanggung oleh produsen menjadi lebih rendah, yang merupakan juga keunggulan

komparatif (*comparative advantage*) yang dimiliki negara sedang berkembang.

E. Landasan Teoritis tentang Budaya

Budaya biasa juga disebut budaya organisasi. Batasan budaya yang agak sering dipergunakan di dalam pembahasan mengenai organisasi dan yang dipakai dalam tulisan ini adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Schein (1992). Schein (1992) menyatakan bahwa yang menjadi inti dari budaya organisasi adalah (a) suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama, (b) yang ditemukan, diciptakan, dibangun dan dimiliki bersama oleh satu kelompok yang telah ada, (c) sebagai cara menanggulangi berbagai masalah yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, (d) yang berjalan baik dan dianggap benar, dan oleh karenanya, (e) diajarkan kepada para anggota baru sebagai, dan (f) cara yang tepat untuk merasakan, berpikir dan menghayatinya dalam hubungannya dengan berbagai masalah tersebut.

Menurut Mulyadi dan Setiawan (1999), rekayasa budaya organisasi dapat dilakukan mulai dari mengubah yang tidak tampak dan ada di dalam pikiran (*mindset*) anggota organisasi. Adapun yang dilakukan adalah pola pikir cara pandang atau paradigma, berbagai nilai dan keyakinan dasar sampai dengan perubahan perilaku yang tampak dari luar, yang dirancang

melalui sistem manajemen. *Mindset* bersama ini (yang tidak tampak) adalah landasan yang mendasari perilaku (yang tampak) dari para anggota dari suatu organisasi.

Proses rekayasa budaya organisasi dilakukan dengan upaya pembentukan *mindset* yang sesuai dengan lingkungan bisnis organisasi yang bersangkutan. Pembentukan *mindset* ini dapat dilakukan melalui proses pembelajaran dan pengalaman.

Sehubungan dengan hal itu, untuk lingkungan bisnis saat ini, menurut Mulyadi dan Setiawan ada lima *mindset* yang perlu dibentuk dalam benak para pelaku bisnis, yaitu (1) paradigma nilai pelanggan (*customer value mindset*), (2) paradigma peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement mindset*), (3) paradigma peluang (*opportunity mindset*), (4) paradigma lintas fungsi (*cross functional mindset*) dan (5) paradigma pemberdayaan karyawan (*employee empowerment mindset*) (Mulyadi, 1999).

Melakukan restrukturisasi perusahaan daerah dapat dikatakan mudah. Buat keputusan, ubah struktur, dan laksanakan. Namun, tanpa mengubah budaya organisasi, restrukturisasi manajemen tidak akan berarti banyak. Pemerintah telah berupaya untuk menata perusahaan daerahnya melalui restrukturisasi manajemen, namun upaya tersebut masih tidak maksimal. Hal ini kemungkinan terbesar penyebabnya adalah belum terjadinya perubahan organisasi perusahaan daerah, yaitu dari budaya

birokrasi.

Budaya kerja, merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Menurut pendapat Schein (1992), budaya mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi-organisasi lain. Di sisi lain, budaya juga sering dimaknakan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah (Robbins, 1997).

Budaya adalah sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya, sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem dari nilai-nilai organisasi (*"a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organizations values"*). Budaya adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem nilai-nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi.

Schein (1992) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok ketika memecahkan masalah, penyesuaian eksternal dan integritas internal. Pola yang berhasil dan dianggap sah cenderung akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara

yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Kreitner dan Kinicki (1992) mendefinisikan budaya adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Sementara itu, Mondy (1993) memperjelas dengan mengartikan budaya sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Dapat juga diartikan bahwa budaya merupakan sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos, dan tingkah laku.

Menurut Hari dan Riant (2006), budaya sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya. Titik tekan kedua tokoh ini terletak tidak hanya pada sistem nilai-nilai yang diyakini, tetapi juga diajarkan untuk semua anggota organisasi. Selain pengertian budaya yang telah disebutkan di atas, terdapat pengertian yang berorientasi pada pola bahwa pengertian budaya adalah sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi, serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya. Setiap organisasi memiliki makna sendiri-sendiri terhadap kata budaya itu sendiri, antara lain identitas, ideologi, etos, budaya, pola, eksistensi, aturan, pusat kepentingan,

filosofi, tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi, dan cara.

Budaya dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu struktural, politis dan emosional (Moeljono, 2005). Faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur dan sejarah perusahaan, tempat operasi, lokasi geografis perusahaan dan jenis industri (produk/jasa). Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Faktor emosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan, dan pola-pola perilaku. Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungan.

Wallach (1983) merumuskan tipologi budaya organisasi menjadi: birokrasi, inovatif, dan supportif. Tipologi ini kurang sesuai untuk penelitian yang melihat pengaruh budaya terhadap IPAM, karena membandingkan tipologi tersebut tidak akan komperatif dimana; 1) model pengambilan keputusan birokratis didasarkan pada prosedur operasi standar Loudon dan Loudon dalam (Moeljono, 2005). Pada sisi lain informasi akuntansi manajemen memerlukan kreativitas penyaji/pemakainya dan kadang intuisi berperan didalamnya, 2) lebih sesuai untuk perusahaan jasa.

Hofstede (1991) membagi budaya organisasi kedalam enam dimensi praktis: 1) *Process-Oriented vs. Result-Oriented*, 2) *Employee-Oriented vs. Job-Oriented*, 3) *Parochial Vs. Professional*, 4) *Open System Vs. Closed System*, 5) *Loose Control Vs. Tight Control*, 6) *Normative vs. Pragmatic*.

Pemahaman terkini tentang budaya tersebut memperkuat kembali keyakinan bahwa perusahaan yang unggul adalah perusahaan yang mempunyai budaya kuat.

Birokrasi pada awalnya diperkenalkan oleh Max Weber sebagai sistem pengelolaan organisasi yang efisien. Kemudian berkembang menjadi fakta yang ditemukan Donald P. Warwick yang menyatakan bahwa organisasi pemerintah yang menjadi tuan, bukan pelayan masyarakat, membuat orang takut untuk mengambil prakarsa, menumpuknya berkas-berkas laporan, terbuangnya waktu, dan terkurasnya dana pemerintah.

Sementara Michael Crozier memberi pengertian yang lebih buruk bahwa organisasi publik (dia menyebut birokrasi) sebagai organisasi yang tidak dapat mengoreksi tingkah lakunya sendiri dengan cara bersedia belajar dari kesalahan. Alhasil budaya organisasi yang di nilai sebagai budaya birokrasi adalah budaya organisasi yang gemuk, lamban, dan cenderung malas. Budaya birokrasi yang di maksud di sini adalah budaya yang: a) minta dilayani daripada melayani, kecendrungan melempar pelanggan ke bagian pelayanan atau loket lain, atau semena-mena terhadap pengguna, b) mendewakan "proses" atau "prosedur" daripada pelayanan-misalnya, mengatakan "kami hanya mengikuti prosedur" ketika tidak dapat mengatasi masalah pelanggan, c) fokus pada biaya daripada hasil karena menginginkan pola *budget maximer*, yaitu menghabiskan anggaran untuk di belanjakan, daripada mencari laba maksimal, d) sangat hierarkis, setiap

keputusan manajemen di bawa hingga direktur utama, bahkan sampai ke pemilik (pemda atau gubernur/walikota/bupati), e) menghindari resiko (*risk averse*) dengan melempar tanggung jawab kepada pihak lain, kalau bisa yang di luar organisasi. Kalau tidak bisa keluar organisasi, dilemparkan kepada individu lain di dalam organisasi, f) enggan untuk di-*benchmark* karena mudah diketahui mutu pengelolaannya, g) tertutup, dalam arti tidak bersedia untuk transparan, khususnya kepada publik pengguna jasanya, terlebih dalam masalah akuntabilitas keuangan, h) lamban, sangat bertele-tele dalam mengambil keputusan, sehingga ketika keputusan dibuat, peluang sering kali sudah hilang, i) arogan karena memegang monopoli dan bagian dari birokrasi, menjadi arogan kepada publik yang menggunakan jasanya, j) Takut perubahan karena perubahan akan banyak menghilangkan "kenikmatan" dari pengelola yang tidak profesional, bahkan pengelolanya sendiri.

Menurut Hari S. (2006), terdapat perbedaan antara budaya korporat dengan budaya organisasi. Perbedaan itu sebagai berikut: a) budaya korporat mengedepankan pencapaian misi, yaitu memberikan pelayanan kepada pelanggan melalui produk barang dan/atau jasa yang dihasilkannya, b) budaya memberikan ruang pada organisasi dan manusia di dalamnya untuk mengembangkan nilai (*value creation*) bagi pemilik dan pelanggannya, c) budaya mendorong organisasi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang *well and professionally managed*, dari organisasi yang



berpola administrasi atau *severe-manager*, apalagi birokrasi; d) budaya menunjukkan identitas dari warga, sekaligus menjadi bentuk integritas kepada pelanggannya, dan e) budaya mengarahkan korporasi untuk *comply* pada acuan-acuan bisnis terkini dan global, daripada bertahan pada acuan-acuan masa lalu dan/atau lokal.

Salah satu cara memahami perusahaan daerah adalah dengan membandingkan budaya kerjanya. Nilai budaya yang ada di dalam organisasi perusahaan daerah, secara signifikan ikut menentukan keberhasilan pendayagunaan sumber daya manusia di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama (Hari dan Riant, 2006), seperti yang diuraikan di bawah ini :

a. Orientasi Kerja

Budaya perusahaan di perusahaan swasta adalah orientasi pada hasil. Setiap manajer di perusahaan swasta selalu dihadapkan pada hasil apa yang dia peroleh sehingga manajemen pun biasanya cenderung pada kemampuan produktivitas pencapaian tujuan. *Management-by objective* atau MBO adalah hal yang sewajarnya. Eksistensi setiap karyawan dihitung dari hasil yang dicapainya.

Hal yang agak berbeda terjadi pada perusahaan daerah. Di perusahaan daerah ada kecenderungan, baik disadari maupun tidak bahwa nilai orientasi kerja adalah prosedur. Penilaian dari manajer biasanya cenderung diukur dari seberapa jauh yang bersangkutan menjalankan

prosedur yang sudah ditetapkan.

Pada perusahaan swasta yang besar, terjadi juga proses "birokratisasi" sehingga memperlambat proses bisnis. Namun, proses tersebut terjadi karena perusahaan tersebut sudah menjadi besar dan cenderung terlambat untuk meletakkan pola manajemen yang terdesentralisasi sehingga mengurangi birokrasi. Jadi, tidak langsung mempunyai budaya birokrasi.

Pada perusahaan daerah, karena merupakan bentukan dari pemerintah, polanya cenderung ke arah birokrasi. Pada saat ini, perlu diakui, cukup banyak perusahaan daerah yang telah berkembang menjauhi pola birokrasi dan menjadi korporasi yang sesungguhnya. Namun, transformasi dari pola "birokrasi" menjadi "korporasi" masih menjadi agenda bagi perusahaan daerah kita hari ini. Budaya perusahaan pada perusahaan-perusahaan swasta cenderung melihat suatu isu atau permasalahan pada substansinya. Dengan demikian, keputusan atau eksekusi bisnis dapat dilakukan dengan lebih cepat dan pengelolaan usaha dapat dilakukan dengan lebih efisien.

b. Cara Menghadapi Masalah

Pada perusahaan daerah, budaya yang berkembang adalah mengedepankan proses penyelesaian masalah daripada penyelesaian permasalahan itu sendiri. Konsekuensinya, keputusan bisnis menjadi lebih lambat, karena setiap isu dibahas lebih pada *proses-nya* daripada *substansi-*

nya. Bahkan, acap kali yang diambil sebagai *subtansi* adalah *proses* itu sendiri.

Beberapa yang sudah mempunyai mitra bisnis global, khususnya yang sudah menjalani privatisasi, sudah terdorong untuk mengembangkan pola bisnis yang *subtance fokus*. Namun, populasi seperti ini masih perlu ditingkatkan, mengingat masih terlalu banyak yang masih terbiasa untuk fokus pada *proses* daripada *subtansi*, sehingga terlambat dalam mengantisipasi perubahan dan mengambil peluang bisnis yang muncul.

c. Pola Pemberian Ganjaran

Budaya pada perusahaan swasta cenderung memberikan *reward* sesuai dengan kinerja yang dicapai. Dengan demikian, setiap karyawan tidak membedakan usia dan berkompetisi memberikan kinerja yang terbaik. Budaya "*pro-performa*" mendorong perusahaan swasta untuk memperoleh kinerja yang unggul. Pada perusahaan daerah, *reward* cenderung diberikan dengan lebih mempertimbangkan unsur senioritas. Bahkan, ada perusahaan daerah yang menampakkan pola "urut kacang" atau "menunggu giliran sesuai dengan umur dan kepangkatan".

Pendekatan senioritas ini memang tidak mutlak keliru. Perusahaan-perusahaan di Asia cenderung mengedepankan senioritas sebagai budaya, misalnya perusahaan-perusahaan Jepang. Namun demikian, senioritas perlu dilihat sebagai sebuah hubungan positif antara junior dan senior yang mencerminkan sifat saling hormat satu sama lain. Senioritas tidak perlu

menjadi indikator ganjaran yang pokok dalam organisasi bisnis. Pola seperti ini mengakibatkan terjadinya eksodus sumber daya manusia berusia muda yang inovatif dari perusahaan ke perusahaan kompetitor.

I. Komunikasi

Pada perusahaan swasta, ada kecenderungan untuk menghargai komunikasi yang terbuka, lugas, dan terus terang. Dengan demikian, gagasan-gagasan cerdas dan efektif kesetiap bagian perusahaan. Dalam organisasi dengan iklim komunikasi yang terbuka, lugas, dan terus terang, lebih mudah terjadi proses penyamaan *chemistry* dari seluruh anggota organisasi karena tidak ada batas-batas yang sangat kaku di antara warga perusahaan. Salah satu bentuknya, pada perusahaan swasta jarang sekali pintu kantor direktur utama tertutup rapat. Pintu yang terbuka bukan saja memberi "sinyal" bahwa pimpinannya adalah figur yang terbuka kepada koleganya, melainkan juga memberikan representasi bahwa pimpinannya bersedia dikontrol koleganya.

Pola komunikasi dari sebagian besar perusahaan daerah masih banyak dicirikan oleh rasa keraguan di kalangan karyawan untuk saling menyampaikan gagasan, baik karena adanya rasa was-was apakah gagasannya bersifat kritis dan akan mendapat teguran dari pimpinan, maupun karena saluran komunikasi yang ada bersifat sangat berjenjang, sehingga selain panjang, juga sangat mudah terjadi "pencurian gagasan". Konsekuensinya, gagasan-gagasan jenius sering kali tidak muncul

kepermukaan. Bahkan, sumber daya manusia yang cerdas pun menjadi stres atau tertekan sehingga tidak mampu mengembangkan kapasitas individualnya.

Tidak dapat dipungkiri bahwa saat ini sudah banyak perusahaan daerah yang telah berusaha membangun manajemen terbuka. Kecenderungan baru ini perlu dikembangkan lebih lanjut untuk menjadikan perusahaan daerah sebagai lembaga yang memberi ruang bagi pengembangan kapasitas individu-individu didalamnya.

e. Kesetaraan

Pada perusahaan-perusahaan swasta, berkembang manajemen dengan nilai kesetaraan, termasuk dalam tugas dan tanggung jawab. Pola ini ditampakkan dengan adanya pendelegasian yang efektif dalam organisasi perusahaan. Sebagian besar perusahaan daerah sudah mempunyai struktur organisasi dengan wewenang yang didesentralisasikan. Namun demikian, dalam praktiknya, pendelegasian wewenang tersebut kurang berjalan efektif karena budaya yang berkembang adalah budaya paternalisme daripada kesetaraan.

Paternalisme berbeda dengan *leadership*. Jika *leadership* adalah kepemimpinan, paternalisme identik dengan *boss*. Paternalisme adalah sistem nilai dengan ketergantungan yang hampir mutlak kepada pemimpin. Dalam organisasi yang berbudaya paternalisme, anggota organisasi menganggap bahwa otoritas dan akuntabilitas ada pada pemimpin. Oleh

karena itu, tanggung jawab mengembangkan organisasi terputung hanya kepada pemimpinnya. Organisasi dengan budaya paternalisme akan sulit menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern yang pada saat ini didasarkan pada penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di mana unsur-unsur profesionalitas dalam pengelolaan perusahaan menjadi atribut dari semua anggota organisasi.

Sebagian besar perusahaan yang tidak mampu berkembang dengan alami adalah perusahaan yang dikelola oleh pemimpin yang "bossy" perusahaan dikelola dengan cara *one man show*. Untuk perusahaan yang baru lahir dan berkembang, model seperti ini dapat diterima. Namun, pada perusahaan yang sudah berkembang, model seperti ini akan memberatkan.

Budaya yang berkembang disebagian besar perusahaan daerah hingga saat ini adalah budaya *paternalisme*. Memang, ada sejumlah perusahaan daerah yang sudah melakukan transformasi dari pemimpin yang paternalistik ke pemimpin yang berkepemimpinan unggul. Pola-pola seperti ini sudah waktunya dicontoh dan dikembangkan di seluruh perusahaan daerah karena lingkungan bisnis perusahaan daerah sudah mulai kritis sehingga diperlukan nilai budaya yang lebih berkesetaraan daripada yang paternalis. Kuatnya kecenderungan paternalisme membangun kecenderungan bahwa keputusan selalu turun dari atas ke bawah sehingga integritas dan kredibilitas dianggap hanya menjadi kewajiban atasan. Ini membuat isu kritis tentang *good corporate goverment* juga mengemuka di

perusahaan daerah.

F. Kajian Teoritis tentang Perencanaan Strategis

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dalam menentukan dan mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategis mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal ini antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada strategi. Strategis didefinisikan sebagai "*the science of planning and directing military operation*". Pearce and Robinson (2000) strategi merupakan rencana suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian, salah satu fokus strategis adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Jauch dan Glueck (1997) mengemukakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi harus dilaksanakan secara efektif, sehingga rencana strategi harus dipadukan dengan masalah

operasional. Dengan kata lain, kemungkinan berhasil diperbesar oleh kombinasi perencanaan strategis yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula (Jauch dan Glueck, 1997).

Hill dan Jones (1998) meninjau strategis dari dua sisi yaitu: a) sisi yang pertama "*Strategy is a specific pattern of decisions and action that's managers take to achieve an organization's goals*". Strategi dipandang sebagai pola khusus dari keputusan dan tindakan yang diambil manajer untuk mencapai tujuan organisasi, b) sisi kedua strategi merupakan pola di dalam arus keputusan atau tindakan. Strategi melibatkan lebih dari sekedar perencanaan seperangkat tindakan. Strategi juga ternyata melibatkan kesadaran bahwa strategi yang berhasil justru muncul dari dalam organisasi.

Dalam praktiknya, strategi pada kebanyakan organisasi merupakan kombinasi dari apa yang direncanakan dan apa yang terjadi. Oleh karena itu, tidak semua rencana strategis dapat diimplementasikan, karena ada kalanya strategi yang dikehendaki (*intended strategy*) tidak dapat dijalankan sepenuhnya (*unrealized strategy*). Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang tidak atau belum diantisipasi pada saat menyusun rencana strategis, misalnya: gejolak politik, krisis ekonomi, globalisasi, dan lain sebagainya. Hal ini dapat dideteksi pada saat evaluasi dan pengawasan strategi. Pada saat ini tidak harus dijalankan namun jika mungkin dan cocok maka akan dijalankan atau diimplementasikan.

Porter (1996) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Strategi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan metode yang digunakan untuk mengembangkan, memproduksi, dan menjual produk atau jasa aktual. Sedangkan orientasi strategis menunjuk pada sekumpulan nilai-nilai yang secara konsisten menjadi pedoman bagi tindakan dan respon strategis suatu perusahaan atau mengacu pada bagaimana organisasi menggunakan strategis untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungannya.

Berdasarkan tinjauan beberapa konsep tentang strategis di atas, maka strategis organisasi dapat didefinisikan sebagai: a) alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, b) seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, dan c) pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.

Merujuk pada beberapa pendapat mengenai strategis, maka proses manajemen strategis merupakan implementasi dari strategi-strategi terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus yang cenderung berulang. Dengan kata lain, manajemen strategis akan sangat bersifat kontekstual dimensional, yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi

ersebut.

Porter (1996) memberikan pengertian manajemen strategis sebagai *"the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross functional decisions that enable an organization to achieve its objectives"*. Pengertian di atas menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan suatu proses yang terdiri dari tiga tahap yaitu, 1) perumusan strategis (*strategy formulation*), 2) implementasi strategis (*strategy implementation*), dan 3) evaluasi strategis (*strategy evaluation*). Sedangkan menurut Pearce and Robinson (2000), *"Strategic management is define as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives"*.

Perencanaan strategis merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan (Boyd and Reuning, 1998). Strategi merupakan alat (*vehicle*) untuk melakukan adaptasi dan merupakan faktor penentu utama (*key determinant*) kinerja perusahaan. James dan Hatten (1994) menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari strategi (*performance =strategic archetype*). Lebih jauh, kinerja menurut Porter (1996) merupakan 'jantung' keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dalam pasar yang kompetitif.

Bagaimana perusahaan menggunakan strategis untuk beradaptasi dengan lingkungannya merupakan makna dari orientasi strategis (*strategic orientation*), perencanaan strategis dalam sistem manajemen strategis

menempati posisi yang krusial. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategis. Pada tahap perencanaan strategis dijabarkan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategis (*strategic objective*).

Hasil penelitian empiris yang terkait dengan variabel perencanaan strategis dapat disimpulkan, yaitu strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan. (Jauch dan Glueck, 1997; Mintzberg, 1998; Blocher 2000).

Strategi merupakan alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila ada kombinasi perencanaan strategis yang baik dengan pelaksanaan strategis yang baik pula (Porter, 1992; Jauch dan Glueek, 1997). Perumusan strategi yang dimulai dengan analisis lingkungan tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan strategis perusahaan, pada tahap perencanaan strategis akan dijabarkan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategis (Jauch dan Glueck, 1997; Mulyadi, 2001; Wheelen and Hunger, 2000).

Dalam perencanaan strategis diputuskan perubahan-perubahan yang menyangkut tujuan organisasi, sumber-sumber yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, serta kebijaksanaan yang mengatur perolehan dan penggunaan sumber-sumber tersebut (Anthony dan Dearden, 1991; Govindarajan, 2001:300).

Lebih lanjut Mulyadi (2001) mengungkapkan bahwa manajemen strategis merupakan proses yang berkelanjutan. Sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan/atau kondisi organisasi. Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih jika perlu adanya strategi lain yang muncul (*emergent strategy*) dan mungkin perlu diterapkan untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Dari berbagai definisi tentang manajemen strategis, pada hakekatnya mengandung dua hal penting, yakni: a) bahwa manajemen strategis terdiri dari tiga macam proses manajemen, yaitu perumusan strategis, penerapan strategis, dan evaluasi/kontrol terhadap strategis, b) manajemen strategis memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan (integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional dari sebuah bisnis.

Dengan menggunakan manajemen strategis sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan organisasi. Menurut Mulyadi (1995), penerapan manajemen strategis dalam suatu organisasi diharapkan akan membawa manfaat atau keuntungan sebagai berikut: a) memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, b)

membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi, c) membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif, d) mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko, e) aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa datang, f) keterlibatan karyawan dalam penyusunan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya, g) aktivitas yang tumpang tindih dikurangi, dan h) keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Manajemen strategis semakin penting artinya dan manfaatnya apabila diingat bahwa lingkungan organisasi-organisasi mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks, sehingga keberhasilan manajemen strategis ditentukan oleh para manajer atau pimpinannya. Dengan demikian manajer strategis berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategis dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktiknya.

Manajemen strategis dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. *Pertama*, terdapat adanya analisis strategis dimana penyusun strategi yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategis organisasi yang bersangkutan. *Kedua*, terdapat pula analisis pilihan strategis yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasinya, dan pilihan antara mereka. *Ketiga*, terdapat

implementasi strategis yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategis dapat dilaksanakan.

Mengacu pada berbagai kajian tentang manajemen strategis di atas, maka salah satu fokus manajemen strategis adalah pada lingkungan eksternal dan pada operasi-operasi masa mendatang. Manajemen strategis mendeterminasi arah jangka panjang organisasi yang bersangkutan dan ia menghubungkan sumber-sumber daya organisasi yang ada dengan peluang-peluang pada lingkungan yang lebih besar.

Konsep manajemen modern menunjukkan bahwa badan usaha atau perusahaan yang melakukan suatu kegiatan ekonomi tidaklah berdiri sendiri, melainkan, berada dalam lingkungan (*environment*) yang saling berpengaruh. Suatu perusahaan akan selalu berada di tengah lingkungan yang terdiri dari pemerintah, masyarakat sosial, pelanggan, pemasok, pegawai, atau karyawan, dan industri sejenis yang merupakan kompetitor. Kemampuan perusahaan menempatkan posisinya dalam lingkungan dengan memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dari faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh dan saling mempengaruhi di dalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategis

Perusahaan daerah penting memahami operasionalisasi manajemen yang dipandang mampu meningkatkan kinerja usahanya dalam menghadapi ketidakpastian. Berdasarkan hasil studi di luar negeri, ditemukan bahwa

perencanaan strategis dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan tersebut, aktivitas perusahaan dapat dikontrol dan indikator keberhasilannya dapat diukur.

Andersen, Torben Juul (2000) menyimpulkan bahwa perencanaan strategis menguntungkan perusahaan-perusahaan kecil sehingga mampu mencari alternatif yang baru untuk meningkatkan posisi kompetitifnya. Liedtka, J. (2000); Shrader., Mulford dan Blackburn (1989) juga menyimpulkan bahwa perencanaan strategis memberi manfaat bagi perusahaan-perusahaan kecil pada industri-industri yang dinamis dan berkembang dengan pesat. Sebagian besar literatur telah menunjukkan bahwa implementasi perencanaan strategis yang efektif memungkinkan banyak bisnis kecil mencapai keberhasilan.

Lumpkin dan Dess (1996) dalam Fredianto dan Zulaikha (2001) telah meneliti dimensi-dimensi orientasi strategis, yaitu *innovativeness* (kemauan untuk melakukan inovasi) mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif yang menghasilkan produk, layanan, atau proses perubahan teknologi baru. Dalam lingkup perusahaan manufaktur, inovasi mencakup penciptaan (*creating*), peningkatan, dan perluasan produk, proses, dan teknologi. Namun inovasi produk dan proses merupakan hal terpenting bagi bisnis suatu perusahaan. Proaktivitas (*proactiveness*) mengacu pada "*taking initiative by anticipating and pursuing new opportunities and by participating*

in emerging markets..."

Pendapat ini didukung oleh Wheelen Hunger (2000) yang mengatakan bahwa strategi proaktif lebih menekankan pada aspek pengambilan inisiatif. Berani mengambil resiko (*risk taking*) sebagai "*willingness to take chances and to accept, losses if adverse events occur*". mendefenisikannya sebagai "*a firm's willingness to support innovative ventures and projects, even when their outcomes are uncertain*". Sedangkan Pearce & Robinson (2000) menyatakan bahwa berani mengambil resiko menunjuk pada "*willingness of management to commit significant resources to opportunities in the face of uncertainty*". Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategis, yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing. Implikasi dari kajian tersebut adalah bahwa organisasi dikatakan masih meraih suatu keunggulan apabila dapat memanfaatkan peluang-peluang dari lingkungannya, yang memungkinkan organisasi untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang yang menjadi kekuatannya.

Perencanaan strategis meliputi periode waktu satu hingga lima tahun. Perencanaan strategis lebih umum dan memiliki cakrawala waktu yang lebih lama. Andersen (2000) telah mempelajari sifat dari perencanaan strategis, penentuan tujuan dan implementasi dari perencanaan tersebut dan menyimpulkan bahwa perencanaan strategis benar-benar memberikan keuntungan bagi banyak perusahaan. Perencanaan strategis yang dimaksud

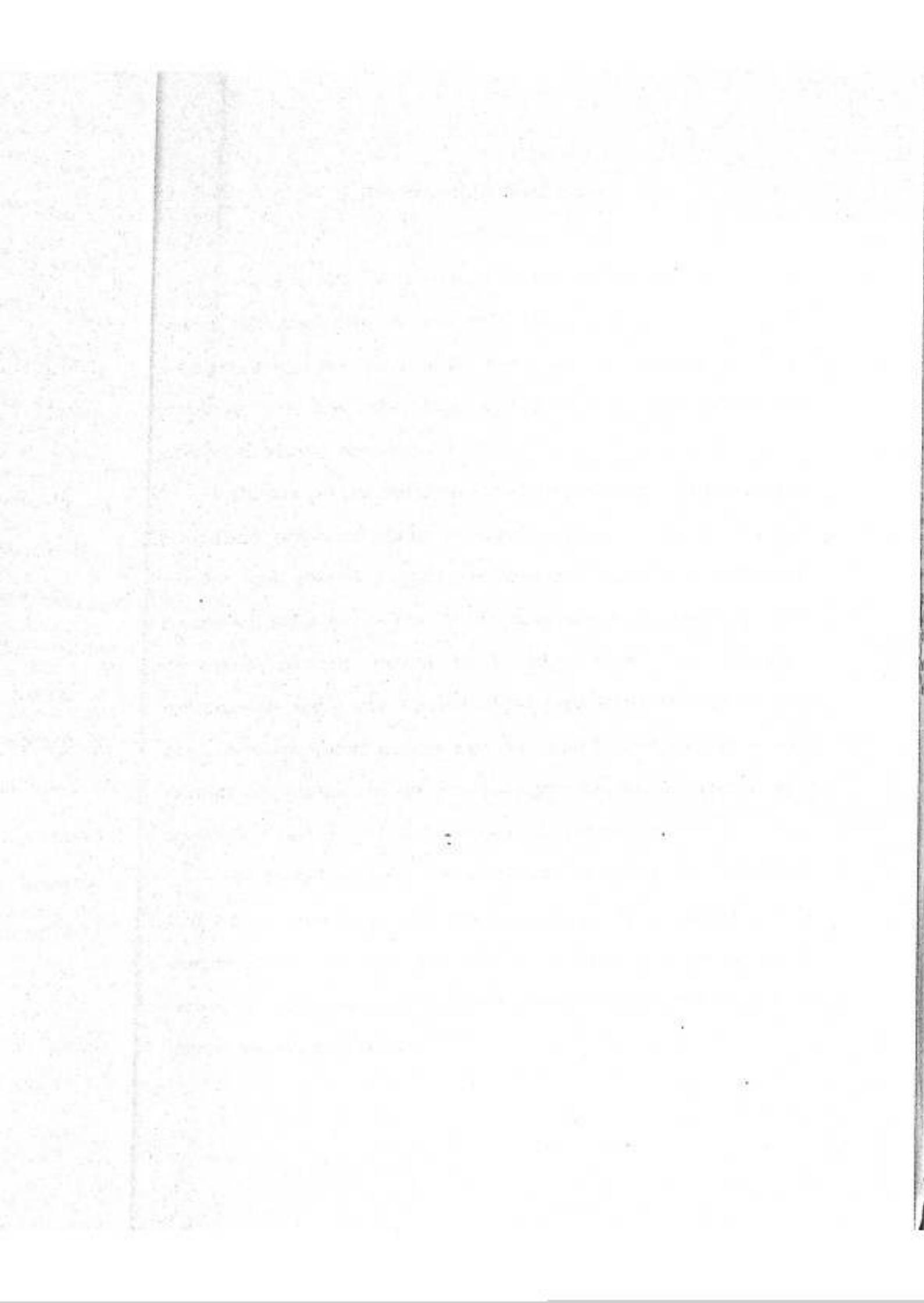
adalah suatu perencanaan yang didesain untuk memenuhi sasaran organisasi secara luas dalam jangka waktu 1-5 tahun ke depan.

Perencanaan strategis biasanya dibuat oleh pemilik/pengelola perusahaan itu sendiri, sekaligus sebagai pengambil keputusan-keputusan penting bagi perusahaan, yaitu: 1) Membuat perencanaan tertulis jangka anjang yang mencakup profitabilitas, produktifitas, posisi bersaing, pengembangan karyawan, kepemimpinan teknologi. 2) Membuat perencanaan jangka panjang yang obyektif, yaitu: *earnings, return on investment, capital growth, sales/earnings ratio*, volume penjualan. 3) Membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang: *balance sheet, cash flow analysis, income statement*, 4) Membuat perencanaan jangka panjang anggaran: *hiring and training key management personel, research, development, advertising*, 5) Membuat perencanaan jangka panjang secara spesifik: *political development, personel family income, social currents, non-product technological breakthroughs, labor/personel attitudes, national economic trends*, 6) Membuat perencanaan jangka panjang yang berisi prosedur untuk mengantisipasi perbedaan-perbedaan antara perencanaan dan kinerja aktual, serta mengoreksi perbedaan-perbedaan tersebut (*procedur slack*)

Menurut Anthony dan Govindarajan (2000), perencanaan strategi yang dilaksanakan secara formal dan baik dapat memberikan beberapa manfaat bagi organisasi antara lain: a) Adanya formula yang jelas dalam

penyusunan anggaran yang efektif, terutama anggaran operasional. b) Sebagai sarana untuk memfasilitasi keputusan alokasi sumberdaya yang optimal dalam mendukung (*support*) pilihan kunci strategis (*key strategic option*). Jadi rencana strategis membantu organisasi untuk mengerti implikasi keputusan strategis untuk rencana kegiatan dalam jangka pendek. c) Sebagai alat pendidikan yang baik dan alat pelatihan yang menghasilkan manajer untuk berfikir strategis dan mengimplementasikannya dengan baik. d) Membantu manajer menyisihkan waktu untuk berfikir mengenai masalah jangka panjang. e) Sebagai sarana untuk menyatukan (*align*) para manajer untuk satu strategi, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporasi untuk masing-masing manajer.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2000), di samping manfaat di atas, ada beberapa keterbatasan dari perencanaan strategis, yaitu: a) Adanya kecenderungan bahwa perencanaan strategis hanya akan menjadi "isi formulir", pelaksanaan birokrasi, dan tidak ada pemikiran strategis. b) Adanya kecenderungan dari departemen perencana strategis mendelegasikan persiapan rencana strategis pada stafnya sehingga menghilangkan input atau peran dari pihak manajemen kunci atau senior. c) Boros waktu dan biaya.



G. Beberapa Hasil Studi Empiris

Berikut ini akan dikemukakan beberapa hasil studi empiris yang pernah dilakukan baik di Indonesia maupun di luar negeri yang menggunakan model yang relatif sama dengan penelitian ini, yaitu paradigma hubungan antara lingkungan strategis, budaya, perencanaan strategis, dan kinerja perusahaan.

Penelitian dari Lee dan Militer (1996) dengan sampel 151 perusahaan-perusahaan besar manufaktur di Korea Selatan, menunjukkan bahwa semakin tidak pasti lingkungan (dinamika dan kompleksitas lingkungan meningkat), maka semakin tinggi kecenderungan digunakannya strategis diferensiasi berbasis inovasi produk dan pasar. Jika lingkungan dipersepsikan stabil, ada kecenderungan perusahaan berorientasi pada biaya. Hasil penelitian mereka juga mendukung teori kontinjensi yang menyatakan kesesuaian antara strategis dengan lingkungan akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian Tan (1996) dengan sampel 53 perusahaan elektronik di Cina menunjukkan bahwa dinamika dan kompleksitas berhubungan positif dengan orientasi strategis (proaktif, inovatif, dan keberanian mengambil resiko) dan kesesuaian antara kedua variabel tersebut berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.

Penelitian Covin dan Covin (1990) dengan sampel 344 perusahaan manufaktur kecil di Amerika Serikat. Penelitian ini menggunakan kriteria dari *Small Business Administration* untuk mengukur besaran perusahaan, menemukan bahwa pada lingkungan yang tidak ramah, perusahaan-perusahaan kecil yang mempunyai perilaku strategis agresif (proaktif, inovatif, dan berani berkonfrontasi dengan pesaing) menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang bersifat pasif.

Penelitian ini menggambarkan kondisi lingkungan perusahaan ke dalam sebuah kontinum dari kondisi yang menguntungkan (*benign environment*) sampai kondisi tidak ramah (*hostile environment*). Lingkungan yang tidak ramah dipandang sebagai kondisi yang negatif dan penuh ketidakpastian yang berada di luar kendali perusahaan yang ditandai dengan iklim industri yang tidak menentu, persaingan yang ketat, perubahan yang mendadak, terputus-putus (*discontinuous change*).

Dalam kondisi lingkungan seperti ini, peluang yang tersedia (*exploitable opportunities*) relatif sedikit. Sebaliknya kondisi lingkungan eksternal yang menguntungkan menggambarkan kondisi sektor-sektor lingkungan eksternal yang relatif stabil, aman, dan tersedia peluang pasar dan sumber investasi yang berlimpah. Faktor-faktor lingkungan meliputi antara lain konsumen, pesaing, pasar, pemerintah, pemasok, distribusi, sikap masyarakat, ekonomi, dan teknologi.

Penelitian yang dilakukan oleh Fredianto dan Zulaikha (2001) dengan jumlah sampel 89 perusahaan manufaktur menengah-kecil di kota Semarang menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Semarang cenderung bersifat proaktif dan inovatif dalam merespon kondisi lingkungan eksternal yang kompleks dan dinamis. Di sisi lain, mereka cenderung berani mengambil resiko dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan mendukung (*munificent*). Sehingga dalam kondisi lingkungan yang dinamis mereka cenderung bersikap inovatif, proaktif, dan berani mengambil resiko dalam usaha menangkap peluang-peluang usaha dan meraih keunggulan bersaing.

Sementara dalam kondisi lingkungan yang kompleks, mereka cenderung menghindari resiko. Hal ini mengandung arti bahwa mereka secara hati-hati menganalisis dan mengambil keputusan strategis dalam merespon kondisi lingkungan eksternal yang kompleks. Sementara pada kondisi lingkungan eksternal di mana sektor-sektornya dinilai mendukung aktivitas dan perkembangan perusahaan, mereka cenderung bersikap inovatif dan berani mengambil resiko dalam rangka meningkatkan posisi pasar dan posisi bersaing.

Berdasarkan uraian di atas, maka perusahaan-perusahaan manufaktur di kotamadya Semarang dapat dikategorikan sebagai *prospectors* (*prospectors* yang hati-hati) atau *wary entrepreneurial firms* karena di satu sisi, memiliki kemauan untuk melakukan inovasi dan bersikap proaktif

bagai usaha beradaptasi dengan, khususnya, kondisi lingkungan eksternal yang dinamis. Namun di sisi lain, cenderung bersikap hati-hati dalam mengambil keputusan strategis berkaitan dengan pengalokasian sumber daya pada aktivitas usaha yang mengandung resiko tinggi.

Lebih jauh, *proactiveness* dan *innovativeness* yang merupakan karakter utama *prospector* berimplikasi positif terhadap pertumbuhan dan kemampuan. Sedangkan keberanian dalam mengambil resiko (*risk taking*) tidak memberikan kontribusi yang nyata terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa paradigma hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategis, dan kinerja perusahaan berdasarkan teori kontinjensi bisa diterapkan (*applicable*) dan dapat menjelaskan konfigurasi lingkungan eksternal – orientasi strategis dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan dalam konteks industri manufaktur tengah-kecil di Semarang.

Max (1989) dalam penelitiannya dengan jumlah sampel sebesar 86 perusahaan manufaktur di Amerika Serikat dan K.Chong dan Ming Chong (1997) dengan jumlah sampel sebesar 120 perusahaan manufaktur di Jepang. Kedua peneliti di atas menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap perancangan sistem akuntansi manajemen dan kinerja. Lingkungan merupakan variabel yang perlu dianalisis karena lingkungan berpengaruh terhadap perancangan sistem akuntansi manajemen dan kinerja perusahaan. Bukti empiris yang dilakukan oleh

Gordon dan Narayana (1984) pada 105 perusahaan manufaktur di Ottawa Canada juga menemukan bahwa informasi dan struktur organisasi desentralisasi merupakan fungsi dari lingkungan dan pada tingkat desentralisasi yang tinggi memerlukan informasi yang lebih tepat waktu (*timeliness*), non finansial dan berorientasi pada masa yang akan datang, teragresi dan terintegrasi.

Willie dan Shirley (1999) meneliti hubungan manajerial, lingkungan eksternal, faktor-faktor organisasi dan intensitas pelaksanaan perencanaan strategis terhadap kinerja keuangan dari 112 bank di Amerika. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa intensitas pelaksanaan perencanaan strategis yang dilakukan bank secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Intensitas perencanaan strategis secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan variabel perantaranya faktor manajerial dan organisasi. Hasil penelitiannya juga memperlihatkan adanya pengaruh timbal balik antara intensitas pelaksanaan perencanaan strategis dengan kinerja keuangan bank, yang mana konsisten dengan penelitian Gul dan Chia (1994) dengan jumlah sampel 116 perusahaan manufaktur di Amerika Serikat, yaitu kinerja bisnis unit dipengaruhi oleh penggunaan informasi akuntansi manajemen yang scope-nya luas serta strategis bisnis unit yang diterapkan. Selanjutnya ketidakpastian lingkungan dan penggunaan informasi akuntansi manajemen yang scope-nya luas juga berpengaruh terhadap kinerja.

Perusahaan dapat berhasil baik apabila dilakukan pengelolaan perusahaan dengan baik dan adanya pelaksanaan perencanaan strategis. Hasil penelitian Bruce R. dan Allen C. (1999) dengan jumlah sampel sebesar 63 perusahaan kecil di Cina menemukan bahwa ada hubungan positif antara intensitas pengelolaan perusahaan dengan intensitas *scanning* lingkungan. Perencanaan strategis yang baik, berisi sekurang-kurangnya gambaran lingkungan bisnis perusahaan saat ini dan yang akan datang. Selanjutnya juga dibahas bagaimana perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang demikian perlu memperlihatkan sumberdaya yang diperlukan, pasar yang akan dimasuki, perubahan dalam biaya dan teknologi yang diperlukan.

Penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja. Penelitian Chenhall (1997) dengan jumlah sampel sebesar 87 perusahaan elektronik dan outomobil di Jepang membuktikan bahwa pengukuran kinerja memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis. Perusahaan elektronik dan automobil Jepang yang menggunakan strategis perbaikan terus menerus (*continous improvement strategy*) juga memberikan umpan balik yang lebih sering untuk meningkatkan kinerjanya.

Ferry dan Halim (2003), dengan jumlah sampel sebesar 124 instansi pemerintah daerah di Indonesia. Penelitian ini berhasil membuktikan beberapa faktor-faktor rasional, yaitu ketentuan eksternal, sumberdaya, informasi dan orientasi tujuan, berpengaruh secara signifikan terhadap



adopsi ukuran kinerja di instansi pemerintah. Namun, penelitian ini tidak berhasil membuktikan pengaruh ketentuan internal terhadap pengadopsian suatu ukuran kinerja. Kebijakan mengadopsi suatu ukuran kinerja instansi pemerintah lebih dipengaruhi oleh mandat atau ketentuan dari luar instansi (misalnya Peraturan Pemerintah, Instruksi Presiden, Peraturan Daerah) daripada kebijakan pimpinan instansi (ketentuan internal).

Penelitian ini juga menemukan variabel-variabel lingkungan internal dan sikap memiliki pengaruh signifikan terhadap proses pengadopsian suatu ukuran kinerja. Lingkungan internal berupa keterlibatan dan kesepakatan personil program terhadap ukuran kinerja yang dikembangkan dan inisiatif pimpinan dalam mengatasi konflik dalam pengembangan ukuran kinerja sangat berpengaruh dalam pengadopsian ukuran kinerja. Signifikan variabel sikap, sebagai pengukur budaya, terhadap perubahan dan konsekuensi yang disebabkan pengadopsian suatu ukuran kinerja.

Dalam implementasi atau pemanfaatan ukuran kinerja, penelitian ini berhasil membuktikan faktor lingkungan internal dan budaya berpengaruh signifikan terhadap implementasi hasil pengukuran kinerja. Namun, penelitian tidak berhasil membuktikan pengaruh lingkungan eksternal terhadap implementasi informasi kinerja.

Penelitian yang dilakukan Yurniwati (2003) dengan sampel berjumlah 110 perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ) sampai tahun 2000, menyimpulkan bahwa pengaruh lingkungan bisnis

eksternal terhadap perencanaan strategis dan kinerja perusahaan tergolong cukup tinggi, dan secara keseluruhan lingkungan bisnis eksternal bersifat kurang pasti. Penerapan perencanaan strategis secara keseluruhan tergolong cukup tinggi, namun pencapaian perencanaan strategis kurang meningkat dibandingkan dengan yang sudah ditetapkan. Tingkat penerapan *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja secara terpisah tergolong sering, namun tingkat penerapan secara keseluruhan (terintegrasi) masing-masing perspektif *balanced scorecard* jarang.

Penelitian yang dilakukan saat ini juga memfokuskan pada variabel lingkungan yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Perbedaannya di sini adalah dengan menggunakan variabel tambahan, yaitu variabel budaya sebagai salah satu variabel lingkungan yang diduga mempunyai peranan dalam mengurangi ketidakpastian lingkungan dan penerapan perencanaan strategis serta pencapaian kinerja perusahaan berdasarkan *balanced scorecard*.

Perbedaan lainnya adalah obyek penelitian. Pada penelitian yang dilakukan saat ini menggunakan obyek penelitian pada organisasi publik, yaitu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), khususnya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan obyek penelitian pada organisasi swasta, yaitu perusahaan manufaktur. Hal ini mempunyai karakteristik sangat berbeda sehingga diduga turut mempengaruhi kinerja perusahaan daerah.

Kotter dan Heskett (1992) meneliti tentang hubungan budaya perusahaan dengan kinerja ekonomi jangka panjang dan telah membukukan hasil penelitiannya dalam buku yang berjudul *Corporate Culture and Performance* yang diterbitkan oleh *The Free Press*, New York. Tujuan penelitiannya ada tiga, yaitu: a) menetapkan ada hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja ekonomi jangka panjang, b) mengklasifikasi sifat dan berbagai alasan bagi hubungan tersebut, dan c) menemukan apakah dan bagaimana hubungan tersebut dapat dieksploitasi untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan.

Dengan menggunakan metode survei kuesioner telah dilakukan penelitian atas 47 perusahaan dari jenis industri yang berlainan di New York. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah: a) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang sangat berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Berbagai perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen manajerial utama (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) serta kepemimpinan pada semua tingkat mempunyai kinerja yang melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri budaya tersebut. b) Diprediksikan bahwa budaya perusahaan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan perusahaan di masa datang. c) Banyak budaya perusahaan yang bersifat menghambat kinerja ekonomi jangka panjang. Budaya tersebut mudah berkembang, bahkan di dalam perusahaan yang memiliki banyak orang pintar dan berakal sehat sekalipun. d) Walaupun

ultit diubah, budaya perusahaan dapat dijadikan lebih meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Fernandez (2002) mempunyai tujuan, yaitu: Mempelajari budaya organisasi, kinerja organisasi, komitmen manajemen, dan komitmen individual rumah sakit umum dan kabupaten kota. Metode penelitian menggunakan rancang bangun observasional dengan cara *cross sectional* yang dilakukan pada 25 rumah sakit kabupaten kota di Surabaya dengan menggunakan *multi stage analisis*. Sedang uji statistik dilakukan analisis faktor dengan *Confirmatory Factor Analisis*, uji beda dengan ANOVA dilanjutkan dengan LSD dan *Student's T Test*, analisis jalur dengan LISREL.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian: a) komitmen manajemen berpengaruh pada budaya organisasi, kinerja, dan komitmen individual pada rumah sakit pada semua level, b) komitmen individual berpengaruh pada budaya organisasi kinerja rumah sakit, dan c) budaya organisasi rumah sakit berpengaruh pada kinerja rumah sakit.

Penelitian tentang budaya telah dilakukan oleh (Moeliono,2003) pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) dan telah membukukan hasil penelitiannya dalam buku yang berjudul *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporat* menunjukkan bahwa salah satu kekuatan BRI adalah mempunyai budaya korporat yang kuat. Budaya korporat pada umumnya merupakan pernyataan filosofis dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan

ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya korporat, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan.

Eka dan Ainun (2000) melakukan penelitian di Indonesia dengan jumlah sampel sebesar 97 perusahaan manufaktur. Dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi Intensitas Peran Akuntansi Manajemen (IPAM). Kinerja perusahaan dilihat dari laporan keuangan yang didasarkan pada standar akuntansi keuangan. Dalam pandangan akuntan, bagaimana mungkin perusahaan bekerja baik tanpa memanfaatkan informasi akuntansi manajemen. IPAM dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan, tetapi juga dipengaruhi faktor internal yang ada pada perusahaan.

Menurut Rachma (2000) dengan jumlah sampel sebesar 67 auditor di Yogyakarta menemukan bahwa budaya terbentuk selama terjadi interaksi sosial. Interaksi sosial merupakan interaksi internal maupun eksternal. Oleh karena itu, akuntansi merupakan budaya asing. Penelitian tentang budaya organisasi perlu memandang permasalahan dalam persepektif lebih luas.

Perspektif yang lebih luas ditunjukkan dengan tinggi rendahnya *setting exposure* perusahaan dengan dunia internasional. Perspektif demikian menekankan pada hubungan perusahaan dengan dunia luar, bukan hanya lingkungan internal perusahaan. Sudut pandang ini

mengintegrasikan pendapat-pendapat mengenai terbentuknya budaya perusahaan, yaitu: 1) diciptakan pendirinya, 2) pengalaman dengan lingkungannya, dan 3) kontak dengan pihak lain.

Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya, Persamaan, dan Perbedaannya

Penulis	Lokasi /Jumlah dan Jenis Sampel	Variabel	Hasil Penelitian
Anderson dan Narayana (1984)	Kanada, 86 perusahaan manufaktur	Perceived Environment Uncertainty, Management Accounting System Structure	Management Accounting System dan Struktur organisasi merupakan fungsi dari lingkungan
Benhall dan Morris (1986)	Jepang, 147 perusahaan elektronik dan automobil	Structure, Environment Perceived, Management Accounting System	Struktur organisasi berpengaruh terhadap Lingkungan dan desain sistem akuntansi manajemen
Max (1989)	Amerika Serikat 102 perusahaan manufaktur	Environment, Management Accounting System, Financial Performance	Ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh terhadap perancangan sistem akuntansi manajemen dan kinerja keuangan
Dovin dan Dovin (1990)	Amerika Serikat, 344 perusahaan manufaktur kecil	Competitive Aggressiveness, Environmental, Performance	Lingkungan yang tidak ramah, perusahaan-perusahaan kecil yang mempunyai perilaku strategis agresif (proaktif, inovatif, dan berani berkonfrontasi dengan pesaing) menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang bersifat pasif.

Gotter and Mesket (1992)	New York, 47 perusahaan industri	Budaya korporat, kinerja perusahaan	budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang sangat berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Walaupun sulit dirubah, budaya perusahaan dapat lebih meningkatkan kinerja perusahaan.
Tan dan Litschert (1994)	Cina, 53 industri elektronik	Environment Strategy Performance	Lingkungan berpengaruh terhadap strategis dan secara tak langsung mempunyai implikasi terhadap kinerja
Gull dan Chia (1994)	Amerika Serikat, 116 perusahaan manufaktur	Management Accounting System, Perceived Environmental Uncertainty, Decentralization on and Managerial Performance	Tingkat desentralisasi yang tinggi dan karakteristik informasi akuntansi manajemen yang andal berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial
Lee dan Miller (1996)	Korea Selatan, 151 perusahaan manufaktur	Strategic Environment dan Performance	Lingkungan dan strategis berpengaruh terhadap kinerja, untuk meningkatkan kinerja diperlukan adanya keselarasan strategis dan perubahan lingkungan
K. Chong dan Ming Chong (1997)	Jepang, 120 industri	Strategic Choise, Environmental Uncertainty, SBU Performance, Management Accounting System	Adanya keterkaitan antara Choise, Environmental Uncertainty, Management Accounting System and SBU Performance. Dan Lingkungan bisnis Eksternal berpengaruh terhadap kinerja SBU
Willie, Shirley (1997)	Amerika Serikat, 112 bank	Strategic Planning Financial Performance	Intensitas penggunaan perencanaan strategis mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan dan juga terjau hubungan timbal balik diantara keduanya

Elenkov (1997)	Eropa, 93 institusi	Strategic uncertainty dan Environmental Scanning	Lingkungan umum secara langsung berpengaruh terhadap strategis
Bruce R., and Allen (1999)	Cina, 63 perusahaan kecil	Corporate Entrepreneurship and strategic Management	Adanya hubungan positif antara intensitas corporate entrepreneurship dengan intensitas scanning, planning flexibility, locus of planning dan strategic control
Fredianto dan Zulaikha (2001)	Semarang, 89 perusahaan manufaktur kecil dan menengah	Lingkungan Eksternal, Orientasi strategis dan Kinerja Perusahaan	Hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategis dan kinerja perusahaan berbasiskan teori kontingensi bisa diterapkan (<i>applicable</i>)
Gazali, A Umar (2002)	PDAM Kabupaten Bantaeng	Variabel keputusan: <i>Asset Turn Over (ATO), ROI, Cash Ratio, Current Ratio, Asset to Debt ratio dan Debt to equity Ratio</i>	Hanya variabel ROI yang mempengaruhi kinerja keuangan PDAM di Kabupaten Bantaeng
Ferry dan Halim (2003)	Indonesia, 124 instansi pemerintah daerah	Rasional, Politik dan Kultur Organisasi Pemanfaatan Informasi Kinerja	Faktor rasional, Politik dan Kultur Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap adopsi ukuran kinerja di instansi pemecintah
Yurniwati (2003)	Indonesia, 110 perusahaan manufaktur	Lingkungan Bisnis Eksternal, Rencana strategis dan Kinerja perusahaan	Lingkungan Bisnis Eksternal berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Namun berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui rencana strategis.
Kahar, Abdul (2003)	PDAM Kabupaten Biak Numfor	Kepmendagri No.47 th 1999 PPK PDAM 10 Rasio.	Kinerja keuangan PDAM Kabupaten Numfor (2000), 18,75(2001), 15,75(2002), memperoleh katagori kurang

Regulasi (2003)	PDAM Kabupaten Jayapura	Rasio likuiditas, Solvabilitas, Aktivitas, Rentabilitas dan Du Pont serta rasio keuangan Kepmendagri No.47 1999	Kinerja keuangan PDAM Jayapura mempunyai tingkat likuiditas, aktivitas dan rentabilitas yang sangat rendah sehingga tergolong sangat rendah
--------------------	----------------------------	--	--

Sumber : data diolah

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

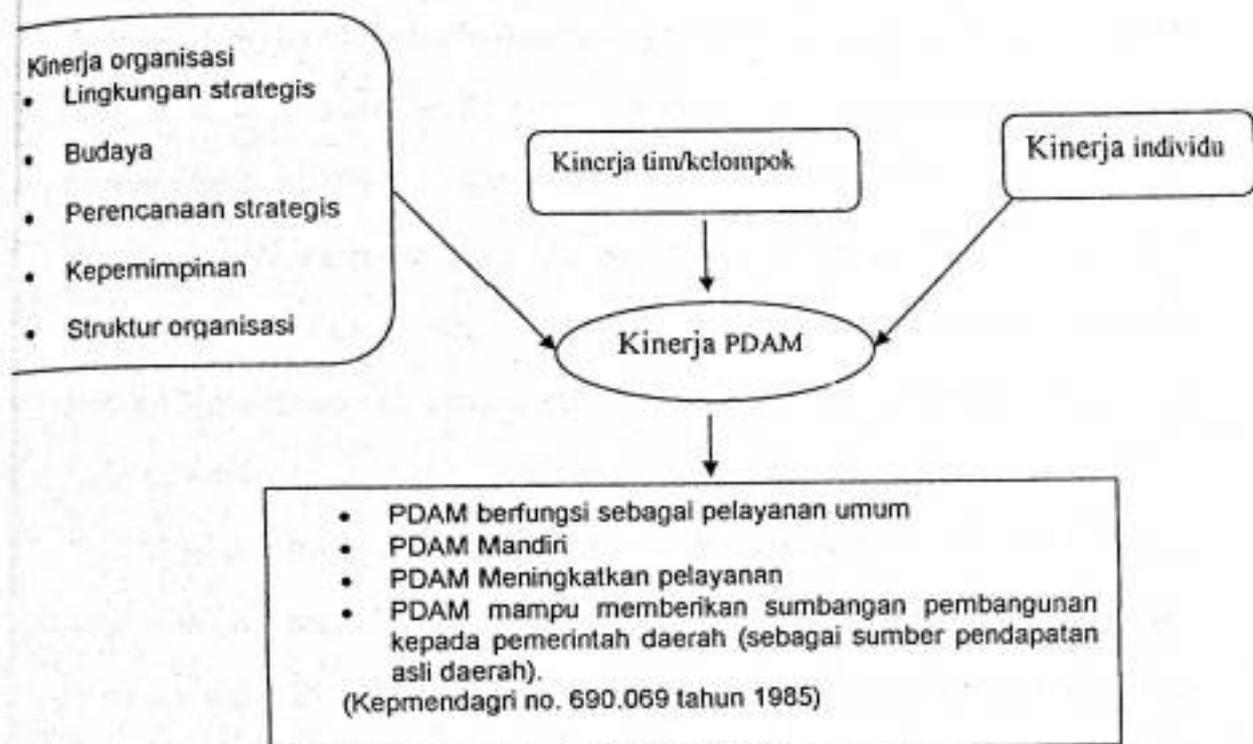
A. Kerangka Konseptual

Dalam organisasi sektor publik, pegawai atau karyawan bekerja dalam satu kelompok atau tim. Setiap karyawan akan bekerja sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Kinerja tim tersebut pada dasarnya merupakan sinergi atau gabungan kinerja individu-individu dalam tim itu. Kinerja individual dan kinerja tim akan saling berinteraksi dan akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam perkembangannya organisasi akan berinteraksi dengan masyarakat sehingga kinerjanya akan dipengaruhi faktor lingkungan, baik internal maupun eksternal. Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum. Selain faktor lingkungan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, dukungan teknologi, kultur organisasi, dan proses organisasi.

Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) sebagai salah satu organisasi sektor publik diharapkan mampu terus meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi sesuai yang diamanatkan dalam Kepmendagri No. 690.069 Tahun 1985, yaitu: memberikan pelayanan umum kepada masyarakat, mampu membiayai dirinya sendiri, mengembangkan tingkat pelayanannya, dan mampu memberikan sumbangan pembangunan kepada pemda sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Secara singkat, alur pikir penelitian ini digambarkan dalam gambar 3.1 berikut:

Gambar 3.1 Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Hasil Rumusan Kerangka Pikir, 2006

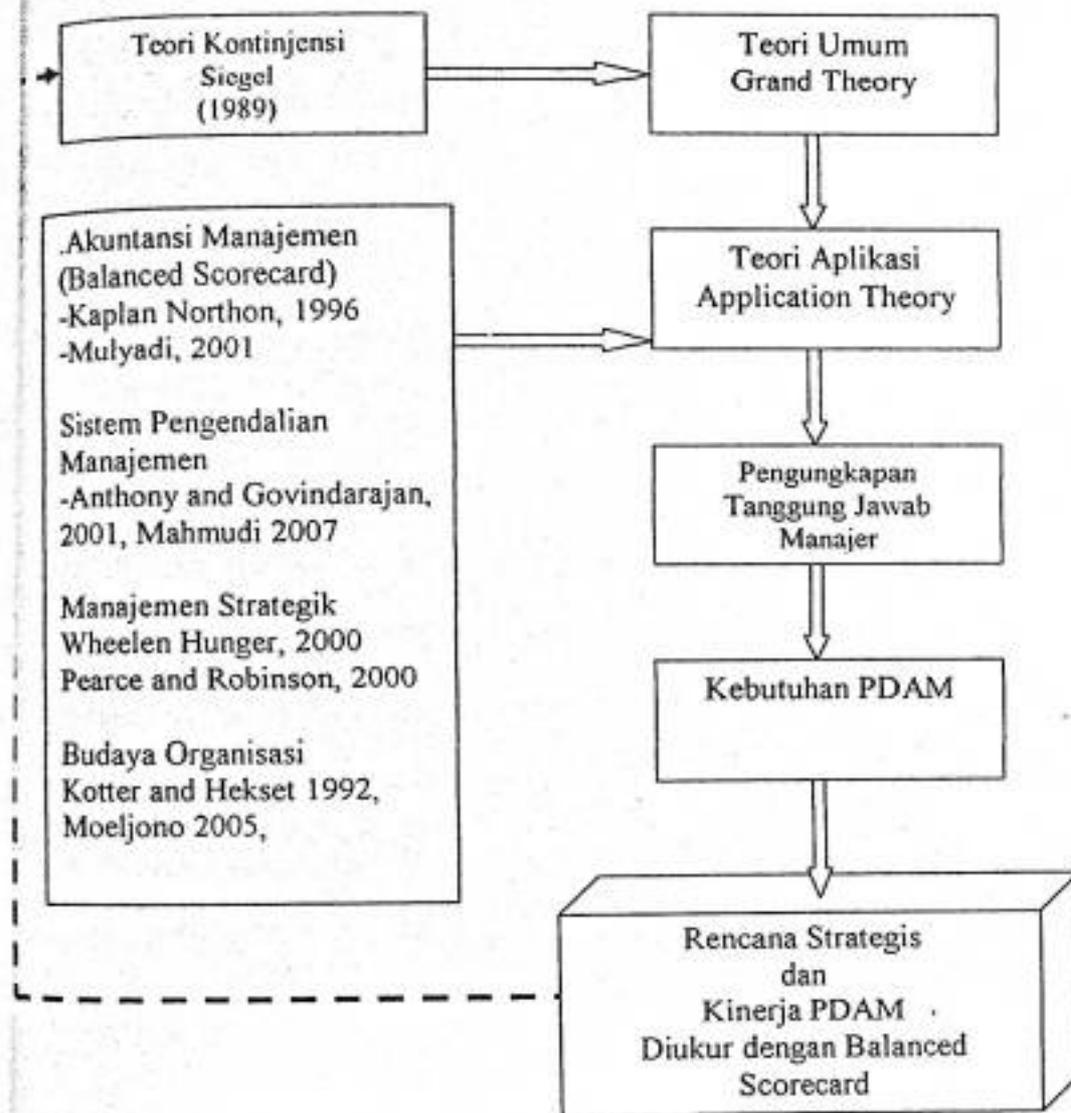
Terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan, di mana diharapkan PDAM mampu berkembang dan mandiri dengan kinerja baik, namun kenyataannya PDAM pada umumnya terus merugi dan dipersepsikan berkinerja rendah. Berdasarkan hasil audit Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tahun 2006, sebanyak 75,34 % PDAM (168 PDAM) dalam kondisi tidak sehat dan hanya 24,66 % (55 PDAM) dalam kondisi sehat. Secara logika, bisnis PDAM seharusnya sudah ditutup, tetapi PDAM masih terus bertahan tentunya menjadi suatu pertanyaan.

Pada dasarnya, untung-rugi bukanlah fokus utama organisasi sektor publik, namun lebih dititikberatkan pada kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat atas layanan yang diberikan. Akan lebih baik bila organisasi sektor publik telah memberikan pelayanan dengan proses yang benar, efektif, efisien, dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya dan masyarakat puas dengan layanan yang diberikan. Kondisi yang dicapai oleh PDAM saat ini sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti lingkungan strategis, kebijakan pemda, keinginan masyarakat yang direpresentasikan oleh anggota dewan dan faktor internal seperti kultur dan proses organisasi yang ada di lingkup PDAM.

Peneliti memilih variabel lingkungan strategis sebagai faktor yang akan mempengaruhi kinerja PDAM dengan asumsi bahwa lingkungan strategis seperti lingkungan politik, sosial, ekonomi, hukum dan teknologi akan mempengaruhi manajemen dalam penyusunan perencanaan strategis. Pengaruh lingkungan sangat kuat terhadap perencanaan strategis karena lingkungan yang tidak pasti akan menyebabkan perencanaan sulit ditetapkan. Demikian juga dengan faktor budaya yang sangat berpengaruh terhadap perencanaan dan keputusan yang diambil oleh organisasi. Faktor lingkungan strategis dan budaya akan berpengaruh langsung pada perencanaan strategis dan selanjutnya faktor lingkungan strategis, budaya dan perencanaan strategis akan berpengaruh langsung pada kinerja PDAM.

Kerangka pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah turunan dari teori secara umum (*grand theory*), yaitu teori kontinjensi yang dikembangkan oleh Siegel (1989) dan Ikhsan (2005). Kemudian dilengkapi dengan teori terapan (*application theory*) dengan menggunakan konsep akuntansi manajemen sektor publik yang dikembangkan oleh Kaplan dan Northon (1996), Mulyadi (2001), dan Gaspersz (2003) mengenai *balanced scorecard*. Konsep sistem pengendalian manajemen yang dikembangkan oleh Anthony and Govindarajan (2001), Mahmudi (2007) dan Artley (2001) mengenai manajemen berbasis kinerja. Konsep manajemen strategi oleh Wheelen dan Hunger (2000), Pearce and Robinson (2000). Kemudian yang terakhir menggunakan konsep budaya yang dikembangkan oleh (Kotter and Hekset (1992), Moeljono 2005), Schein (1992). Skema landasan teori keseluruhan disajikan pada Gambar 3.2 berikut ini:

Gambar 3.2 Landasan Teori Keseluruhan



Sumber : Hasil Rumusan Kerangka Pikir, 2006

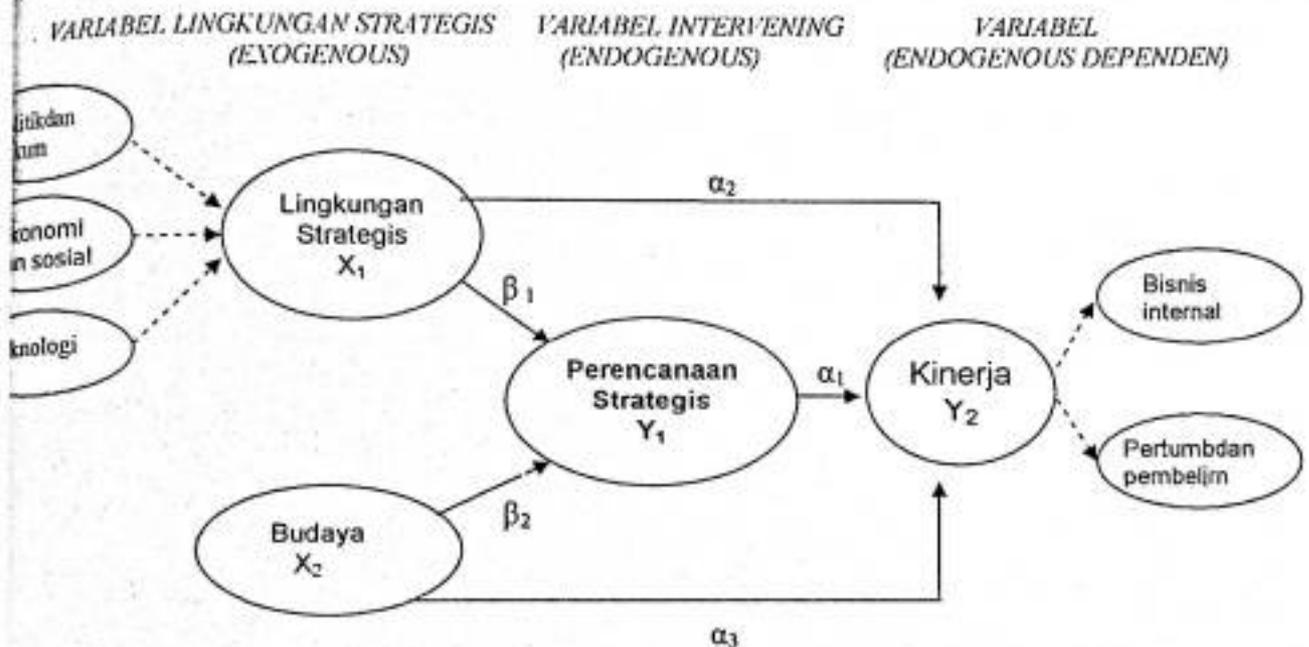
Keterangan :

→ : Alur Landasan Teori dalam Penelitian
 - - - → : Arus Balik yang Memprakarsai Teori

Dilihat dari alur atau kerangka pikir dan teori keseluruhan dari penelitian di atas, diketahui bahwa teori secara umum (*grand theory*) penelitian ini adalah teori kontinjensi. Secara umum teori ini menyatakan bahwa segala perbuatan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut diterapkan (Siegel, 1989) dan Ikhsan (2005), sehingga tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi variabel-variabel kontinjensi yang mempengaruhi kinerja PDAM, yaitu variabel lingkungan strategis, budaya dan perencanaan strategis.

Abdel-Khalik and Ajinkya (1979) membagi motivasi atau tujuan penelitian atas: 1) *development theory*, 2) *refine the theoretical development*, 3) *test the theory by empirical studies*, 4) *synthesize all the published work in order to evaluate the result and consider their limitations*. Motivasi penelitian ini berfokus pada *Test the theory by empirical studies*. Untuk menjelaskan hubungan antara variabel tersebut dapat dilihat pada kerangka pikir dan kerangka konseptual berikut ini :

Gambar 3.3 : Kerangka Koseptual Model Pengaruh Lingkungan Strategis (X_1), Budaya (X_2), Perencanaan Strategi (Y_1) dan Kinerja PDAM (Y_2)



Sumber : Hasil Rumusan Kerangka Pikir, 2006
 α_1 , α_2 , α_3 , β_1 dan β_2 adalah parameter

Model kerangka konseptual di atas menjelaskan bahwa model penelitian ini adalah model kausalitas (hubungan/pengaruh sebab akibat), sehingga untuk menguji hipotesis yang akan diajukan alat analisis yang dipergunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Indriantoro dan Supomo (1999) membagi paradigma penelitian menjadi: 1) paradigma kuantitatif dan 2) paradigma kualitatif. Paradigma penelitian ini adalah paradigma kuantitatif disebut juga dengan paradigma *positivis, experimental, traditional*, yaitu paradigma yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan

melakukan analisis data dengan prosedur statistik, penelitian dengan pendekatan deduktif yang bertujuan untuk menguji hipotesis.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas, maka hubungan fungsional antara variabel dapat ditulis dalam bentuk persamaan fungsi matematis sebagai berikut:

$$Y_2 = f(Y_1, X_1, X_2) \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_1 = f(X_1, X_2) \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan: X_1 = Lingkungan strategi
 X_2 = Budaya
 Y_1 = Perencanaan strategi
 Y_2 = Kinerja PDAM

Pola hubungan antara variabel X_1 , X_2 dalam kedudukannya sebagai variabel eksogen terhadap variabel endogen Y_1 dan Y_2 merupakan pola hubungan fungsional yang bersifat langsung dan tidak langsung. Pola hubungan antara variabel Y_1 terhadap Y_2 atau kinerja PDAM di Sulawesi Selatan adalah juga pola hubungan fungsional yang bersifat langsung. Pola hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan model SEM (*Structural Equation Modeling*), sehingga pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen intervening dan variabel endogen dependen dapat diketahui baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung.

Variabel lingkungan strategi (X_1) dan budaya (X_2) merupakan variabel *exogenous*. Variabel tersebut adalah eksternal dari sistem, sehingga menghasilkan tingkat ketidakpastian lingkungan yang tinggi pula pada

masing-masing PDAM di Sulawesi Selatan. Ketidakpastian lingkungan diartikan sebagai rasa ketidakmampuan individu memprediksi sesuatu secara tepat yang dapat mempengaruhi operasional organisasi. Seperti yang terjadi pada setiap pergantian abad, rasa cemas, resah dan gelisah semakin dirasakan masyarakat karena semua penuh ketidakpastian (*uncertainty*). Ketidakpastian telah menjadi stigma di era milenium ketiga, sehingga telah menyadarkan banyak pihak akan perlunya mengantisipasi hal tersebut dengan membuat suatu kerangka rencana strategi (*strategic plan*).

Variabel perencanaan strategi (Y_1) merupakan variabel *endogenous* sebab variabel ini tergantung pada lingkungan strategis. Menyusun strategi harus mempunyai faktor-faktor strategis perusahaan, yaitu ancaman, peluang, kelemahan, dan kekuatan dengan melihat situasi saat ini yang dikenal dengan analisis situasi (*situation analysis*). Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis di atas disusun perencanaan strategis yang menghasilkan keluaran, sasaran strategi, target dan inisiatif strategi. Keselarasan (*coalignment, congruence, fit, match*) antara lingkungan dengan strategi, menentukan kelangsungan hidup dan kinerja PDAM berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* di Sulawesi Selatan.

Pola hubungan antarvariabel seperti diketahui pada kerangka konseptual dan persamaan 1 dan 2, merupakan suatu sistem persamaan linier simultan yang dapat ditulis dalam bentuk persamaan linier simultan, sehingga dari persamaan (1) fungsi kinerja PDAM (Y_2) dapat ditulis ulang

menjadi :

$$Y_2 = f(Y_1(X_1, X_2)) \dots\dots\dots (3)$$

Persamaan (3) merupakan fungsi di fungsi (Sistem Persamaan Simultan).

$$Y_2 = \alpha_0 + \alpha_1 Y_1 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \varepsilon_{2,1} \dots\dots\dots (4)$$

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_{1,2} \dots\dots\dots (5)$$

Untuk memperoleh *reduce form* dilakukan identifikasi koefisien dengan memindahkan semua variabel endogen ke sebelah kiri dan variabel eksogen ke sebelah kanan sebagai berikut:

$$Y_2 - \alpha_1 Y_1 = \alpha_0 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \varepsilon_1$$

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_1$$

Jika ditulis dalam bentuk matrik $[A] [B] = [C]$ maka diperoleh bentuk :

$$\begin{bmatrix} 1 & -\alpha_1 \\ 0 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} Y_2 \\ Y_1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \varepsilon_1 \\ \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_2 \end{bmatrix}$$

Sedemikian rupa, sehingga bentuk *reduced form* dapat diperoleh dari:

$$B = A^{-1}C = \frac{1}{\text{Det}A} \text{adj}A \cdot C$$

$$\begin{bmatrix} Y_2 \\ Y_1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & -\alpha_1 \\ 0 & 1 \end{bmatrix}^{-1} \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \varepsilon_1 \\ \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_2 \end{bmatrix}$$

$$\text{Determinan } A = \begin{vmatrix} 1 & -\alpha_1 \\ 0 & 1 \end{vmatrix} = 1 - 0 = 1$$

$$\text{Adj } A = \begin{bmatrix} 1 & \alpha_1 \\ 0 & 1 \end{bmatrix}$$

Jadi,
$$\begin{bmatrix} Y_2 \\ Y_1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & \alpha_1 \\ 0 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \varepsilon_1 \\ \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_2 \end{bmatrix}$$

Sedemikian sehingga diperoleh bentuk *reduced form* sebagai berikut :

1) Model pengaruh faktor lingkungan strategis dan budaya terhadap kinerja PDAM adalah:

$$Y_2 = \alpha_0 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \varepsilon_1 + \alpha_1 (\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_2)$$

$$Y_2 = \alpha_0 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \varepsilon_1 + \alpha_1 \beta_0 + \alpha_1 \beta_1 X_1 + \alpha_1 \beta_2 X_2 + \alpha_1 \varepsilon_2$$

$$Y_2 = (\alpha_0 + \alpha_1 \beta_0) + (\alpha_2 + \alpha_1 \beta_1) X_1 + (\alpha_3 + \alpha_1 \beta_2) X_2 + (\varepsilon_1 + \alpha_1 \varepsilon_2)$$

$$Y_2 = \phi_0 + \phi_1 X_1 + \phi_2 X_2 + \varepsilon_3 \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan: $\phi_0 = \alpha_0 + \alpha_1 \beta_0$

$$\phi_1 = \alpha_2 + \alpha_1 \beta_1$$

$$\phi_2 = \alpha_3 + \alpha_1 \beta_2$$

$$\varepsilon_3 = (\varepsilon_1 + \alpha_1 \varepsilon_2)$$

2) Model pengaruh faktor lingkungan strategis dan budaya terhadap perencanaan strategis adalah:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_2 \dots\dots\dots (6)$$

Untuk mengetahui parameter hubungan antarvariabel baik pengaruh langsung (*direct effect*), tidak langsung (*indirect effect*), maupun total pengaruh berdasarkan persamaan di atas secara rinci dapat dituliskan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung (*direct effect*)

α_1 = Pengaruh langsung Y_1 terhadap Y_2

α_2 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_2

α_3 = Pengaruh langsung X_2 terhadap Y_2

β_1 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_1

β_2 = Pengaruh langsung X_2 terhadap Y_1

2. Pengaruh tak langsung (*indirect effect*)

$\alpha_1\beta_1$ = Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1 .

$\alpha_1\beta_2$ = Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1 .

3. Pengaruh total (*total effect*)

$\phi_1 = (\alpha_2 + \alpha_1\beta_1)$ = Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Y_2 .

$\phi_2 = (\alpha_3 + \alpha_1\beta_2)$ = Total pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Y_2 .

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian dan persamaan fungsi tersebut di atas maka secara rinci prediksi sifat pola hubungan atau pengaruh antarvariabel dalam penelitian ini, dengan membandingkan hasil kajian penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1: Kedudukan Variabel penelitian, Sifat Pengaruh Antarvariabel dan Penelitian yang Mendukung

No	Kedudukan Variabel yang mempengaruhi	Kedudukan Variabel yang dipengaruhi	Sifat Prediksi Pengaruh	Hasil Penelitian Pendukung sebelumnya
1	Lingkungan Strategi (X1) <i>Exogenous</i>	Perencanaan Strategi (Y1) <i>Endogenous</i>	Positif	K.Chong dan Ming Chong (1997), Lee dan Miller (1996), Tan dan Litschert (1994), Elenkov (1997), Bruce R dan Allen (1999), Yurniwati (2003), Fredianto dan Zulaikha (2001), Farry dan Halim (2005)
2	Lingkungan strategi (X1) <i>Exogenous</i>	Kinerja (Y2) <i>Endogenous</i>	Positif	Willie Shirley (1997), Max (1989), Gordon dan Naraya Yurniwati (2003), na (1984), Chenhal dan Moris (1986), Milliken (1990), Fredianto dan Zulaikha (2001), Farry dan Halim (2005)
3	Budaya (X2) <i>Exogenous</i>	Perencanaan Strategi (Y1) <i>Endogenous</i>	Positif	Yurniwati (2003), Fredianto dan Zulaikha (2001), Eka dan Ainun (2000), Morgan (1991) Kotter dan Hekset (1992)
4	Budaya (X2) <i>Exogenous</i>	Kinerja (Y2) <i>Endogenous</i>	Positif	Fredianto dan Zulaikha (2001), Yurniwati (2003), Eka dan Ainun (2000), Rachma (2000), Kotter dan Hekset (1992)
5	Perencanaan Strategi (Y1) <i>Endogenous</i>	Kinerja (Y2) <i>Endogenous</i>	Positif	Lee dan Miller (1996) Willie Shirley (1997), Yurniwati (2003), Fredianto dan Zulaikha (2001)

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Kerangka Konseptual dan Tabel 3.1 tersebut di atas menjelaskan sifat prediksi hubungan antarvariabel dan kedudukan variabel dalam penelitian ini. Kedua variabel tersebut baik variabel *exogenous* yang terdiri dari lingkungan strategis dan budaya maupun variabel *endogenous* yang terdiri dari perencanaan strategis dan kinerja PDAM di Sulawesi Selatan.

B. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kerangka konseptual dan Tabel 3.1 tentang kedudukan variabel penelitian, sifat pengaruh antarvariabel dan penelitian yang mendukung di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Lingkungan strategis dan budaya merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja baik di dalam maupun di luar organisasi (Beal, 2000). Lingkungan strategis, dan budaya berperan dalam mempengaruhi penetapan strategis organisasi. Kaitan lingkungan strategis, budaya dan perencanaan strategis dengan organisasi dapat dijelaskan dengan teori kontinjensi (*contingency theory*), yang menyatakan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik organisasi dan lingkungan dimana perusahaan berada (Child, 1997).

Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan strategis, dan budaya mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategis yang dijalankan perusahaan. Para pakar dan peneliti pada umumnya sepakat bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungannya, memperlihatkan kinerja yang

lebih baik dibanding perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategis atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Elenkov, 1997; Chenhall dan Morris, 1986; Milliken, 1987).

HIPOTESIS 1: Diduga bahwa lingkungan strategis, budaya, dan perencanaan strategis masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan

Lingkungan strategis merupakan lingkungan yang berada di luar organisasi tetapi dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Budaya merupakan nilai-nilai yang dominan yang disebarluaskan dalam organisasi dan diacu atau dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola perusahaan. Teori kontinjensi juga bermakna bagaimana perencanaan strategis mampu memenuhi tuntutan lingkungan. Jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategis dengan lingkungan bisnis makro, maka dapat berakibat turunnya kinerja sehingga munculnya krisis organisasi atau perusahaan.

Keselarasan antara strategis organisasi dengan lingkungan makronya merupakan fokus kajian manajemen strategis. Pendekatan dengan menggunakan teori kontinjensi ini mendapat dukungan dari banyak pakar. Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan

makro yang dihadapinya akan memperlihatkan kinerja lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya (Beal, 2000). Lingkungan dan organisasi terjadi pengaruh dua arah. Dalam lingkungan yang berubah secara cepat dan tingkat persaingan yang kompetitif, perencanaan strategis lebih efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja (Brooks and Wheaterston, 1997). Beberapa penelitian yang mengkaji hubungan antara lingkungan strategis dan budaya terhadap perencanaan strategis menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara lingkungan strategis dan budaya terhadap perencanaan strategis.

HIPOTESIS 2: Diduga bahwa Lingkungan strategis dan budaya masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategis.

Lingkungan strategis dan budaya merupakan lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang mana perubahan lingkungan cepat dan sulit berubah sehingga menghasilkan tingkat ketidakpastian lingkungan yang tinggi pada masing-masing PDAM di Sulawesi Selatan. Ketidakpastian lingkungan diartikan sebagai rasa ketidakmampuan individu memprediksi sesuatu secara tepat yang dapat mempengaruhi operasional organisasi. Seperti yang terjadi pada setiap pergantian abad, rasa cemas, resah dan gelisah semakin dirasakan masyarakat karena semua penuh ketidakpastian

(*uncertainty*). Ketidakpastian telah menjadi stigma di era milenium ketiga, sehingga telah menyadarkan banyak pihak akan perlunya mengantisipasi hal tersebut dengan membuat suatu kerangka rencana strategi (*strategic plan*).

Perencanaan strategi, merupakan variabel *endogenous* sebab variabel ini tergantung pada lingkungan strategis dan budaya. Penyusun strategi harus mempunyai faktor-faktor strategis perusahaan, yaitu ancaman, peluang, kelemahan, dan kekuatan dengan melihat situasi saat ini yang dikenal dengan analisis situasi (*situation analysis*).

Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis di atas disusun perencanaan strategis yang menghasilkan luaran, sasaran strategi, target dan inisiatif strategi. Beberapa penelitian yang mengkaji hubungan antara lingkungan strategis dan budaya terhadap hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja menyimpulkan bahwa keselarasan (*coalignment, congruence, fit, match*) antara lingkungan strategis, budaya dengan perencanaan strategis, menentukan kelangsungan hidup dan kinerja PDAM berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* di Sulawesi Selatan. (Child, 1997; Lee and Miller, 1996; Fredianto dan Zulaikha, 2001; Chenhall and Morris, 1986; Milliken, 1987; Yurniwati, 2003).

HIPOTESIS 3: Diduga bahwa lingkungan strategis dan budaya masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis



BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian dan kerangka konseptual yang dikemukakan sebelumnya, penelitian ini bersifat eksplanatif (*eksplanatory research*), yakni berusaha menjelaskan hubungan kausalitas (*causality relationship*) antara variabel lingkungan strategis, budaya, perencanaan strategis, dan kinerja perusahaan PDAM di Sulawesi Selatan.

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei 2008 sampai dengan Juli 2008 di Provinsi Sulawesi Selatan.

C. Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh manajer baik *lower*, *middle*, maupun *top* manajer PDAM di Sulawesi Selatan. Adapun responden yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini adalah manajer yang terlibat langsung dalam penyusunan perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan yang berstatus sebagai pegawai tetap dengan masa kerja minimal dua tahun pada PDAM tempat mereka bekerja. Alasan manajer

tersebut adalah mereka terlibat langsung dalam proses perumusan, penyusunan, pelaksanaan PDAM Kota dan pengevaluasian perencanaan strategis PDAM Sulawesi Selatan yang jumlahnya mencapai 23 PDAM. PDAM yang menjadi obyek penelitian sebanyak lima, yaitu PDAM Kota Makassar, PDAM Kota Parepare, PDAM Kota Watampone, PDAM Kabupaten Palopo, dan PDAM Kabupaten Gowa. Dipilihnya 5 PDAM tersebut atas disebabkan karena selain pertimbangan banyaknya produksi, pelanggan dan karyawan, juga karena telah memiliki laporan keuangan secara lengkap sejak periode 2001 sampai dengan 2006 serta telah menyusun dan membuat *corporate planning* atau perencanaan strategis 2000-2005.

Teknik penarikan sampel dari populasi dalam penelitian ini mengacu pada pertimbangan aspek penggunaan program *Structural Equation Modeling* (SEM) yang akan digunakan dalam penelitian ini, yang merekomendasikan jumlah sampel antara 100-300 dan tidak lebih dari 400 sampel, untuk memperoleh kelayakan model atau *goodness of fit* yang baik (Hair, 2000). Selanjutnya dalam proses pengumpulan data, jumlah kuesioner yang memenuhi syarat untuk dijadikan responden berjumlah 100 responden. Jumlah tersebut sesuai dengan jumlah sampel yang direkomendasikan oleh (Hair, 2000) untuk kesesuaian dengan model SEM tanpa mengabaikan tingkat keterwakilan dari populasi dalam sampel penelitian. Adapun sebaran responden menurut PDAM objek penelitian (lihat Tabel 4.1).

Tabel 4.1 Distribusi jumlah sampel manajer menurut posisi manajerial PDAM

No.	PDAM	Distribusi Sampel			Jumlah Manajer
		TM	MM	LM	
1.	Makassar	3	8	22	33
2.	Pare-Pare	2	4	10	16
3.	Bone	2	6	13	21
4.	Palopo	2	4	11	17
5.	Gowa	2	3	8	13
Jumlah		11	25	64	100

Sumber : Data Primer diolah kembali, 2008

Keterangan : **TM** = Top Management,
MM = Midle Managemant
LM = Lower Management

Untuk tingkat keterwakilan sampel dalam populasi, maka sebelum pembagian kuesioner penelitian, terlebih dahulu dilakukan perhitungan dan penetapan sampel secara proporsional menurut strata manajemen pada masing-masing PDAM yang menjadi objek penelitian, dan juga memperhatikan tingkat proporsional sampel secara keseluruhan dari populasi sampel.

D. Klasifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah symbol atau lambang yang dilekatkan bilangan atau nilai. Dalam suatu penelitian, biasanya terdiri dari beberapa variable. Oleh karena itu, klasifikasi variabel perlu dilakukan untuk memudahkan dalam menganalisis (Arikunto 2002).

Penelitian ini menggunakan empat variable, yaitu lingkungan strategis, budaya, perencanaan strategis dan kinerja PDAM yang semuanya merupakan variabel laten atau konstruk (variabel *unobserved*), yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, hanya dapat diestimasi dengan indikator. Pengelompokan variabel dalam penelitian terdiri dari tiga bagian, yaitu: (1) Terdapat 2 variabel yang menjelaskan, yakni eksogen (*exogenous*) yaitu: Lingkungan strategis dan budaya, disebut variabel eksogen atau variabel independen karena variabel ini tidak dipengaruhi oleh variabel *enteseiden* (variabel sebelumnya). (2) Terdapat 2 variabel yang dijelaskan yakni endogen (*endogenous*) adalah perencanaan strategis dan kinerja PDAM, disebut variabel *endogen* atau *dependen* karena dipengaruhi oleh variabel *enteseiden* (variabel sebelumnya). (3) Terdapat 1 variabel *endogen* yang memiliki variabel *enteseiden* (variabel sebelumnya) dan variabel konsekwen (variabel sesudahnya) yaitu variabel perencanaan strategis, disebut variabel *mediating* (*intervening*).

Pada teknik analisis SEM, variabel-variabel yang tidak dapat diukur secara langsung disebut variabel laten atau konstruk. Sedangkan variabel-variabel yang menjadi indikator dari variabel laten, disebut variabel teramati. Selanjutnya variabel laten yang memiliki indikator atau variabel teramati sebagai variabel pengukurnya disebut variabel laten tingkat satu. Sedangkan, variabel laten yang tidak mempunyai indikator atau variabel teramati tetapi diukur oleh konstruk lain yang berfungsi sebagai pengukurnya disebut

variabel laten tingkat dua.

Keberadaan variabel laten diukur oleh indikator (variabel *manifest*), yaitu pertanyaan dalam bentuk skala likert. Adapun variabel teramati dari keempat variabel laten tersebut di atas sebagai berikut:

1. Lingkungan strategis, indikatornya adalah dorongan politik dan hukum, ekonomi, dan teknologi.
2. Budaya, indikatornya adalah orientasi kerja, cara menghadapi masalah, pola pemberian ganjaran, keterbukaan, dan kesetaraan.
3. Perencanaan strategis, indikatornya adalah membuat perencanaan tertulis jangka panjang, membuat perencanaan jangka panjang yang obyektif, membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang, membuat perencanaan jangka panjang anggaran, dan membuat perencanaan jangka panjang secara spesifik.
4. Kinerja PDAM diukur dengan BSC, indikatornya adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran, dan pertumbuhan.

E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua variabel *exogenous* dan dua variabel *endogenous*. Secara keseluruhan, jumlah variabel penelitian ini ada empat dan semuanya merupakan *variable latent* yang tidak dapat diukur secara langsung, sehingga pengukurannya melalui indikator-indikator variabel.

Kemudian indikator variabel penelitian ini bersifat persepsi, pendapat, sikap, dan pandangan responden terhadap apa yang dirasakan dan dialami dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer PDAM di Sulawesi Selatan. Oleh karena itu, instrumen pengukuran yang digunakan adalah skala likert dengan opsi pilihan jawaban 1-5.

1. Variabel Bebas/*Exogenous* Penelitian

Variabel *exogenous* yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel yang diidentifikasi dan diduga dapat mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel *endogenous intervening* dan *endogenous dependent*.

- a. **Variabel lingkungan strategis (X_1)** yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lingkungan strategis yang berubah dengan cepat maupun lingkungan strategis yang tidak mau berubah. Dalam teori politik, ekonomi, teknologi dan sosial, lingkungan strategis terdiri dari; lingkungan politik, ekonomi, teknologi, dan sosial. Variabel ini juga mengadopsi teori kontingensi, yaitu percepatan perubahan lingkungan mengakibatkan tingginya ketidakpastian lingkungan strategis (Hari dan Riant 2005, Willien dan Hunger 2000). Lingkungan strategis merupakan *latent exogenous variable* yang diukur melalui empat observasi variabel, yakni lingkungan politik dan hukum ($X_{1.1}$), lingkungan ekonomi dan sosial ($X_{1.1.2}$), dan lingkungan teknologi ($X_{1.1.3}$). Pengukuran variabel lingkungan strategis dilakukan

berdasarkan skala likert dengan opsi pilihan jawaban 1-5 untuk setiap indikator.

a.1. Variabel lingkungan politik dan hukum.

Variabel lingkungan politik dan hukum diukur oleh empat indikator. Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan politik dan hukum adalah:

1. Lingkungan politik memberi ruang gerak bagi PDAM untuk berkembang menjadi perusahaan yang dikelola secara profesional.
2. Intervensi politik akan mengganggu kinerja PDAM
3. Direksi tidak dapat mengambil keputusan secara independen karena harus mendapat persetujuan dari menteri bagian teknis.
4. Tidak ada intervensi dari menteri bagian teknis untuk hal-hal yang sifatnya strategis-korporasi dan teknis bisnis.

Untuk mengukur masing-masing indikator dari variabel diberikan nilai kategori secara ordinal dengan menggunakan skala likert 5 butir. Adapun nilai kategori yang digunakan adalah: 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) Netral, 4) setuju, dan 5) sangat setuju.

a.2. Variabel lingkungan Ekonomi dan Sosial

Dimensi lingkungan ekonomi dan sosial ($X_{1.2}$) yang dimaksud dengan lingkungan ekonomi dalam penelitian ini adalah kondisi ekonomi makro nasional dan mikro regional sangat mempengaruhi kinerja perusahaan daerah. Segi-segi ekonomi yang perlu

dipertimbangkan dan diperhitungkan dalam perencanaan strategis mencakup hal-hal berikut: Perkembangan global di bidang ekonomi, pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan, kehadiran korporasi multinasional, kejutan dibidang energi, dan pendanaan. Lingkungan ekonomi dan sosial merupakan dimensi yang diukur melalui lima indikator, yaitu:

- 1) Turunnya kurs mata uang
- 2) Tingkat suku bunga
- 3) Pengangguran
- 4) Distribusi pendapatan tidak merata
- 5) Gaya hidup berubah

Untuk mengukur masing-masing indikator dari variabel diberikan nilai kategori secara ordinal dengan menggunakan skala likert 5 butir. Adapun nilai kategori yang digunakan adalah: 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) Netral, 4) setuju, dan 5) sangat setuju.

a.3.Variabel lingkungan teknologi

Variable teknologi yang dimaksud adalah perubahan teknologi yang sangat cepat. Dengan kondisi keterbatasan kekuatan finansial dan kecakapan sumber daya manusia yang menguasai perkembangan teknologi informatika, perusahaan daerah berada dalam posisi yang berat untuk menjadi perusahaan yang *information-based*. Lingkungan teknologi merupakan dimensi yang diukur melalui

3 indikator, yaitu:

- 1) Peningkatan teknologi
- 2) Penggunaan internet
- 3) Kecepatan transfer

Untuk mengukur masing-masing indikator dari variabel diberikan nilai kategori secara ordinal dengan menggunakan skala likert 5 butir. Adapun nilai kategori yang digunakan adalah: 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) Netral, 4) setuju, dan 5) sangat setuju.

b. **Variabel budaya (X_2)** yang dimaksud budaya dalam penelitian ini adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Budaya merupakan *latent exogenous* variabel yang diukur melalui lima *observed variable*, yakni orientasi kerja($X_{2.1}$), cara menghadapi masalah($X_{2.2}$), pola pemberian ganjaran($X_{2.3}$), keterbukaan($X_{2.4}$), dan kesetaraan($X_{2.5}$). Pengukuran variabel budaya dilakukan berdasarkan skala likert dengan opsi pilihan jawaban 1-5 untuk setiap indikator. Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh budaya adalah:

- 1) Orientasi Kerja
- 2) Cara Menghadapi Masalah
- 3) Pola Pemberian Ganjaran
- 4) Keterbukaan
- 5) Kesetaraan

Untuk mengukur masing-masing indikator dari variabel diberikan nilai kategori secara ordinal dengan menggunakan skala likert 5 butir. Adapun nilai kategori yang digunakan adalah: 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) Netral, 4) setuju, dan 5) sangat setuju.

2. Variabel Terikat / *Endogenous* Penelitian

Variabel *endogenous* yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel yang diidentifikasi dan diduga dapat mempengaruhi variabel bebas *exogenous* yang terdiri dari:

- a. **Variabel perencanaan strategis (Y_1)** yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perencanaan yang didesain untuk memenuhi sasaran organisasi secara luas dalam jangka waktu 1-5 tahun ke depan. Langkah-langkah penerjemahan atau penjabaran strategi kedalam sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dan koheren dan penentuan inisiatif strategi dalam pencapaian target yang diinginkan perusahaan. Variabel ini diukur dengan lima indikator. Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh perencanaan strategis adalah:

- 1) Membuat perencanaan tertulis jangka panjang
- 2) Membuat perencanaan jangka panjang yang obyektif
- 3) Membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang
- 4) Membuat perencanaan jangka panjang anggaran
- 5) Membuat perencanaan jangka panjang secara spesifik.

Untuk mengukur masing-masing indikator dari variabel diberikan nilai kategori secara ordinal dengan menggunakan skala likert 5 butir. Adapun nilai kategori yang digunakan adalah: 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) Netral, 4) setuju, dan 5) sangat setuju.

b. **Variabel kinerja PDAM (Y_2)** yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil yang dicapai perusahaan PDAM dengan pendekatan *balance scorecard*. Variabel ini diukur dengan empat indikator:

- 1) Perspektif keuangan
- 2) Perspektif pelanggan
- 3) Perspektif proses internal
- 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Dari keempat indikator perspektif *balance scorecard*, maka yang dimasukkan dalam model SEM hanya perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan untuk perspektif keuangan dan perspektif pelanggan dianalisis secara deskriptif.

Pengukuran variabel kinerja PDAM dilakukan berdasarkan skala likert dengan opsi pilihan jawaban 1-5 untuk setiap indikator.

b.1 Variabel Perspektif Proses Internal (Y_{2.3})

Variabel perspektif proses internal diukur oleh tiga indikator. Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif proses internal adalah:

- 1) Proses inovasi
- 2) Proses operasional
- 3) Proses layanan purna jual

Untuk mengukur masing-masing indikator dari variabel diberikan nilai kategori secara ordinal dengan menggunakan skala likert 5 butir. Adapun nilai kategori yang digunakan adalah: 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) Netral, 4) setuju, dan 5) sangat setuju

b.2 Variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Y_{2.4})

Variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur oleh tiga indikator. Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif proses internal adalah :

- 1) Kapabilitas pekerja
- 2) Kapabilitas sistem informasi
- 3) Motivasi pemberdayaan dan pembelajaran

Untuk mengukur masing-masing indikator dari variabel diberikan nilai kategori secara ordinal dengan menggunakan skala likert 5 butir. Adapun nilai kategori yang digunakan adalah: 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) Netral, 4) setuju, dan 5) sangat setuju.

F. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini adalah penelitian survei sehingga penelitian utama yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian adalah kuesioner yang diberikan kepada manajer PDAM di Sulawesi Selatan yang menjadi responden. Kuesioner yang digunakan terdiri dari beberapa pernyataan yang disusun dalam bentuk yang lebih mudah dipahami, menggunakan skala Likert 1–5. Formulasi skala Likert dirancang agar memungkinkan responden memberikan jawaban secara lebih leluasa menurut kondisi yang dirasakan dan dialami masing-masing. Tingkatan penilaian jawaban melalui prosedur pemberian skala.

Pertanyaan yang bersifat positif, jika responden mendukung pertanyaan tersebut, maka responden akan memberikan jawaban pada skor yang lebih tinggi. Misalnya sangat tidak setuju dengan skor 1, tidak setuju dengan skor 2, netral dengan skor 3, untuk setuju dengan skor 4, serta sangat setuju dengan skor 5.

Penelitian ini difokuskan untuk menguji pengaruh lingkungan strategis, budaya, dan perencanaan strategis terhadap kinerja PDAM. Dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran terhadap indikator dan selanjutnya dilakukan analisis dengan metode SEM, dengan menggunakan *software smart PLS (partial least square)*.

SEM yang menjadi alat analisis utama dalam penelitian ini mengombinasikan aspek regresi berganda yang menguji hubungan ketergantungan dan aspek analisis faktor yang merepresentasikan konsep yang tidak terukur, kecuali melalui beberapa indikator. Pemilihan SEM sebagai alat analisis dalam penelitian ini karena variabel-variabel yang dihipotesiskan mempengaruhi kinerja PDAM merupakan variabel laten atau konstruk (*unobserved variables*), yaitu variabel yang tidak dapat diukur, namun hanya dapat diestimasi dengan indikator.

Selain itu, SEM mampu membangun pola hubungan yang sangat rumit (*complex*) dan dapat mengestimasi hubungan interelasi antarvariabel. Perbedaan antara SEM dengan teknik regresi *multivariate* yang lain terletak pada penggunaan hubungan secara terpisah (*separate relationship*). Estimasi regresi dengan SEM dilakukan secara simultan untuk seluruh variabel independen, SEM tidak terpengaruh oleh adanya interkorelasi antarvariabel independennya.

Kelebihan SEM dibandingkan dengan alat analisis lain (Gozali, 1980), antara lain: 1) Konstruksi, indikator dan hubungan antarvariabel yang menjadi hipotesis berdasarkan atas teori atau pengalaman empiris, sehingga asumsi yang digunakan lebih bersifat eksplisit; 2) Pengujian ditujukan untuk menambah tingkat keakuratan teori atau pengalaman empiris; 3) Memungkinkan untuk membuat model yang lengkap sehingga dapat mencerminkan teori yang sangat kompleks; 4) Memberikan kerangka formal untuk membentuk dan menguji teori maupun pengukuran.

Metoda analisis dalam SEM (Hair, 1998) diawali dengan pengembangan model berdasarkan teori dan atau pengalaman empirik. Model yang dikembangkan dituangkan dalam diagram alur (*path diagram*) sesuai dengan hipotesis hubungan antarvariabel yang telah diidentifikasi.

Selanjutnya, diagram alur tersebut diterjemahkan ke dalam persamaan struktural (*equation model*). Persamaan struktural tersebut merupakan persamaan *multivariat*, dimana baik variabel independen maupun variabel dependennya dapat berupa konstruk (*latent*). Selain itu, dalam waktu bersamaan persamaan pembentukan setiap konstruk juga dilakukan untuk menjelaskan estimasi indikator-indikator yang membentuk sebuah konstruk.

Berdasarkan data hasil studi kasus, selanjutnya model yang terbentuk diuji tingkat kesesuaiannya, sekaligus menguji ketetapan model yang menjadi hipotesis. Terhadap model hipotesis yang tidak sesuai dengan

data atau ketidaksesuaian model dapat dilakukan koreksi, agar model yang dibangun dapat diterima secara statistik. Setiap koreksi yang dilakukan harus tetap berdasarkan teori dan atau pengalaman empiris yang ada.

Setelah dilakukan analisis faktor dan semua variabel laten teruji validitas dan signifikansinya, kemudian variabel-variabel tersebut diproses secara simultan untuk membentuk persamaan regresi dengan menggunakan program PLS 2.0 M3. Adapun langkah pengujian dengan menggunakan PLS adalah sebagai berikut:

a. Menguji *measurement model* dengan menggunakan fungsi PLS *Algorithm* antara lain:

1. Uji validitas *konvergen*, yaitu skor-skor yang diperoleh dari dua indikator yang berbeda untuk mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi yang tinggi. Menentukan validitas *konvergen* dapat menggunakan hasil estimasi dari: *outer loading* > 0,7 atau *communality* > 0,5 atau *AVE* > 0,5. Validitas diskriminan, yaitu dua indikator yang berbeda mengukur dua buah konstruk yang diprediksi tidak berorelasi, menghasilkan skor-skor yang memang tidak berkorelasi. Untuk menentukan validitas diskriminan menggunakan kriteria *root square of AVE > Latent Variable Correlations*.
2. Uji reliabilitas indikator dapat menggunakan *Cronbach's Alpha* > 0,7 atau *composite reliability* > 0,7

3. Koefisien jalur/path dan R square yang akan memberikan nilai koefisien path dan nilai determinan R square.
- b. Menguji *inner model* menggunakan fungsi *Bootstrapping*. *Bootstrapping* akan menghasilkan nilai signifikansi hubungan *path* antarvariabel laten.

Melalui proses tersebut diharapkan dapat dibuktikan bahwa variabel laten yang mempengaruhi kinerja PDAM adalah variabel lingkungan strategis, budaya, dan perencanaan strategis. Selanjutnya, analisis regresi akan menguji tingkat signifikansi ketiga variabel yang mempengaruhi kinerja PDAM tersebut. Jika hipotesis dalam penelitian ini terdukung, maka penelitian ini akan menghasilkan model kinerja PDAM dalam bentuk persamaan matematis yang disusun berdasarkan analisis regresi menggunakan SEM dengan mengacu pada model persamaan *reduced form* sebagaimana telah diuraikan pada Bab III sebelumnya, yaitu persamaan 5 dan 6 sebagai berikut :

$$Y_2 = \phi_0 + \phi_1 X_1 + \phi_2 X_2 + \epsilon_3 \dots\dots\dots(5)$$

Dimana $\phi_0 = \alpha_0 + \alpha_1 \beta_0$

$$\phi_1 = \alpha_2 + \alpha_1 \beta_1$$

$$\phi_2 = \alpha_3 + \alpha_1 \beta_2$$

$$\epsilon_3 = (\epsilon_1 + \alpha_1 \epsilon_2)$$

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_2 \dots\dots\dots(6)$$

BAB V

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum PDAM Sulawesi Selatan

Data Statistik Air Bersih 2001–2005 menunjukkan bahwa jumlah perusahaan air minum di Sulawesi Selatan tahun 2005 tercatat sebanyak 21 perusahaan. Terjadi penurunan sebesar empat perusahaan dibanding dengan tahun 2001 sebanyak 25 perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya pemekaran Provinsi Sulawesi Barat pada tahun 2004.

Data Directory PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006 menunjukkan bahwa cakupan pelayanan terhadap penduduk perkotaan PDAM di Sulawesi Selatan yang paling tinggi adalah PDAM Kabupaten Soppeng sebesar 90%, PDAM Kabupaten Enrekang 89% dan PDAM Kota Parepare 72%. Untuk lebih jelasnya, data mengenai cakupan pelayanan terhadap penduduk perkotaan pada akhir tahun 2006 disajikan pada Gambar 5.1 sebagai berikut:

BAB V

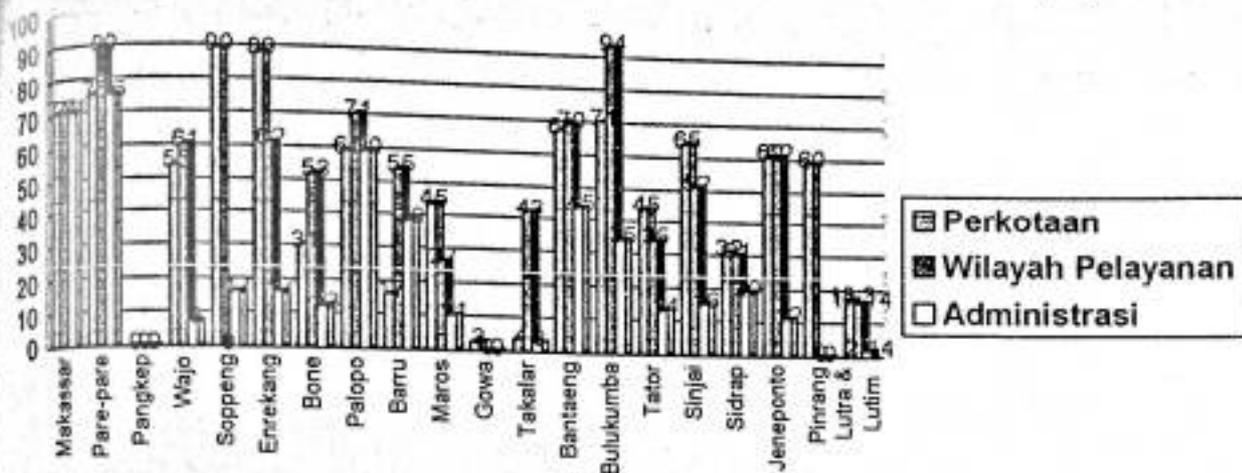
HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum PDAM Sulawesi Selatan

Data Statistik Air Bersih 2001–2005 menunjukkan bahwa jumlah perusahaan air minum di Sulawesi Selatan tahun 2005 tercatat sebanyak 21 perusahaan. Terjadi penurunan sebesar empat perusahaan dibanding dengan tahun 2001 sebanyak 25 perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya pemekaran Provinsi Sulawesi Barat pada tahun 2004.

Data Directory PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006 menunjukkan bahwa cakupan pelayanan terhadap penduduk perkotaan PDAM di Sulawesi Selatan yang paling tinggi adalah PDAM Kabupaten Soppeng sebesar 90%, PDAM Kabupaten Enrekang 89% dan PDAM Kota Parepare 72%. Untuk lebih jelasnya, data mengenai cakupan pelayanan terhadap penduduk perkotaan pada akhir tahun 2006 disajikan pada Gambar 5.1 sebagai berikut:

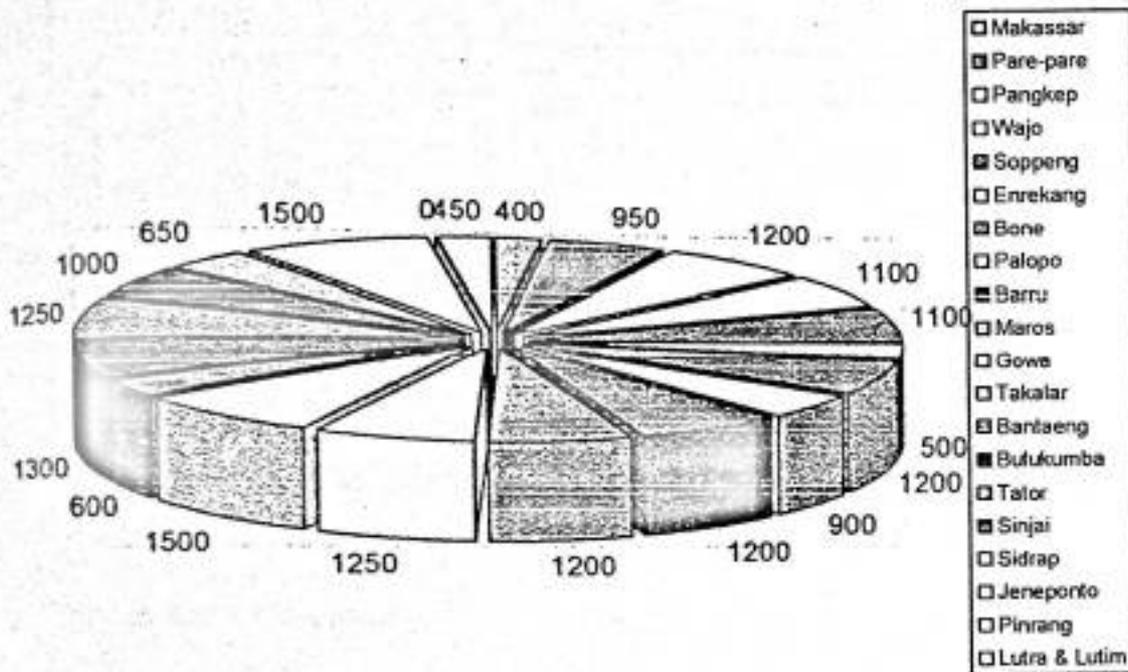
Gambar 5.1 Cakupan Pelayanan Terhadap Penduduk Tahun 2006 (%)



Sumber : Directory PDAM 2006

Tarif dasar PDAM di Sulawesi Selatan bervariasi mulai dari Rp400/m³ - Rp1500/m³. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM yang ada di kabupaten dan kota di Sulawesi Selatan memberikan tarif dasar yang berbeda-beda tergantung dari kebijakan daerah masing-masing. Sedangkan rata-rata PDAM di Sulawesi Selatan menderita kerugian selama tahun 2006. Tarif dasar per M³, yang paling tinggi adalah PDAM Kabupaten Jeneponto dan PDAM Kabupaten Takalar Rp1500 /M³. Disusul PDAM Kabupaten Bulukumba dan PDAM Kabupaten Tator Rp 1300 /M³. Untuk lebih jelasnya, data mengenai tarif PDAM pada akhir tahun 2006 disajikan pada Gambar 5.2 sebagai berikut:

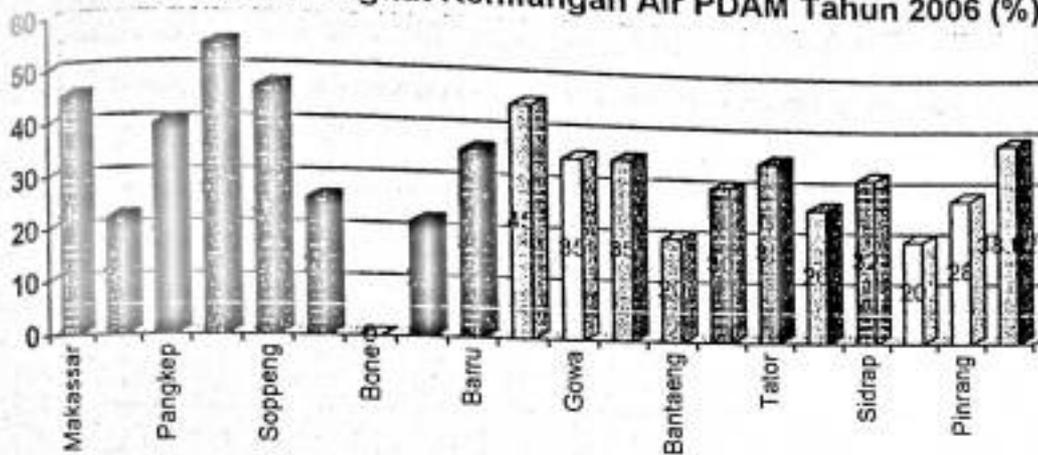
Gambar 5.2 Tarif Dasar PDAM Tahun 2006 (Rp/m³)



Sumber : Directory PDAM 2006

Dari data directory PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006 menunjukkan bahwa tingkat kebocoran air (kehilangan air) yang terbanyak adalah PDAM Kabupaten Wajo 55%, PDAM Kabupaten Soppeng 47%, PDAM Kota Makassar dan PDAM Kabupaten Maros 45%. Sedangkan yang mendekati standar 20% adalah PDAM Kabupaten Jenepono 20%, PDAM Kota Palopo 20%, dan PDAM Kota Parepare 20%. Untuk lebih jelasnya, data mengenai tingkat kebocoran air (kehilangan air) pada akhir tahun 2006 disajikan pada Gambar 5.3 sebagai berikut:

Gambar 5.3 Tingkat Kehilangan Air PDAM Tahun 2006 (%)



Sumber : Directory PDAM 2006

a. PDAM Kota Makassar

PDAM Kota Makassar mengembangkan sumber daya manusianya sejalan dengan visi PDAM Kota Makassar, yaitu: menjadi salah satu Perusahaan Daerah Air Minum terkemuka di Indonesia yang memiliki daya saing global. Adapun misi PDAM Kota Makassar adalah:

- Memberikan pelayanan air minum yang terbaik bagi masyarakat.
- Menunjang pembangunan dan pelayanan perkotaan.
- Mewujudkan profesionalisme pengelolaan perusahaan.

Sampai dengan akhir tahun 2006 PDAM Kota Makassar telah melayani sebanyak 23.073 pelanggan yang terdiri dari sosial umum sebanyak 1.617, rumah tangga 112.850, instansi pemerintah 488, usaha 7.994, industri 119, dan lain-lain sebanyak 5. Untuk lebih jelasnya, data mengenai jumlah pelanggan PDAM Kota Makassar berdasarkan kelompok

dan kategori pelanggan pada akhir tahun 2006 disajikan pada Tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1: Jumlah Pelanggan PDAM Kota Makassar Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006

No.	Kategori Pelanggan	Jumlah
1.	Rumah Tangga	112.850
2.	Sosial	1.617
3.	Usaha	7.994
4.	Industri	119
5.	Ins. Pemerintah	488
6.	HU/MCK/TA	0
7.	Lain – lain	5
TOTAL		23.073

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2007

Secara umum, persentase cakupan pelayanan PDAM Kota Makassar terhadap pelanggan terdiri dari cakupan pelayanan terhadap penduduk perkotaan sebesar 71%, cakupan pelayanan terhadap penduduk wilayah pelayanan sebesar 71%, dan cakupan pelayanan terhadap penduduk administrasi sebesar 71%. Untuk lebih jelasnya tentang data persentase cakupan pelayanan terhadap penduduk disajikan di bawah:

Tabel 5.2: Cakupan Pelayanan PDAM Kota Makassar Tahun 2006

No.	Cakupan Pelayanan Terhadap	Persentase %
1	Penduduk Perkotaan	71
2	Penduduk Wilayah Pelayanan	71
3	Penduduk Administrasi	71

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2007

Untuk jumlah karyawan dan pelanggan di wilayah PDAM Kota Makassar, dapat dilihat dari data mengenai jumlah karyawan 2006 yang berjumlah sebanyak 1.464. Jumlah tersebut terdiri dari karyawan perusahaan 713 orang, karyawan kontrak 9 orang, tenaga teknik sebanyak 261 orang, dan tenaga non teknik sebanyak 471 orang. Untuk lebih jelasnya jumlah karyawan PDAM Kota Makassar dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut ini.

Table 5.3: Jumlah Karyawan PDAM Kota Makassar Tahun 2006

No.	Status Karyawan	Jumlah Karyawan
1.	PNS	10
2.	Perusahaan	713
3.	Honor/Kontrak	9
4.	Teknik	261
5.	Non Teknik	471
total		1464

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2007

Struktur tarif air minum PDAM Kota Makassar adalah berdasarkan Peraturan Walikota Makassar Nomor 41 Tahun 2005, Tanggal 13 September 2005 tentang Pengesahan Keputusan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar Nomor: 0761 /B.3a/II/2005 tanggal 16 Agustus 2005 tentang Penyesuaian Tarif Air Minum. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 6 Tarif Air Minum PDAM Kota Makassar.

Air baku yang dimanfaatkan perusahaan menjadi air bersih, setelah melalui proses produksi lalu disalurkan kepada pelanggan. Tidak semua air yang diproduksi dapat ditagih kepada pelanggan. Terdapat selisih antara air yang diproduksi dengan air yang tercatat pada meteran air pelanggan.

Selisih antara jumlah meter kubik air yang terjual dihitung sebagai persentase tingkat kehilangan air atau diistilahkan *unaccounted for water* (UFW). Sedangkan persentase tingkat kehilangan air yang ditoleransi secara nasional adalah air yang diproduksi dan terjual setiap tahunnya selama tahun 2001-2006 dapat dilihat pada Tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4: Produksi dan Penjualan Air (M³) Tahun 2001-2006 PDAM Kota Makassar

Tahun	Produksi	Penjualan	Selisih	%
2001	55.356.057	2.471.625	52.884.432	95,53%
2002	60.646.405	2.580.995	58.065.410	95,74%
2003	70.983.490	2.678.974	68.304.543	96,23%
2004	67.386.474	2.666.797	64.19.677	96,04%
2005	65.949.787	2.773.993	63.175.794	95,79%
2006	65.573.612	2.701.036	62.872.576	98,88%

Sumber: PDAM Kota Makassar (Data Diolah) 2007

Berdasarkan Tabel 5.4 menunjukkan selisih antara jumlah meter kubik air yang terjual dengan yang diproduksi PDAM Kota Makassar cukup besar. Hal ini menyebabkan pendapatan dari penjualan air sangat rendah untuk menutupi biaya-biaya operasional perusahaan. Jadi pihak PDAM Kota Makassar perlu mengupayakan perbaikan sistem jaringan distribusi untuk mengatasi kebocoran air dan mengefisienkan pembiayaan perusahaan melalui penyempurnaan struktur pembiayaan dan

mengeliminir biaya-biaya yang tidak menambah nilai dengan dukungan pengawasan internal dan eksternal

b. PDAM Kota Watampone

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Wae Manurung Kota Watampone dibentuk pada zaman Belanda. PDAM ini disebut Air Ledeng dengan sumber mata air di Desa Panyili berdasarkan Keputusan Dirjen Cipta Karya Nomor: 129/KPTS/CK/XII/1980, Tanggal 12 Desember 1980. Sumber air di desa Wollangi dikelola secara khusus oleh Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Kota Watampone.

Peraturan Pemerintah Nomor: 14 Tahun 1987, penyerahan sebagian urusan pemerintah pusat kepada Pemerintah Daerah di bidang pekerjaan umum dengan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor: 665/KPTS/1991, Tanggal 02 Desember 1991, pengelolaan air minum di Kota Watampone didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Daerah Nomor: 02 Tahun 1987.

PDAM Bone mempunyai visi, yakni mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan air minum. Sedangkan misinya, yaitu menyediakan air minum sesuai standar kesehatan secara terus-menerus. Hal ini berarti PDAM Bone berupaya memberikan kepuasan pelanggan dan pelayanan prima kepada masyarakat serta penyediaan air minum sesuai standar kesehatan dengan tingkat kesehatan kualitas yang terjamin dan dapat dijangkau guna mewujudkan lingkungan yang sehat secara terus menerus.

Kota Watampone yang berpenduduk 659.820 jiwa merupakan salah satu lokasi yang dipilih dalam penelitian ini. Cakupan pelayanan air minum PDAM Bone meliputi beberapa kecamatan, dimana pusat pelayanannya terdapat di Kota Watampone. Di Kecamatan Tanete Riattang Timur terdapat dua unit pelayanan, yaitu cabang Bajoe dan Unit Pelayanan Panyula, di Kecamatan Tanete Riattang terdapat Unit Pelayanan Biru, sedangkan di Kecamatan Tanete Riattang Barat ada Unit Pelayanan Tirong. Di Kecamatan Palakka terdapat Unit Pelayanan Ureng dan di Kecamatan Barebbo terdapat Unit Pelayanan Barebbo, Kecamatan Ulaweng terdapat Unit IKK Tacipi, Kecamatan Lamuru memiliki Unit IKK Lalebata, Kecamatan Kahu ada Unit IKK PallataE, Kecamatan Kajuara terdapat Unit IKK Bojo, Kecamatan Libureng memiliki Unit IKK Camming, serta di Kecamatan Ajangale terdapat Unit IKK Pompanua.

Pada tahun ini akan dibuka Unit IKK Amali. Berikutnya akan dibuka empat Unit IKK sementara dalam proses, yakni Unit IKK Mare, Unit IKK Lappariaja, Unit IKK Sibulue, dan Unit IKK Uloe.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Watampone dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Watampone Nomor 01 Tahun 1976 tanggal 4 Februari 1976. Sampai dengan akhir tahun 2006 PDAM Kota Watampone telah melayani sebanyak 9696 pelanggan yang terdiri dari sosial umum sebanyak 87, rumah tangga 8.808, instansi pemerintah 97, usaha 525, industri 32, HU/MCK/TA sebanyak 172, dan lain-lain sebanyak 5. Untuk lebih jelasnya, data mengenai jumlah pelanggan PDAM Kota Watampone

berdasarkan kelompok dan kategori pelanggan pada akhir tahun 2006 disajikan pada Tabel 5.5 sebagai berikut.

Tabel 5.5: Jumlah Pelanggan PDAM Kota Watampone Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006

No.	Kategori Pelanggan	Jumlah
1.	Rumah Tangga	8.808
2.	Sosial	87
3.	Usaha	525
4.	Industri	23
5.	Ins. Pemerintah	97
6.	HU/MCK/TA	127
7.	Lain – lain	5
TOTAL		9.696

Sumber: PDAM Kota Watampone, 2007

Secara umum, persentase cakupan pelayanan PDAM Kota Watampone terhadap pelanggan terdiri dari cakupan pelayanan terhadap penduduk perkotaan sebesar 31%, cakupan pelayanan terhadap penduduk terhadap penduduk wilayah pelayanan sebesar 53%, dan cakupan pelayanan terhadap penduduk administrasi sebesar 13%. Untuk lebih jelasnya tentang data persentase cakupan pelayanan terhadap penduduk disajikan di bawah

berdasarkan kelompok dan kategori pelanggan pada akhir tahun 2006 disajikan pada Tabel 5.5 sebagai berikut.

Tabel 5.5: Jumlah Pelanggan PDAM Kota Watampone Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006

No.	Kategori Pelanggan	Jumlah
1.	Rumah Tangga	8.808
2.	Sosial	87
3.	Usaha	525
4.	Industri	23
5.	Ins. Pemerintah	97
6.	HU/MCK/TA	127
7.	Lain – lain	5
TOTAL		9.696

Sumber: PDAM Kota Watampone, 2007

Secara umum, persentase cakupan pelayanan PDAM Kota Watampone terhadap pelanggan terdiri dari cakupan pelayanan terhadap penduduk perkotaan sebesar 31%, cakupan pelayanan terhadap penduduk terhadap penduduk wilayah pelayanan sebesar 53%, dan cakupan pelayanan terhadap penduduk administrasi sebesar 13%. Untuk lebih jelasnya tentang data persentase cakupan pelayanan terhadap penduduk disajikan di bawah



Tabel 5.6: Cakupan Pelayanan PDAM Kota Watampone Tahun 2006

No.	Cakupan Pelayanan Terhadap	Persentase %
1	Penduduk Perkotaan	31
2	Penduduk Wilayah Pelayanan	53
3	Penduduk Administrasi	13

Sumber: PDAM Kota Watampone, 2007

Untuk jumlah karyawan dan pelanggan di wilayah PDAM Kota Watampone, dapat dilihat dari data mengenai jumlah karyawan 2006 yang berjumlah sebanyak 175 orang. Jumlah tersebut terdiri dari karyawan perusahaan 150 orang, karyawan kontrak 25 orang, tenaga teknik sebanyak 88 orang, dan tenaga non teknik sebanyak 87 orang. Untuk lebih jelasnya jumlah karyawan PDAM Kota Watampone dapat dilihat pada Tabel 5.7 berikut ini:

Table 5.7: Jumlah Karyawan PDAM Kota Watampone pada tahun 2006

No.	Status Karyawan	Jumlah Karyawan
1.	PNS	0
2.	Perusahaan	150
3.	Honor/Kontrak	0
4.	Teknik	88
5	Non Teknik	87

Sumber: PDAM Kota Watampone, 2007

c. PDAM Kota Parepare

Kota Parepare dengan luas wilayah 99,33 Km² berpenduduk 115.086 jiwa merupakan salah satu lokasi yang dipilih dalam penelitian ini. Kota Parepare secara administrasi pemerintahan terbagi atas tiga kecamatan, yaitu Kecamatan Ujung, Kecamatan Bacukiki, dan Kecamatan Soreang.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kotamadya Parepare Nomor 10 Tahun 1975 tanggal 20 Mei 1975. Sampai dengan akhir tahun 2006 PDAM Kota Parepare telah melayani sebanyak 13.700 pelanggan yang terdiri dari sosial umum sebanyak 96, rumah tangga 12.991, instansi pemerintah 159, usaha 323, industri 100, HU/MCK/TA sebanyak 30. Untuk lebih jelasnya, data mengenai jumlah pelanggan PDAM Kota Parepare berdasarkan kelompok dan kategori pelanggan pada akhir tahun 2006 disajikan pada Tabel 5.8 sebagai berikut:

Tabel 5.8: Jumlah Pelanggan PDAM Kota Parepare Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006

No.	Kategori Pelanggan	Jumlah
1.	Rumah Tangga	12.991
2.	Sosial	96
3.	Usaha	323
4.	Industri	100
5.	Ins. Pemerintah	159
6.	HU/MCK/TA	30
7.	Lain - lain	1
TOTAL		13.699

Sumber: PDAM Kota ParePare, 2007

Secara umum, persentase cakupan pelayanan PDAM Kota Parepare terhadap pelanggan terdiri dari cakupan pelayanan terhadap penduduk perkotaan sebesar 76%, cakupan pelayanan terhadap penduduk wilayah pelayanan sebesar 90%, dan cakupan pelayanan terhadap penduduk administrasi sebesar 76%. Untuk lebih jelasnya tentang data persentase cakupan pelayan terhadap penduduk disajikan di bawah:

Tabel 5.9: Cakupan Pelayanan PDAM Kota Parepare Tahun 2006

No.	Cakupan Pelayanan Terhadap	Persentase %
1	Penduduk Perkotaan	76
2	Penduduk Wilayah Pelayanan	90
3	Penduduk Administrasi	76

Sumber: PDAM Kota ParePare, 2007

Untuk jumlah karyawan dan pelanggan di wilayah PDAM Kota Parepare, dapat dilihat dari data mengenai jumlah karyawan 2006 yang berjumlah sebanyak 112. Jumlah tersebut terdiri dari karyawan perusahaan 106 orang, karyawan kontrak 6 orang, tenaga teknik sebanyak 50 orang dan tenaga non teknik sebanyak 62 orang. Untuk lebih jelasnya jumlah karyawan PDAM Kota Parepare dapat dilihat pada Tabel 5.10 berikut ini.

Tabel 5.10: Jumlah Karyawan PDAM Kota Parepare Tahun 2006

No.	Status Karyawan	Jumlah Karyawan
1.	PNS	0
2.	Perusahaan	150
3.	Honor/Kontrak	0
4.	Teknik	88
5	Non Teknik	87

Sumber: PDAM Kota ParePare, 2007

d. PDAM Kabupaten Gowa

Kabupaten Gowa dengan berpenduduk 500.171 jiwa merupakan salah satu lokasi yang dipilih dalam penelitian ini. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gowa Nomor 2 Tahun 1988 tanggal 15 Maret 1988. Sampai dengan akhir tahun 2006 PDAM Gowa telah melayani sebanyak 273.264 pelanggan yang terdiri dari sosial umum sebanyak 21, rumah tangga 8.484, instansi pemerintah 4, usaha 21, industri 4, HU/MCK/TA sebanyak 118. Untuk lebih jelasnya, data mengenai jumlah pelanggan PDAM Kota Gowa berdasarkan kelompok dan kategori pelanggan pada akhir tahun 2006 disajikan pada Tabel 5.11 sebagai berikut.

Tabel 5.11: Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Gowa Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006

No.	Kategori Pelanggan	Jumlah
1.	Rumah Tangga	8.484
2.	Sosial	21
3.	Usaha	454
4.	Industri	4
5.	Ins. Pemerintah	118
6.	HU/MCK/TA	78
7.	Lain – lain	0
TOTAL		9.159

Sumber: PDAM Gowa, 2007

Secara umum, persentase cakupan pelayanan PDAM Gowa terhadap pelanggan terdiri dari cakupan pelayanan terhadap penduduk perkotaan sebesar 3%, cakupan pelayanan terhadap penduduk wilayah pelayanan sebesar 0%, dan cakupan pelayanan terhadap penduduk administrasi sebesar 0%. Untuk lebih jelasnya tentang data persentase cakupan pelayanan terhadap penduduk disajikan di bawah:

Tabel 5.12: Cakupan Pelayanan PDAM Kabupaten Gowa Tahun 2006

No.	Cakupan Pelayanan Terhadap	Persentase %
1	Penduduk Perkotaan	3
2	Penduduk Wilayah Pelayanan	0
3	Penduduk Administrasi	0

Sumber: PDAM Gowa, 2007

Untuk jumlah karyawan dan pelanggan di wilayah PDAM Gowa, hal tersebut dapat dilihat dari data mengenai jumlah karyawan 2006 yang berjumlah sebanyak 87. Jumlah tersebut terdiri dari PNS 3 orang, karyawan perusahaan 78 orang, 8 orang karyawan kontrak, tenaga teknik sebanyak 46 orang dan tenaga non teknik sebanyak 41 orang. Untuk lebih jelasnya jumlah karyawan PDAM Kota Gowa dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut ini.

Tabel 5.13: Jumlah Karyawan PDAM Kabupaten Gowa pada Tahun 2006

No.	Status Karyawan	Jumlah Karyawan
1.	PNS	3
2.	Perusahaan	78
3.	Honor/Kontrak	8
4.	Teknik	46
5	Non Teknik	41

Sumber: PDAM Gowa, 2007

e. PDAM Kota Palopo

Penyediaan Air Bersih di Kabupaten Luwu khususnya Kota Palopo dimulai sejak tahun 1941, yaitu pada masa Pemerintahan Kolonial Belanda. Pengambilan sumber air di sungai Mangkaluku Desa Murante Kecamatan Wara dengan status Unit Pelayana air Minum pada tahun 1977 sampai dengan tahun 1980 dilakukan rehabilitasi pada instalasi tersebut oleh Proyek Peningkatan Prasarana air bersih (PPSAB) Sulawesi Selatan (Sekarang P3P).

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. 128/KPTS/CK/XII/1980 tanggal 12 Desember 1980, maka unit Pelayanan Air Minum beralih status menjadi Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM) Kabupaten Luwu dan secara efektif beroperasi 1981 dengan fungsi sebagai berikut :

1. Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka pengelolaan dan pengurusan sarana penyediaan air minum sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan.
2. Memberikan pelayanan kepada masyarakat Kabupaten Luwu dan sekitarnya dalam hal penyediaan air minum yang sehat.
3. Dijadikan suatu badan yang akan dikembangkan lebih lanjut menjadi salah satu bentuk usaha sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Luwu No. 12 Tahun 1985 dan surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. 66-KPTS-1991 tanggal 2 Desember 1991 tentang penyerahan pengelolaan Prasarana dan sarana Penyediaan Air Bersih di Kabupaten Luwu Kepada Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan. Pada tanggal 9 Desember 1991, Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Kabupaten Luwu dialihstatuskan menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Luwu. Berita Acara Penyerahan Pengelolaan dari Ditjen Cipta Karya yang diwakili oleh Direktur Air Bersih Kepada Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan yang diwakili Wakil Gubernur, dengan fungsi sebagai berikut:

1. Pelayanan Umum/Jasa.
2. Menyelenggarakan kemanfaatan umum.
3. Memupuk pendapatan.

Bertolak dari keputusan Bupati Luwu No. 02 Tahun 2004 tanggal 2 Januari 2004 kemudian ditindaklanjuti dengan Berita Acara Penyerahan dari Pemerintah Kabupaten Luwu kepada Pemerintah Kota Palopo No. 539/008/Huk/2008 tanggal 9 Januari 2004 tentang Penyerahan Pengelolaan PDAM Kabupaten Luwu yang berada di wilayah Kota Palopo kepada Pemerintah Kota Palopo, maka PDAM Kabupaten Luwu telah resmi menjadi PDAM Kota Palopo sesuai Peraturan Daerah Kota Palopo No. 8 Tahun 2005 tentang pendirian PDAM Kota Palopo dengan fungsi:

1. Tujuan perusahaan adalah turut serta melaksanakan:

Pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat serta ketenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat adil makmur berdasarkan Pancasila.

2. Perusahaan mengusahakan penyediaan air minum yang sehat dan memenuhi syarat-syarat bagi pemanfaatan umum.
3. Perusahaan dapat mengembangkan jenis usaha.

Kota Palopo yang berpenduduk 1.250.740 jiwa merupakan salah satu lokasi yang dipilih dalam penelitian ini. PDAM Kota Palopo mempunyai visi menjadi perusahaan yang mengedepankan pelayanan prima, sedangkan

...nisi membentuk karakter sumber daya manusia sebagai pelayan terbaik di bidang administrasi dan keuangan, hubungan langganan dan teknik serta menjadikan suasana kerja kondusif bagi kegiatan pelayanan air dan non air dalam memajukan kota palopo.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Palopo sampai dengan akhir tahun 2006 telah melayani sebanyak 125.040 pelanggan yang terdiri dari sosial umum sebanyak 86, rumah tangga 10.552, instansi pemerintah 86, usaha 987, industri 11, HU/MCK/TA sebanyak 84. Untuk lebih jelasnya, data mengenai jumlah pelanggan PDAM Kota Palopo berdasarkan kelompok dan kategori pelanggan pada akhir tahun 2006 disajikan pada Tabel 5.14 sebagai berikut.

Tabel 5.14: Jumlah Pelanggan PDAM Kota Palopo Berdasarkan Kategori Pelanggan Tahun 2006

No.	Kategori Pelanggan	Jumlah
1.	Rumah Tangga	10.552
2.	Sosial	86
3.	Usaha	987
4.	Industri	11
5.	Ins. Pemerintah	84
6.	HU/MCK/TA	114
7.	Lain – lain	0
TOTAL		11.834

Sumber: PDAM Kota Palopo, 2007

Secara umum, persentase cakupan pelayanan PDAM Kota Palopo terhadap pelanggan terdiri dari cakupan pelayanan terhadap penduduk perkotaan sebesar 60%, cakupan pelayanan terhadap penduduk terhadap penduduk wilayah pelayanan sebesar 71%, dan cakupan pelayanan terhadap penduduk administrasi sebesar 60%. Untuk lebih jelasnya tentang data persentase cakupan pelayanan terhadap penduduk disajikan di bawah ini:

Tabel 5.15: Cakupan Pelayanan PDAM Kota Palopo Tahun 2006

No.	Cakupan Pelayanan Terhadap	Persentase %
1	Penduduk Perkotaan	60
2	Penduduk Wilayah Pelayanan	71
3	Penduduk Administrasi	60

Sumber: PDAM Kota Palopo, 2007

Untuk jumlah karyawan dan pelanggan di wilayah PDAM Kota Palopo, hal tersebut dapat dilihat dari data mengenai jumlah karyawan 2006 yang berjumlah sebanyak 116. Jumlah tersebut terdiri dari PNS 4 orang, karyawan perusahaan 108 orang, 4 orang karyawan kontrak, tenaga teknik sebanyak 52 orang dan tenaga non teknik sebanyak 58 orang. Untuk lebih jelasnya jumlah karyawan PDAM Kota Palopo dapat dilihat pada Tabel 5.16 berikut ini.

Tabel 5.16 Jumlah Karyawan PDAM Kota Palopo Tahun 2006

No.	Status Karyawan	Jumlah Karyawan
1.	PNS	4
2.	Perusahaan	108
3.	Honor/Kontrak	4
4.	Teknik	52
5	Non Teknik	58

Sumber: PDAM Kota Palopo, 2007

B. Analisis Statistik Deskriptif

Persepsi subyek penelitian pelanggan yang berada di Kota Makassar, Parepare, Bone, Palopo, dan Gowa, dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif pada Tabel.

Variabel laten/konstruk yang diteliti terdiri dari: lingkungan strategis (X1), Budaya (X2), perencanaan strategis (Y1) dan Kinerja PDAM(Y2). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Adapun dasar interpretasi skor item dalam variabel penelitian adalah sebagaimana diGambarkan pada Tabel 5.17 berikut ini:

Tabel 5.17: Dasar Interpretasi Skor Indikator dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor	Interpretasi	Keterangan
1.	$0 < NS \leq 1$	Berada pada daerah sangat negatif	SN
2.	$1 < NS \leq 2$	Berada pada daerah negatif	N
3.	$2 < NS \leq 3$	Berada pada daerah tengah-tengah	T
4.	$3 < NS \leq 4$	Berada pada daerah positif	P
5.	$4 < NS \leq 5$	Berada pada daerah sangat positif	SF

Sumber: Arikunto, 2002.

5.2.1. Deskripsi Variabel Laten/Konstruk Lingkungan strategis (X_1)

Lingkungan strategis adalah lingkungan strategis yang berubah dengan cepat maupun lingkungan strategis yang tidak mau berubah. Ada tiga dimensi yang digunakan yaitu: Lingkungan politik dan hukum ($X_{1.1}$), ekonomi dan sosial ($X_{1.2}$), dan lingkungan teknologi ($X_{1.3}$). Lingkungan strategis yang ada di PDAM dengan masing-masing dimensi sebagaimana pada Tabel 5.18 berikut:

Tabel 5.18: Deskripsi Dimensi Lingkungan Politik dan Hukum ($X_{1.1}$)

Indikator	Nilai						Ket
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Rerata	
$X_{1.1.1}$ Lingkungan politik cukup memberikan ruang gerak bagi PDAM untuk berkembang secara profesional	4	5	19	41	31	3,90	P
$X_{1.1.2}$ Intervensi politik dapat mengganggu kinerja PDAM	3	7	34	42	14	3,57	P
$X_{1.1.3}$ Direksi PDAM tidak dapat mengambil keputusan secara independen karena harus mendapat persetujuan dari menteri bagian teknis	3	3	24	47	23	3,85	P
$X_{1.1.4}$ Semua keputusan-keputusan yang sifatnya strategis-korporasi dan teknis bisnis dilakukan oleh manajemen PDAM	1	5	38	32	24	3,73	P
Rata-Rata Keseluruhan						3,76	P

Sumber : Lampiran 3

Keterangan : P = Positif

Berdasarkan Tabel 5.18, dapat diketahui bahwa dari 100 orang responden yang diteliti secara umum persepsi responden terhadap dimensi politik dan hukum ($X_{1.1}$) berada pada daerah sangat positif dengan rata-rata skor 3,76 dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah lingkungan politik PD memberi ruang gerak bagi

PD untuk berkembang menjadi perusahaan yang dikelola secara profesional (X_{1.1}), dengan skor rata-rata 3,76; kemudian disusul oleh direksi tidak dapat mengambil keputusan secara independen karena harus mendapat persetujuan dari menteri bagian teknis, dengan skor rata-rata 3,84; Tidak ada intervensi dari menteri bagian teknis untuk hal-hal yang sifatnya strategis-korporasi dan teknis bisnis, dengan skor rata-rata 3,73; dan indikator yang terakhir adalah Intervensi politik akan mengganggu kinerja PD, dengan skor rata-rata 3,57. Hal ini menunjukkan bahwa Direksi tidak dapat mengambil keputusan karena harus mendapat persetujuan dari bagian lain, dan perusahaan Daerah (PD) mampu berkembang dalam lingkungan politik dan hukum, dan intervensi politik juga akan mengganggu kinerja PDAM.

Untuk dimensi lingkungan ekonomi dan sosial (X_{1.2}) dapat dilihat pada Tabel 5.19 berikut ini:

Tabel 5.19 : Deskripsi Dimensi Lingkungan Ekonomi dan Sosial (X_{1.2})

Indikator	Nilai						Ket
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Rerata	
X _{1.2.1} Penetapan tarif air ditentukan oleh nilai kurs	1	3	33	35	28	3,86	P
X _{1.2.2} Penetapan tarif air ditentukan oleh suku bunga	0	6	11	36	47	4,24	SP
X _{1.2.3} Penyerapan tenaga kerja oleh PDAM dapat mengurangi pengangguran	2	1	9	26	62	4,45	SP
X _{1.2.4} Pertumbuhan ekonomi membuat distribusi pendapatan tidak merata	0	2	20	54	24	4,00	SP
X _{1.2.5} Penyerapan tenaga kerja oleh PDAM membuat gaya hidup berubah	0	3	11	45	41	4,24	SP
Rata-Rata Keseluruhan						4,16	SP

Sumber : Lampiran 3

Keterangan : P = Positif

SP = Sangat Positif

Berdasarkan Tabel 5.19, dapat diketahui bahwa dari 100 orang responden yang diteliti secara umum persepsi responden terhadap dimensi ekonomi dan sosial ($X_{1.2}$) berada pada daerah sangat positif dengan rata-rata skor 4,16 dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah pengangguran ($X_{1.2.3}$), dengan skor rata-rata 4,45; kemudian disusul oleh tingkat suku bunga ($X_{1.2.2}$) dan gaya hidup berubah ($X_{1.2.5}$), dengan skor rata-rata 4,24; distribusi pendapatan tidak merata ($X_{1.2.4}$) dengan skor rata-rata 4,00; dan indikator yang terakhir adalah turunnya kurs mata uang, dengan skor rata-rata 3,86. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi ekonomi makro nasional dan mikro regional sangat memengaruhi kinerja perusahaan daerah.

Untuk dimensi lingkungan teknologi dapat dilihat pada Tabel 5.20 berikut ini:

Tabel 5.20: Deskripsi Dimensi Lingkungan Teknologi ($X_{1.3}$)

Indikator	Nilai					Rerata	Ket
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
$X_{1.3.1}$ Peningkatan teknologi mempengaruhi kinerja PDAM	3	2	15	43	37	4,09	SP
$X_{1.3.2}$ Penggunaan internet pada PDAM dapat memudahkan dan mempercepat layanan demi memuaskan pelanggan	2	32	32	30	4	3,02	P
$X_{1.3.3}$ Kecepatan transfer teknologi memberi peluang besar bagi PDAM untuk melakukan improvement terhadap operasinya	3	5	40	40	12	3,53	P
Rata-Rata Keseluruhan						3,53	P

Sumber : Lampiran 3

Keterangan : P = Positif

SP = Sangat Positif

Berdasarkan Tabel 5.20, dapat diketahui bahwa dari 100 orang responden yang diteliti secara umum persepsi responden terhadap dimensi lingkungan teknologi ($X_{1.3}$) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 3,55 dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah peningkatan teknologi ($X_{1.3.1}$), dengan skor rata-rata 4,09; kemudian disusul oleh kecepatan transfer teknologi ($X_{1.3.3}$), dengan skor rata-rata 3,53; dan penggunaan internet ($X_{1.3.2}$) dengan skor rata-rata 3,02. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan teknologi dapat mengurangi keterbatasan kekuatan finansial dan kecakapan sumber daya manusia yang menguasai perkembangan teknologi informatika sehingga perusahaan daerah dapat menjadi perusahaan yang *information-based*.

5.2.2. Deskripsi Variabel Laten / Konstruk Budaya (X_2)

Budaya dalam penelitian ini adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Lingkungan budaya merupakan *latent exogenous variabel* yang diukur melalui 5 *observed variabel* yakni orientasi kerja ($X_{2.1}$), cara menghadapi masalah ($X_{2.2}$), pola pemberian ganjaran ($X_{2.3}$), keterbukaan ($X_{2.4}$), dan kesetaraan ($X_{2.5}$).

Untuk lebih jelasnya tentang jawaban responden terhadap variabel budaya dapat dilihat pada Table 5.21 berikut:

Tabel 5.21: Deskripsi Variabel Budaya (X_2)

Indikator	Nilai						Ket
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Rerata	
$X_{2.1}$ Budaya yang diterapkan pada PDAM adalah budaya yang berorientasi pada pekerjaan yaitu budaya prosedural dan birokrasi bukan berorientasi pada hasil.	1	16	39	27	17	3,43	P
$X_{2.2}$ Cara menghadapi masalah yang diterapkan pada PDAM lebih mengutamakan proses penyelesaian masalah daripada substansi permasalahannya	0	4	24	46	26	3,94	P
$X_{2.3}$ Pola pemberian ganjaran/reward yang diterapkan pada PDAM berdasarkan pada unsur senioritas bukan berdasarkan atas hasil (prestasi) kerja	1	14	17	43	25	3,44	P
$X_{2.4}$ Budaya komunikasi yang diterapkan pada PDAM berifat berjenjang sehingga menimbulkan rasa ragu dalam menyampaikan gagasan.	3	16	31	34	16	3,44	P
$X_{2.5}$ Budaya yang diterapkan pada PDAM adalah budaya paternalisme (bos) bukan budaya leadership	2	6	51	30	11	3,42	P
Rata-Rata Keseluruhan						3,6	P

Sumber : Lampiran 3

Keterangan : P = Positif

Berdasarkan Tabel 5.21, dapat diketahui bahwa dari 100 orang responden yang diteliti secara umum persepsi responden terhadap budaya (X_2) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 3,6 dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah cara menghadapi masalah ($X_{2.2}$), dengan skor rata-rata 3,94; kemudian disusul oleh pola pemberian ganjaran ($X_{2.3}$), dengan skor rata-rata 3,77; orientasi kerja ($X_{2.1}$) dengan skor rata-rata 3,44; keterbukaan ($X_{2.4}$) dengan skor rata-rata 3,43 dan indikator yang terakhir adalah kesetaraan ($X_{2.5}$). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan budaya sudah diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan.

5.2.3. Deskripsi Variabel Laten/Konstruk Perencanaan strategis (Y_1)

Perencanaan strategis adalah perencanaan yang disesain untuk memenuhi sasaran organisasi secara luas dalam jangka waktu 1-5 tahun ke depan. Langkah-langkah penerjemahan atau penjabaran strategi ke dalam sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dan koheren dan penentuan inisiatif strategis dalam pencapaian target yang diinginkan perusahaan. Variabel ini diukur dengan lima *observed variabel*, yakni membuat perencanaan jangka panjang secara spesifik ($Y_{1.1}$), membuat perencanaan jangka panjang yang obyektif ($Y_{1.2}$), membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang ($Y_{1.3}$), membuat perencanaan jangka panjang anggaran ($Y_{1.4}$) dan membuat perencanaan tertulis jangka panjang ($Y_{1.5}$).

Untuk lebih jelasnya tentang jawaban responden terhadap variabel perencanaan strategis dapat dilihat pada Table 5.22 berikut:

Tabel 5.22. Deskripsi Variabel Perencanaan strategis (Y_1)

Indikator	Nilai						Ket
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S. (4)	SS (5)	Rerata	
$Y_{1.1}$ Membuat perencanaan tertulis jangka panjang	0	6	21	49	24	3,91	P
$Y_{1.2}$ Membuat perencanaan jangka panjang yang obyektif	1	12	46	33	8	3,35	P
$Y_{1.3}$ Membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang	4	19	30	25	22	3,42	P
$Y_{1.4}$ Membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi perencanaan anggaran.	0	1	1	47	51	4,48	SP
$Y_{1.5}$ Membuat perencanaan jangka panjang secara spesifik	0	1	1	44	54	4,51	SP
Rata-Rata Keseluruhan						3,93	P

Sumber : Lampiran 3

Keterangan : P = Positif
SP = Sangat Positif

Berdasarkan Tabel 5.22, dapat diketahui bahwa dari 100 orang perencanaan strategis (Y_1) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 3,93 dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah membuat perencanaan tertulis jangka panjang ($Y_{1.5}$), dengan skor rata-rata 4,51; kemudian disusul oleh membuat perencanaan jangka panjang anggaran ($Y_{1.4}$) dengan skor rata-rata 4,48; membuat perencanaan jangka panjang secara spesifik ($Y_{1.1}$), dengan skor rata-rata 3,91; membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang ($Y_{1.3}$), dengan skor rata-rata 3,42 dan indikator yang terakhir adalah membuat perencanaan jangka panjang yang obyektif ($Y_{1.2}$), dengan skor rata-rata 3,35. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan strategi yang dilakukan oleh PDAM sudah memenuhi sasaran untuk jangka waktu 5 tahun.

5.2.4. Deskripsi Variabel Laten/Konstruk Kinerja PDAM (Y_2)

Kinerja PDAM adalah hasil yang dicapai perusahaan PDAM dengan pendekatan *balance scorecard*. Variabel ini diukur dengan empat dimensi yakni, persepektif keuangan, perspektif pelanggan, persepektif proses internal ($Y_{2.3}$), persepektif pertumbuhan dan pembelajaran ($Y_{2.4}$).

Untuk dimensi perspektif keuangan akan dideskripsikan pada bagian tersendiri karena data yang digunakan untuk variabel ini adalah data sekunder yang diperoleh dari masing-masing PDAM. Demikian pula dengan kinerja PDAM perspektif pelanggan karena penelitian ini menggunakan persepsi pelanggan dalam menilai kinerja PDAM.

Selanjutnya untuk dimensi perspektif Proses Bisnis Internal (Y_{2.3}). Proses Bisnis Internal mengidentifikasi proses-proses yang harus diunggulkan untuk mencapai tujuan peningkatan nilai pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi perusahaan. Perspektif ini memungkinkan untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan layanan mereka sudah sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Dirumuskan sasaran strategik untuk membangun tiga macam proses bisnis internal berikut ini: (1) proses inovasi, (2) proses operasi, dan (3) proses layanan purna jual. Untuk lebih jelasnya tentang jawaban responden terhadap dimensi perspektif Proses Bisnis Internal (Y_{2.3}) dapat dilihat pada Table 5.23 berikut:

Tabel 5.23: Deskripsi Dimensi Perspektif Proses Bisnis Internal (Y_{2.3})

Indikator	Nilai						Ket
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Rerata	
Y _{2.3.1} PDAM mengumpulkan data kepuasan pelanggan dengan menggunakan berbagai teknik seperti survey	1	0	0	70	29	4,26	SP
Y _{2.3.2} Survey kepuasan pelanggan yang dilakukan lebih difokuskan pada upaya menyenangkan pelanggan dari pada hanya untuk memuaskan pelanggan	0	0	1	75	24	4,23	SP
Y _{2.3.3} Hal-hal yang ditanyakan dalam survey kepuasan pelanggan, didasarkan pada riset untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang paling penting	4	36	28	30	2	2,90	T
Rata-Rata Keseluruhan						3,79	P

Sumber : Lathpiran 3

Keterangan : T = Tengah = Berada antara negatif dan positif

Berdasarkan Tabel 5.23 di atas, dapat diketahui bahwa dari 100 orang dimensi perspektif Proses Bisnis internal (Y_{2.3}) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 3,79 dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah inovasi (Y_{2.3.1}), dengan skor rata-rata 4,26; kemudian disusul oleh operasi (Y_{2.3.2}) dengan skor rata-rata 4,23; dan layanan purna jual (Y_{2.3.3}) dengan skor rata-rata 2,90. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM sudah melakukan inovasi dengan mencoba untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan baik sekarang maupun dimasa yang akan datang.

Untuk dimensi pertumbuhan dan pembelajaran (Y_{2.4}), pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people*, *system* dan *organizational procedure*. Indikator yang digunakan adalah kapabilitas pekerja (Y_{2.4.1}), kapabilitas system informasi (Y_{2.4.2}) dan motivasi pemberdayaan dan pembelajaran (Y_{2.4.3}). Untuk lebih jelasnya tentang jawaban responden terhadap dimensi pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada Table 5.24 berikut:

Tabel 5.24: Deskripsi Dimensi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Y_{2.4})

Indikator	Nilai					Rerata	Ket
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
Y _{2.4.1} Kebebasan mengemukakan pendapat	0	0	8	76	16	4,08	SP
Y _{2.4.2} Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	0	0	0	82	18	4,18	SP
Y _{2.4.3} Pujian, imbalan dan penghargaan memadai	0	1	1	67	31	4,28	SP
Rata-Rata Keseluruhan						4,18	SP

Sumber : Lampiran 3

Keterangan : SP = Sangat positif

Berdasarkan Tabel 5.24 di atas, dapat diketahui bahwa dari 100 orang dimensi pertumbuhan dan pembelajaran (Y_{2.4}) berada pada daerah sangat positif dengan rata-rata skor 4,18 dan hal ini dinyatakan sangat baik. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah motivasi pemberdayaan dan pembelajaran (Y_{2.4.3}), dengan skor rata-rata 4,28; kemudian disusul oleh kapabilitas sistem informasi (Y_{2.4.2}) dengan skor rata-rata 4,18; dan kapabilitas pekerja (Y_{2.4.1}), dengan skor rata-rata 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM sudah melakukan proses pertumbuhan dan pembelajaran dengan mengutamakan kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan pemberian motivasi pada proses tersebut.

Untuk dimensi keuangan kinerja keuangan PDAM di Sulawesi Selatan dapat digunakan dua pendekatan analisis, yaitu:

1. Analisis kinerja keuangan PDAM berdasarkan SK. Mendagri No.47 Tahun 1999
2. Analisis kinerja keuangan PDAM berdasarkan *Balance Scorecard*

Dalam penelitian ini, penulis menganalisis kinerja keuangan PDAM Sulawesi Selatan dengan menggunakan konsep *balance scorecard*. Analisis kinerja keuangan PDAM berdasarkan SK. Mendagri No.47 Tahun 1999 tidak menentukan peta jalan strategi, tetapi menggunakan rasio-rasio keuangan dengan 10 indikator rasio dengan nilai katagori klasifikasi yang telah ditentukan.

Tabel 5.25: Deskripsi Dimensi Perspektif Keuangan Perbandingan Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PDAM Kota Makassar Periode Januari–Juni 2008 dengan Rasio Keuangan PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006

Jenis Rasio	PDAM Kota Makassar	PDAM Sulawesi Selatan	Target Manajemen
Rasio Likuiditas			
1. Current Ratio	0,45	0.46	Meningkat
2. Quick Ratio	0,44	0.46	Meningkat
Rasio Leverage			
1. Debt Ratio	0,11	1.212	Menurun
2. Debt to Equity ratio	(1,54)	(91.80)	Menurun
Rasio Aktivitas			
1. Inventory turnover	0,00	131.9	Meningkat
2. Receivable turnover	38,39	7.78	Meningkat
3. Receivable turnover in days	4,68	66.52	Menurun
4. Total Assets Turnover	0,42	0.52	Meningkat
Rasio Profitabilitas			
1. Gross Profit Margin	0,49	0.58	Meningkat
2. Net Profit margin	(0,05)	0.01	Meningkat
3. Return on Investment	(0,02)	0.006	Meningkat
4. Return on Equity	(0,33)	0.49	Meningkat

Sumber: Lampiran 7, Laporan Keuangan PDAM Makassar (Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.25, hasil perhitungan rasio perspektif Keuangan yang diperoleh PDAM Makasar periode Januari-Juni 2008 masih sangat rendah, ini dibuktikan dengan hasil perhitungan rasio likuiditas, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas mengalami penurunan dibanding dengan rata-rata rasio PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Sedangkan target manajemen diharapkan meningkat, demikian pula rasio *leverage* mengalami peningkatan, padahal target manajemen diharapkan menurun.

Angka rasio likuiditas adalah penunjuk tingkat keamanan kreditor jangka pendek. Sedangkan dari sudut pandang internal angka rasio likuiditas sebagai penunjuk kemampuan perusahaan daerah untuk memenuhi semua kewajiban jangka pendeknya. Berdasarkan hasil perhitungan rasio likuiditas PDAM Makassar menunjukkan suatu keadaan yang kurang baik bila dibandingkan dengan rata-rata rasio PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006 dan angka minimal rasio likuiditas nasional yaitu 100%. secara umum PDAM Kota Makassar selama enam tahun terakhir mengalami *iliquiditas* dengan angka rasio yang masih di bawah batas minimal.

Rasio *leverage* menunjukkan seberapa besar kebutuhan dana perusahaan daerah dibelanjai atau dibiayai dari utang. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 5.25 di atas menunjukkan bahwa PDAM Kota Makassar masih kurang baik karena angka rasio yang didapat masih di bawah angka rasio rata-rata PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. *Debt to equity ratio* PDAM Kota Makassar periode Januari- Juni 2008 menunjukkan nilai (1.542), hal ini menggambarkan bahwa jumlah kewajiban atau utang terus meningkat setiap tahunnya dan disertai dengan ekuitas yang mengalami penurunan.

Rasio aktivitas merupakan alat untuk mengukur efektifitas perusahaan daerah dalam mengelola aset-asetnya. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 5.25 di atas menunjukkan bahwa PDAM Kota Makassar pada kondisi *inefektif* karena angka rasio yang didapat masih di bawah angka rasio rata-rata PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Hal ini

menggambarkan bahwa perputaran piutang dan perputaran aktiva masih rendah, sedangkan perputaran persediaan tidak dapat dihitung karena tidak lengkap datanya.

Rasio profitabilitas mencerminkan efektifitas operasi perusahaan. Makin besar angka rasio, perusahaan makin efisien dan sebaliknya. Hasil perhitungan rasio pada Tabel 5.25 menunjukkan bahwa operasional PDAM Kota Makassar sangatlah memprihatinkan karena perusahaan beroperasi dengan biaya yang cukup tinggi sehingga kerugian terus berlanjut sampai dengan Juni 2008. Tingkat kerugian yang dialami oleh PDAM Kota Makassar ditandai dengan angka rasio yang paling kecil, yaitu minus 0,059. Kerugian yang cukup tinggi tersebut diakibatkan karena rendahnya tingkat penjualan air yang dibarengi dengan meningkatnya biaya operasional.

Tabel 5.26: Deskripsi Dimensi Perspektif Keuangan Perbandingan Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PDAM ParePare Periode Januari – Juni 2008 Dengan Rasio Keuangan PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006.

Jenis Rasio	PDAM ParePare	PDAM Sulawesi Selatan	Target Manajemen
Rasio Likuiditas			
1. Current Ratio	0,76	0.46	Meningkat
2. Quick Ratio	0,75	0.46	Meningkat
Rasio Leverage			
1. Debt Ratio	0,72	1.212	Menurun
2. Debt to Equity ratio	2,68	(91.80)	Menurun
Rasio Aktivitas			
1. Inventory turnover	110,29	131.9	Meningkat
2. Receiveable turnover	10,59	7.78	Meningkat
3. Receiveable turnover in days	16,99	66.52	Menurun
4. Total Assets Turnover	0,99	0.52	Meningkat
Rasio Profitabilitas			
1. Gross Profit Margin	0,006	0.58	Meningkat
2. Net Profit margin	0,005	0.01	Meningkat
3. Return on Investment	0,005	0.006	Meningkat
4. Return on Equity	0,02	0.49	Meningkat

Sumber: Lampiran 7, Laporan Keuangan PDAM Parepare(Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.26, hasil perhitungan rasio perspektif keuangan yang diperoleh PDAM Pare-Pare periode Januari-Juni 2008 dapat dikatakan baik, ini dibuktikan dengan hasil perhitungan rasio likuiditas, rasio aktivitas dan rasio *leverage* mengalami peningkatan dibanding dengan rata-rata rasio PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006, ini berarti sesuai dengan target manajemen. Namun sebaliknya rasio profitabilitas mengalami penurunan, padahal target manajemennya diharapkan meningkat.

Angka rasio likuiditas adalah penunjuk tingkat keamanan kreditor jangka pendek. Sedangkan dari sudut pandang internal angka rasio likuiditas sebagai penunjuk kemampuan perusahaan daerah untuk memenuhi semua kewajiban jangka pendeknya. Berdasarkan hasil perhitungan rasio likuiditas PDAM Parepare menunjukkan suatu keadaan yang agak baik bila dibandingkan dengan rata-rata rasio PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Walaupun secara umum PDAM Kota Parepare selama enam tahun terakhir masih mengalami *iliquiditas* dengan angka rasio yang masih di bawah batas minimal rasio likuiditas nasional yaitu 100%.

Rasio *leverage* menunjukkan seberapa besar kebutuhan dana perusahaan daerah dibelanjai atau dibiayai dari utang. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 5.26 di atas menunjukkan bahwa PDAM Kota Parepare agak baik karena angka rasio yang didapat masih diatas angka rasio rata-rata PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Hal ini menggambarkan bahwa jumlah kewajiban atau utang terus meningkat setiap tahunnya dan juga disertai dengan aktiva yang mengalami peningkatan.

Rasio aktivitas merupakan alat untuk mengukur efektifitas perusahaan daerah dalam mengelola aset-asetnya. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 5.26 di atas menunjukkan bahwa PDAM Kota Parepare cukup efektif dalam mengelola asetnya karena angka rasio yang didapat lebih tinggi dari angka rasio rata-rata PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Hal ini menggambarkan bahwa perputaran persediaan, perputaran piutang dan perputaran aktiva mengalami peningkatan sampai Juni 2008.

Rasio profitabilitas mencerminkan efektifitas operasi perusahaan. Makin besar angka rasio, perusahaan makin efisien dan sebaliknya. Hasil perhitungan rasio pada Tabel 5.26 menunjukkan bahwa operasional PDAM Kota Parepare cukup baik karena perusahaan beroperasi dengan biaya yang cukup tinggi dengan dibarengi peningkatan penjualan air sehingga PDAM Kota Parepare tidak mengalami kerugian sampai dengan Juni 2008.

Tabel 5.27: Deskripsi Dimensi Perspektif Keuangan Perbandingan Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PDAM Bone Periode Januari – Juni 2008 Dengan Rasio Keuangan PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006

Jenis Rasio	PDAM Bone	PDAM Sulawesi Selatan	Target Manajemen
Rasio Likuiditas			
1. Current Ratio	5,53	0.46	Meningkat
2. Quick Ratio	5,14	0.46	Meningkat
Rasio Leverage			
1. Debt Ratio	0,28	1.212	Menurun
2. Debt to Equity ratio	(1,62)	(91.80)	Menurun
Rasio Aktivitas			
1. Inventory turnover	38,75	131.9	Meningkat
2. Receivable turnover	0,00	7.78	Meningkat
3. Receivable turnover in days	0,00	66.52	Menurun
4. Total Assets Turnover	0,69	0.52	Meningkat
Rasio Profitabilitas			
1. Gross Profit Margin	(0,11)	0.58	Meningkat
2. Net Profit margin	(0,11)	0.01	Meningkat
3. Return on Investment	(0,08)	0.006	Meningkat
4. Return on Equity	0,46	0.49	Meningkat

Sumber: Lampiran 7, Laporan Keuangan PDAM Bone (Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.27, hasil perhitungan rasio perspektif keuangan yang diperoleh PDAM Bone periode Januari-Juni 2008 masih sangat rendah, ini dibuktikan dengan hasil perhitungan, rasio aktivitas, dan rasio profitabilitas mengalami penurunan dibanding dengan rata-rata rasio PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Sedangkan target manajemen diharapkan meningkat, namun sebaliknya rasio likuiditas mengalami peningkatan dan rasio *leverage* mengalami penurunan, ini berarti kedua rasio ini sesuai dengan target manajemennya.

Angka rasio likuiditas adalah penunjuk tingkat keamanan kreditor jangka pendek. Sedangkan dari sudut pandang internal angka rasio likuiditas sebagai penunjuk kemampuan perusahaan daerah untuk memenuhi semua kewajiban jangka pendeknya. Berdasarkan hasil perhitungan rasio likuiditas PDAM Bone menunjukkan suatu keadaan yang agak baik bila dibandingkan dengan rata-rata rasio PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006 Walaupun secara umum PDAM Bone selama enam tahun terakhir masih mengalami *illiquiditas* dengan angka rasio yang masih di bawah batas minimal rasio likuiditas nasional, yaitu 100%.

Rasio *leverage* menunjukkan seberapa besar kebutuhan dana perusahaan daerah dibiayai dari utang. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 5.27 di atas menunjukkan bahwa PDAM Bone agak baik karena angka rasio yang didapat masih di atas angka rasio rata-rata PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. *Debt to Equity ratio* PDAM Kota Watampone Periode Januari-Juni 2008 menunjukkan nilai (1.62). Hal ini menggambarkan

bahwa jumlah kewajiban atau utang terus meningkat setiap tahunnya dan juga disertai dengan ekuitas yang mengalami penurunan.

Rasio aktivitas merupakan alat untuk mengukur efektifitas perusahaan daerah dalam mengelolah aset-asetnya. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 5.27 di atas menunjukkan bahwa PDAM Bone masih sangat rendah dalam mengelola asetnya karena angka rasio yang didapat lebih rendah dari angka rasio rata-rata PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Hal ini menggambarkan bahwa, rasio perputaran piutang dan rasio perputaran aktiva mengalami peningkatan sampai Juni 2008, sedangkan rasio perputaran persediaan data tidak lengkap.

Rasio profitabilitas mencerminkan efektifitas operasi perusahaan. Makin besar angka rasio, perusahaan makin efisien dan sebaliknya. Hasil perhitungan rasio pada Tabel 5.27 menunjukkan bahwa operasional PDAM Bone sangatlah memprihatinkan karena perusahaan beroperasi dengan biaya yang cukup tinggi sehingga kerugian terus berlanjut sampai dengan Juni 2008. Tingkat kerugian yang dialami oleh PDAM Bone ditandai dengan angka rasio yang paling kecil yaitu minus 0,081. Kerugian yang cukup tinggi tersebut diakibatkan karena rendahnya tingkat penjualan air yang dibarengi dengan meningkatnya biaya operasional.

Tabel 5.28: Deskripsi Dimensi Perspektif Keuangan Perbandingan Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PDAM Palopo Periode Januari-Juni 2008 dengan Rasio Keuangan PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006

Jenis Rasio	PDAM Palopo	PDAM Sulawesi Selatan	Target Manajemen
Rasio Likuiditas			
1. Current Ratio	0,25	0.46	Meningkat
2. Quick Ratio	0,24	0.46	Meningkat
Rasio Leverage			
1. Debt Ratio	0,78	1.212	Menurun
2. Debt to Equity ratio	9,13	(91.80)	Menurun
Rasio Aktivitas			
1. Inventory turnover	67,75	131.9	Meningkat
2. Receiveable turnover	292,47	7.78	Meningkat
3. Receiveable turnover in days	0,61	66.52	Menurun
4. Total Assets Turnover	0,60	0.52	Meningkat
Rasio Profitabilitas			
1. Gross Profit Margin	0,001	0.58	Meningkat
2. Net Profit margin	0,001	0.01	Meningkat
3. Return on Investment	0,001	0.006	Meningkat
4. Return on Equity	0,01	0.49	Meningkat

Sumber: Lampiran 7, Laporan Keuangan PDAM Palopo(Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.28, hasil perhitungan rasio perspektif keuangan yang diperoleh PDAM Palopo periode Januari-Juni 2008 sangat rendah. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan rasio likuiditas dan rasio profitabilitas mengalami penurunan dibanding dengan rata-rata rasio PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Sedangkan rasio *leverage* mengalami peningkatan,

kondisi ini tidak sesuai dengan target manajemen, hanya rasio aktivitas yang mengalami peningkatan, dan sesuai target manajemen.

Angka rasio likuiditas adalah penunjuk tingkat keamanan kreditor jangka pendek. Sedangkan dari sudut pandang internal angka rasio likuiditas sebagai penunjuk kemampuan perusahaan daerah untuk memenuhi semua kewajiban jangka pendeknya. Berdasarkan hasil perhitungan rasio likuiditas PDAM Palopo menunjukkan suatu keadaan yang kurang baik bila dibandingkan dengan rata-rata rasio PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006 dan angka minimal rasio likuiditas nasional, yaitu 100%. Secara umum PDAM Palopo selama enam tahun terakhir mengalami *iliquiditas* dengan angka rasio yang masih di bawah batas minimal.

Rasio *leverage* menunjukkan seberapa besar kebutuhan dana perusahaan daerah dibelanjai atau dibiayai dari utang. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 5.28 di atas menunjukkan bahwa PDAM Palopo masih kurang baik karena angka rasio yang didapat masih di bawah angka rasio rata-rata PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Hal ini menggambarkan bahwa jumlah kewajiban atau utang terus meningkat setiap tahunnya dan tidak disertai dengan aktiva yang mengalami penurunan.

Rasio aktivitas merupakan alat untuk mengukur efektifitas perusahaan daerah dalam mengelola aset-asetnya. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 5.28 di atas menunjukkan bahwa PDAM Palopo cukup efektif dalam mengelola asetnya karena angka rasio yang didapat lebih tinggi dari angka rasio rata-rata PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Hal ini

menggambarkan bahwa perputaran persediaan, perputaran piutang dan perputaran aktiva mengalami peningkatan sampai Juni 2008.

Rasio profitabilitas mencerminkan efektifitas operasi perusahaan. Makin besar angka rasio, perusahaan makin efisien dan sebaliknya. Hasil perhitungan rasio pada Tabel 5.28 menunjukkan bahwa operasional PDAM Palopo inefektif karena perusahaan beroperasi dengan biaya yang cukup tinggi tetapi dibarengi dengan peningkatan penjualan air sehingga PDAM Palopo tidak mengalami kerugian sampai dengan Juni 2008.

Tabel 5.29: Deskripsi Dimensi Perspektif Keuangan Perbandingan Hasil Perhitungan Rasio Keuangan PDAM Gowa Periode Januari– Juni 2008 dengan Rasio Keuangan PDAM Sulawesi Selatan Tahun 2006

Jenis Rasio	PDAM Gowa	PDAM Sulawesi Selatan	Target Manajemen
Rasio Likuiditas			
1. Current Ratio	0,29	0.46	Meningkat
2. Quick Ratio	0,24	0.46	Meningkat
Rasio Leverage			
1. Debt Ratio	0,67	1.212	Menurun
2. Debt to Equity ratio	2,02	(91.80)	Menurun
Rasio Aktivitas			
1. Inventory turnover	0,00	131.9	Meningkat
2. Receivable turnover	1,69	7.78	Meningkat
3. Receivable turnover in days	106,38	66.52	Menurun
4. Total Assets Turnover	0,001	0.52	Meningkat
Rasio Profitabilitas			
1. Gross Profit Margin	0,41	0.58	Meningkat
2. Net Profit margin	(0,07)	0.01	Meningkat
3. Return on Investment	(0,04)	0.006	Meningkat
4. Return on Equity	(0,13)	0.49	Meningkat

Sumber: Lampiran 7, Laporan Keuangan PDAM Gowa(Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.29 hasil perhitungan rasio perspektif keuangan yang diperoleh PDAM Gowa periode Januari-Juni 2008 sangat memprihatinkan. Kondisi ini dibuktikan dengan hasil perhitungan rasio likuiditas, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas mengalami penurunan dibanding dengan rata-rata rasio PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Sedangkan target manajemen diharapkan meningkat. Demikian juga rasio leverage mengalami peningkatan, padahal target manajemennya diharapkan menurun.

Angka rasio likuiditas adalah penunjuk tingkat keamanan kreditor jangka pendek. Sedangkan dari sudut pandang internal angka rasio likuiditas sebagai penunjuk kemampuan perusahaan daerah untuk memenuhi semua kewajiban jangka pendeknya. Berdasarkan hasil perhitungan rasio likuiditas PDAM Gowa menunjukkan suatu keadaan yang kurang baik bila dibandingkan dengan rata-rata rasio PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006 dan angka minimal rasio likuiditas nasional yaitu 100%. Secara umum PDAM Gowa selama enam tahun terakhir mengalami *illiquiditas* dengan angka rasio yang masih di bawah batas minimal.

Rasio *leverage* menunjukkan seberapa besar kebutuhan dana perusahaan daerah dibelanjai atau dibiayai dari utang. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 5.29 di atas menunjukkan bahwa PDAM Gowa masih kurang baik karena angka rasio yang didapat masih di bawah angka rasio rata-rata PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Hal ini

menggambarkan bahwa jumlah kewajiban atau utang terus meningkat setiap tahunnya dan tidak disertai dengan aktiva yang mengalami penurunan.

Rasio aktivitas merupakan alat untuk mengukur efektifitas perusahaan daerah dalam mengelolah aset-asetnya. Dari hasil perhitungan rasio yang nampak pada Tabel 5.29 di atas menunjukkan bahwa PDAM Gowa masih sangat rendah dalam mengelola asetnya karena angka rasio yang didapat lebih rendah dari angka rasio rata-rata PDAM Sulawesi Selatan tahun 2006. Hal ini menggambarkan bahwa, rasio perputaran piutang dan rasio perputaran aktiva mengalami penurunan sampai Juni 2008, sedangkan rasio perputaran persediaan data tidak lengkap.

Rasio profitabilitas mencerminkan efektifitas operasi perusahaan. Makin besar angka rasio, perusahaan makin efisien dan sebaliknya. Hasil perhitungan rasio pada Tabel 5.29 menunjukkan bahwa operasional PDAM Gowa sangatlah memprihatinkan karena perusahaan beroperasi dengan biaya yang cukup tinggi sehingga kerugian terus berlanjut sampai dengan Juni 2008. Tingkat kerugian yang dialami oleh PDAM Gowa ditandai dengan angka rasio yang paling kecil yaitu minus 0,073. Kerugian yang cukup tinggi tersebut diakibatkan karena rendahnya tingkat penjualan air yang dibarengi dengan meningkatnya biaya operasional.

Untuk dimensi pelanggan PDAM di Sulawesi Selatan metode yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah dengan menggunakan skala likert yang menunjukkan sikap atau tanggapan pelanggan terhadap indikator-

indikator nilai, yaitu: (a) fungsi, (b) mutu, (c) citra, (d) harga, (e) waktu, dan (f) hubungan.

a. Fungsi

Fungsi adalah manfaat generik produk PDAM bagi pelanggan. Air yang diproduksi PDAM Sulawesi Selatan diharapkan memberikan nilai manfaat yang lebih dan tidak hanya digunakan sebagai air minum.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, maka didapatkan pernyataan responden sebagai berikut:

Tabel 5.30: Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Fungsi Air

N O	Pernyataan	TP (1)	KP (2)	BB (3)	P (4)	SP (5)	RESP	Rata-Rata	Interpretasi
1	Air PDAM merupakan sesuatu Kebutuhan pokok	0	0	4	59	37	100	4,33	Sangat Puas
2	Air PDAM baik digunakan untuk air minum yang menyehatkan	0	2	16	66	16	100	3,96	Puas
3	Air baik digunakan untuk mandi dan merawat kesehatan kulit?	0	1	23	62	14	100	3,89	Puas
4	Air PDAM baik digunakan untuk Membersihkan Kendaraan?	1	10	42	39	8	100	3,43	Puas
5	Air PDAM cocok digunakan untuk mencuci alat – alat perlengkapan rumah tangga dan usaha	1	9	121	51	12	100	3,64	Puas
								3,89	Puas

Sumber: Lampiran 7, Hasil kuesioner (Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.30, dari lima pernyataan yang diajukan responden menyatakan sangat puas mengenai pernyataan air PDAM merupakan suatu kebutuhan pokok, responden menyatakan puas mengenai

pernyataan air PDAM baik digunakan untuk air minum yang menyehatkan, air PDAM baik digunakan untuk mandi dan merawat kesehatan kulit, air PDAM baik digunakan untuk membersihkan kendaraan dan air PDAM cocok digunakan untuk mencuci alat-alat perlengkapan rumah tangga atau usaha.

b. Mutu

Mutu adalah kesesuaian dengan standar permintaan pelanggan. Air minum sebagai produk PDAM harus mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan, karena kepuasan mereka merupakan standar kualitas.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, maka didapatkan pernyataan responden sebagai berikut:

Tabel 5.31: Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Mutu Air

No	Pernyataan	TP	KP	BB	P	SP	RES	Rata-Rata	Inter prestasi
1	Air PDAM sudah memenuhi standar Air yang bersih, bagaimana tanggapan saudara	2	16	31	46	5	100	3,36	Biasa Biasa
2	Bagaimana tanggapan saudara mengenai debit air yang di distribusikan PDAM ke pelanggan di musim kemarau	12	34	31	23	0	100	2,65	Biasa Biasa
3	Bagaimana tanggapan saudara mengenai pelayanan yang diberikan oleh PDAM	2	17	56	23	0	100	3,06	Biasa Biasa
4	Bagaimana tanggapan saudara mengenai tempat pembayaran (menyangkut kenyamanan dan keterjangkauan)	3	17	36	42	2	100	3,23	Biasa Biasa
5	Bagaimana tanggapan saudara mengenai kualitas peralatan instalasi air PDAM	0	14	62	22	2	100	3,12	Biasa Biasa

Sumber: Lampiran 7, Hasil kuesioner (Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.31, dari lima pernyataan yang diajukan responden menyatakan biasa-biasa mengenai pernyataan air PDAM sudah memenuhi standar air bersih, debit air yang didistribusikan PDAM ke pelanggan di musim kemarau, pelayanan yang diberikan oleh PDAM, tempat pembayaran (menyangkut kenyamanan dan keterjangkauan), dan kualitas peralatan instalasi air PDAM.



c. Citra

Citra adalah daya tarik produk bagi pelanggan yang tercipta karena proses komunikasi pemasaran. Dalam membangun citra, PDAM Kota Makassar perlu menyebarkan informasi mengenai produk, proses produksi, serta layanan.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, maka didapatkan pernyataan responden sebagai berikut:

Tabel 5.32: Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Citra

Pernyataan	TP	KP	BB	P	SP	RES	Rata-Rata	Inter prestasi
1 Bagaimana dengan kesesuaian kualitas dan kuantitas yang diberikan PDAM Makassar kepada pelanggan	1	11	48	36	4	100	3,31	Biasa Biasa
2 Bagaimana dengan pelayanan PDAM yang diberikan dalam memenuhi kebutuhan air bersih?	0	8	55	36	1	100	3,30	Biasa Biasa
3 Bagaimana tanggapan saudara mengenai respon yang diberikan PDAM terhadap keluhan dari pelanggan	8	17	52	20	3	100	2,93	Biasa Biasa
4 Bagaimana tanggapan saudara mengenai penanganan yang diberikan PDAM terhadap kerusakan dan kebocoran pipa pelanggan	6	23	51	20	0	100	2,85	Biasa Biasa
5 Bagaimana tanggapan saudara mengenai sanksi yang diberikan kepada pelanggan yang menunggak lebih dari 3 bulan	7	16	41	32	4	100	3,10	Biasa Biasa
							2,98	Biasa Biasa

Sumber: Lampiran 7, Hasil kuesioner (Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.32, dari 5 pernyataan yang diajukan, responden menyatakan biasa-biasa mengenai pernyataan kesesuaian kualitas dan kuantitas yang diberikan PDAM kepada pelanggan, pelayanan yang diberikan dalam memenuhi kebutuhan air bersih, respon yang diberikan PDAM terhadap keluhan pelanggan, penanganan yang diberikan PDAM terhadap kerusakan dan kebocoran pipa, dan mengenai sanksi yang diberikan kepada pelanggan yang menunggak lebih dari tiga bulan.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka didapatkan pernyataan responden sebagai berikut:

Tabel 5.33: Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Harga

Pernyataan	TP	KP	BB	P	SP	RES	Rata-Rata	Inter prestasi
1 Bagaimana tanggapan saudara mengenai biaya sambungan baru instalasi air yang ditetapkan oleh PDAM	4	22	55	19	0	100	2,89	Biasa Biasa
2 Bagaimana tanggapan saudara mengenai tarif meteran air yang dikenakan oleh PDAM	2	18	62	16	1	100	2,96	Biasa Biasa
3 Bagaimana tanggapan saudara mengenai tarif air yang ditetapkan, apakah sudah sesuai dengan standar kehidupan ekonomi pelanggan	3	14	52	28	3	100	3,14	Biasa Biasa
4 Bagaimana tanggapan saudara bahwa tarif air PDAM sudah sesuai dengan layanan yang diberikan	2	21	50	25	2	100	3,04	Biasa Biasa
5 Bagaimana tanggapan saudara mengenai bahwa pemakaian air PDAM lebih ekonomis dibanding dengan air sumur bor	4	16	34	40	6	100	3,28	Biasa Biasa
							2,95	Biasa Biasa

Sumber: Lampiran 7, Hasil kuesioner (Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.33, responden menyatakan biasa-biasa mengenai pernyataan biaya sambungan baru Instalasi air yang ditetapkan oleh PDAM, tarif meteran air, tarif air sudah sesuai dengan standar ekonomi pelanggan, kesesuaian tarif air dengan layanan, dan pemakaian air PDAM lebih ekonomis di banding dengan air sumur bor. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa harga yang ditetapkan oleh masing-masing PDAM di

Sulawesi Selatan rata-rata menunjukkan cukup terjangkau. Tetapi yang menjadi persoalan adalah kadang air yang tidak ada atau tidak mengalir

e. Waktu

Waktu adalah ketersediaan dan kecepatan proses pemenuhan kebutuhan pelanggan. PDAM Kota Makassar harus mampu menyediakan kebutuhan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas dan kuantitasnya.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka didapatkan pernyataan responden sebagai berikut:

Tabel 5.34: Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai waktu

Pernyataan	TP	KP	BB	P	SP	RES	Rata-Rata	Inter prestasi
1. Tanggapan saudara mengenai kecepatan proses pemasangan sambungan baru instalasi air yang diberikan PDAM?	3	22	49	26	0	100	2,98	Biasa Biasa
2. Tanggapan saudara mengenai kecepatan tanggapan PDAM terhadap komplain pelanggan	2	28	47	22	1	100	2,92	Biasa Biasa
3. Tanggapan saudara mengenai antisipasi terhadap gangguan/ kerusakan mesin yang menghambat distribusi air ke pelanggan	5	23	53	18	1	100	2,87	Biasa Biasa
4. Tanggapan saudara mengenai kesiapan PDAM di musim kemarau dalam menyediakan mobil tangki di daerah yang terhambat suplai air PDAM	9	19	44	21	7	100	2,98	Biasa Biasa
5. Tanggapan saudara mengenai kemampuan PDAM Makassar dalam menangani gangguan atau kebocoran jaringan pipa	9	19	56	13	3	100	2,82	Biasa Biasa
							2,61	Biasa Biasa

Sumber: Lampiran 7, Hasil kuesioner (Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.34, responden menyatakan sikap biasa-biasa mengenai: kecepatan proses pemasangan sambungan baru, kecepatan tanggapan terhadap komplain, kesiapan PDAM di musim kemarau, antisipasi terhadap kerusakan mesin dan kemampuan dalam menangani kebocoran jaringan pipa. Dari hasil wawancara seakan-akan tidak ada masalah dengan air, tetapi kenyataan yang ada masih banyak pelanggan yang tidak memperoleh distribusi air PDAM di musim kemarau.

t. Hubungan

Berdasarkan hasil penyebaran koesioner maka didapatkan pernyataan responden sebagai berikut:

Tabel 5.35: Deskripsi Dimensi Perspektif Pelanggan Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Hubungan

No	Pernyataan	TP	KP	BB	P	SP	RES	Rata-Rata	Inter prestasi
1	Pelayanan yang kurang baik dalam pemenuhan air merupakan faktor utama kemalasan pelanggan dalam membayar rekening airnya tepat waktu	20	32	32	24	1	100	2,75	Biasa Biasa
2	PDAM Makassar sebaiknya menyediakan air minum isi ulang	0	12	37	39	12	100	3,51	Puas
3	Bila air tidak mengalir ke pelanggan dalam 3 hari atau lebih sebaiknya PDAM memberikan kompensasi dengan memberikan potongan harga	0	5	17	46	32	100	4,05	Puas
4	PDAM masih memberikan toleransi ke pelanggan salam satu bulan akibat keterlambatan pembayaran	0	3	31	46	20	100	3,85	Puas
5	Bagaimana tanggapan saudara pemberian penghargaan kepada pelanggan yang selalu membayar tepat waktu	0	1	35	37	27	100	3,90	puas
								3,63	puas

Sumber: Lampiran 7, Hasil kuesioner (Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.35, dari lima pernyataan yang diajukan, responden menyatakan puas mengenai: PDAM sebaiknya menyediakan air minum isi ulang (air galon), PDAM sebaiknya memberikan kompensasi ke pelanggan jika air tidak mengalir dalam tiga hari, PDAM masih memberikan toleransi ke pelanggan selama satu bulan akibat terlambat membayar, pemberian penghargaan kepada pelanggan yang selalu membayar tepat waktu, responden menyatakan biasa-biasa mengenai pernyataan pelayanan yang kurang baik dalam pemenuhan air merupakan faktor utama kemalasan pelanggan dalam membayar rekening airnya tepat waktu. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa ada hubungan baik antara PDAM dengan pelanggan.

Masing-masing bobot nilai rata-rata dari setiap indikator nilai dijumlahkan dan menghasilkan bobot nilai rata-rata dari keseluruhan indikator nilai, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.36 berikut:

Tabel 5.36: Deskripsi Interpretasi Responden dalam Perspektif Pelanggan

NO	Indikator	Bobot Nilai Rata-Rata	Interpretasi
1	FUNGSI	3,45	Puas
2	MUTU	2,79	Biasa-Biasa
3	CITRA	2,98	Biasa-Biasa
4	HARGA	2,95	Biasa-Biasa
5	WAKTU	2,61	Biasa-Biasa
6	HUBUNGAN	3,63	Puas
		2,97	Biasa-Biasa

Sumber: Lampiran 7, Hasil kuesioner (Data Diolah) 2008

Berdasarkan Tabel 5.36, responden menyatakan puas terhadap indikator nilai fungsi dan hubungan. Berdasarkan indikator nilai fungsi menunjukkan bahwa air PDAM Sulawesi Selatan mampu memberikan

manfaat yang lebih kepada responden dalam hal penggunaan air secara umum bukan hanya air bersih untuk diminum. Berdasarkan indikator nilai hubungan menunjukkan bahwa responden menyatakan puas terhadap hubungan yang terjalin antara pelanggan dengan PDAM di Sulawesi Selatan.

Responden menyatakan biasa-biasa terhadap indikator nilai, mutu, citra, harga, dan waktu. Berarti bahwa mutu atau kualitas air yang diproduksi PDAM di Sulawesi Selatan belum sesuai dengan standar kepuasan pelanggan, citra atau daya tarik produk yang tercipta karena proses komunikasi pemasaran, harga atau tarif air dan biaya sambungan baru, dan waktu yang digunakan PDAM di Sulawesi Selatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan belum mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM di Sulawesi Selatan yang ditinjau berdasarkan *balanced scorecard* dalam perspektif pelanggan termasuk dalam kategori sedang.

C. Analisis dan Pengujian Model Struktural

Analisis dan pengujian model bertujuan untuk mengevaluasi kontribusi ukuran-ukuran ganda (*multiple measures*) pada konstruk laten, termasuk sifat validitas dan realibilitas, sehingga hasil yang diperoleh merupakan model pengukuran dalam persamaan struktural.

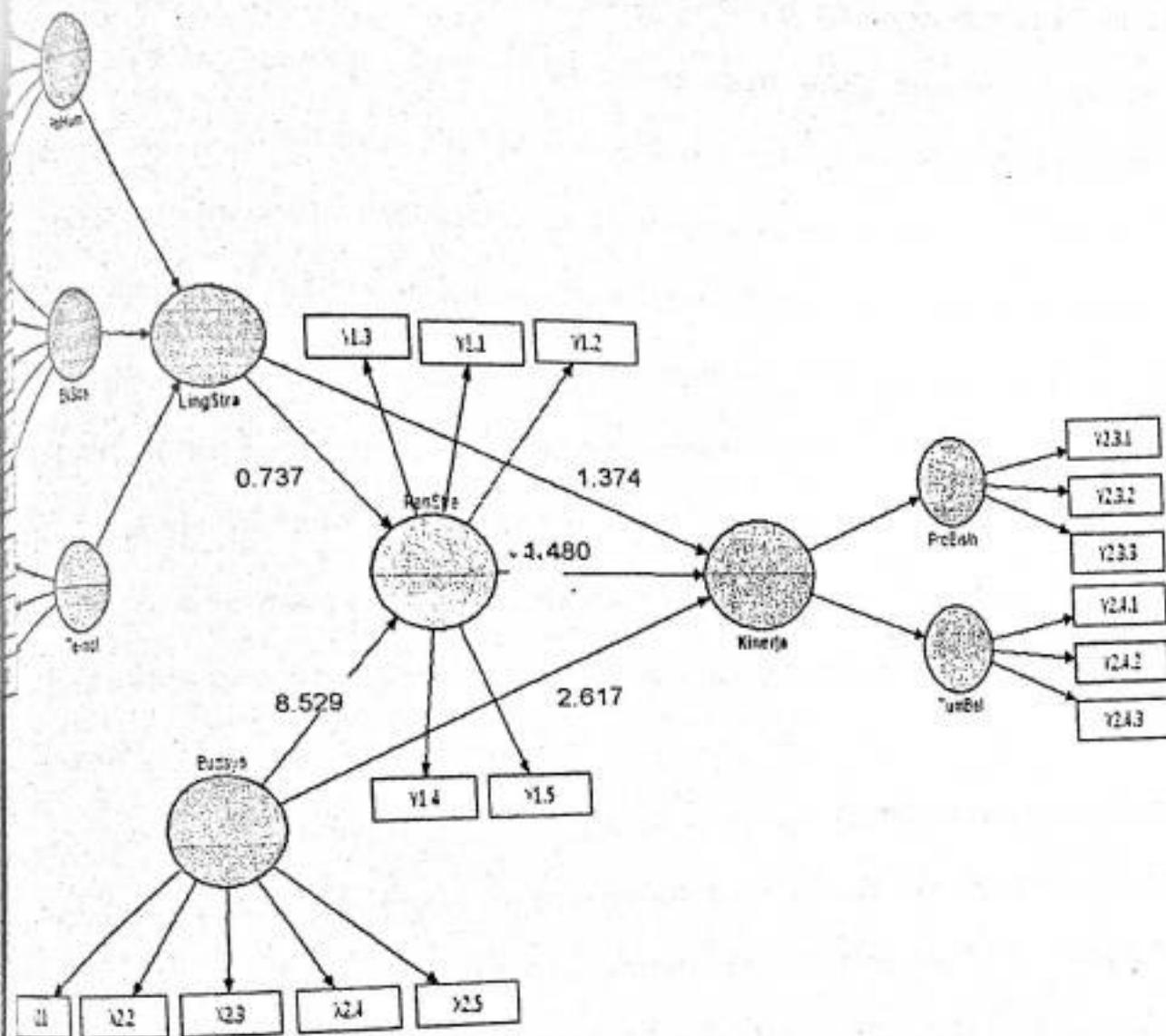
1. Uji Validitas Variabel Penelitian

Di dalam teknik analisis data dengan menggunakan smartPLS ada tiga kriteria untuk menilai *outer model*, yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari

model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software smartPLS*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) (dalam Ghazali, 2006), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Hasil analisis pertama dapat dilihat pada Gambar 5.4 di bawah ini. Sedangkan hasil uraian analisis data berikut ini hanya disajikan *factor loading* yang sudah baik.

Gambar 5.4. Hasil Analisis Pertama



1.1 Menilai Outer Model dengan Convergent Validity Outer Model atau Measurement Model Variabel Politik dan Hukum (X_{1.1})

Variabel politik dan hukum dijelaskan oleh empat indikator yang terdiri dari lingkungan politik memberi ruang gerak bagi PDAM untuk berkembang menjadi perusahaan yang dikelola secara profesional (X_{1.1.1}), Intervensi politik akan mengganggu kinerja PDAM (X_{1.1.2}), Direksi tidak dapat mengambil keputusan secara independen karena harus mendapat

persetujuan dari menteri bagian teknis ($X_{1.1.3}$) dan tidak ada intervensi dari menteri bagian teknis untuk hal-hal yang sifatnya strategis-korporasi dan teknis ($X_{1.1.4}$). Namun hanya tiga yang valid yaitu lingkungan politik memberi ruang gerak bagi PDAM untuk berkembang menjadi perusahaan yang dikelola secara profesional ($X_{1.1.1}$), Intervensi politik akan mengganggu kinerja PDAM ($X_{1.1.2}$), dan tidak ada intervensi dari menteri bagian teknis untuk hal-hal yang sifatnya strategis-korporasi dan teknis ($X_{1.1.4}$). Uji terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score konstruknya*. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi di atas 0,7. Namun menurut Chin 1998 (dalam Imam, 2006) dalam tahap pengembangan korelasi 0,50 maupun 0,60 masih dapat diterima.

Dari hasil tersebut di atas dapat diartikan bahwa hanya indikator lingkungan politik memberi ruang gerak bagi PDAM untuk berkembang menjadi perusahaan yang dikelola secara profesional ($X_{1.1.1}$), Intervensi politik akan mengganggu kinerja PDAM ($X_{1.1.2}$), dan tidak ada intervensi dari menteri bagian teknis untuk hal-hal yang sifatnya strategis-korporasi dan teknis ($X_{1.1.4}$). yang merefleksikan variabel laten politik hukum.

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS memperlihatkan nilai *outer model* atau korelasi antara indikator dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Lampiran 6.A. Nilai t-statistik untuk masing-masing indikator secara umum sudah berada di atas nilai 1,96 pada tingkat kesalahan 5%

atau di atas 1,64 pada tingkat kesalahan 10%. Ini berarti bahwa $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel politik dan hukum sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Convergent Validity*.

Outer Model atau Measurement Model Variabel Ekonomi dan Sosial (X_{1.2})

Variabel ekonomi dan sosial memiliki lima indikator, yaitu turunya kurs mata uang (X_{1.2.1}), tingkat suku bunga (X_{1.2.2}), pengangguran (X_{1.2.3}), distribusi pendapatan (X_{1.2.4}), perubahan gaya hidup (X_{1.2.5}) yang akan dinilai *loading factornya* apakah memenuhi nilai *Convergent Validity* atau di bawah nilai yang dianjurkan. Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS untuk *loading factor* dan nilai *t-statistik* variabel ekonomi dan sosial dapat dilihat pada Lampiran 6.B. Indikator-indikator yang memenuhi syarat adalah X_{1.2.1} sebesar 0,617; X_{1.2.4} sebesar 0,689; X_{1.2.5} sebesar 0,819; sedangkan indikator X_{1.2.2} sebesar 0,352 dan X_{1.2.3} sebesar 0,435 tidak valid. Nilai *t-statistik* indikator X_{1.2.1} sebesar 5,779; X_{1.2.4} sebesar 7,187; X_{1.2.5} sebesar 9,218. Hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa hanya indikator turunya kurs mata uang (X_{1.2.1}), distribusi pendapatan (X_{1.2.4}), dan perubahan gaya hidup (X_{1.2.5}) yang merefleksikan variabel ekonomi dan sosial.

Outer Model atau Measurement Model Variabel Teknologi (X_{1.3})

Konstruk teknologi memiliki tiga indikator reflektif, yaitu peningkatan teknologi (X_{1.3.1}), penggunaan internet (X_{1.3.2}), kecepatan transfer (X_{1.3.3}). Setelah mengestimasi variabel tersebut dengan SmartPLS, maka semua nilai *loading faktor* berada di atas 0,5. Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS untuk *loading factor* dan nilai t-statistik variabel teknologi dapat dilihat pada Lampiran 6.C. Indikator-indikator yang memenuhi syarat adalah X_{1.3.1} sebesar 0,721; X_{1.3.2} sebesar 0,799; X_{1.3.3} sebesar 0,803. Nilai t-statistik indikator X_{1.3.1} sebesar 12,019; X_{1.3.2} sebesar 20,533; X_{1.3.3} sebesar 12,879. Hal tersebut menunjukkan bahwa korelasi antara indikator-indikator dengan variabel berada pada nilai kriteria yang direkomendasikan (0,50), dan signifikan dengan t-statistik lebih besar dari t-tabel 1.96. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model mempunyai *Convergent Validity* yang baik.

Outer Model atau Measurement Model Variabel Budaya (X₂)

Variabel budaya dijelaskan oleh lima indikator yang terdiri dari orientasi kerja (X_{2.1}), cara menghadapi masalah (X_{2.2}), pola pemberian ganjaran (X_{2.3}), keterbukaan (X_{2.4}) dan kesetaraan (X_{2.5}). Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS untuk *loading factor* dan nilai t-statistik variabel budaya dapat dilihat pada Lampiran 6.D. Nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator budaya sudah memenuhi *Convergent Validity* untuk

semua indikator, yaitu: $X_{2.1}$ (0,788), $X_{2.2}$ (0,772), $X_{2.3}$ (0,725), $X_{2.4}$ (0,817) dan $X_{2.5}$ (0,745). Nilai t-statistik yaitu: $X_{2.1}$ (19,656), $X_{2.2}$ (13,435), $X_{2.3}$ (9,769), $X_{2.4}$ (17,558) dan $X_{2.5}$ (14,215). Hal ini menunjukkan bahwa semua *loading factor* nilainya di atas 0,50, juga nilai t-statistik untuk masing-masing indikator sudah di atas nilai t-Tabel (1,96). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya mempunyai *Convergent Validity* yang baik.

Outer Model atau Measurement Model Variabel Perencanaan Strategis (Y_1)

Variabel perencanaan strategis dijelaskan oleh lima indikator yang terdiri dari membuat perencanaan jangka panjang tertulis ($Y_{1.1}$), membuat perencanaan jangka panjang yang objektif ($Y_{1.2}$), membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang ($Y_{1.3}$), membuat perencanaan jangka panjang anggaran ($Y_{1.4}$), dan membuat perencanaan jangka panjang secara spesifik ($Y_{1.5}$). Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS untuk *loading factor* dan nilai t-statistik variabel perencanaan strategis dapat dilihat pada Lampiran 6.E. Nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator perencanaan strategis sudah memenuhi *Convergent Validity* yaitu $Y_{1.1}$ (0,749), $Y_{1.2}$ (0,771), dan $Y_{1.3}$ (0,797), sedangkan indikator $Y_{1.4}$ (0,035) dan $Y_{1.5}$ (0,163) tidak valid. Nilai t-statistik indikator $Y_{1.1}$ (11,339), $Y_{1.2}$ (10,273), dan $Y_{1.3}$ (15,147), sedangkan indikator $Y_{1.4}$ (0,148) dan $Y_{1.5}$ (0,656) tidak valid. Hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa hanya indikator membuat perencanaan jangka

panjang tertulis ($Y_{1.1}$), membuat perencanaan jangka panjang yang objektif ($Y_{1.2}$), membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang ($Y_{1.3}$) yang merefleksikan variabel perencanaan strategis.

Outer Model atau Measurement Model Variabel Bisnis Internal ($Y_{2.3}$)

Variabel bisnis internal memiliki tiga indikator yaitu proses inovasi ($Y_{2.3.1}$), proses operasional ($Y_{2.3.2}$), proses layanan purna jual ($Y_{2.3.3}$) yang akan dinilai *loading factor*-nya apakah memenuhi nilai *convergent validity* atau di bawah nilai yang dianjurkan. Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS untuk *loading factor* dan nilai t-statistik variabel bisnis internal dapat dilihat pada Lampiran 6.F. Indikator-indikator yang memenuhi syarat adalah $Y_{2.3.1}$ sebesar 0,632; $Y_{2.3.2}$ sebesar 0,709; dan $Y_{2.3.3}$ sebesar 0,575. Nilai t-statistik indikator $Y_{2.3.1}$ sebesar 12,017; $Y_{2.3.2}$ sebesar 20,359; dan $Y_{2.3.3}$ sebesar 5,755. Hal tersebut menunjukkan bahwa korelasi antara indikator-indikator dengan variabel berada pada nilai kriteria yang direkomendasikan (0,50), dan signifikan dengan t-statistik lebih besar dari t-tabel 1.96. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model mempunyai *Convergent Validity* yang baik.

Outer Model atau Measurement Model Variabel Pertumbuhan dan Pembelajaran (Y_{2.4})

Variabel pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tiga indikator yaitu kapabilitas pekerja (Y_{2.4.1}), kapabilitas sistem informasi (Y_{2.4.2}), motivasi pemberdayaan dan pembelajaran (Y_{2.4.3}) yang akan dinilai *loading factor*-nya apakah memenuhi nilai *convergent validity* atau di bawah nilai yang dianjurkan.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS untuk *loading factor* dan nilai t-statistik variabel pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada Lampiran 6.G. Indikator-indikator yang memenuhi syarat adalah Y_{2.4.1} sebesar 0,673; Y_{2.4.2} sebesar 0,859; Y_{2.4.3} sebesar 0,737. Nilai t-statistik indikator Y_{2.4.1} sebesar 5,455; Y_{2.4.2} sebesar 15,479; Y_{2.4.3} sebesar 10,213. Hal tersebut menunjukkan bahwa korelasi antara indikator-indikator dengan variabel berada pada nilai kriteria yang direkomendasikan (0,50), dan signifikan dengan t-statistik lebih besar dari t-tabel 1.96. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model mempunyai *Convergent Validity* yang baik.

1.2. Menilai Outer Model dengan Composite Reliability

Outer model juga dilihat dari *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* untuk masing-masing konstruk dapat dilihat pada Tabel 5.37. Nilai *composite reliability* masing-masing konstruk sudah disebut baik karena di atas 0.60.

Tabel 5.37
Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Kriteria
X _{1.1}	0.649	Baik
X _{1.2}	0.729	Baik
X _{1.3}	0.818	Baik
X ₂	0.879	Baik
Y ₁	0.666	Baik
Y _{2.1}	0.809	Baik
Y _{2.2}	0.802	Baik

Sumber : Lampiran 6

1.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance*, uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive.

Pengujian Model Keseluruhan (*Overall Model*)

Pengujian model struktural terhadap semua variabel laten (*construct*) yang terdiri dari faktor lingkungan strategis dan budaya sebagai variabel *exogenous*, faktor perencanaan strategis sebagai variabel *intervening* dan kinerja PDAM sebagai variabel *endogenous dependent* dihubungkan dalam satu model struktural. Pengujian terhadap model keseluruhan (*Overall Model*) dilakukan dengan menggunakan uji tahap awal.

Dari hasil analisis tahap awal setelah dilakukan pengujian melalui uji validitas dan reliabilitas terhadap seluruh variabel, menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh sudah memenuhi *cut-off* atau kriteria ketepatan model. Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik.

Tabel 5.38: Hasil estimasi pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung antarvariabel berdasarkan model SEM

No.	Variabel Independen	Kode	Variabel Dependen	Kode	Koef Path Efek Direct	T-Statistic
1	Ling Strat	X ₁	Kin PDAM	Y ₂		
2	Budaya	X ₂	Kin PDAM	Y ₂	0.1749	1.374***
3	Percn Strat	Y ₁	Kin PDAM	Y ₂	0.4481	2.617*
4	Ling Strat	X ₁	Percn Strat	Y ₁	0.2612	1.480***
5	Budaya	X ₂	Percn Strat	Y ₁	0.0759	0.737 ^{ns}
					0.7263	8.529*

*- Tabel (α 1%) = 2,33
 **- Tabel (α 5%) = 1,968
 ***- Tabel (α 10%) = 1,28
 ns Tidak signifikan

No.	Variabel Independen	Variabel Intervening	Variabel Dependen	Koef Path Efek Indirect
6	Ling Strat	Percn Strat	Kin PDAM	0.0198
7	Budaya	Percn Strat	Kin PDAM	0.1170

Sumber : Hasil pengolahan data, 2008 lampiran 6

E. Analisis Besarnya Pengaruh Antarvariabel

Berdasarkan model SEM, maka dilakukan uji signifikansi hubungan fungsional antarvariabel (Hair et al, 1998) Pengujian dilakukan secara parsial dengan nilai T-Statistik pada *inner weights* (Lampiran 6). Nilai T-Statistik pada *inner weights* sama dengan nilai *critical student (t-value)* pada model regresi biasa (non struktural). Berdasarkan Tabel distribusi t (Walpole, 1978) nilai *critical value* pada tingkat signifikan 10% adalah 1,28, nilai *critical value* pada tingkat signifikan 5% adalah 1,96 dan nilai *critical value* pada tingkat signifikan 1 % adalah 2,33. Hubungan antarvariabel dikatakan berpengaruh secara signifikan jika nilai $CR \geq 1,28$ atau $P \leq 0,10$ pada tingkat signifikan



atau $CR \geq 1,96$ atau $P \leq 0,05$ pada tingkat signifikan 5% dan CR atau $P \leq 0,01$ pada tingkat signifikan 1%. Adapun arah pengaruhnya (negatif atau positif) berdasarkan nilai *loading factor* (λ) pada *inner weights* (Lampiran 6)

a. Besarnya *Direct Effect*

Besarnya pengaruh langsung berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa hasil estimasi nilai-nilai parameter pengaruh langsung antarvariabel bebas dengan variabel terikat adalah seperti tampak pada Tabel 5.38. Berdasar pada hasil pengujian terhadap model keseluruhan seperti terlihat pada Tabel 5.38, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model (SEM)* sebagai berikut :

$$\text{Persamaan 1. } Y_1 = 0.0759 X_1 + 0.7263 X_2$$

(0.737) (8.529)

$$\text{Dengan } R^2 = 0.6124 \dots\dots\dots (7)$$

$$2. Y_2 = 0.2612 Y_1 + 0.1749 X_1 + 0.4481 X_2$$

(1.480) (1.374) (2.617)

$$\text{Dengan } R^2 = 0.1745 \dots\dots\dots (8)$$

Nilai R Square yang dalam statistik dikenal dengan koefisien determinasi (R^2) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai R Square pada persamaan pertama adalah 0.6124. Nilai ini mengindikasikan bahwa 61.24% dari variasi nilai perencanaan strategis ditentukan oleh variasi nilai lingkungan strategis dan budaya, dan hanya 37.76% dari variasi variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model.

2. Nilai R Square pada persamaan kedua adalah 0.1745. Nilai ini mengindikasikan bahwa hanya 17.45% dari variasi kinerja PDAM ditentukan oleh variasi perencanaan strategis, lingkungan strategis, dan budaya, dan 82.55% dari variasi variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model.

Hasil pengujian sebagaimana terlihat pada Tabel 5.38 maka selanjutnya akan diuraikan pengaruh langsung antarvariabel berdasarkan model dan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Lingkungan Strategis terhadap Kinerja PDAM

Menguji hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM. Dari Tabel 5.38 menunjukkan bahwa lingkungan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM dengan nilai t hitung lebih besar dari t Tabel (10%), yaitu masing-masing sebesar 1.374 serta 1,28.

Dengan demikian semakin baik lingkungan strategis suatu perusahaan maka akan semakin baik kinerja PDAM. Hasil ini sesuai dengan hipotesis bahwa lingkungan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM. Ini berarti bahwa lingkungan berperan dalam peningkatan kinerja karena lingkungan akan mendorong perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik sehingga secara simultan akan meningkatkan kepuasan pelanggan sekaligus memperbaiki kinerja keuangan perusahaan.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM dapat diterima. Dengan kata lain semakin baik lingkungan strategis maka akan semakin mudah dalam mencapai kinerja PDAM di Sulawesi Selatan.

2. Pengaruh Budaya terhadap Kinerja PDAM

Menguji hipotesis yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM. Dari Tabel 5.38 menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1%), yaitu masing-masing sebesar 2,617 dan 2.33.

Dengan demikian semakin baik budaya suatu perusahaan maka semakin baik kinerja PDAM. Hasil ini sesuai dengan hipotesis bahwa budaya dapat berpengaruh secara positif terhadap kinerja PDAM. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang dibangun dengan meningkatkan budaya inovasi, aktivitas organisasi berorientasi pada karyawan dan juga memperhatikan permasalahan yang ada dengan baik membawa implikasi pada kinerja PDAM secara multidimensi.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM dapat diterima atau didukung oleh fakta. Dengan kata lain semakin baik budaya maka akan semakin baik pula kinerja PDAM.

3. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja PDAM

Menguji hipotesis yang menyatakan bahwa perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM. Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.38 menunjukkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM, yang diketahui dari nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (10%), yaitu masing-masing sebesar 1.480 dan 1,28. Hasil ini sesuai dengan hipotesis bahwa perencanaan strategis berpengaruh secara positif terhadap kinerja PDAM. Ini berarti bahwa perencanaan strategis merupakan alat penting untuk memutuskan perubahan-perubahan (inovasi) dalam organisasi yang menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM dapat diterima atau didukung oleh fakta. Dengan kata lain semakin baik perencanaan strategis maka akan semakin mudah dalam mencapai kinerja PDAM.

4. Pengaruh Lingkungan Strategis terhadap Perencanaan Strategis

Menguji hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan strategis berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis. Dari Tabel 5.38 menunjukkan bahwa lingkungan strategis tidak berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategis, hal ini ditunjukkan dengan nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel, yaitu masing-masing sebesar 0,737 serta 1,96.

Menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang tidak signifikan.

Di sisi lain jika kita melihat nilai *loading factor* (koefisien efek direct) sebesar 0.0759 menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari variabel lingkungan strategis terhadap perencanaan strategis sebesar 7,59 %. Dari hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan strategis mempunyai pengaruh langsung, positif, tetapi tidak signifikan terhadap perencanaan strategis.

Berdasarkan hal tersebut, berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan strategis berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis adalah terbukti atau didukung oleh fakta empiris. Sumbangan variabel lingkungan strategis terhadap perencanaan strategis relatif cukup yakni 7,59 %. Dengan demikian semakin baik lingkungan strategis maka akan semakin mudah dalam menyusun perencanaan strategis.

5. Pengaruh Budaya terhadap Perencanaan Strategis

Menguji hipotesis yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi. Dari Tabel 5.38 menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategis dengan nilai t-hitung lebih besar dari t -tabel (1%) yaitu masing-masing sebesar 8.529 serta 2.33. Hasil ini sesuai dengan hipotesis bahwa budaya berpengaruh secara positif terhadap perencanaan strategis.

Dengan demikian semakin baik budaya suatu perusahaan maka semakin baik perencanaan strategis, Ini berarti bahwa dalam penyusunan perencanaan strategis dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya perusahaan.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis dapat diterima atau didukung oleh fakta.

b. Besarnya *Indirect Effect* dan *Total Effect*

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) maksudnya adalah pengaruh dari suatu variabel *exogeneous* terhadap variabel *endogeneous dependent* melalui variabel *endogeneous intervening*. Sedangkan total pengaruh (*total effect*) adalah hasil penjumlahan antara pengaruh langsung dan tak langsung. Adapun besarnya *indirect effect* dan *total effect* dapat dilihat pada

Tabel 5.39 berikut :

Tabel 5.39. Besarnya *Indirect Effect* dan *Total Effect*

No.	Variabel Independen	Variabel Intervening	Variabel Dependen	Indirect effect	Total effect
1	Ling Strat	Perc Strat	Kin PDAM	0.0198	0.1943
2	Budaya	Perc Strat	Kin PDAM	0.1170	0.5651

Sumber : Hasil pengolahan data, 2008 lampiran 8

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 5.39 di atas maka *indirect effect* antarvariabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Tidak langsung Lingkungan strategis terhadap Kinerja PDAM melalui Perencanaan Strategis

Menguji hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan strategis berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis. Dari Tabel 5.39 menunjukkan bahwa lingkungan strategis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis bahwa lingkungan strategis berpengaruh terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis. Ini berarti bahwa lingkungan tidak mampu diterjemahkan dengan baik melalui perencanaan strategis sehingga tidak punya implikasi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen lemah dalam mencermati kondisi lingkungan strategis serta belum optimal dalam menterjemahkan kondisi lingkungan strategis ke dalam bentuk perencanaan strategis. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan strategis berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis tidak dapat diterima (ditolak).

2. Pengaruh Tidak Langsung Budaya terhadap Kinerja PDAM Melalui Perencanaan Strategis

Menguji hipotesis yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis. Dari Tabel 5.39 menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis. Hasil ini sesuai dengan hipotesis

bahwa budaya berpengaruh terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis. Ini berarti bahwa budaya perusahaan yang baik akan mampu mendorong terciptanya perencanaan strategis yang baik.

Budaya merupakan nilai-nilai yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain, dan budaya juga merupakan alat keunggulan bersaing perusahaan, dimana budaya yang kuat dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui perencanaan strategis. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis dapat diterima.

Hasil pengujian pengaruh dengan variabel intervening menunjukkan bahwa faktor lingkungan strategis, perencanaan strategis pada kinerja PDAM tidak menunjukkan pengaruh signifikan, sedangkan budaya, perencanaan strategis dan terhadap kinerja PDAM menunjukkan terjadinya pengaruh signifikan.

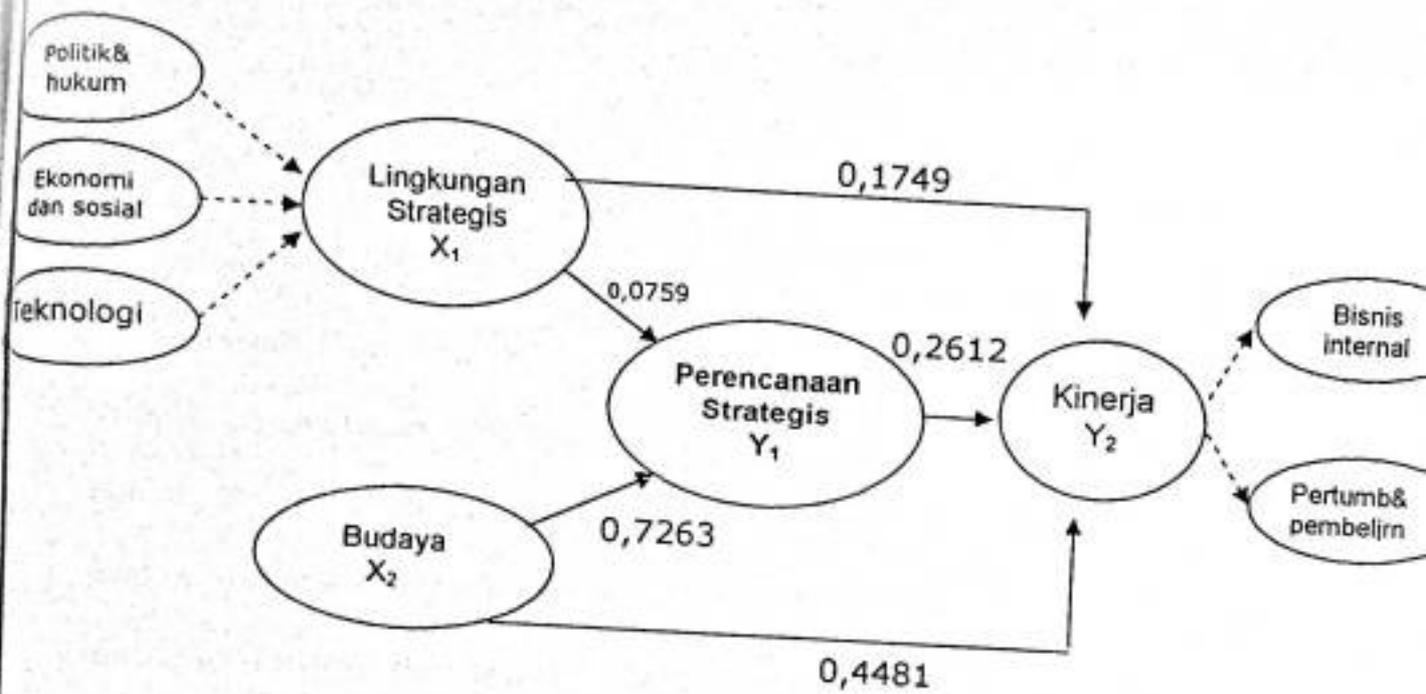
Selanjutnya **total effect** antarvariabel yang dihasilkan dalam model dan hasil penelitian seperti yang tertera dalam Tabel 5.39 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai total pengaruh faktor strategis lingkungan terhadap kinerja PDAM sebesar 0,1943.
2. Nilai total pengaruh faktor budaya terhadap kinerja PDAM sebesar 0,5651.

Hasil pengujian hipotesis yang dengan analisis smartPLS dapat dirangkum

Pada gambar 5.5 berikut ini;

Gambar 5.5. Rangkuman Hasil Analisis Model Penelitian



BAB VI

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

1. Pengaruh Lingkungan strategis terhadap Kinerja PDAM

Secara teoretis lingkungan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Sebagaimana juga dijelaskan oleh Child (1997) dan Hamel & Prahalad (1994), yaitu dalam perspektif manajemen strategis, lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak terhadap kinerja perusahaan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa manajer senior sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan (*scanning environment*) guna mendapat informasi eksternal yang memadai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini berarti bahwa lingkungan bisnis strategis terbukti mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh lingkungan strategis terhadap kinerja PDAM memberikan hasil yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan *t value* sebesar 1.374, ini berarti pengaruh lingkungan strategis terhadap kinerja PDAM memberikan pengaruh yang signifikan. Hipotesis tentang "lingkungan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan" terbukti.

Indikator yang paling berpengaruh terhadap kinerja PDAM adalah lingkungan politik yang dapat memberikan ruang gerak bagi PDAM untuk berkembang secara profesional. Kinerja yang dimaksud adalah kinerja

PDAM perspektif *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton (1996), yaitu kinerja perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, walaupun yang dimasukkan dalam model ini hanya kinerja perspektif proses bisnis internal dan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk kinerja perspektif keuangan dan pelanggan dideskripsikan pada Bab 5.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kontijensi yang menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh lingkungan dan karakteristik perusahaan (Child, 1997). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan strategis mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Yurniwati, 2003, Elenkov, 1988, Ferry & Halim, 2003, Lee & Miller, 1996).

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah kinerja PDAM akan lebih baik bila diberikan keleluasaan untuk berkembang secara mandiri. Salah satu masalah pokok yang dihadapi PDAM adalah masalah tarif, dimana tarir air minum pada umumnya ditentukan oleh pemerintah daerah dan DPRD.

2. Pengaruh Budaya terhadap Kinerja PDAM

Secara teoretis, budaya berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM. Sebagaimana juga dijelaskan oleh Kotter dan Hekset (1992), Moeljono (2005), dan Hari & Riant (2006) menunjukkan bahwa budaya membantu dalam peningkatan kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan hasil uji signifikansi hubungan variabel *exogenous* budaya terhadap variabel *endogenous* kinerja PDAM, ternyata pengaruh budaya terhadap kinerja PDAM memberikan hasil yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan *t value* sebesar 2,617. Berarti bahwa pengaruh budaya terhadap kinerja PDAM adalah signifikan. Hipotesis yang diajukan "budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan" terbukti.

Dari hasil ini dapat diyakinkan keberlakuan teori kontinjensi, dimana hasil yang diperoleh tergantung pada variabel kontinjensi yang mempengaruhi. Salah satu variabel kontinjensi yang berhasil dibuktikan pengaruhnya pada penelitian ini adalah budaya. Kondisi PDAM dan BUMD lainnya di Indonesia baik yang diukur berdasarkan indikator kinerja maupun yang dipersepsikan oleh masyarakat akan sangat dipengaruhi oleh nilai budaya yang dianut oleh karyawannya.

Indikator variabel budaya, yaitu budaya prosedural, proses penyelesaian masalah, penghargaan (*reward*) berdasarkan senioritas, dan komunikasi berjenjang dan budaya paternalisme menghasilkan rata-rata 3,6 (dari skala 5) yang berarti ke arah setuju berpengaruh. Indikator yang paling berpengaruh terhadap kinerja PDAM adalah pada indikator tentang cara menghadapi masalah responden yang mempersepsikan bahwa cara penyelesaian masalah adalah mengutamakan proses atau prosedur dengan rata-rata 3,94 (dari skala 5) yang berarti ke arah setuju berpengaruh.

Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Budiwibowo dan Ikhsan (2003) yang menyatakan bahwa budaya yang kuat dan lemah berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Eka dan Ainun (2000) menyimpulkan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi Intensitas Peran Akuntansi Manajemen (IPAM). IPAM tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan, tetapi juga dipengaruhi faktor internal yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan ini konsisten dengan temuan budaya (Kotter dan Heskett, 1992) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Berdasarkan unsur di atas ditemukan bahwa budaya yang ada di PDAM lebih pada budaya birokrasi. Sementara budaya organisasi yang berkembang saat ini adalah budaya korporasi yang mengedepankan pencapaian visi dan misi korporasi, yaitu meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan, mendorong organisasi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang *well professional managed*, dari organisasi yang berpola administrasi dan mengarahkan korporasi untuk *comply* pada acuan-acuan bisnis terkini dan global dari pada bertahan pada acuan-acuan masa lalu dan/atau lokal. Budaya korporat memberikan ruang pada organisasi dan manusia di dalamnya untuk mengembangkan nilai bagi pemerintah dan masyarakat.

3. Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja PDAM

Secara teoretis, perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM. Sebagaimana juga dijelaskan oleh Willie and Shirley (1997), yaitu intensitas perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Boyd and Reuning (1998) yang juga menjelaskan bahwa perencanaan strategis merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan dalam meningkatkan kinerja. Wheelen dan Hunger (2000) menjelaskan bahwa perusahaan yang melaksanakan perencanaan strategis akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil uji signifikansi hubungan variabel *endogenous* perencanaan strategis terhadap variabel *endogenous* kinerja PDAM di Sulawesi Selatan, tampak bahwa pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan memberikan hasil yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan *t value* sebesar 1,480. Hal ini berarti pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan memberikan pengaruh yang signifikan. Hipotesis yang diajukan "perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan" terdukung. Dari hasil ini dapat diyakinkan keberlakuan teori kontinjensi, dimana hasil yang diperoleh tergantung pada variabel kontinjensi yang mempengaruhi.

Hasil penelitian ini searah dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Herawati, dkk, 2006; Andersen dan Juul, 2000; Liedtka, 2000; George, 2000) yang menyimpulkan bahwa variabel bebas faktor perencanaan strategis dan

faktor perencanaan operasional secara bersama-sama dan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan serta menunjukkan adanya hubungan yang erat.

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan. Dengan kata lain bahwa PDAM di Sulawesi Selatan dalam menyusun perencanaan strategis atau *corporate planning* perlu selalu mempertimbangkan perencanaan jangka panjang secara tertulis, seperti menetapkan tingkat *profitabilitas* atau menetapkan tingkat keuntungan yang ingin dicapai. Perencanaan jangka panjang yang obyektif, misalnya: *earning, return on investment, capital growth, sales earning ratio*, volume penjualan, dan laporan keuangan masa mendatang serta perencanaan anggaran dalam bentuk *hiring and training personel, research, development, dan advertising*.

Implikasi kebijakan dalam meningkatkan kinerja PDAM di Sulawesi Selatan adalah dengan melakukan penyempurnaan dalam menjalankan perencanaan strategis. Implikasinya penting, karena PDAM di Sulawesi Selatan dapat disadarkan untuk membuat perencanaan strategis yang fleksibel, operasional, dan efektif.

4. Pengaruh Lingkungan Strategis terhadap Perencanaan Strategis

Berdasarkan hasil uji signifikansi pada penelitian ini, hubungan variabel *exogenous* lingkungan strategis terhadap variabel *endogenous* perencanaan strategis, tampak bahwa pengaruh lingkungan strategis terhadap perencanaan strategis memberikan hasil yang tidak signifikan yang ditunjukkan dengan *t value* sebesar 0,737.

Secara teoretis, lingkungan strategis berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis. Sebagaimana dijelaskan oleh (Jauch & Glueck, 1997); (Mulyadi, 2001); (Wheelen and Hunger, 2000). Perumusan strategis yang dimulai dengan analisis lingkungan tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan strategis perusahaan, pada tahap perencanaan strategis akan dijabarkan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategis.

Temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen tidak responsif terhadap tuntutan lingkungan strategis sehingga tidak melakukan antisipasi dan perubahan strategi yang dituangkan dalam perencanaan strategis. Padahal perencanaan strategis akan sangat bermanfaat bagi perusahaan, seperti argumen dari (Willie 1999) yang mengemukakan perencanaan strategis yang baik berisi sekurang-kurangnya gambaran lingkungan strategis perusahaan saat ini dan yang akan datang. Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat mengantisipasi kemungkinan perubahan lingkungan yang akan terjadi dimasa mendatang, sehingga diharapkan strategi yang telah

disusun tidak perlu mengalami perubahan yang mendasar, namun cukup dengan penyesuaian saja.

Kurangnya respon manajemen terhadap perubahan lingkungan strategis ini mengingkari teori kontijensi, yaitu lingkungan bisnis eksternal dengan sifatnya yang penuh dengan ketidakpastian memerlukan strategi bersaing yang tepat yang tertuang dalam perencanaan strategis yang disusun.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Elenkof, 1988) dan (Lee & Miller, 1996), yaitu perencanaan strategis harus mampu memenuhi tuntutan lingkungan yang mana jika tidak tercipta antara perencanaan strategis dengan lingkungan akan menurunkan kinerja. Selanjutnya hasil penelitian ini berbeda dengan pendapat Mulyadi (2001) yang menjelaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, perusahaan perlu menyusun perencanaan strategis agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Tidak adanya pengaruh lingkungan strategis terhadap perencanaan strategis dapat disebabkan karena sumber daya manusia PDAM kurang mempunyai kapasitas kelembagaan untuk menyusun strategi yang berpijak pada lingkungan strategis. Sebab lain, saat ini PDAM masih merupakan pemain tunggal dalam penyedia air minum bagi warga, serta kiprahnya melayani masyarakat selalu didukung oleh pemerintah daerah sehingga cenderung mengabaikan kondisi lingkungan strategis dalam memi...
Perencanaan.

5. Pengaruh Budaya terhadap Perencanaan Strategis

Hasil analisis menunjukkan budaya berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis dengan nilai t sebesar 8,529. Sebagaimana dijelaskan oleh Mulyadi (1999), Schein (1992), dan Hari & Riant (2006) pemerintah telah berupaya untuk menata perusahaan daerah melalui penyusunan perencanaan strategis, namun upaya tersebut masih tidak menunjukkan hasil maksimal. Hal ini kemungkinan besar disebabkan karena belum terjadinya perubahan organisasi. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dan rekayasa budaya. Perubahan dan rekayasa budaya organisasi dapat dilakukan mulai dari merubah yang tidak tampak dan ada di dalam pikiran (*mindset*) anggota organisasi, yaitu pola pikir cara pandang atau paradigma, berbagai nilai dan keyakinan dasar sampai dengan perubahan perilaku yang tampak dari luar.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Pearce dan Robinson, 1998) yang menyatakan bahwa pemimpin menanamkan komitmen untuk melakukan perubahan melalui tiga aktivitas yang saling terkait, yaitu: klarifikasi tujuan perencanaan strategis, membangun organisasi, dan membentuk budaya perusahaan.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian (Kotter dan Heskett, 1992) yang menyatakan bahwa budaya organisasi bersumber dari beberapa orang, lebih sering hanya dari satu orang pendiri perusahaan. Orang tersebut akan mengembangkan perencanaan strategis sesuai

lingkungan bisnis yang dikelolanya, yang pada akhirnya menjadi budaya perusahaan.

Praningrum (1997) berpendapat bahwa budaya terbentuk selama terjadi interaksi sosial. Interaksi sosial merupakan interaksi internal maupun eksternal. Oleh karena akuntansi merupakan budaya asing, penelitian tentang budaya organisasi perlu memandang permasalahan dalam persepektif lebih luas. Perspektif yang lebih luas ditunjukkan dengan tinggi rendahnya *setting exposure* perusahaan dengan dunia internasional (asing). Persepektif demikian menekankan pada hubungan perusahaan dengan dunia luar, bukan hanya lingkungan internal perusahaan akan tetapi juga hubungan dengan penyusunan perencanaan strategis.

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa budaya berpengaruh dalam penyusunan perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan dengan budaya perusahaan yang sudah terbentuk akan mampu menyusun perencanaan strategis atau *corporate planning* PDAM di Sulawesi Selatan.

Oleh karena itu, salah satu kebijakan dari hasil penelitian ini adalah pengelola PDAM hendaknya memperhatikan faktor budaya yang ada di lingkungan kerja PDAM dalam menyusun perencanaan strategis. Hal ini diakibatkan karena budaya positif yang sudah terbentuk berupa suatu nilai-nilai, keyakinan atau komitmen akan menjadi motivasi yang kuat untuk selalu bekerja pada suatu sistem perencanaan yang baik sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

B. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

1. Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Strategis terhadap Kinerja PDAM Melalui Perencanaan Strategis

Lingkungan strategis memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja, akan tetapi hasil analisis penelitian ini ditemukan bahwa lingkungan strategis tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis.

Dalam konsep manajemen kinerja khususnya manajemen berbasis kinerja menyebutkan bahwa perencanaan strategis yang dirumuskan perusahaan merupakan keahlian manajemen dalam mengelola organisasi publik. Strategi merupakan aktivitas manajemen untuk memperkuat posisi organisasi publik. Tanpa strategi dalam mengelola perusahaan daerah, seorang manajer seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Strategi merupakan faktor faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Manajemen dengan segala keahliannya dituntut untuk menyusun strategi yang cocok untuk perusahaan yang dipimpinnya (Artley, at al, 2001; Wholey, 1999; Artley dan Stroth, 2001; Mahmudi, 2005).

2. Pengaruh Tidak Langsung Budaya terhadap Kinerja PDAM Melalui Perencanaan Strategis

Budaya memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja PDAM di Sulawesi Selatan. Hal tersebut disebabkan karena budaya mengandung nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari,

diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Schein, 1983; Kotter dan Hekset, 1992; Moeljono, 2005; Hari & Riant, 2006; Davis, 1993;).

Lebih lanjut, menurut Hari & Riant (2006), Budaya juga ikut menentukan keberhasilan pendayagunaan sumber daya manusia di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama yang disusun dalam perencanaan strategis. Sementara hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis memperlihatkan pengaruh positif, sehingga pada prinsipnya hasil penelitian ini searah dengan hasil penelitian sebelumnya dan perkembangan teori manajemen kinerja sektor publik khususnya manajemen berbasis kinerja.

Pengaruh budaya terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis yang bersifat positif dan signifikan memperlihatkan konsistensi hasil analisis dengan perhitungan pengaruh langsung budaya baik terhadap perencanaan strategis maupun terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan. Ini berarti bahwa budaya berperan dalam peningkatan kinerja perusahaan jika melalui perencanaan strategis. Selain itu, budaya juga ikut menentukan keberhasilan pendayagunaan sumber daya manusia di dalam perusahaan

untuk mencapai tujuan bersama yang disusun dalam perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat (Budiwibowo dan Ikhsan, 2003; Yurniwati, 2003; Astuti, 1995) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kinerja melalui perencanaan strategis. Budaya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategis meskipun tingkat hubungan pengaruhnya berbeda-beda baik yang signifikan maupun yang tidak signifikan akan tetapi semuanya bersifat positif.

Berdasarkan hasil penelitian ini, kajian teoritis dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dijelaskan bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan perkembangan teori-teori tentang manajemen kinerja sektor publik khususnya manajemen berbasis kinerja dan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, implikasi penelitian yang dikaitkan dengan pengaruh budaya terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis adalah bahwa budaya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, namun pengaruhnya tidak secara langsung melainkan melalui rumusan-rumusan perencanaan strategis.

Hal ini berarti bahwa proses perumusan dan penyusunan perencanaan strategis pada PDAM di Sulawesi Selatan hendaknya memperimbangan faktor-faktor budaya, antara lain cara mengatasi masalah pada PDAM di Sulawesi Selatan lebih mengutamakan proses penyelesaian masalah daripada substansi permasalahannya, orientasi kerja yang prosedural, pola pemberian ganjaran atau *reward* yang berdasarkan

senioritas, budaya komunikasi yang bersifat berjenjang, budaya paternalisme yang merupakan wujud dari manajemen berbasis kinerja, dan untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja PDAM di Sulawesi Selatan secara terus-menerus (*continuous improvement*) dengan menggunakan perspektif *balance scorecard*.

C. Temuan Empiris dan Teoretis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dikemukakan yaitu kinerja perusahaan daerah air minum dipengaruhi oleh lingkungan strategis, budaya, perencanaan strategis. Dari analisis yang dilakukan maka diperoleh temuan empiris sebagai berikut :

Pertama, secara simultan lingkungan strategis yang terdiri dari lingkungan politik-hukum, lingkungan ekonomi-sosial, teknologi, budaya, dan perencanaan strategis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan perspektif *balance scorecard*.

Kedua, secara parsial lingkungan strategis yang terdiri dari lingkungan politik-hukum, lingkungan ekonomi-sosial, dan teknologi berpengaruh secara positif, dan signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan, namun lingkungan strategis berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap perencanaan strategis. Dengan kata lain lingkungan strategis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, namun pengaruhnya tidak secara langsung melainkan melalui rumusan-rumusan perencanaan strategis. Hal ini dikarenakan PDAM mempunyai karakteristik

unik, yang berbeda dengan perusahaan-perusahaan umum lainnya, misalnya PDAM adalah perusahaan monopoli dan juga mempunyai peran sebagai pelayan masyarakat, sebagai sumber PAD, dan bersifat *quasi non-profit organization*. Kenyataan tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan strategis tidak berpengaruh dalam penyusunan perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan, dengan kata lain bahwa walaupun PDAM di Sulawesi Selatan telah menyusun perencanaan strategis dalam bentuk *corporate planning*, kalau lingkungan strategis berupa lingkungan politik dan hukum, lingkungan ekonomi dan sosial, dan teknologi penuh dengan ketidakpastian lingkungan atau selalu berubah dengan cepat maka misi, visi, tujuan dan nilai-nilai dasar yang dirumuskan dalam perencanaan strategis sulit tercapai. Sehingga dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja PDAM di Sulawesi Selatan.

Ketiga, hasil penelitian ini memperkuat kebenaran banyak teori sebelumnya yang mengatakan bahwa organisasi sektor publik menghadapi turbulensi yang sangat kompleks menyangkut perubahan lingkungan sosial, ekonomi, politik, dan hukum sehingga menuntut perumusan dan penyusunan perencanaan strategis yang selalu mengembangkan berbagai strategi yang efektif dan efisien untuk memperbaiki organisasi secara terus-menerus (*continuous improvement*). Fakta tersebut dapat diketahui dari hasil penelitian ini yang menemukan lingkungan strategis berpengaruh langsung terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis.

Keempat, hasil penelitian ini menemukan bahwa ternyata budaya pada PDAM di Sulawesi Selatan yang terdiri dari budaya yang cara mengatasi masalah lebih mengutamakan proses penyelesaian masalah daripada substansi permasalahannya, orientasi kerja yang prosedural, pola pemberian ganjaran atau *reward* yang berdasarkan senioritas, budaya komunikasi yang bersifat berjenjang dan budaya paternalisme berpengaruh secara positif, dan signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan, melalui perencanaan strategis.

Hal ini berarti bahwa budaya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, namun pengaruhnya tidak secara langsung melainkan melalui rumusan-rumusan perencanaan strategis. Kenyataan ini berimplikasi bahwa proses perumusan dan penyusunan perencanaan strategis pada PDAM di Sulawesi Selatan hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor budaya, yang merupakan wujud dari manajemen berbasis kinerja, untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja PDAM di Sulawesi Selatan secara terus-menerus (*continuous improvement*) dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard*.

Secara empirik ditemukan bahwa dari seluruh konstruk yang membentuk model, yaitu lingkungan strategis, budaya, perencanaan strategis berpengaruh secara langsung terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan perspektif *balance scorecard*. Kenyataan tersebut membuktikan bahwa dalam rangka manajemen kinerja sektor publik, khususnya manajemen berbasis kinerja sistem penilaian tradisional kinerja keuangan

organisasi publik, hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun hasil penelitian ini membuktikan secara empirik bahwa kinerja organisasi sektor publik tidak hanya dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks yaitu lingkungan, budaya, perencanaan strategis, kepemimpinan, struktur organisasi, teknologi, dan proses organisasi.

Kelima, Penelitian ini berhasil membuktikan keberlakuan teori kontinjensi pada organisasi sektor publik di Indonesia khususnya pada BUMD. Kondisi BUMD di Indonesia kini dan akan datang, sangat dipengaruhi oleh lingkungan strategisnya dan karakteristik yang ada di internal BUMD yaitu budaya, perencanaan, kepemimpinan, struktur organisasi, teknologi dan sebagainya. Lingkungan strategis yang tidak pasti dan mudah berubah akan menyebabkan BUMD menjadi rentan dan tidak mandiri. Demikian juga karakter yang tidak kuat mengakibatkan BUMD lemah dan sulit berkembang.

D. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan terdapat pada penelitian ini yang dapat menyebabkan terjadinya bias, baik dari sisi metodologi yang digunakan maupun dari aspek akurasi pengumpulan data penelitian. Keterbatasan tersebut antara lain: *Pertama*, keterbatasan penelitian empiris yang membahas pengaruh faktor-faktor lingkungan, budaya, dan perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi sektor publik khususnya PDAM di Sulawesi Selatan yang mempunyai karakteristik unik yang berbeda dengan perusahaan-perusahaan umum lainnya, misalnya PDAM adalah perusahaan

monopoli, mempunyai peran sebagai pelayan masyarakat, sebagai sumber PAD, dan bersifat *quasi non-profit organization*. Penelitian yang telah dilakukan lebih banyak membahas pengaruh variabel lingkungan, budaya dan perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi manufaktur yang mempunyai tujuan jelas yaitu *profit organization*. Keterbatasan sumber referensi hasil penelitian menyebabkan kurang maksimalnya justifikasi dalam pembahasan hasil penelitian.

Kedua, keterbatasan indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk penelitian, baik konstruk lingkungan strategis, budaya dan perencanaan strategis, maupun kinerja organisasi sektor publik pada PDAM menyebabkan data persepsi yang dihasilkan kurang menggambarkan persepsi responden secara akurat dan komprehensif. Selain itu instrumen yang digunakan dengan menggunakan skala likert dengan lima pilihan jawaban sangat rentang terjadinya bias dalam pemberian respon.

Ketiga, peneliti tidak memasukkan variabel kepemimpinan (*leadership*) dan struktur organisasi yang merupakan faktor yang ikut mempengaruhi variabel lingkungan strategis, budaya, dan perencanaan strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik khususnya PDAM di Sulawesi Selatan. Akibatnya, generalisasi yang dihasilkan dalam penelitian ini mungkin belum menggambarkan secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik khususnya PDAM di Sulawesi Selatan.

Keempat, peneliti tidak mengklasifikasi sampel berdasarkan PDAM kabupaten/kota yang memperoleh keuntungan dan PDAM kabupaten/kota yang mengalami kerugian padahal kemungkinan keduanya memiliki latar belakang karakteristik yang berbeda.

BAB VII

SIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka beberapa simpulan dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Lingkungan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Sulawesi Selatan. Akan tetapi lingkungan strategis berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan, sehingga lingkungan strategis berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen PDAM di Sulawesi Selatan kurang responsif terhadap tuntutan lingkungan strategis sehingga tidak melakukan antisipasi dan perubahan strategi yang dituangkan dalam perencanaan strategis. Demikian pula pengaruh lingkungan strategis terhadap kinerja PDAM memberikan pengaruh yang signifikan. Dimensi yang paling berpengaruh terhadap variabel lingkungan strategis adalah politik dan hukum. Responden mempersepsikan bahwa indikator yang paling berpengaruh terhadap kinerja PDAM adalah lingkungan politik yang

memberikan ruang gerak bagi PDAM untuk berkembang secara profesional.

2. Budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan. Begitu pula budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan, sehingga budaya berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa budaya berpengaruh dalam penyusunan perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan, dengan budaya perusahaan yang sudah terbentuk akan mampu menyusun perencanaan strategis atau *corporate Planning* PDAM di Sulawesi Selatan. Pengaruh budaya terhadap kinerja PDAM memberikan hasil yang signifikan. Indikator yang paling berpengaruh terhadap kinerja PDAM adalah cara menghadapi masalah. Responden mempersepsikan bahwa cara penyelesaian masalah adalah dengan mengutamakan proses atau prosedurnya. Proses manajemen dilaksanakan berdasarkan proses dan prosedur yang sudah ada. Demikian juga komunikasi dan penyelesaian masalah dilakukan secara berjenjang dan hirarki sehingga berpotensi untuk memperlambat pengambilan keputusan. Dapat diinterpretasi bahwa budaya yang ada di PDAM lebih pada budaya birokrasi.

B. Implikasi Penelitian

Beberapa temuan dalam penelitian ini, khususnya hasil pengujian struktural untuk menguji signifikansi hubungan antarkonstrukt terhadap semua variabel laten, baik yang signifikan maupun yang tidak signifikan, dapat dikemukakan beberapa implikasi penelitian, antara lain sebagai berikut:

1. Bagi teori manajemen kinerja sektor publik, khususnya manajemen berbasis kinerja (*Performance-Based Management*), hasil penelitian ini memberikan sumbangan dalam pengembangan teori-teori yang ada. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh lingkungan strategis, budaya, perencanaan strategi terhadap kinerja organisasi publik khususnya kinerja Perusahaan Daerah Air Minum di Sulawesi Selatan. Berarti bahwa teori-teori yang ada dalam bidang manajemen kinerja sektor publik, khususnya manajemen berbasis kinerja (*Performance-Based Management*), akan lebih memberikan arti yang lebih baik jika dipadukan dengan teori yang ada dalam manajemen strategis dan teori organisasi.
2. Hasil penelitian ini memberikan sumbangan dalam pengembangan teori-teori tentang manajemen kinerja sektor publik (*new public management*) dan faktor-faktor penentu kinerja organisasi sektor publik baik secara parsial maupun secara simultan atau interaksi antarvariabel.

3. Bagi praktisi terutama pimpinan Perusahaan Daerah Air Minum di Sulawesi Selatan, beberapa hal perlu diperhatikan :
- a. Manajemen PDAM di Sulawesi Selatan perlu merespon perubahan lingkungan strategis dengan meningkatkan kapasitas kelembagaan untuk menyusun strategi yang berpijak pada lingkungan strategis.
 - b. Manajemen PDAM di Sulawesi Selatan hendaknya memperhatikan faktor budaya yang ada di lingkungan kerja PDAM dalam menyusun perencanaan strategis. Karena budaya positif yang sudah terbentuk berupa suatu nilai-nilai, keyakinan atau komitmen akan menjadi motivasi yang kuat untuk selalu bekerja pada suatu sistem perencanaan yang baik sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai.
 - c. Kinerja PDAM di Sulawesi Selatan akan lebih baik bila diberikan keleluasaan untuk berkembang secara mandiri dan profesional.
 - d. Diperlukan perubahan budaya birokrasi di PDAM di Sulawesi Selatan ke arah budaya korporasi.
 - e. Manajemen PDAM di Sulawesi Selatan perlu membuat perencanaan secara formal dalam bentuk perencanaan strategis atau *corporate Planning*.
 - f. Untuk mengetahui kinerja organisasi sektor publik secara keseluruhan, khususnya kinerja PDAM di Sulawesi Selatan, pimpinan perusahaan sebaiknya menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dalam menilai kinerja, karena kinerja keuangan perusahaan sesungguhnya

merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumberdaya, yang berimplikasi pada kualitas proses internal yang lebih baik, untuk memberikan pelayanan pada masyarakat dan akhirnya dapat menaikkan laba perusahaan.

4. Bagi peneliti, dapat dijadikan bahan masukan dalam melakukan penelitian lebih lanjut, terutama yang ingin meneliti dan mengetahui lebih mendalam mengenai variabel lingkungan strategis, budaya, perencanaan strategis, dan kinerja organisasi publik khususnya kinerja PDAM yang diukur dengan perspektif *balanced scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-khalik and Ajinkya.,1979 *Empirical Research in Accounting: A Methodological Viewpoint* American Accounting Association, Sarasota, Florida
- Abernathy, M.A.and Guthrie,C.H.,1994 "An Empirical Assessment of 'fit' between strategy and Management Information System Design" *Accounting and Finance*, No.34.
- Acil, Rahman. 2007, Analisis kinerja keuangan dan nonkeuangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar. Tesis Unpublished Universitas Hasanuddin.
- Albrecht, K. 1983, *Organization Development*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliff, New Jersey
- Andersen, Torben Juul. 2000. *Strategic Planning, Autonomous Action and Corporate Performance. Journal Long Range Planning*.
- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan, 2001, *Management Control System, Ninth Edition*, New York: Mc Graw-Hill.
- Arikunto, 2002, "Metodologi Penelitian Bisnis" BPFE-Universitas Indonesia: Jakarta.
- Artley, Will, DJ Ellison & Bill Kennedy, 2001, "The Performance-Based Management Handbook Volume One: Establishing and Maintaining a Performance Based Management Program" Oak Ridge Associated Universities.
- _____, & Suzanne Stroth, 2001, "The Performance-Based Management Handbook Volume Two: Establishing an Integrated Performance Measurement System" Oak Ridge Associated Universities.
- _____, 2001, "The Performance-Based Management Handbook Volume Three : Establishing Accountability for Performance" Oak Ridge Associated Universities.
- Astuti, Puji. 1995, Analisis Kepemimpinan Dalam Pembentukan Budaya Perusahaan di Hotel Ambarrukmo. *Laporan internshi, MM UGM*, Yogyakarta.
- Atkinson, Anthony A, Ravij D. Banker, Robert S. Kaplan dan S. Mark Young. 1995, *Management Accounting*, Prentice-Hall, New Jersey.

- Badan Pusat Statistik, "Statistik Air Bersih (*Water Supply Statistics*) 2001-2005", Badan Pusat Statistik: Jakarta-Indonesia.
- Beal, Reginald M. 2000 "*Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*" *Journal of Small Business Management*.
- Behn, R.D. 2002, "*On Target: The Practice of Performance Indicators*", *Performance And Management Review*, Vol.26 No.1,
- Beschen, Darrel, Richard Day, Gretchen Jordan & Howard Rohm, 2001, "*The Performance-Based Management Handbook Volume Four : Collecting Data to Assess Performance*" Oak Ridge Associated Universities.
- Blocher, Edward J., kung H. Chen., dan Thomas W. Lin, 2000, "*Cost Management a Strategic Emphasis*", diterjemahkan oleh Susty Ambarrini, Jakarta: Salemba Empat.
- Boyd, B.K., Dess.G.G.& A.M.A.Rashed (1993) "*Divergence between Archival and Perceptual Measures of Environment: Causes and Consequences*" *Academy of Management Review*, Vol.18.
- Boyd, B.K. & Fulk, J. 1996 "*Executive Scanning & Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model*" *Journal of Management*, Vol.22.
- Brandon, Charles H., dan Ralph E. Dartina. 1997, "*Management Accounting: Strategy and Control*", Canada: Mc Graw-Hill Inc.
- Brooks, and Jamie Wheatherston 1997, "*The Business Environment. Challeges and Changes*" *Prantice Hall*, New york,
- Bruce R, Barringer dan Bluedorn, Allen. C., 1999 "*The Relationship Between Corporate Enterpreneursip and Strategic Management*", *Strategic Managemant Journal*, Vol. 20.
- Budiwibowo, T. & Ikhsan, A, 2003. "Pengaruh Strategik Kompotitif, Motivasi Dan Budaya Kinerja Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Dengan Kinerja Perusahaan". SNA, 6. Surabaya
- Burns,Jr. Williams J., dan Robert S. Kaplan ,1987, "*Accounting and Management Field Study Perspectives*", Boston: Massachusetts. Dess – Harvard Business School Press.

- Chenhall, R. H. dan Morris, D., 1986 "The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting System". *The Accounting Review*. Vol 61, No. 1,
- Child, John 1997 "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Retrospect and Prospect" *Organization Studies*, Vol.18,
- Chong, Vincent K., dan Kar Min Chong, 1997 "Strategic Choice" *Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on Intervening Role of Management Accounting System,* *Accounting Business Research*, Vol 27, No. 4,
- Cooke, Robert A and Denise A Rousseau, 1998, "Behavioral Norms and Expectation: Quantitative Approach to Assessment of Organizational Culture" *Group of, Organization Studies*.
- Covin, J.G. & Covin, T.J. 1990 "Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer.
- Daniels, S., dan W. Reitberger, 1991, "Linking Quality Strategy Eight Management Control System" *Empirical Evidence From Japanese Industry, Accounting, Organization and Society*.
- Davis, s.m. 1984. *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & J.G. Covin 1997 "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurationally Models" *Strategic Management Journal*, Vol.18.
- De Bruijn, Hans, 2002, "Performance Measurement in The Public Sector: Strategies to Cope With The Risk of Performance measurement", *The International Journal Of Public Sector Management*, Vol.15 No.7,
- Eka & Ainun, 2000, "Budaya perusahaan dan intensitas peran Akuntansi manajemen: penelitian Empiris dan perusahaan – perusahaan Indonesia", *Simposium Nasional Akuntansi 3*, Depok.
- Elenkov, Detelin S, 1997, "Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior" *Strategic Management Journal*, Vol.10.

- Fernandez, H.A., 2002, "Pengaruh Komitmen Manajemen Pada Budaya, Komitmen Individu, dan Kinerja Organisasi Nirlaba", Disertasi (Tidak Diterbitkan). Erlangga: Surabaya.
- Ferry & Halim, (2003) "Pengaruh Faktor-Faktor Rasional, Politik dan Kultur Organisasi terhadap Pemanfaatan Informasi Kinerja Instansi Pemerintah Daerah", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.4
- Fisher, J. G., 1988 "Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcome: Past Result and Future Direction" *Behavioral Research in Accounting*. Vol.10.
- Fredianto, R. & Zulaikha, 2001. "Hubungan antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan", SNA 4 Bandung.
- Gaspersz, Vincent, 2003, "Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah", Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gazali, A Umar, 2002, "Beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja keuangan PDAM Kabupaten Bantaeng", Disertasi.
- Gee, Diana, Kirkland Jones, Doug Kreitz, Sergio Nevell, Bill O'Connor, & Bob Van Ness, 2001, "The Performance-Based Management Handbook Volume Six : Using Performance Information to Drive Improvement" Oak Ridge Associated Universities.
- George, Tim. 2000. "Strategic Scenarios : Planing for Possible Futures" *Journal Pharmaceutical Executive*.
- Ghozali, Imam, 2006, "Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)", Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Gibson, L. James et al, 2000 "Organizations : Behavior, Structure, Processes", Time Mirror Higher Education group. Ninth Edition.
- Gin, G.O & Young, G.J.1992 "Organizational and Determinants of Hospital Strategy" *Hospital & Health Services Administration*, Vol.37.
- Gordon, L.A., dan Narayana, 1984 "Management Accounting Systems: Perceived Environmental Uncertainty and structure; An Empirical Investigations", *Accounting, Organizations Society*.

- Govindarajan, Vijar, dan Gupta, 1985 "Linking Control System to Business Unit Environment Strategy, Impact on Performance", *Accounting Organization and Society*, Vol.10.No.1.
- Gronhaug,K.& Falkenberg, J.S.1989 "Exploring Strategy Perceptions in Changing Environments" *Journal of Management Studies*, Vol.26.
- Gull, F.A., dan Y.M., Chia, 1994 "The effect of Management Accounting System Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization and Managerial Performance: A Test Three Ways Interaction", *Accounting Organization and Society*, Vol. 19, No. 1.
- Hair, Joseph F.Jr., et al. 1995. "Multivariate Data Analysis With Reading" Prentice-Hal Int., New Jersey.
- Halim, Abdul, 2004. "Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah (UPP)", AMP YKPN, Yogyakarta.
- _____, 2007. "Akuntansi Keuangan Daerah", Salemba Empat, Jakarta.
- Hamel, Gary dan C.K. Prahalad,1994 "Competing for the Future" Boston: Harvard Business School Press.
- Handoko, J. & Gudono, 2006. "The Effect of Cognitive and Effective in DH using BSC". SNA 9 Padang.
- Hansen, Mowen R. Don dan Maryanne M., 1997, "Management Accounting", Ohio: International Thompson Publishing Co.
- Hari S., 2006. "Reinventing BUMD Badan Usaha Milik Daerah", Jakarta: Elex Media Komputindo
- Hari & Riant Nugroho, D., 2005, "Reinventing Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)", Jakarta: Elex Media Komputindo/Gramedia
- Haris M, 2004, "Faktor-Faktor Penentu Pertumbuhan Usaha Kecil Di Sulawesi Selatan", Disertasi Unpublish Universitas Hasanuddin
- Hatry, P.Harry,1999 "Performance Measurement: Getting Result" The Urban Institute Pars, Washington DC

- Herawati, Hastoeti dan Armanu 2006 "Analisis Perencanaan Strategi Dan Perencanaan Operasional Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Ukm Ditanggulangi Sidoarjo Jatim)", Tesis Unpublish Universitas Brawijaya
- Hill and Jones, 1998. "*Strategic Management In Action*", Gramedia: Jakarta.
- Hitt, M.A., Ireland,R.E.Hoskisson 2001 "*Strategic Management- Competiveness and Globalizations*" South-Western College Publishing. Cincinnanti, Ohio.
- Hoftse, G., 1991, "*Culture and Organizations: Software of the Mind*", London: Harper & Collins.
- Hood, Jacqueline N and Koberg, Christine. 1991, "*Accounting Firm Culture and Creativity among Accountant*" *Accounting Horizon*.
- Ikhsan.,A dan M.Ishak., 2005, *Akuntansi Keperilakuan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Indriantoro,N., dan B. Supomo, 1998. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan manajemen*, BPFE-Yogyakarta
- James. W.L. & Hatten,K.J. 1994 "*Evaluating the Performance Effects of Miles' and Snow's Strategy Archetypes in Banking, 1983 to 1987: Bigg or Small*" *Journal of Business Research*, Vol.31.
- Jauch, Laurence R., dan William R. Glueck. 1998, "Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, diterjemahkan Murad dan AR Hendry Sitanggang", Jakarta: Erlangga.
- Jordan, Gretchen, Steven Prevet, & Steve Woodward, 2001, "*The Performance-Based Management Handbook· Volume Five : Analyzing, Reviewing, and Reporting Performance Data*" Oak Ridge Associated Universities.
- Julnes, P.deL., dan Holzer,M., 2001, "*Promoting The Utilization of Performance Measures in Public Organization: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation*", *Public Administration Review*,61(6).
- Kahar, Abdul, 2003, "Analisis Kinerja keuangan PDAM Kabupaten Biak Numfor", Tesis Unpublished, Unhas, Makassar.
- Kaplan and Norton, 1996, "*Translating Strategy into Action Balanced Scorecard*" Boston : Harvard Business School Press.

- Keats, B.W & Hitt, M.A. 1988 "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Characteristics, & Performance" *Academy of Management Journal*. Vol.31, No.3.
- Kelley, T. dan Marghem, L. 1990 "The Impact Of Time Budget Pressure, Personality and Leadership Variables on Dysfunctional Behavior", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*.
- Khandwalla, P.N., 1972 "The Effect of Different Type of Competition on the Use of Management Control, *Journal of Accounting Research*".
- Kim, linsu & Lim, Y. 1988 "Environment, Generic Strategies, & Performance in a Rapidly Developing Country" *Academy of Management Journal*, Vol.31.
- Kotter, John P. and Heskett James L. 1992 "Corporate Culture and Performance", *The Free Press*. New York.
- Kravcuk, Robert S dan Shack, Ronal W. juli/august 1996, "Designing Effective Performance Measurement System under The Government Performance and Result Act of 1993", *Public Administration Review*. Vol.56 No.4.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. 1992. *Organizational Behavior*. Boston: Richard d. Irwin, Inc.
- Laurensius, Ferry, dan Abdul Halim, 2005. "Pengaruh Faktor-Faktor Rasional, Politik, dan Kultur Organisasi terhadap Pemanfaatan Informasi Kinerja Instansi Pemerintah", *SNA 8 Solo*.
- Lee, J. & Miler, D., 1996. "Strategic, Environment & Performance in two Technical Contexts: Contingency Theory in Korea" *Organization Studies*, vol.17, No.5.
- Liedtka, Jeanne. 2000. "Strategic Planning as a Contributor to Strategic Change : A Generative Model". *European Management Journal*
- Lingle, John H. dan William A. Schleiman, 1996. "From Balanced Scorecard to is Measurement". *American Management Association*.
- Machfud, Sidik, 2003, "Format Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah Yang Mengacu Pada Pencapaian Tujuan Nasional".
- Mahmudi, 2005. "Manajemen Kinerja Sektor Publik", UPP AMP YKPN : Yogyakarta.

- Mahsun, 2006. "Pengukuran Kinerja Sektor Publik", BPFE : Yogyakarta.
- Manaroinsong, Johny, 2008. "Telaah Kritis Terhadap Kinerja Keuangan Daerah Berbasis Perilaku Sektor Publik Di Provinsi Sulawesi Utara", Disertasi, *Unpublished*. Universitas Hasanuddin: Makassar.
- Mardiasmo, 2002. "Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah". Andi Offset : Yogyakarta.
- Max, Yean Teen. "Contingency Fit, Internal Consistency and Financial Performance", *Journal of Business and Accounting*, spring, 1989.
- Mediaty, 1994, "Perbandingan Efisiensi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan BUMS", Studi kasus perbankan di Indonesia. Tesis, *Unpublished*. UGM: Yogyakarta.
- Miliken, Frances J., "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, & Respon Uncertainty" *Academic of Management Review*, Vol. 12.
- Moeljono, Djokosantoso, (2003), "Budaya Korporat & Keunggulan Korporat", Jakarta: Elex Media Komputindo/Gramedia.
- _____, 2005, " *Cultured*" , Jakarta: Elex Media Komputindo/ Gramedia.
- _____, 2005, " *Good Corporate Culture*", Jakarta: Elex Media Komputindo/Gramedia.
- Mondy, R.W. and Noe, R. M.. 1993. " *Human Resource Management*", Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Mugiati, 2003, "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Keuangan PDAM Kabupaten Jayapura", Tesis *Unpublished*, Unhas, Makassar
- Mulyadi, 2001, " *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*", Jakarta: Salemba Empat
- Murtanto, 1998, "Karakteristik Perusahaan Dan Gaya Kepemimpinan", Tesis, Pascasarjana UGM.
- Nonaka, and Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

- Nursanti, S. Sapada, 2006. "Model Jalur Pengaruh Integible Assets Terhadap Akuntabilitas Kinerja Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Sulawesi Selatan". Disertasi *Unpublished* pascasarjana Unhas, Makassar.
- Outley, D.T. and Pierce, J.B. 1995 "The Control Problem in Public Accounting Firm: An empirical Study Of The Impact Of Leadership Style", *Accounting, Organizations and Society*, 20.
- O'Reilley, C.A. (1989), "Individuals and Information Overload in Organization: Is More Necessary Better?", *Academy of Management Journal*, 23.
- Pearce, H. Jhon A., dan Richard B. Robinson, JR., 2000, "Strategic Management: Formulation, Implementation, dan Control", International Edition, New York: McGraw-Hill.
- Perpamsi, 2006, "Direktori Perpamsi 2006", Graha Perpamsi: Jakarta.
- _____, 2007, "Majalah Bulanan Air Minum", Graha Perpamsi: Jakarta.
- _____, 2008, "Majalah Bulanan Air Minum", Graha Perparnsi: Jakarta.
- Porter, Michael E, 1996, "Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: Free Press.
- Praningrum, 1997, "Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Usaha Kecil Batik di Daerah Istimewa Yogyakarta". Tesis Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Proper, Carol dan Wilson, Deborah, Summer 2003, "The use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol.19.no.2.
- Purwohedi, Uriggul, dan Imam Ghozali, 2006. "Designing The Balanced Scorecard Weight on Syariah Bank Branches through Performance Measurement", SNA 9 Padang.
- Rachma, Sonja. N 2000, "Pengaruh Kutur Organisasi terhadap Komunikasi Penyampaian Informasi Dalam Tim Audit". Skripsi, Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Rahmatia, 2004. "Pola & Efisiensi Konsumsi Wanita Pekerja Perkotaan Sul – Sel. Suatu Aplikasi Model Ekonomi Rumah Tangga untuk Efek Human Capital dan Social Capital", Makassar.

- Rainey, hal G,1999, "Using Comparisons of Public and Private Organization to Assess Innovative Attitudes Among Members of Organizations", *Public Productivity and Management Review*, Vol.23,no.2, Sage Publication, Inc.
- Robbins, Stephen P. 1994, "Organizations Theory: Structure, Design and Application", *Third Edition*, diterjemahkan oleh Yusuf Udaya, Jakarta: Penerbit Arcan.
- Robinson, Marc & Jim Brumby, 2005, "Does Performance Budgeting Work? : An Analytical Review of the Empirical Literature" *IMF Working Paper: Fiscal Affairs Department*.
- Sackamn, Sonya a, 1992. "Culture and Subculture: An Analisis of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quartely*, 37.
- Schein, E.H. 1992. "The Role of Foundation in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamic*. Summer. 1985.
- Schneider, B., 1987. "The People Make The Lace", *Personal Psychology*, No. 40.
- Shrader Charles B., Mulford Charles L. , and Blackburn Virginia L. 2007, "Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance In Small Firms". *Journal of Small Business Management*.
- Siegel, Gary and Helena., 1989, *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co.cincinnati, Ohio.
- Tan, J.J & Litschert, R.J.,1994 "Environment-Strategy Relationship and its Performance implications: An Empirical study the Chinese Electronic Industry" *Strategic Management Journal*, Vol. 15.
- Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2000. "Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah", edisi 1. Jakarta : BPKP.
- Wallach, E.J.1983, "Individual and Organization: The Culture Match", *Training and development Journal*.
- Wang, xiahou,2002, "Assessing Performance Measurement Impact: A Study of US Local Government", *Public Performance and Management Review*, Vol. 26, Sage Publications.

- Wheelen Thomas L., dan David Hunger J. 2000, "*Strategic Management and Business Policy*", Fourth Edition, (New York: Addison Wesley Publishing Company).
- Wholey, Josep S, 1999, "*Performance-Based Management: Responding to The Challenges*", *Public Productivity and Management Review*, Vol.22, No. 3, Sage Publications, Inc.
- Willie, E Hopkinds and Hopkinds, Shirley A. "*Strategic Planning-Financial Performance Relationship*" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall,
- Yanti, Harti Budi, 1998. "Kultur Kantor Akuntan dan Kreativitas Akuntan", Tesis S2 Pasca sarjana, Akuntansi UGM.
- Yurniwati, 2003, "Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur (Survey pada Perusahaan Manufaktur yang Terdapat di BEJ)", Disertasi.



PEMERINTAH PROPINSI SULAWESI SELATAN
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH
(BALITBANGDA)

Jalan Urip Sumohardjo No. 269 Telp. 436 936 - Fax. 436 937
M A K A S S A R 90231

Makassar, 14 Mei 2008

Nomor : 070.5.1/ 847 /Balitbangda
Lampiran : -
Perihal : Izin/Rekomendasi Penelitian

Kepada

- Yth. 1. Walikota Makassar
2. Walikota Palopo
3. Walikota Parepare
4. Bupati Gowa
5. Bupati Bone
6. Bupati Bantaeng

Masing-masing di tempat

Berdasarkan surat Ketua Program Pascasarjana Unhas nomor 1475/H4.19.1/PL.02/2008 tanggal 6 Maret 2008 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini :

N a m a : *Mediaty*
Nomor Pokok : P0500303004
Program Studi : Ilmu Ekonomi
Pekerjaan : Mahasiswa (S3)
Alamat : Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 10 Makassar

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor Saudara dalam rangka penyusunan tesis/disertasi, dengan judul :

"PENGARUH LINGKUNGAN MAKRO, LINGKUNGAN INDUSTRI, BUDAYA DAN PERENCANAAN STRATEGIK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) DI SULAWESI SELATAN"

Yang akan dilaksanakan dari bulan : *Mei s/d Juli 2008*

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami *menyetujui* kegiatan dimaksud dengan ketentuan :

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan, kepada yang bersangkutan melapor ke Bupati/Walikota Cq. Kepala Bappeda/Balitbangda, apabila kegiatan dilaksanakan di Kab./Kota;
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan;
3. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan istiadat setempat;
4. Menyerahkan 2 (dua) eksemplar copy hasil penelitian kepada Gubernur Sulsel.Cq. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan;

Lampiran 1

Smart PLS Report

Settings

[CSV-Version]

number of samples	100
number of cases in original sample	100
cases per sample	50
preprocessing option	no changes

R-square

[CSV-Version]

	R-square
Pol&Hum	0.641
Eksos	0.693
Teknol	0.709
Budaya	
Perc Strat	0.611
Ling Strat	
Kin PDAM	0.231
B Inter	0.645
Prtum&Pembel	0.735

Table of contents

Composite Reliability

[CSV-Version]

	Composite Reliability
Pol&Hum	0.752
Eksos	0.777
Teknol	0.818
Budaya	0.879
Pernc Strat	0.815
Ling Strat	0.847
Kin PDAM	0.792
B Inter	0.807
Prtum&Pembel	0.799

Table of contents

Average variance extracted (AVE)

[CSV-Version]

	Average variance extracted (AVE)
Pol&Hum	0.523
Eksos	0.538
Teknol	0.600
Budaya	0.593
Pernc Strat	0.596
Ling Strat	0.411
Kin PDAM	0.394
B Inter	0.583
Prtum&Pembel	0.574

results for inner weights

[CSV-Versteck] |

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Ling Strat -> Pol&Hum	0.800	0.823	0.040	19.906
Ling Strat -> Eksos	0.832	0.831	0.056	14.857
Ling Strat -> Teknol	0.842	0.847	0.040	20.805
Budaya -> Pernc Strat	0.768	0.769	0.097	7.889
Ling Strat -> Pernc Strat	0.020	0.028	0.129	0.153
Budaya -> Kin PDAM	0.462	0.448	0.216	2.139
Pernc Strat -> Kin PDAM	0.189	0.161	0.081	2.333
Ling Strat -> Kin PDAM	0.187	0.246	0.080	2.338
Kin PDAM -> B Inter	0.803	0.824	0.073	10.944
Kin PDAM -> Prtum&Pembel	0.857	0.870	0.046	18.834

Table of contents

results for outer loadings

[CSV-Version]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Pol&Hum				
X1.1.1	0.873	0.868	0.035	24.868
X1.1.2	0.409	0.357	0.202	2.023
X1.1.4	0.799	0.813	0.062	12.895
Eksos				
X1.2.1	0.708	0.724	0.056	12.681
X1.2.4	0.716	0.706	0.102	7.035
X1.2.5	0.774	0.746	0.108	7.164
Teknol				
X1.3.1	0.731	0.723	0.084	8.736
X1.3.2	0.798	0.792	0.070	11.425
X1.3.3	0.793	0.770	0.093	8.503
Budaya				
X2.1	0.788	0.782	0.052	15.061
X2.2	0.772	0.775	0.065	11.868
X2.3	0.733	0.710	0.120	6.102
X2.4	0.821	0.818	0.068	12.145
X2.5	0.733	0.723	0.086	8.500
Pernc Strat				
Y1.1	0.740	0.723	0.093	7.919
Y1.2	0.752	0.726	0.113	6.654
Y1.3	0.821	0.823	0.060	13.771
Ling Strat				
X1.1.1	0.699	0.710	0.066	10.575
X1.1.4	0.659	0.687	0.071	9.257
X1.2.1	0.697	0.697	0.067	10.443
X1.2.4	0.534	0.532	0.111	4.801

XI.2.5	0.571	0.545	0.123	4.633
XI.3.1	0.696	0.689	0.092	7.551
XI.3.2	0.633	0.628	0.088	7.199
XI.3.3	0.617	0.600	0.127	4.862
Kin PDAM				
Y2.3.1	0.536	0.557	0.264	2.033
Y2.3.2	0.642	0.623	0.209	3.071
Y2.3.3	0.642	0.617	0.128	5.028
Y2.4.1	0.454	0.451	0.173	2.627
Y2.4.2	0.711	0.703	0.107	6.625
Y2.4.3	0.735	0.758	0.067	11.015
B Inter				
Y2.3.1	0.779	0.750	0.254	3.072
Y2.3.2	0.824	0.791	0.237	3.477
Y2.3.3	0.681	0.664	0.149	4.560
Ptun&Pembel				
Y2.4.1	0.629	0.612	0.155	4.062
Y2.4.2	0.851	0.836	0.074	11.497
Y2.4.3	0.775	0.803	0.059	13.094

Table of contents

results for outer weights

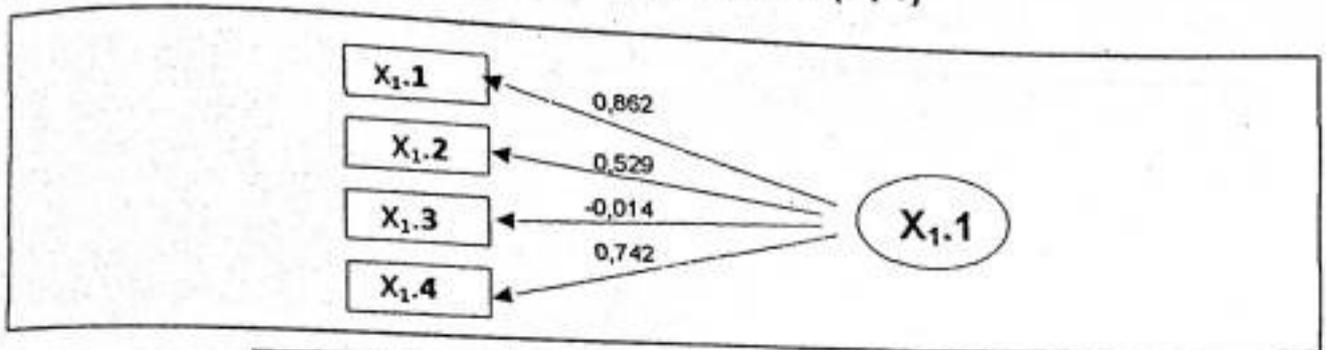
[CSV-Version]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Pol&Hum				
X1.1.1	0.559	0.548	0.048	11.645
X1.1.2	0.224	0.193	0.105	2.125
X1.1.4	0.526	0.531	0.061	8.621
Eksos				
X1.2.1	0.529	0.544	0.090	5.904
X1.2.4	0.405	0.407	0.053	7.613
X1.2.5	0.433	0.414	0.061	7.146
Teknol				
X1.3.1	0.463	0.473	0.080	5.761
X1.3.2	0.421	0.428	0.058	7.315
X1.3.3	0.411	0.404	0.056	7.375
Budaya				
X2.1	0.277	0.277	0.030	9.073
X2.2	0.255	0.263	0.035	7.319
X2.3	0.261	0.251	0.049	5.348
X2.4	0.279	0.283	0.041	6.861
X2.5	0.225	0.224	0.032	6.936
Pernc Strat				
Y1.1	0.377	0.379	0.065	5.797
Y1.2	0.375	0.364	0.083	4.518
Y1.3	0.534	0.546	0.083	6.439
Ling Strat				
X1.1.1	0.220	0.218	0.026	8.307
X1.1.4	0.193	0.199	0.028	7.003
X1.2.1	0.213	0.212	0.027	7.963
X1.2.4	0.152	0.150	0.027	5.568

X1.2.5	0.151	0.143	0.027	5.525
X1.3.1	0.201	0.198	0.032	6.325
X1.3.2	0.213	0.208	0.028	7.487
X1.3.3	0.208	0.199	0.037	5.598
Kin PDAM				
Y2.3.1	0.177	0.175	0.112	1.580
Y2.3.2	0.219	0.205	0.089	2.452
Y2.3.3	0.330	0.299	0.070	4.690
Y2.4.1	0.142	0.130	0.073	1.955
Y2.4.2	0.273	0.261	0.057	4.750
Y2.4.3	0.400	0.375	0.066	6.072
B Inter				
Y2.3.1	0.387	0.364	0.185	2.094
Y2.3.2	0.464	0.427	0.153	3.042
Y2.3.3	0.464	0.451	0.146	3.188
Prtum&Pembel				
Y2.4.1	0.311	0.295	0.100	3.103
Y2.4.2	0.487	0.469	0.056	8.742
Y2.4.3	0.503	0.513	0.076	6.602

Lampiran 1.A

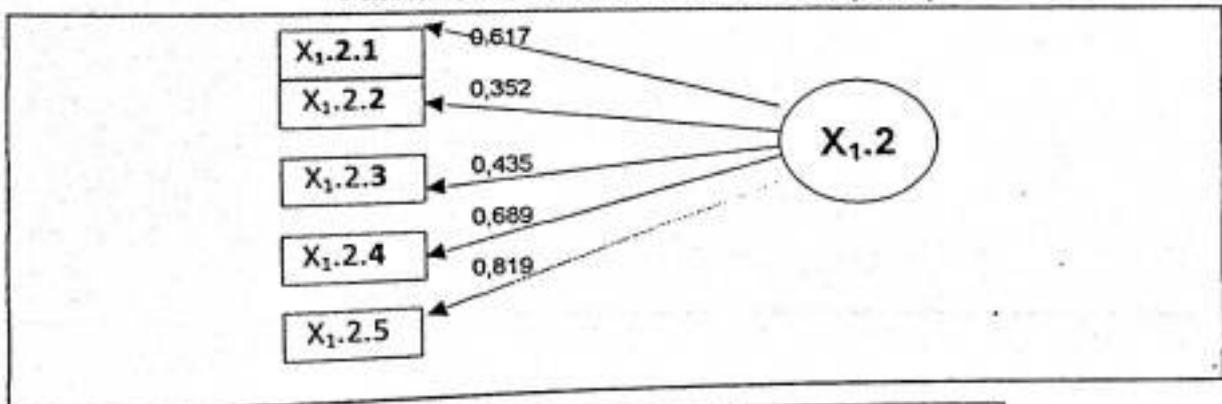
Outer Loadings (Measurement Model)
Variabel Politik dan Hukum (X_{1.1})



Variabel	Original Sample Estimate	T-Statistic
X _{1.1}	0.861	24.461
X _{1.2}	0.529	2.874
X _{1.3}	-0.014	0.074
X _{1.4}	0.742	8.838

Lampiran 1.B

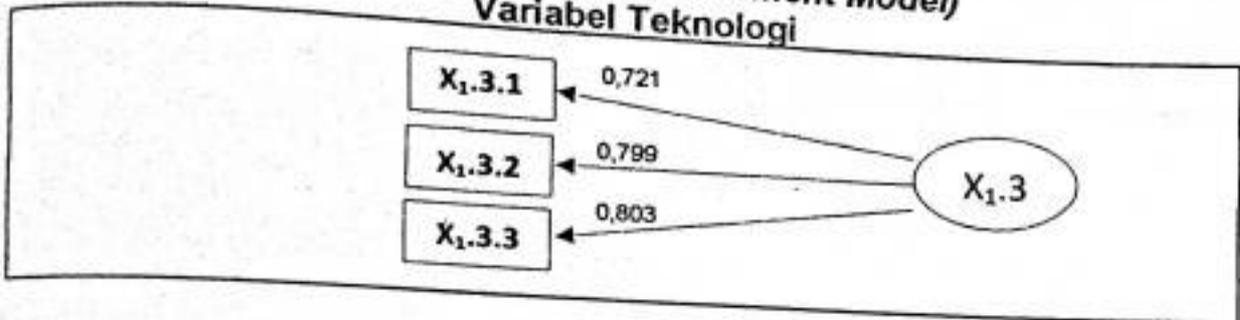
Outer Loadings (Measurement Model)
Variabel Ekonomi Dan Sosial (X_{1.2})



Variabel	Original Sample Estimate	T-Statistic
X _{1.2.1}	0.617	5.779
X _{1.2.2}	0.352	1.300
X _{1.2.3}	0.435	1.557
X _{1.2.4}	0.689	7.187
X _{1.2.5}	0.819	9.218

Lampiran 1.C

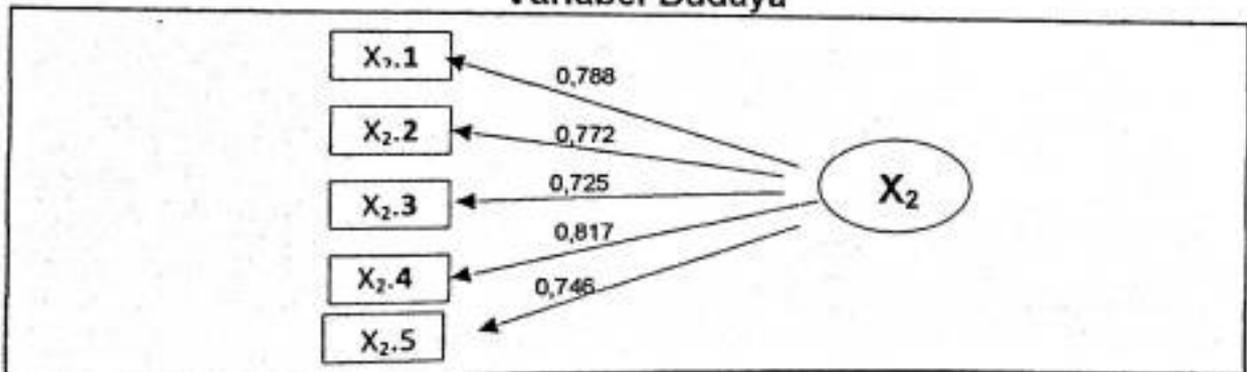
Outer Loadings (Measurement Model)
Variabel Teknologi



Variabel	Original Sample Estimate	T-Statistic
$X_{3.1}$	0.721	12.019
$X_{3.2}$	0.799	20.533
$X_{3.3}$	0.803	12.879

Lampiran 1.D

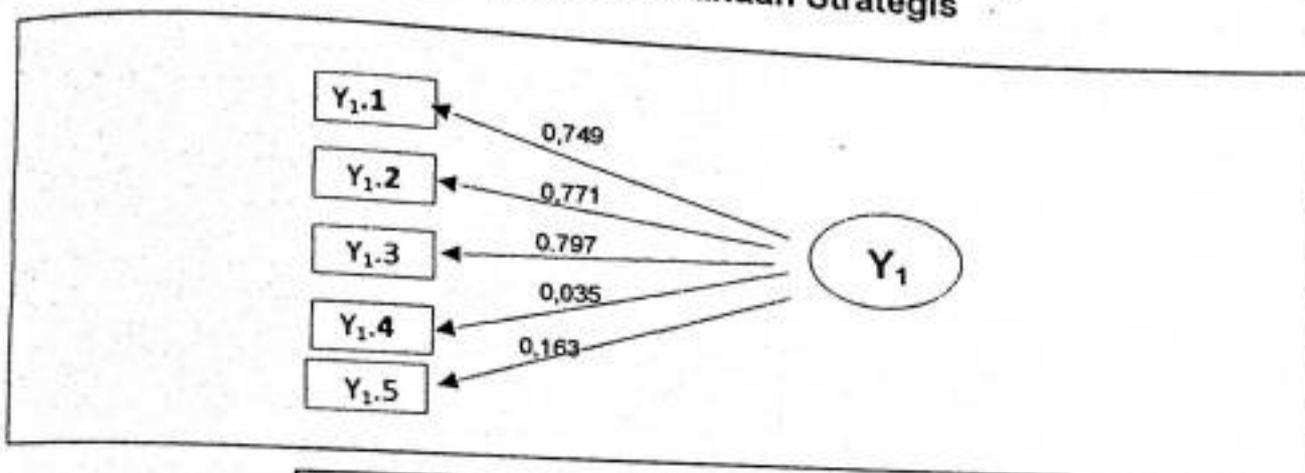
Outer Loadings (Measurement Model)
Variabel Budaya



Variabel	Original Sample Estimate	T-Statistic
$X_{2.1}$	0.788	19.656
$X_{2.2}$	0.772	13.435
$X_{2.3}$	0.725	9.769
$X_{2.4}$	0.817	17.558
$X_{2.5}$	0.745	14.215

Lampiran 1.E

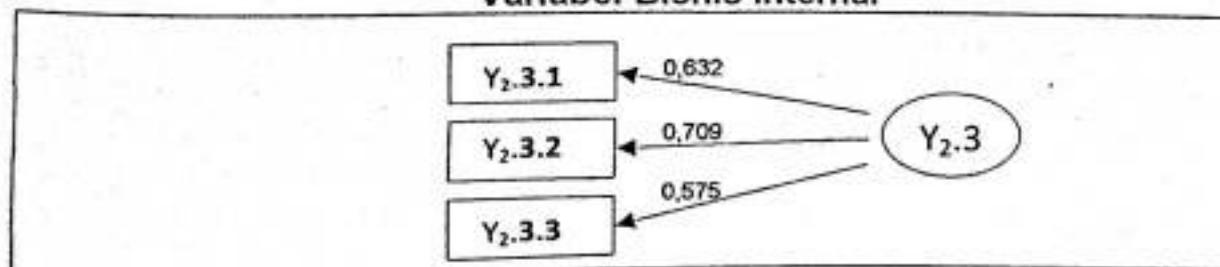
Outer Loadings (Measurement Model)
Variabel Perencanaan Strategis



Variabel	Original Sample Estimate	T-Statistic
Y _{1.1}	0.749	11.339
Y _{1.2}	0.771	10.273
Y _{1.3}	0.797	15.147
Y _{1.4}	0.035	0.148
Y _{1.5}	0.163	0.656

Lampiran 1.F

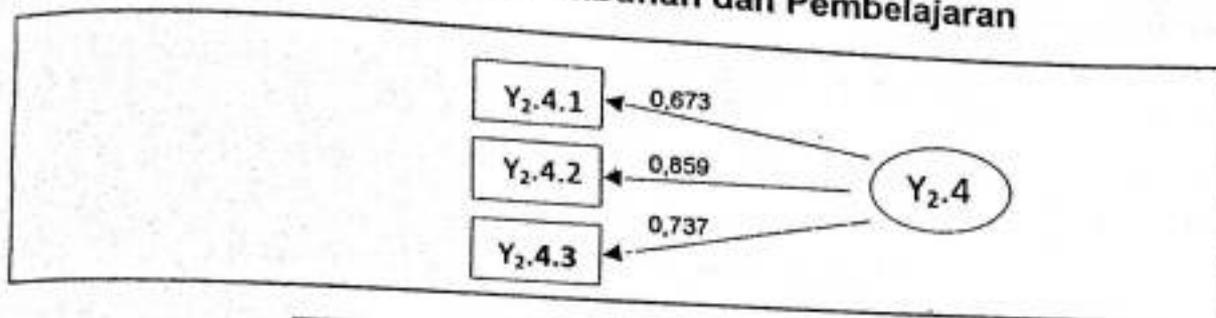
Outer Loadings (Measurement Model)
Variabel Bisnis Internal



Variabel	Original Sample Estimate	T-Statistic
Y _{2.3.1}	0.632	12.017
Y _{2.3.2}	0.709	20.359
Y _{2.3.3}	0.575	5.755

Lampiran 1.G

Outer Loadings (Measurement Model)
Variabel Pertumbuhan dan Pembelajaran



Variabel	Original Sample Estimate	T-Statistic
Y _{2.4.1}	0.673	5.455
Y _{2.4.2}	0.859	15.479
Y _{2.4.3}	0.737	10.213

Rasio Keuangan PDAM Kota Makassar Periode Januari-Juni 2008

No	Perkiraan	Jumlah	Perkiraan	Jumlah	Hasil
Current Ratio	Aktiva Lancar	Rp 69,890,471,869.39	Utang Lancar	Rp 154,527,394,830.47	0.45
Quick Ratio	Aktiva Lancar Setelah Dikurangi Persediaan	Rp 68,907,884,799.39	Utang Lancar	Rp 154,527,394,830.47	0.45
Debt Ratio	Total Utang	Rp 31,444,707,799.93	Total Aktiva	Rp 273,584,551,839.62	0.11
Debt to Equity Ratio	Total Utang	Rp 31,444,707,799.93	Ekuitas	Rp (20,395,268,099.09)	-1.54
Inventory turnover	Harga Pokok Penjualan	Rp -	Rata-rata Persediaan	Rp 982,587,070.00	0
Receivable turnover	Penjualan Kredit	Rp 115,522,728,391.520	Rata-rata Piutang	Rp 3,008,584,616.17	38.41
Receivable turnover in Days	Rata-rata Piutang x 360	Rp 541,545,230,910.60	Penjualan Kredit	Rp 115,522,728,391.520	4.1
Receivable Assets Turnover	Penjualan	Rp 115,522,728,391.520	Total Aktiva	Rp 273,584,551,839.62	0.42
Gross Profit Margin	Laba Kotor	Rp 57,229,394,871.17	Penjualan	Rp 115,522,728,391.520	0.49
Net Profit Margin	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp (6,726,287,083.19)	Penjualan	Rp 115,522,728,391.520	-0.06
Return of Investment	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp (6,726,287,083.19)	Total Aktiva	Rp 273,584,551,839.62	-0.02
Return on Equity	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp (6,726,287,083.19)	Ekuitas	Rp (20,395,268,099.09)	0.33

Rasio Keuangan PDAM Kota Pare-Pare Periode Januari-Juni 2008

No	Perkiraan	Jumlah	Perkiraan	Jumlah	Hasil
Current Ratio	Aktiva Lancar	Rp 3,673,599,825.05	Utang Lancar	Rp 4,795,875,437.32	0.77
Quick Ratio	Aktiva Lancar Setelah Dikurangi Persediaan	Rp 3,594,998,042.92	Utang Lancar	Rp 4,795,875,437.32	0.75
Debt Ratio	Total Utang	Rp 6,296,530,948.49	Total Aktiva	Rp 8,638,342,733.02	0.73
Debt to Equity Ratio	Total Utang	Rp 6,296,530,948.49	Ekuitas	Rp 2,341,211,284.99	2.73
Inventory turnover	Harga Pokok Penjualan	Rp 8,669,112,990.18	Rata-rata Persediaan	Rp 78,601,782.13	110.29
Receivable turnover	Penjualan Kredit	Rp 7,692,737,740.00	Rata-rata Piutang	Rp 726,437,192.93	10.59
Receivable turnover in Days	Rata-rata Piutang x 360	Rp 130,758,694,727.40	Penjualan Kredit	Rp 7,692,737,740.00	16.48
Receivable Assets Turnover	Penjualan	Rp 8,616,865,719.00	Total Aktiva	Rp 8,638,342,733.02	0.99
Gross Profit Margin	Laba Kotor	Rp 48,133,324.98	Penjualan	Rp 8,616,865,719.00	0.01
Net Profit Margin	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 45,937,997.76	Penjualan	Rp 8,616,865,719.00	0.01
Return of Investment	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 45,937,997.76	Total Aktiva	Rp 8,638,342,733.02	0.01
Return on Equity	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 45,937,997.76	Ekuitas	Rp 2,341,211,284.99	0.02

Data Rasio Keuangan PDAM Kabupaten Bone Periode Januari-Juni 2008

Rasio	Perkiraan	Jumlah	Perkiraan	Jumlah	Hasil
Current Ratio	Aktiva Lancar	Rp 1,723,362,027.64	Utang Lancar	Rp 311,544,081.00	5.53
Quick Ratio	Aktiva Lancar Setelah Dikurangi Persediaan	Rp 1,603,033,952.64	Utang Lancar	Rp 311,544,081.00	5.145
Debt Ratio	Total Utang	Rp 2,181,565,383.43	Total Aktiva	Rp 7,625,141,571.11	0.286
Debt to Equity Ratio	Total Utang	Rp 2,181,565,383.43	Ekuitas	Rp (1,340,817,941.21)	-1.627
Inventory Turnover	Harga Pokok Penjualan	Rp 4,663,803,605.00	Rata-rata Persediaan	Rp 120,328,075.00	38.759
Receivable Turnover	Penjualan Kredit	Rp 5,284,129,053.050	Rata-rata Piutang	Rp -	-
Receivable Turnover in Days	Rata-rata Piutang x 360	Rp -	Penjualan Kredit	Rp 5,284,129,053.050	0.000
Receivable Assets Turnover	Penjualan	Rp 5,284,129,053.050	Total Aktiva	Rp 7,625,141,571.11	0.693
Gross Profit Margin	Laba Kotor	Rp (620,325,448.05)	Penjualan	Rp 5,284,129,053.050	-0.117
Net Profit Margin	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp (620,325,448.05)	Penjualan	Rp 5,284,129,053.050	-0.117
Return of Investment	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp (620,325,448.05)	Total Aktiva	Rp 7,625,141,571.11	-0.081
Return on Equity	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp (620,325,448.05)	Ekuitas	Rp (1,340,817,941.21)	0.463

Data Rasio Keuangan PDAM Kabupaten Palopo Periode Januari-Juni 2008

Rasio	Perkiraan	Jumlah	Perkiraan	Jumlah	Hasil
Current Ratio	Aktiva Lancar	Rp 3,282,581,341.90	Utang Lancar	Rp 12,668,498,791.22	0.259
Quick Ratio	Aktiva Lancar Setelah Dikurangi Persediaan	Rp 3,137,436,061.90	Utang Lancar	Rp 12,668,498,791.22	0.248
Debt Ratio	Total Utang	Rp 12,668,498,791.22	Total Aktiva	Rp 16,222,306,049.48	0.781
Debt to Equity Ratio	Total Utang	Rp 12,668,498,791.22	Ekuitas	Rp 1,387,082,271.05	9.133
Inventory Turnover	Harga Pokok Penjualan	Rp 9,833,774,144.24	Rata-rata Persediaan	Rp 145,145,280.00	67.751
Receivable Turnover	Penjualan Kredit	Rp 1,204,985,018.00	Rata-rata Piutang	Rp 4,119,921.30	292.478
Receivable Turnover in Days	Rata-rata Piutang x 360	Rp 741,585,834.00	Penjualan Kredit	Rp 1,204,985,018.00	0.615
Receivable Assets Turnover	Penjualan	Rp 9,848,156,700.45	Total Aktiva	Rp 16,222,306,049.48	0.607
Gross Profit Margin	Laba Kotor	Rp 14,382,556.21	Penjualan	Rp 9,848,156,700.45	0.001
Net Profit Margin	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 14,382,556.21	Penjualan	Rp 9,848,156,700.45	0.001
Return of Investment	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 14,382,556.21	Total Aktiva	Rp 16,222,306,049.48	0.001
Return on Equity	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 14,382,556.21	Ekuitas	Rp 1,387,082,271.05	0.010

Data Rasio Keuangan PDAM Kabupaten Gowa Periode Januari-Juni 2008

LOWE

Rasio	Perkiraan	Jumlah	Perkiraan	Jumlah	Hasil
Current Ratio	Aktiva Lancar	Rp 1,166,521,159.80	Utang Lancar	Rp 4,026,173,952.54	0.290
Quick Ratio	Aktiva Lancar Setelah Dikurangi Persediaan	Rp 982,859,497.80	Utang Lancar	Rp 4,026,173,952.54	0.244
Debt Ratio	Total Utang	Rp 6,470,935,953.25	Total Aktiva	Rp 9,660,408,695.96	0.670
Debt to Equity Ratio	Total Utang	Rp 6,470,935,953.25	Ekuitas	Rp 3,189,472,742.71	2.029
Inventory Turnover	Harga Pokok Penjualan	Rp -	Rata-rata Persediaan	Rp 183,661,662.00	0.000
Receivable Turnover	Penjualan Kredit	Rp 5,745,462,600.000	Rata-rata Piutang	Rp 3,395,738,189.00	1.692
Receivable Turnover in Days	Rata-rata Piutang x 360	Rp 611,232,874,020.00	Penjualan Kredit	Rp 5,745,462,600.000	106.385
Receivable Assets Turnover	Penjualan	Rp 7,728,513,350	Total Aktiva	Rp 9,660,408,695.96	0.001
Gross Profit Margin	Laba Kotor	Rp 2,367,784,972.88	Penjualan	Rp 5,745,462,600.000	0.412
Net Profit Margin	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp (421,571,323.71)	Penjualan	Rp 5,745,462,600.000	-0.073
Return of Investment	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp (421,571,323.71)	Total Aktiva	Rp 9,660,408,695.96	-0.044
Return on Equity	Laba Bersih Setelah Pajak	Rp (421,571,323.71)	Ekuitas	Rp 3,189,472,742.71	-0.132

Lampiran 3

Uji Koefisien *Indirect Effect*

1. Lingkungan Strategis (X_1) ke kinerja (Y_2) PDAM melalui perencanaan strategis (Y_1).

$$\begin{aligned}t_{hitung} &= \frac{\text{koefisien Path } \beta_1 \alpha_1}{\text{Standard Error } \beta_1 \alpha_1} \\ &= \frac{(0.0759)(0.2616)}{(0.1029)(0.1765)} \\ &= \frac{0.0198}{0.0182}\end{aligned}$$

$$= 1.0879 \text{ (Tidak Signifikan)}$$

2. Budaya ke kinerja PDAM melalui perencanaan strategis adalah

$$\begin{aligned}t_{hitung} &= \frac{\text{koefisien path } \beta_2 \alpha_1}{\text{Standard Error } \beta_2 \alpha_1} \\ &= \frac{(0.07263)(0.2616)}{(0.0852)(0.1765)} \\ &= \frac{0.1170}{0.0150}\end{aligned}$$

$$= 7.800 \text{ (Signifikan 1 \%)}$$

Perhitungan *Total Effect*

1. *Total effect* untuk lingkungan ke kinerja adalah:

$$= \text{Koefisien Path } (\beta_1 \alpha_1 + \alpha_2)$$

$$= 0.0198 + 0.1745$$

$$= 0.1943$$

2. *Total effect* untuk budaya ke kinerja adalah:

$$= \text{Koefisien Path } (\beta_2 \alpha_1 + \alpha_3)$$

$$= 0.01170 + 0.4481$$

$$= 0.5651$$