



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

Mediaty

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin

ABSTRACTS

The Objectives of this research is to get empirical evidence and clarity on the phenomenon of the influence of strategic environment, culture, and strategic planning on the performance of municipality waterwork in South Sulawesi. The method followed is the survey research. Type of the research is descriptive-verification. To test the hypotheses Structural Equation Modeling and Partial Least Square has been used.

The result of of the research showed that (1) Strategic environment has no direct positive and significant influence on strategic planning of Municipality Waterworks in South Sulawesi. (2) Culture has a positive and significant influence on strategic planning of Municipality Waterworks in South Sulawesi. (3) Strategic environment has a direct positive and significant influence on strategic planning of Municipality Waterworks in South Sulawesi. (4) Culture has a directly positive and significant influence on the performance of Municipality Waterworks in South Sulawesi. (5) Strategic planning has a directly positive and significant influence on the performance of Municipality Waterworks in South Sulawesi. (6) Strategic environment has an indirect influence on the performance of Municipality Waterworks in South Sulawesi by unaccepted (rejected) strategic planning. (7) Culture has an indirect influence on the performance of Municipality Waterworks in South Sulawesi by strategic planning.

The implication of this research is that strategic planning can have a greater influence on company performance. Therefore the management and the strategic planners need to observe strategic environment in a much more comprehensive manner in their effort to draw up a strategic plan than what usually is being practiced.

Keywords: performance of municipality waterworks , strategic environment, culture, and strategic planning

A. PENDAHULUAN

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*), namun dalam perkembangannya, kinerja sebagian besar Perusahaan Daerah (PD)/BUMD masih rendah. Hal ini disebabkan oleh: tidak adanya landasan hukum dalam bentuk undang-undang yang memayungi pelaksanaan PD/BUMD, adanya campur tangan politis dalam aktivitas perusahaan, kemampuan sumber daya manusia yang rendah, struktur organisasi/kelembagaan yang menyebabkan naiknya biaya (inefisiensi), dan sifat kegiatan yang tidak dikelola sebagai usaha bisnis.

PDAM merupakan profil atau 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*.

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 triliun dimana sebesar Rp2,22 triliun 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. 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. Ada beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja PDAM. diantaranya 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. Beal, Reginald (2000), Beal, Reginald (1994)

Faktor lain yang juga diduga berpengaruh terhadap kinerja PDAM adalah perencanaan strategi. Strategi yang dirumuskan PDAM merupakan keahlian manajemen dalam mengelola PDAM. Strategi merupakan faktor faktor internal yang penting untuk

dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Anthony,(2001) Wheelen(2000), Mulyadi, (2001), Kaplan, Robert (2001), Hofstede, G., (1991) Hari S., (2006)

Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat Pengaruh yang positif antara perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan, artinya perencanaan strategik yang baik dapat meningkatkan kinerja PDAM(Lee & Miler (1996) Willie Shirley (1997), Yurniwati (2003), ,Fredianto & Zulaikha (2001).

Penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian yang menilai kinerja PDAM bukan hanya kinerja keuangan semata, tetapi lebih luas dari itu dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, dibagi dalam empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan & Northon 1996;25) Gaspersz, Vincent, (2003) De Bruijn, Hans, (2002). Penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, dinilai cocok untuk organisasi sektor publik baik yang *pure non profit organizations* (pemerintahan daerah) maupun yang bersifat *quasy non profit organizations* seperti PDAM, karena pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran keuangan dan non keuangan, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*), tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif financial tetapi juga aspek kualitatif non financial. Hal ini sejalan dengan UUD NO. 6 tahun 1969 tentang perusahaan daerah 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 financial.

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

Apakah lingkungan strategis, budaya, dan perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan?.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Hubungan antara Lingkungan strategis terhadap perencanaan strategis.

Ketidakpastian lingkungan adalah kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasional organisasi, yang mana untuk organisasi yang organis tepat dalam lingkungan yang tidak stabil, sebaliknya organisasi yang mekanis tepat dalam lingkungan yang stabil (Burn dan Stalker dalam Robbins 1994; Outley,1990). Lingkungan dan organisasi terjadi pengaruh dua arah. Dalam lingkungan yang berubah secara cepat dan tingkat persaingan yang kompetitif, perencanaan startegik lebih efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja (Burns dan Waterhouse ,1975, Brooks dan Weatherston,1997). Diduga bahwa lingkungan strategi berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan.

HIPOTESIS 1: Lingkungan strategis berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi.

2. Hubungan budaya terhadap perencanaan strategis

Penelitian tentang budaya telah dilakukan oleh (Eka dan Ainun, 2000) yang menyimpulkan bahwa, budaya perusahaan mempengaruhi Intensitas Peran Akuntansi Manajemen (IPAM). IPAM dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan tetapi juga dipengaruhi faktor internal yang ada pada perusahaan. Temuan ini konsisten dengan temuan budaya Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan budaya perusahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Pendiri perusahaan biasanya memiliki personalitas yang dinamis, nilai-nilai yang kuat dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi beroperasi (Greenberg dan Baron, 2000). Morgan (1991) memberikan pendapat yang berbeda. Menurut mereka budaya

terbentuk selama terjadi interaksi sosial. Interaksi sosial merupakan interaksi internal maupun eksternal.

HIPOTESIS 2: Budaya berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan.

3. Hubungan lingkungan strategis dengan kinerja perusahaan

Lingkungan merupakan variabel yang perlu dianalisis karena lingkungan berpengaruh terhadap perencanaan sistem akuntansi manajemen dan kinerja (Max 1989; K.Chong & Ming Chong 1997). Lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Child,1972; Hamel dan Prahalad,1994). Informasi dan struktur organisasi desentralisasi merupakan fungsi dari lingkungan, dan perlu adanya kesesuaian antara ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi agar dapat meningkatkan kinerja (Gordon dan Narayana,1984; Otley 1980). Lingkungan dan organisasi terjadi pengaruh dua arah. Dalam lingkungan yang berubah secara cepat dan tingkat persaingan yang kompetitif, perencanaan startegis lebih efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja (Burns dan Waterhouse ,1975, Brooks dan Weatherston,1997). Diduga bahwa lingkungan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan.

HIPOTESIS 3: Lingkungan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan.

4. Hubungan budaya dengan kinerja perusahaan

Penelitian Kotter dan Hekset (1992) menunjukkan bahwa budaya membantu (pada perusahaan lain menurunkan) kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Kinerja perusahaan dilihat dari laporan keuangan yang didasarkan pada standar akuntansi keuangan. Pendapat tentang terbentuknya budaya organisasi ada dua. Pendapat pertama menyatakan bahwa budaya organisasi akan terbentuk selama terjadi interaksi sosial, baik interaksi internal maupun eksternal (Morgan, 1991). Pendapat kedua menyatakan bahwa budaya organisasi

hanya bersumber dari beberapa orang, lebih sering hanya dari satu orang pendiri perusahaan (Kotter dan Heskett, 1992), (Higginson dan Waxler, 1993), (Pearce dan Robinson, 1998), (Fisher, 1999).

HIPOTESIS 4: Budaya berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan.

5. Hubungan Perencanaan strategis dengan kinerja perusahaan

Strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan. (Vancil dalam Karhi Nisjar, 1997, Jauch dan Glueck, 1997; Mintzberg, 1998; Blocher 2000:352). Strategi merupakan alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila ada kombinasi perencanaan strategis yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula (Porter,1992; Jauch & Glueck, 1997). Dalam perencanaan strategis diputuskan perubahan-perubahan yang menyangkut tujuan organisasi, sumber-sumber yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut serta kebijakan yang mengatur perolehan dan penggunaan sumber-sumber tersebut (Anthony dan Dearden, 1991; 7; Govindarajan, 2001:300). Diduga bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan

HIPOTESIS 5: Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan.

B. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

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

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Cara menguji validitas dengan menggunakan formula *Product Moment* dengan taraf signifikansi 0,05. Jika $r_{xy} >$ tabel maka data tersebut adalah valid, tetapi jika $r_{xy} <$ tabel maka data tidak valid. Validitas dapat juga diketahui dari signifikansi hasil korelasi, jika signifikansi hasil korelasi lebih kecil 0,05, maka uji tersebut merupakan konstruk yang kuat. Berdasarkan lampiran I dapat diketahui bahwa instrumen penelitian untuk semua subdimensi dan variabel bersifat valid.

2. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian, seperti Lampiran 1, maka hasil pengujian menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian adalah reliabel. Hal ini dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian ini mempunyai koefisien alpha lebih besar dari 0,6. Bila hasil uji reliabilitas ini dikaitkan dengan kriteria indeks koefisien reliabilitas menurut Arikunto (1998), menunjukkan bahwa koefisien alpha instrumen penelitian adalah tinggi. Dengan demikian data penelitian bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

B. Uji Kausalitas Model Konseptual

1. Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini, dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z -score ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai *outliers*. Augusty,(2005). Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar yakni 100 responden yang berarti di atas 80 observasi, maka outliers terjadi jika z -score ≥ 4.0 ; berdasar tabel *descriptive statistics* (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas *outlier*, lampiran 5) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk z -score mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, sebagaimana diteorikan (Augusty, 2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tidak bebas dari *univariate outliers* (Lampiran 5), sebab tidak ada variabel yang mempunyai z -score di atas angka batas tersebut. Batas minimum z -score $-9,61452$ (Zscore X2.1.1) dan batas maksimum z -score $4,74950$ (Zscore X2.1.2).

C. Uji Structural Equation Modeling (SEM)

Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 1 :

“Pengukuran Faktor dan Hasil Uji Model keterkaitan antara variable lingkungan strategi, budaya terhadap perencanaan strategi dan kinerja PDAM”

Berdasarkan hasil analisis pada lampiran 1 menunjukkan bahwa terdapat satu indikator yang tidak signifikan membentuk variabel dan empat indikator signifikan membentuk variabel,. Hasil analisis SEM selengkapnya disajikan pada lampiran, sedangkan *output* dalam bentuk diagram path pada lampiran 1.

Analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*), dan pengaruh total (*Total Effects*) antar konstruk dari model dapat dibandingkan untuk mengevaluasi pengaruh setiap konstruk terhadap pengaruh langsung yang tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedangkan efek

tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (intervening variabel) dan efek total adalah efek dari berbagai hubungan (Augusty, 2005), yang hasil uji disajikan pada lampiran 2.

1. Pengaruh Lingkungan Strategi terhadap Perencanaan Strategi

Menguji hipotesis (H1) yang menyatakan bahwa lingkungan strategi berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi. Lampiran 2 menunjukkan bahwa lingkungan strategi tidak berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategi dengan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel, yaitu masing-masing sebesar 0,527. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis (H1) bahwa lingkungan strategi dapat berpengaruh secara positif terhadap perencanaan strategi. Ini berarti bahwa lingkungan strategi yang ditunjukkan dengan ketidakpastian lingkungan sangat berpengaruh terhadap perencanaan strategi. Jadi meskipun telah direncanakan suatu strategi namun apabila lingkungan yang tidak pasti maka perencanaan tersebut tidak dapat dicapai. Dengan demikian hipotesis (H1) yang menyatakan bahwa lingkungan strategi berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi tidak dapat diterima atau tidak didukung oleh fakta.

Hasil penelitian ini mendukung argument dari Willie (1999; 28), Yurniwati (2003), Brooks and Weatherston (1997; 5), Elnkov dan Lee & Miller (1996), Mulyadi (2001;121), Clark *et al.*, (1994): Tan & Litschert, (1994) K.Chong and Ming Chong (1997) yang mengemukakan perencanaan strategis yang baik berisi sekurang-kurangnya gambaran lingkungan strategis perusahaan saat ini dan yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil penelitian ini memberikan gambaran 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 dalam bentuk perencanaan tertulis jangka panjang, perencanaan jangka panjang yang obyektif, perencanaan jangka panjang laporan keuangan masa mendatang, perencanaan jangka panjang anggaran, dan perencanaan jangka panjang secara spesifik sulit tercapai. Hasil penelitian ini mendukung pendapat (Mahsun,2006) yang menyatakan 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*).

1.1 Pengaruh Budaya terhadap Perencanaan Strategi

Menguji hipotesis (H2) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi. Lampiran 2 menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategi dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, yaitu masing-masing sebesar 6,359. Hasil ini sesuai dengan hipotesis (H2) bahwa budaya dapat berpengaruh secara positif terhadap perencanaan strategi. Ini berarti bahwa dalam penyusunan perencanaan strategi dalam suatu organisasi tetap harus mempertimbangkan budaya organisasi yang ada karena budaya yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain meskipun organisasi tersebut sejenis. Dengan demikian hipotesis (H2) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi dapat diterima atau didukung oleh fakta.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Pearce dan Robinsom (1998), Kotter dan Heskett (1992), Moeljono (2005), Schein, (1983) yang menyatakan bahwa pemimpin menanamkan komitmen untuk melakukan perubahan melalui 3 aktivitas yang saling terkait,

yaitu: klarifikasi tujuan perencanaan strategis, membangun organisasi dan membentuk budaya perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Fisher (1999) yang menyatakan bahwa manajemen dalam menyusun perencanaan strategis merupakan arsitek budaya perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa Budaya berpengaruh dalam penyusunan perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan, dengan kata lain bahwa PDAM di Sulawesi Selatan dalam menyusun perencanaan strategis atau *corporate Planning* selalu mempertimbangkan nilai budaya.

1.2 Pengaruh Lingkungan Strategi terhadap Kinerja PDAM

Menguji hipotesis (H3) yang menyatakan bahwa lingkungan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM. Lampiran 2 menunjukkan bahwa lingkungan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, yaitu masing-masing sebesar 2,241. Hasil ini sesuai dengan hipotesis (H3) bahwa lingkungan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM. Ini berarti bahwa lingkungan berperan dalam peningkatan kinerja karena lingkungan merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian hipotesis (H3) yang menyatakan bahwa lingkungan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM dapat diterima.

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa lingkungan strategis berpengaruh terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan, dengan kata lain bahwa kinerja PDAM di Sulawesi Selatan sangat dipengaruhi oleh lingkungan strategis baik lingkungan strategis yang berubah dengan cepat maupun lingkungan strategis yang tidak mau berubah.

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa lingkungan strategis berpengaruh terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan, dengan kata lain bahwa kinerja PDAM di Sulawesi Selatan sangat dipengaruhi oleh lingkungan strategis baik lingkungan strategis yang berubah dengan cepat maupun lingkungan strategis yang tidak mau berubah. Dalam teori PETS lingkungan strategis dikelompokkan menjadi lingkungan politik dan hukum, lingkungan ekonomi dan sosial atau masyarakat, dan teknologi. Lingkungan politik PDAM adalah elit politik daerah, termasuk pimpinan daerah, birokrasi daerah, dan lembaga DPRD (Hari & Riant, 2005).

Oleh sebab itu salah satu implikasi kebijakan dalam mempertahankan kinerja PDAM di Sulawesi Selatan adalah dengan mempertimbangkan faktor lingkungan strategis, karena lingkungan politik PDAM baik pimpinan daerah, birokrasi daerah maupun lembaga DPRD telah memberikan ruang gerak bagi PDAM di Sulawesi Selatan untuk berkembang secara profesional.

1.3 Pengaruh Budaya terhadap Kinerja PDAM

Menguji hipotesis (H4) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM. Dari lampiran 2 menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, yaitu masing-masing sebesar 2,627. Hasil ini sesuai dengan hipotesis (H4) bahwa budaya dapat berpengaruh secara positif terhadap kinerja PDAM. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang dibangun yaitu dengan meningkatkan budaya inovasi, aktivitas organisasi berorientasi pada karyawan dan juga memperhatikan permasalahan yang ada dengan baik membawa implikasi pada kinerja. Dengan demikian hipotesis (H4) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM dapat diterima atau didukung oleh fakta.

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa budaya berpengaruh dalam kinerja PDAM di Sulawesi Selatan, dengan kata lain bahwa

PDAM di Sulawesi Selatan dalam menyusun perencanaan strategis atau *corporate Planning* selalu mempertimbangkan nilai budaya. Di perusahaan daerah khususnya pada PDAM di Sulawesi Selatan, ada kecenderungan, baik disadari maupun tidak, bahwa nilai orientasi kerja adalah prosedur.

Budaya yang berkembang adalah mengedepankan proses dari penyelesaian masalah daripada penyelesaian masalah itu sendiri. Konsekuensinya, keputusan bisnis menjadi lebih lambat, karena setiap isu dibahas lebih pada *proses*-nya daripada *substansi*-nya. Oleh sebab itu salah satu implikasi kebijakan dalam penyusunan perencanaan strategis PDAM di Sulawesi Selatan adalah dengan mempertimbangkan faktor budaya, bukan hanya budaya yang orientasi kerja pada hasil, atau budaya yang cara menghadapi masalah selalu mengedepankan substansi dari masalah itu daripada proses penyelesaiannya melainkan juga budaya perusahaan daerah yang pola pemberian ganjaran (*reward*) sesuai dengan kinerja yang dicapai.

1.4 Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja PDAM

Menguji hipotesis (H5) yang menyatakan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM. Dari lampiran 2 menunjukkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, yaitu masing-masing sebesar 2,078. Hasil ini sesuai dengan hipotesis (H5) bahwa perencanaan strategi dapat berpengaruh secara positif terhadap kinerja PDAM. Ini berarti bahwa perencanaan strategi merupakan alat penting untuk memutuskan perubahan-perubahan (inovasi) dalam organisasi yang menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian hipotesis (H5) yang menyatakan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM dapat diterima atau didukung oleh fakta.

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 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 (ROI), Capital Growth, Sales Earning Ratio*, Volume penjualan dan Laporan keuangan masa mendatang serta perencanaan anggaran dalam bentuk *Hiring and Training Personel, Research, Development, Advertising*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hanya beberapa PDAM di Sulawesi PDAM yang sudah membuat perencanaan secara formal dalam bentuk perencanaan strategis atau *corporate Planning*. Adanya hubungan positif yang sederhana antara perencanaan strategis formal dan kinerja perusahaan, menunjukkan bahwa para perencana lebih baik dibandingkan dengan non perencana. Dasarnya bahwa perencanaan formal lebih unggul dibandingkan perencanaan informal karena proses penulisan memaksa ide-ide dan tujuan-tujuan untuk dipertimbangkan dengan lebih baik, sehingga disarankan menyusun perencanaan strategis agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Herawati, Hastoeti dan Armanu (2006), Andersen dan Juul (2000), (Liedtka, 2000). George (2000)).

2. Pengaruh Tidak langsung Lingkungan Strategi terhadap Kinerja PDAM melalui Perencanaan Strategi

Menguji hipotesis (H6) yang menyatakan bahwa lingkungan strategi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategi. Lampiran 2 menunjukkan bahwa lingkungan strategi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategi. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis (H6) bahwa lingkungan strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategi. Ini berarti bahwa lingkungan tidak berperan dalam peningkatan kinerja perusahaan jika melalui perencanaan strategi, karena lingkungan pada saat penyusunan perencanaan strategi sangat tinggi ketidakpastiannya. Hal inilah yang menyebabkan lingkungan tidak berpengaruh

terhadap kinerja melalui perencanaan strategi. Dengan demikian hipotesis (H6) yang menyatakan bahwa lingkungan strategi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategi tidak dapat diterima (ditolak).

Berdasarkan hasil penelitian ini, kajian teoritis dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dijelaskan bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan perkembangan teori-teori atau manajemen berbasis kinerja dan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, implikasi penelitian yang dikaitkan dengan pengaruh lingkungan dapat meningkatkan kinerja PDAM di Sulawesi Selatan perspektif *balance scorecard* yaitu kinerja pelanggan, keuangan, proses bisnis internal dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.

3. Pengaruh Tidak langsung Budaya terhadap Kinerja PDAM melalui Perencanaan Strategi.

Menguji hipotesis (H7) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategi. Dari lampiran 2 menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategi. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis (H7) bahwa budaya berpengaruh terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategi. Ini berarti bahwa dalam perencanaan strategi harus mempertimbangkan budaya. Dengan demikian hipotesis (H7) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategi dapat diterima.

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.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan antara lain; *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.

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 tidak langsung terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan melalui perencanaan strategis.

Empat, hasil penelitian ini menemukan bahwa ternyata budaya pada PDAM di Sulawesi Selatan 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

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini 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, sehingga memiliki keterbatasan sumber referensi hasil penelitian yang 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 serta kinerja organisasi sektor publik khususnya 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. Keterbatasan lain adalah sikap karyawan yang tidak terlalu serius untuk mengisi kuesioner juga rentan terhadap terjadinya kesalahan interpretasi dalam menjawab pertanyaan.

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, sehingga 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.

REFERENSI

- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan, 2001, *Management Control System, Ninth Edition*, New York: Mc Graw-Hill).
- Beal, Reginald M.A. and Guthrie, C.H., "An Empirical Assessment of 'fit' between strategy and Management Information System Design". *Accounting and Finance*, No.34, pp.49-66, 1994.
- Beal, Reginald M. (2000) "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms" *Journal of Small Business Management*, January, pp.27-45.
- Chong, Vincent K., dan Kar Min Chong, "Strategic Choice" Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on Intervening Role of Management Accounting System," *Accounting Business Research*, Vol 27, No. 4, 1997.
- 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, hal 578-594
- Ferdinan, Augusty, 2002 *Structural Equation Modeling, Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Fredianto, R. & Zulaikha, 2004. "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.
- Hari S., 2006. "Reinventing BUMD Badan Usaha Milik Daerah", Jakarta: Elex Media Komputindo
- Hofstede, G., 1991, *Culture and Organizations: Software of the Mind*, London: Harper & Collins.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton, 2001, *The Performance in the New Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lee, J. & Miler, D., "Strategic, Environment & Performance in two Technical Contexts: Contingency Theory in Korea" *Organization Studies*, vol.17, No.5, pp. 729-750, 1996.
- Mulyadi, 2001, *balanced scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.

- Malang, S.Hari & Riant Nugroho, D.,(2006) *Reinventing Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)* “ , Jakarta: Elex Media Komputindo/Gramedia
- Willie, E Hopkinds and Hopkinds, Shirley A. “Strategic Planning-Financial Performance Relationship” *Entrepreneurship Teory and Prectice*, Fall, pp.37.55, 1999.
- Wheelen Thomas L., dan David Hunger J. 2000, *Strategic Management and Bussinesss Policy*, Fourth Edition, (New York: Addison Wesley Publishing Company).
- Yurniwati,2003. *Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur*.Disertasi ,Unpublished. Universitas Padjajaran, Bandung.