

**ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN DAN STRATEGI
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
(PDAM) DI KABUPATEN SITUBONDO**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.Akun)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Akuntansi Syariah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER
Oleh:
Lita Hadatul Haromah
NIM : E20173050

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
2023**

**ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN DAN STRATEGI
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
(PDAM) DI KABUPATEN SITUBONDO**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.Akun)
Fakultas Ekonomi Bisnis Islam
Program Studi Akuntansi Syariah



Oleh,

Lita Hadatul Haromah
NIM: E20173050

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

J E M B E R

Disetujui Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana Pratiwi', is positioned above the name and NIP of the supervisor.

Ana Pratiwi, M.S.A
NIP. 198809232019032003

**ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN DAN STRATEGI
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
(PDAM) DI KABUPATEN SITUBONDO**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.Akun)
Fakultas Ekonomi Bisnis Islam
Program Studi Akuntansi Syariah

Hari : Rabu

Tanggal : 13 Desember 2023

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris

Dr. H. Munir Is'adi, S.E., M.M
NIP:197506052011011002

Muhammad Fauzinuddin Faiz, M.H.I
NIP:199108042023211023

Anggota:

1. Dr. H. Fauzan S.Pd., M.Si
2. Ana Pratiwi, S.E., Ak., M.SA

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam


Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.
NIP.196808072000031001

MOTTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ
بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ
وَلْيَمْلِكِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

Wahai orang-orang yang beriman! Apabila kamu melakukan utang piutang untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Janganlah penulis menolak untuk menuliskannya sebagaimana Allah telah mengajarkan kepadanya, maka hendaklah dia menuliskan. Dan hendaklah orang yang berutang itu mendiktekan, dan hendaklah dia bertakwa kepada Allah, Tuhannya, dan janganlah dia mengurangi sedikit pun dari padanya. (Qs Al-Baqarah 282)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbil 'alamin wabihi nasta'in 'amma ba'du, alhamdulillah dengan segenap puji syukur dan kerendahan hati, karya yang sangat sederhana tapi bermakna ini penulis persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya yaitu bapak Gazali dan ibu Andayani yang senantiasa memberikan kasih sayang serta doa juga support sehingga bisa di titik seperti sekarang ini
2. Seluruh keluarga besar dari pihak bapak maupun ibuk yang selalu mensupport dan selalu mendoakan penulis.
3. Kepada suami saya yang telah mensupport dari proses perjalanan panjang ini, juga untuk support yang luar biasa selama ini
4. Kepada teman saya yang di kontrakan yang sudah menemani proses skripsi ini
5. Sahabat-sahabat teman-teman seperjuangan seangkatan akuntansi syariah angkatan 2017 yang telah memberikan semangat dan support dan doa, juga terimakasih untuk kebersamaan yang mungkin terbilang singkat tapi cukup mengesankan ini.
6. Almamater tercinta Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Shiddiq Jember

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillahirabbil ‘Alamin wa bihi nasta’in ‘Ala umuriddunya waddin ‘amma ba’du. Segala puji dan syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT karena telah memberikan rahmat dan karunianya, perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian skripsi sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana dapat terselasaikan dengan lancar.

Kesuksesan ini dapat penulis peroleh karena dukungan yang banyak dari berbagai pihak, oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terimakasih yang sedalam dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Shiddiq Jember.
2. Bapak Dr. H. Ubaidillah, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember juga beliau selaku dosen pembimbing. Saya ucapkan terimakasih untuk segala ilmu, bimbingan dan arahannya.
3. Ibu Dr. Nur Ika Mauliyah, SE., MM. Selaku Ketua Program Studi Akutansi Syariah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Shiddiq Jember.
4. Ibu Ana Pratiwi, M.S.A selaku Dosen Pembimbing yang selama ini mendampingi dan memberikan arahan-arahan yang positif.
5. Bapak/Ibu Dosen Penguji yang telah memberi masukan dalam proses pembuatan tugas akhir ini.

6. Seluruh Staf Pengajar (Dosen) di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Shiddiq Jember khususnya Staf Pengajar Akuntansi Syariah yang telah memberikan bekal pengetahuan selama menempuh pendidikan di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Shiddiq Jember.
7. Teman-teman Akuntansi Syariah Angkatan 2017 yang telah menemani dari awal perkuliahan hingga tiba saatnya kita harus menyelesaikan tugas akhir masing-masing, semoga kebersamaan kita selama ini tetap terjalin indah dan menjadi suatu kenangan manis di masa depan nanti.

Semoga Allah SWT memberikan perlindungan dan karunia Nya kepada kita semua dan senantiasa memberikan balasan yang lebih dikemudian hari. Dengan selesainya tugas akhir ini penulis berharap dapat bermanfaat bagi mahasiswa maupun khalayak yang membaca untuk menambah ilmu pengetahuan dan teknologi.

Jember, 5 Juni 2023

Penulis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R **Lita Hadatul Haromah**

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “**Analisis Pengaruh Perencanaan dan Strategi Terhadap Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo**”. Perencanaan dan strategi merupakan solusi tepat yang dapat digunakan PDAM untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya kerjasama yang baik antara pelanggan dan karyawan PDAM dalam proses pelayanan akan membuat pelayanan menjadi tertib. Selain itu adanya pelayanan terbaik, perencanaan dan strategi yang matang serta tepat yang diberikan PDAM untuk dijalankan baik terhadap pelanggan maupun karyawan, akan menjadikan pelanggan serta karyawan loyal dan setia terhadap perusahaan.

Tujuan peneliti yaitu (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial perencanaan dan strategi terhadap kinerja di PDAM Kabupaten Situbondo, dimana pengukuran menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran; (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara simultan perencanaan dan strategi terhadap kinerja di PDAM Kabupaten Situbondo, dimana pengukuran menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik *sampling* yang digunakan yaitu *purposive sampling*. Sedangkan Teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan kuesioner. Adapun analisis data yaitu regresi linier sederhana menggunakan SPSS *version 22* menggunakan pengukuran *Balance Scorecard*.

Berdasarkan hasil kuesioner yang diolah menggunakan SPSS *version 22* dan wawancara yang peneliti lakukan dengan informan, hasil penelitian ini diketahui bahwa secara parsial dan simultan Perencanaan dan Strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja terlihat dari hasil uji F didapat nilai sig. *Regression Residual* untuk Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja sebesar $0,000 < 0,05$, sama halnya dilihat dari nilai F hitung $> F$ tabel dimana $1042,09 > 4,183$ artinya F hitung $> F$ tabel, H_a diterima H_o ditolak. Selanjutnya jika dilihat dari hasil uji t didapat nilai sig. *Regression Residual* untuk Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja sebesar $0,000 < 0,05$ sedangkan nilai t hitung sebesar 32,281 dan t tabel sebesar 2,048 artinya t hitung $> t$ tabel, H_a diterima H_o ditolak.

Kata Kunci: Kinerja, Perencanaan dan Strategi

DAFTAR ISI

COVER	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGETAHAN TIM PENGUJI.....	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Batasan Masalah.....	12
C. Tujuan penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian	13
1. Manfaat Praktis	13
2. Manfaat Teoritis	14
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	15
F. Definisi Operasional.....	17
G. Hipotesis.....	22
H. Metode Penelitian.....	31
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian	31
2. Populasi dan Sampel	33

3. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	34
4. Analisis Data	38
a. Uji Validitas	41
b. Uji Reliabilitas	42
c. Uji Regresi	43
1) Uji Regresi Linear Sederhana	43
2) Uji Korelasi Linear.....	43
d. Uji Asumsi Klasik.....	45
1) Uji Normalitas.....	45
2) Uji Heteroskedastisitas.....	47
3) Uji Multikolinearitas	47
e. Uji Hipotesis	48
1) Koefisien Determinasi (R^2).....	48
2) Uji F	49
3) Uji t.....	50
I. Sistematika Pembahasan	50
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	52
A. Penelitian Terdahulu	52
B. Kajian Teori	69
1. Strategi	69
2. Kinerja.....	72
a. Indikator Kinerja	73
b. Pengembangan Indikator Kinerja.....	74

c.	Pengukuran Kinerja.....	75
d.	Tujuan dan Manmaaf Pengukuran Kinerja	77
e.	Informasi yang Digunakan untuk Pengukuran Kinerja.....	80
3.	Perencanaan dan Strategi	87
a.	Definisi Perencanaan.....	87
b.	Fungsi, Tujuan dan Jenis Perencanaan	88
c.	Proses Perencanaan dan Pengendalian.....	90
d.	Definisi Strategi	91
e.	Dimensi dan Manfaat Strategi.....	92
f.	Tahapan Strategi.....	93
BAB III	PENGUJIAN DATA DAN ANALISIS.....	94
A.	Gambaran Objek Penelitian	94
1.	Sejaran PDAM Kabupaten Situbondo	94
2.	Visi PDAM Kabupaten Situbondo.....	95
3.	Misi Kabupaten Situbondo	95
B.	Penyajian Data	96
1.	Uji Validitas dan Reliabilitas	96
2.	Pengaruh Perencanaan dan Strategi Terhadap Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo.....	100
a.	Kebijakan Mutu PDAM Kabupaten Situbondo	102
b.	Sistem dan Metode.....	102
c.	Perencanaan dan Strategi PDAM Kabupaten Situbondo....	108
d.	Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo	132

C.	Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	141
1.	Analisis Data.....	141
a.	Statistik Deskriptif	141
b.	Uji Asumsi Klasik.....	147
1)	Uji Normalitas.....	147
2)	Uji Heteroskedastisitas.....	149
3)	Uji Multikolinearitas.....	151
c.	Uji Regresi Linear Sederhana.....	152
d.	Uji Korelasi Linear Sederhana.....	154
2.	Pengujian Hipotesis	155
a.	Koefisien Determinasi (R^2).....	155
b.	Uji F.....	156
c.	Uji t.....	157
1)	Pengaruh Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo	159
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN		164
A.	Kesimpulan	164
B.	Saran.....	169
DAFTAR PUSTAKA		172
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

No	Uraian	Hal
1.1	Penilaian Tingkat Kesehatan PDAM Kabupaten Situbondo Tahun 2017-2021 Menurut BPPSPAM	5
1.2	Kinerja PDAM Tahun 2017-2021.....	6
1.3	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	19
1.4	Skala Likers.....	39
1.5	Interpretasi Koefisien Korelasi	45
2.1	Operasionalisasi variabel Penelitian Terdahulu	61
3.1	Hasil Penghitungan Penyajian Validitas Variabel Perencanaan dan Strategi(X).....	97
3.2	Hasil Penghitungan Penyajian Validitas Variabel Kinerja (Y).....	98
3.3	Uji Realibilitas Variabel Perencanaan dan Strategi(X).....	99
3.4	Uji Realibilitas Variabel Kinerja (Y)	100
3.5	Skor Jawaban Responden Tentang Kekuatan Keuangan.....	108
3.6	Skor Jawaban Responden Tentang Kekuatan Kelemahan Keuangan.....	110
3.7	Skor Jawaban Responden Tentang Peluang Keuangan	111
3.8	Skor Jawaban Responden Tentang Ancaman Keuangan.....	112
3.9	Skor Jawaban Responden Tentang Kekuatan Pelanggan.....	114
3.10	Skor Jawaban Responden Tentang Kelemahan Pelanggan	116
3.11	Skor Jawaban Responden Tentang Peluang Pelanggan	117
3.12	Skor Jawaban Responden Tentang Ancaman Pelanggan	119
3.13	Skor Jawaban Responden Tentang Kekuatan Internal Proses.....	120

3.14. Skor Jawaban Responden Tentang Kelemahan Internal Proses	122
3.15. Skor Jawaban Responden Tentang Peluang Internal Proses	123
3.16. Skor Jawaban Responden Tentang Ancaman Internal Proses.....	125
3.17. Skor Jawaban Responden Tentang Kekuatan Pembelajaran dan Pertumbuhan	126
3.18. Skor Jawaban Responden Tentang Kelemahan Pembelajaran dan Pertumbuhan	127
3.19. Skor Jawaban Responden Tentang Peluang Pembelajaran	129
3.20. Skor Jawaban Responden Tentang Ancaman Pembelajaran dan Pertumbuhan	131
3.21. Skor Jawaban Responden Tentang Perspektif Keuangan.....	133
3.22. Skor Jawaban Responden Tentang Perspektif Pelanggan	135
3.23. Skor Jawaban Responden Tentang Perspektif Internal Proses	136
3.24. Skor Jawaban Responden Tentang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	138
3.25. Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo Tahun 2017-2021	139
3.26. Rata-Rata (Mean) Variabel Perencanaan dan Strategi (X).....	142
3.27. Rata-Rata (Mean) Variabel Kinerja (Y)	145
3.28. Uji Normalitas	149
3.29. Hasil Uji Heteroskedastisitas Glejser	151
3.30. Uji Multikolinearitas.....	152
3.31. Uji Regresi Linear Sederhana.....	153
3.32. Hasil Korelasi Linear Sederhana	154

3.33. Hasil Koefisien Determinasi.....	155
3.34. Uji f.....	156
3.35. Uji t.....	158
3.36. Nilai Kinerja, Kinerja, Jumlah pelanggan PDAM.....	163



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Hal
1.1	Kinerja BUMD Air Minum 2016-2020	27
1.2	Kinerja BUMD Air Minum Berdasarkan Tingkat NRW (Kehilangan Air)	27
1.3	Kinerja BUMD Air Minum Berdasarkan Tingkat FCR.....	28
1.4	Kinerja BUMD Air Minum Berdasarkan Tingkat	28
1.5	Kinerja BUMD Air Minum Berdasarkan Cakupan Pelayanan	28
1.6	Kinerja BUMD Air Minum Berdasarkan Efektivitas Penagihan.....	29
3.1	Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Situbondo	96
3.2	Uji Normalitas	148
3.3	Uji Heteroskedastisitas	150
3.4	Uji t	159
3.5	Data Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo	163

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perusahaan sektor publik merupakan perusahaan yang melayani segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan publik (masyarakat) terkait penyediaan barang dan jasa yang ditujukan untuk seluruh publik, yang dibayarkan melalui pajak dan pendapatan negara lainnya yang sudah diatur dalam hukum. Dijelaskan juga bahwa sektor publik adalah sebagai suatu intitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan jasa dalam memenuhi kebutuhan dan hak publik.¹ PDAM merupakan salah satu perusahaan sektor publik yang dimiliki daerah, dimana di setiap daerah kabupaten, kota maupun provinsi di seluruh Indonesia pasti terdapat PDAM. Organisasi sektor publik saat ini telah menghadapi tekanan untuk lebih efisien dalam memperhitungkan biaya ekonomi serta biaya sosial, dan juga dampak negatif atas aktivitas yang dijalankan. Oleh sebabnya perusahaan sektor publik membutuhkan peran akuntansi manajemen sektor publik agar pencapaian kinerja tetap maksimal sesuai target serta tujuan yang ditetapkan.

PDAM seperti layaknya suatu badan usaha, merupakan salah satu tempat yang dapat memberikan kesempatan kerja dan pendapatan bagi sebagian masyarakat Indonesia yang berusaha dalam bidang yang sesuai dengan yang dijalankan perusahaan tersebut. PDAM sebagai salah satu sarana

¹ Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI), 2018):2.

peningkatan usaha masyarakat Indonesia dituntut untuk memaksimalkan usahanya demi kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan, dan juga berkembang sejalan dengan perkembangan perekonomian dewasa ini. Untuk mensejahterakan masyarakat dan juga karyawannya maka suatu perusahaan harus berada pada pencapaian kinerja yang baik dan stabil. Penilaian kinerja suatu perusahaan dapat diperoleh dari informasi yang disajikan melalui suatu laporan kinerja perusahaan yang dapat disajikan melalui penilaian indikator kinerja. Penilaian kinerja dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan, untuk menilai sukses tidaknya suatu organisasi; program, atau kegiatan.²

Kinerja merupakan suatu proses sistematis untuk menilai apakah program atau kegiatan yang telah direncanakan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana tersebut, dan yang lebih penting apakah telah mencapai keberhasilan yang telah ditargetkan pada saat perencanaan.³ Kinerja yang baik yakni kinerja dengan penilaian dari setiap aspeknya, indikator, dan nilai sesuai dengan standar klasifikasi nilai kinerja yang ditentukan perusahaan. Mengukur kinerja perusahaan hanya berdasarkan pada satu ukuran saja (yaitu aspek keuangan) sangatlah berbahaya, dan hal ini dapat menimbulkan distorsi strategi. Perusahaan tidak dapat dikelola dengan hanya berkonsentrasi pada satu ukuran saja.⁴

² Deddi Nordiawan, Ayuningtyas Hertianti, *Akuntansi Sektor Publik* (jakarta: Salemba Empat, 2014): 157.

⁴ Hery. *Balanced Scorecard for Business* (Jakarta: PT. Grasindo, 2017).

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah sebuah sistem manajemen (bukan hanya sebagai alat pengukuran saja) dimana perusahaan dapat menjelaskan visi serta strategi mereka sekaligus menerjemahkannya ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* menyediakan umpan balik baik dalam sebuah proses bisnis *intern* maupun hasil *ekstern* untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus.⁵ *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yakni kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). *Scorecard* merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja perusahaan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern dan ekstern*. Dengan menerapkan konsep *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mudah mengukur bagaimana kinerja bisnisnya saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa mendatang.⁶ Selain itu pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menjadi pemicu dalam peningkatan kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* dipandang cukup menyeluruh dalam mengukur kinerja perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* juga dapat memotivasi manajer (pelaksana) dalam mewujudkan kinerja melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, agar keberhasilan keuangan (*financial*)

⁵ Thomas, Sumarsan. *Akuntansi Dasar dan Aplikasi Dalam Bisnis* (Jakarta : Indeks, 2013):220.

⁶ Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard* (Yogyakarta: UUP STIM YKPN, 2014): 3.

perusahaan bersifat berkesinambungan.⁷ Metode pengukuran dengan *Balanced Scorecard* terbukti mampu diterapkan dalam strategi manajemen di beberapa perusahaan, yang berguna untuk tujuan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang melalui suatu mekanisme pengukuran kinerja. Meskipun belum banyak perusahaan di Indonesia yang menerapkan metode ini, akan tetapi sosialisasi konsep *Balanced Scorecard* terus dilakukan.⁸

PDAM Kabupaten Situbondo merupakan Kabupaten dengan jumlah pelanggan kedua terbanyak, memiliki jumlah pelanggan lebih banyak dibandingkan Bondowoso, berbeda halnya dengan PDAM Jember dimana baik jumlah pelanggan maupun kinerja PDAM Jember sudah nampak terlihat sebab terlihat jelas lebih dalam hal konsumtif masyarakat, karakter masyarakat serta industri di Kabupaten Jember sudah lebih berkembang dimana kemungkinan karyawan PDAM Kabupaten Jember sudah lebih berpengalaman dalam hal kemampuan serta keterampilan yang dimiliki. Berbeda dengan di Kabupaten Situbondo dimana baik konsumtif masyarakat, karakter masyarakat, kondisi daerah serta masih kentalnya budaya serta kebiasaan adat sehingga kemungkinan besar baik kemampuan dan juga keterampilan yang dimiliki karyawan PDAM masih belum berkembang dibandingkan di Kabupaten Jember.

⁷ Farida Styaningrum et al. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta* : 32-33

⁸ Hery. *Balanced Scorecard for Business* (Jakarta: PT. Grasindo, 2017):47.

Tabel 1.1
Kinerja PDAM Tahun 2017-2021

Tahun dan Kabupaten	Nilai Kinerja	Kinerja	Jumlah Pelanggan
Situbondo			
2017	3,28	Sehat	24,621
2018	3,36	Sehat	26,427
2019	3,36	Sehat	27,916
2020	3,39	Sehat	32,753
2021	3,53	Sehat	35,278
Bondowoso			
2017	3,52	Sehat	18,841
2018	3,28	Sehat	24,806
2019	3,58	Sehat	18,733
2020	4,03	Sehat	20,979
2021	3,58	Sehat	21,104
Jember			
2017	3,83	Sehat	33,115
2018	3,92	Sehat	34,357
2019	4,07	Sehat	36,446
2020	4,09	Sehat	40,739
2021	3,58	Sehat	51,266

Sumber: Data PDAM Situbondo

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat terlihat bahwa penilaian kinerja selama tahun 2017-2021 Kabupaten Situbondo, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Jember memiliki penilaian kinerja yang sehat, akan tetapi berbeda dengan Kabupaten Bondowoso dan Jember, penilaian sehat Kabupaten Situbondo memiliki nilai kinerja paling kecil diantara kedua Kabupaten tersebut. Kabupaten Bondowoso mengalami naik turun dalam kinerjanya sedangkan untuk Kabupaten Jember cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya, sedangkan Kabupaten Situbondo cenderung tetap dari di tahun 2018-2019 akan tetapi mengalami peningkatan di tahun 2017 ke 2018, lalu dari tahun 2019-2021 terus mengalami peningkatan.

Tabel 1.2
Penilaian Tingkat Kesehatan PDAM Kabupaten Situbondo
Tahun 2017-2021 Menurut BPPSPAM

No	Indikator	Nilai				
		2017	2018	2019	2020	2021
I	Aspek Keuangan					
	ROE	3	3	3	3	3
	Rasio Operasi	2	2	2	2	2
	Cash Ratio	5	5	5	5	5
	Efektifitas Penagihan	5	5	5	5	5
	Solvabilitas	5	5	5	5	5
II	Aspek Pelayanan					
	Cakupan Pelayanan Teknis	2	2	1	2	2
	Pertumbuhan Pelanggan	3	2	5	5	5
	Tingkat Penyelesaian Aduan	5	5	5	5	5
	Kualitas Air Pelanggan	5	2	1	2	3
	Konsumsi Air Domestik	2	2	2	2	2
III	Aspek Operasional					
	Effisiensi Produksi	1	2	2	3	3
	Tingkat Kehilangan Air	5	5	5	5	5
	Jam Operasi Layanan	4	5	5	5	5
	Tekanan Air SAMP Pelanggan	4	4	4	4	4
	Penggantian Meter Air	1	1	1	1	1
IV	Aspek SDM					
	Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan	5	5	5	5	5
	Rasio diklat pegawai/peningkatan kompetensi	2	5	5	5	5
	Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai	1	1	1	1	1
Penilaian Tingkat Kesehatan Menurut BPPSPAM		Sehat				

Sumber: Data PDAM Situbondo

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat terlihat bahwa tingkat kesehatan PDAM Kabupaten Situbondo dilihat dari aspek keuangan dari tahun 2017-2021 tidak mengalami peningkatan maupun penurunan pada setiap indikatornya akan tetapi berada pada kondisi yang sama (stabil). Pada aspek

pelayanan untuk indikator selain tingkat penyelesaian aduan dan konsumsi air domestik mulai tahun 2017-2021 mengalami penurunan, peningkatan ada pula berada pada nilai tetap, sedangkan untuk indikator pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan pada tahun 2019 dan memiliki nilai sama sampai tahun 2021. Aspek operasi untuk indikator efisiensi produksi mengalami peningkatan di tahun 2018 dan tetap diangka yang sama pada tahun 2019 dan pada tahun 2020 mengalami peningkatan kembali sedangkan pada tahun 2021 diangka yang sama dengan tahun 2020. Sedangkan pada indikator lainnya dari tahun 2017-2021 memiliki nilai yang sama. Aspek SDM pada setiap indikatornya untuk tahun 2018 dan 2019 memiliki nilai yang sama. Dengan kesimpulan menurut BPPSPAM penilaian tingkat keehatan berada pada kondisi sehat.

Sebagaimana penilaian tingkat kesehatan dan penilaian kinerja tersebut diatas, maka peneliti memilih PDAM Kabupaten Situbondo sebagai objek penelitian sebab peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai peningkatan kinerja di PDAM Kabupaten Situbondo apakah juga dipengaruhi adanya perencanaan dan strategi matang yang dijalankan melalui hasil penilaian dari karyawan PDAM. Alasan lainnya penelitian dilakukan di PDAM Situbondo juga karena, peneliti belum dapat melihat dengan pasti terkait pelaksanaan perencanaan serta strategi secara efektif yang dijalankan PDAM Kabupaten Situbondo, selain itu juga merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan perencanaan dan strategi dalam kinerjanya. Disamping itu tempat ini juga

lebih mudah dijangkau informasi, ketersediaan tenaga serta waktu maupun efisiensi biaya.

Perencanaan dan strategi yang tepat untuk dijalankan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan karena dengan adanya perencanaan serta strategi matang sebelum dijalankan dapat dijadikan sebagai pengambilan suatu keputusan dan memberikan panduan bagi organisasi untuk mengetahui tentang apa saja yang akan dilakukan, dan bagaimana meraih suatu tujuan untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Pada tahap perencanaan strategik, manajemen perusahaan membuat alternatif-alternatif program yang dapat mendukung strategi perusahaan. Adapun untuk pelaksanaan suatu program dibutuhkan suatu informasi terkait biaya program (*cost of program*) serta biaya aktivitas (*cost of activity*), sehingga berdasarkan informasi tersebut manajer dapat menentukan berapa anggaran yang dibutuhkan dikaitkan dengan sumber daya yang dimiliki.⁹ Perencanaan juga dapat digunakan dalam proses anggaran organisasi dengan tujuan untuk merumuskan sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan, merencanakan berbagai program serta kegiatan untuk mencapai tujuan dan merencanakan alternatif sumber pembiayaan, mengalokasikan dana pada berbagai program serta kegiatan yang telah disusun, menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.¹⁰

Sekarang ini perusahaan PDAM banyak dihadapkan pada permasalahan banyaknya keluhan-keluhan masyarakat atas kurang tepatnya

⁹ Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta 2018):44.

¹⁰ Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta 2018):79.

perencanaan dan strategi yang dijalankan. Terdapat beberapa contoh kasus pada PDAM atas hal terkait yakni permasalahan yang terjadi pada PDAM Tirta Benteng (TB) Kota Tangerang, diminta untuk terus meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat selaku pelanggan. Sebab masih ada sejumlah keluhan dari konsumen PDAM TB terkait aliran air yang mati. Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), PDAM TB memiliki memiliki beberapa azas. Beberapa azas tersebut seperti transparansi, tata kelola perusahaan yang baik dan pelayanan publik dalam rangka memberikan kepuasan bagi publik. Pelayanan publik merupakan hal utama yang harus diperhatikan, untuk itu PDAM TB, supaya dapat memperbaiki kinerjanya agar kedepannya menjadi lebih baik lagi. Sebab hal tersebut menyangkut kebutuhan masyarakat pengguna air PDAM.¹¹

Contoh kasus pada PDAM diatas dapat dijadikan bahan peninjauan kembali bagi pihak manajemen PDAM Situbondo untuk dapat menyusun perencanaan dan strategi yang lebih tepat sehingga masyarakat publik dapat merasakan kepuasan terhadap pelayanan maupun produk yang dimiliki perusahaan daerah air minum PDAM Situbondo. Kurang tepatnya perencanaan dan strategi yang dijalankan yang menyebabkan kinerja perusahaan menjadi kurang baik saat ini bukan suatu penghalang bagi tercapainya suatu tujuan perusahaan di masa mendatang. PDAM Kabupaten Situbondo telah melakukan beberapa perencanaan strategi untuk tahun 2019-

¹¹ Achmad Irfan Fauzi, *Dikeluhkan Air Sering Mati, DPRD Tangerang Minta PDAM Tingkatkan Kualitas Pelayanan*, (Juni 2021), <https://tangerangnews.com/kotatangerang/read/35606/Dikeluhkan-Air-Sering-Mati-DPRD-Tangerang-Minta-PDAM-Tingkatkan-Kualitas-Pelayanan>

2021. Perencanaan strategi yang telah dijalankan pada rentang tahun 2019-2021 tersebut diantaranya sambungan murah, sambungan diskon, sambungan kilat, penggantian perpipaan, penggantian meter gratis 500 rumah, penyesuaian tarif, pergantian meter gratis, melayani informasi berbasis online.

12

PDAM Situbondo sudah menggunakan media *online* sebagai sarana pemasaran serta pelayanan terhadap pengguna (masyarakat) sejak tahun 2017. Salah satu media *online* yang digunakan PDAM Situbondo yakni melalui *facebook, instagram, website*, serta PDAM juga telah dapat memberikan kemudahan kepada pelanggan (masyarakat) atas semua transaksinya dengan menggunakan aplikasi bebas bayar dan juga telah menyediakan aplikasi khusus yakni Pao Arum yang dapat diunduh langsung oleh para pengguna.¹³ Sejauh ini dalam memaksimalkan peran dan fungsi dari PDAM sendiri, PDAM sudah menggunakan beberapa aplikasi sosial media yang sering dijumpai di *handphone, IG, Facebook*, bahkan PDAM sendiri sudah menyediakan aplikasi PDAM yang dapat di *download* oleh pengguna (masyarakat) di *play store, maupun app store*. Dengan adanya aplikasi tersebut masyarakat dapat dengan mudah mengakses pelayanan PDAM dan mengetahui informasi terbaru terkait PDAM Situbondo, bahkan masyarakat dapat dengan mudah dalam melakukan transaksi maupun pembayaran secara *online*.¹⁴

¹² Bapak Erwin, *wawancara*, PDAM Situbondo, 17 Juni 2021.

¹³ Bapak Erwin, *wawancara*, PDAM Situbondo, 12 Oktober 2021.

¹⁴ Bapak Chairul Badri, *wawancara*, PDAM Situbondo, tanggal 12 Oktober 2021.

Selain itu PDAM Situbondo, dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan, perlu juga merencanakan pengembangan jaringan distribusi yang menjamin ketersediaan air secara menerus. Dilihat dari segi sisi pelaksanaan di lapangan, informasi dan data akan kondisi jaringan distribusi, sangat juga dibutuhkan untuk pengelolaan aset. Pengelolaan aset bagi PDAM Situbondo merupakan upaya manajemen jaringan pipa dalam lingkup PDAM yang tidak dapat dikelola secara konvensional. Pemanfaatan Sistem Informasi Geografis menggunakan perangkat lunak *Virtual Basic* merupakan teknologi yang dimanfaatkan untuk inventaris terhadap jaringan pipa yang ada di kabupaten Situbondo serta dapat dikembangkan sebagai alat untuk manajemen dalam pembangunan PDAM. Berdasarkan hasil penelitian, saat ini PDAM Situbondo memiliki jaringan pipa primer dengan panjang 18,177 km dan pipa sekunder sepanjang 18,0432 km. Jaringan pipa tersebut hanya terdapat di tiga wilayah kecamatan yaitu Kecamatan Situbondo, Kecamatan Panji, serta Kecamatan Panarukan.¹⁵

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian sebelumnya oleh Abd. Rahmat I Lakoro et al (2018) dengan judul penelitian yaitu Analisis Perencanaan Strategis sebagai Determinan Kinerja PDAM Kota Gorontalo, dimana variabel terkait yakni kinerja perusahaan dan perencanaan strategis dan penelitian dilakukan pada PDAM kota Gorontalo. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Perencanaan Strategis berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Berdasarkan uraian dan penjelasan yang disebutkan

¹⁵ Bapak Erwin, *wawancara*, PDAM Situbondo, 12 Oktober 2021.

diatas, untuk mengkaji lebih jelasnya terkait hubungan perencanaan dan strategi dengan kinerja PDAM di Kabupaten Situbondo, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian skripsi dengan judul: “**Analisis Pengaruh Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja PDAM di Kabupaten Situbondo**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, peneliti menyadari bahwa ada banyak masalah yang akan timbul pada saat melaksanakan pembahasan masalah yang akan diteliti.

Supaya permasalahan yang akan dikaji mendapatkan suatu kepastian dan pembahasannya yang tertuju, maka peneliti dengan berdasarkan pada latar belakang yang sudah diuraikan diatas, menentukan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Secara parsial apakah Perencanaan dan Strategi berpengaruh positif terhadap Kinerja di PDAM Kabupaten Situbondo, dimana pengukuran menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan?
2. Secara simultan apakah Perencanaan dan Strategi berpengaruh positif terhadap Kinerja di PDAM Kabupaten Situbondo, dimana pengukuran menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah peneliti uraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja di PDAM Kabupaten Situbondo, dimana pengukuran menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara simultan Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja di PDAM Kabupaten Situbondo, dimana pengukuran menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Manfaat praktis merupakan penjelasan kepada pihak-pihak mana saja yang kiranya hasil penelitian Peneliti dapat memberikan manfaat. Adapun manfaat praktis dari penelitian bagi beberapa pihak diantaranya yaitu :

- a. Bagi PDAM kabupaten Situbondo.

Penelitian ini dapat menambah informasi bagi manajemen tentang pentingnya dilaksanakan penerapan perencanaan dan strategi terhadap dalam menumbuhkan kinerja perusahaan, sebagai masukan dalam

penyusunan kebijakan perencanaan dan pengendalian operasi yang lebih efektif.

b. Bagi Pihak Lain

Sebagai kontribusi yang diharapkan akan memperkaya ilmu pengetahuan dalam rangka pengembangan disiplin ilmu akuntansi, khususnya ilmu akuntansi sektor publik, serta memberikan referensi khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian yang dilakukan peneliti.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini berguna untuk menyusun skripsi yang merupakan salah satu syarat menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Agama Islam Negeri Jember. Selain itu dapat menambah wawasan ilmu dalam bidang akuntansi, khususnya akuntansi sektor publik, pengantar bisnis, manajemen serta sebagai landasan bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat memberikan pengembangan ilmu dalam bidang studi yang membahas mengenai analisis pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan, dan semoga penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber data untuk penelitian selanjutnya.

E. Ruang Lingkup Penelitian

1. Variabel Penelitian

Dalam sebuah penelitian terdapat beberapa variabel yang harus ditetapkan dengan jelas sebelum mulai pengumpulan data. Variabel penelitian adalah sifat, hakikat, atau nilai seseorang, benda, atau kegiatan yang menunjukkan perbedaan tertentu yang ditentukan oleh peneliti yang diteliti untuk memperoleh informasi dan menarik kesimpulan tentangnya.¹⁶

Sesuai dengan judul penelitian, yaitu analisis Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan, Variabel penelitian terdiri dari:

- a. Variabel Bebas (*Independent Variable*), adalah variabel mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Perencanaan dan Strategi (X). Skala pengukuran menggunakan skala ordinal. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *SWOT Balance Scorecard*.
- b. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*) merupakan yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini kinerja perusahaan (Y). Skala pengukuran menggunakan skala ordinal. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balance Scorecard*.

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Alfabeta, 2018):39.

2. Indikator Variabel Penelitian

a. Indikator Kinerja

Indikator dari kinerja (Y) sebagai variabel terikat (*dependen*) dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut:¹⁷

- 1) Perspektif Keuangan.
- 2) Perspektif Pelanggan.
- 3) Perspektif Internal.
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

b. Indikator Perencanaan dan Strategi

Indikator dari perencanaan dan strategi (X) sebagai variabel bebas (*independen*) dengan menggunakan *SWOT Balance Scorecard* adalah sebagai berikut:¹⁸

- 1) Kekuatan
 - a) Kekuatan Keuangan
 - b) Kekuatan Pelanggan
 - c) Kekuatan Internal Proses
 - d) Kekuatan Pembelajaran dan Pertumbuhan
- 2) Kelemahan
 - a) Kelemahan Keuangan
 - b) Kelemahan Pelanggan
 - c) Kelemahan Internal Proses

¹⁷ Freddy Rangkuti. *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011): 13.

¹⁸ Freddy Rangkuti. *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011): 13.

- d) Kelemahan Pembelajaran dan Pertumbuhan
- 3) Peluang
 - a) Peluang Keuangan
 - b) Peluang Pelanggan
 - c) Peluang Internal Proses
 - d) Peluang Pembelajaran dan Pertumbuhan
- 4) Ancaman
 - a) Ancaman Keuangan
 - b) Ancaman Pelanggan
 - c) Ancaman Internal Proses
 - d) Ancaman Pembelajaran dan Pertumbuhan

F. Definisi Operasional

1. Analisis dan pengaruh

Analisis merupakan cara berpikir yang berkaitan dengan pengajuan secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan antar bagian, dan hubungannya dengan keseluruhan.¹⁹ Pengaruh adalah daya yang menyebabkan sesuatu terjadi, sesuatu yang dapat membentuk atau mengubah sesuatu yang lain dan tunduk untuk mengikuti karena kuasa atau kekuasaan orang lain.²⁰

Analisis pengaruh menggambarkan pada proses evaluasi dan pemahaman terhadap bagaimana suatu variabel atau faktor dapat

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Alfabeta, 2018):244

²⁰ Badadu, J.S dan Zain, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2001),:131.

memengaruhi variabel atau faktor lain dalam suatu sistem atau situasi.²¹ Analisis ini dapat dilakukan dalam berbagai konteks, seperti dalam ilmu sosial, ekonomi, bisnis, ilmu politik, ilmu komputer, dan bidang lainnya. Analisis pengaruh sering kali melibatkan penggunaan metode-metode statistik untuk mengidentifikasi dan mengukur hubungan antara variabel-variabel tertentu. Beberapa teknik analisis pengaruh yang umum melibatkan regresi, analisis regresi berganda, analisis jalur, dan metode-metode lain yang digunakan untuk mengevaluasi korelasi dan sebab-akibat antara variabel-variabel.²²

2. Perencanaan

Perencanaan adalah metode organisasi untuk menetapkan tujuan dan sasaran organisasi. Perencanaan mencakup kegiatan strategis, taktis, dan operasional. Dalam kaitannya dengan perencanaan organisasi, akuntansi manajemen berfungsi untuk menyediakan informasi masa lalu dan masa depan untuk memudahkan perencanaan. Proses perencanaan juga mencakup aspek perilaku: berpartisipasi dalam pengembangan sistem perencanaan, menetapkan tujuan, dan memilih alat terbaik untuk memantau kemajuan menuju pencapaian tujuan.²³

²¹ Syahidin, S., & Adnan, A, *Analisis Pengaruh Harga Dan Lokasi Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Bengkel Andika Teknik Kemili Bebesen Takengon*, (2022):20-32.

²² Ruli, E., & Indarini, E. (2022), *Meta analisis pengaruh model pembelajaran problem based learning terhadap kemampuan berpikir kritis dalam pembelajaran matematika di sekolah dasar*. *Jurnal Pendidikan dan Konseling* ,(2022):221-228.

²³ Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta 2018):38.

3. Strategi

Strategi adalah tindakan inkremental (meningkat) dan berkelanjutan yang diambil berdasarkan harapan pelanggan di masa depan.²⁴ Strategi adalah program untuk mencapai tujuan organisasi dalam menjalankan misinya. Kata 'program' dalam definisinya mengacu pada peran aktifnya.

²⁵

4. Kinerja

Kinerja adalah suatu analisis yang dilakukan untuk memastikan sejauh mana suatu perusahaan telah menerapkan kode etik keuangannya dengan baik dan akurat. Misalnya dengan menyusun laporan keuangan sesuai dengan standar dan peraturan seperti SAK (Standar Akuntansi Keuangan) dan GAAP (Prinsip yang Berlaku Umum).²⁶

Tabel 1.3
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala	Instrumen
Perencanaan Mardiasmo, (2018:38) Strategi Nurdin Eka Hendrayani et al (2021:89)	Perencanaan merupakan cara organisasi menetapkan tujuan dan sasaran organisasi. Perencanaan meliputi aktivitas yang sifatnya strategik, taktis, dan melibatkan	<i>SWOT Balance Scorecard</i> ³⁰ 1. Kekuatan a. Kekuatan keuangan b. Kekuatan pelanggan c. Kekuatan internal proses d. Kekuatan pembelajaran	Likert	Kuesioner atau Angket

²⁴ Ismail, *Manajemen Strategi Sektor Publik* (Pasuruan Jawa Timur 2020):7.

²⁵ Nurdin Eka Hendrayani dkk., *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Revolusi Industri 5.0.* (Kabupaten Solok Sumatera Barat: Insan Cendikia Mandiri, 2021): 89.

²⁶ Irham Fahmi, *Analisis Kinerja Keuangan* (Bandung: Alfabeta, 2017): 2.

³⁰ Freddy Rangkuti. *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011):13.

Variabel	Definisi	Indikator	Skala	Instrumen
	<p>aspek operasional. Dalam hal perencanaan organisasi, akuntansi manajemen berperan dalam pemberian informasi historis dan prospektif untuk memfasilitasi perencanaan. Proses perencanaan juga melibatkan aspek perilaku yaitu partisipasi dalam pengembangan sistem perencanaan, penetapan tujuan, dan pemilihan alat yang paling tepat untuk memonitor perkembangan pencapaian tujuan.²⁷</p> <p>Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang</p>	<p>dan pertumbuhan</p> <p>2. Kelemahan</p> <p>a. Kelemahan keuangan</p> <p>b. Kelemahan pelanggan</p> <p>c. Kelemahan internal proses</p> <p>d. Kelemahan pembelajaran dan pertumbuhan</p> <p>3. Peluang</p> <p>a. Peluang keuangan</p> <p>b. Peluang pelanggan</p> <p>c. Peluang internal proses</p> <p>d. Peluang pembelajaran dan pertumbuhan</p> <p>4. Ancaman</p> <p>a. Ancaman keuangan</p> <p>b. Ancaman pelanggan</p> <p>c. Ancaman internal proses</p> <p>d. Ancaman pembelajaran dan pertumbuhan</p>		

²⁷ Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta 2018):38.

Variabel	Definisi	Indikator	Skala	Instrumen
	diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan”. ²⁸ “Strategi adalah program untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Kata “Program” dalam definisi tersebut menyangkut suatu peranan aktif”. ²⁹			
Kinerja Irham Fahmi (2017:2)	Kinerja adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Seperti dengan membuat suatu laporan keuangan yang telah memenuhi standar dan ketentuan dalam SAK (Standar Akuntansi Keuangan) atau GAAP (<i>General</i>	<i>Balance Scorcard</i> ³² 1. Perspektif Keuangan. 2. Perspektif Pelanggan. 3. Perspektif Internal. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.		

²⁸ Ismail, *Manajemen Strategi Sektor Publik* (Pasuruan Jawa Timur: CV. Qiara Media, 2020), 7.

²⁹ Nurdin Eka Hendrayani dkk., *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Revolusi Industri 5.0.* (Kabupaten Solok Sumatera Barat: Insan Cendikia Mandiri, 2021): 89.

Variabel	Definisi	Indikator	Skala	Instrumen
	<i>Acepted Principle</i>), dan lainnya”. ³¹			

Sumber: Dibuat oleh Peneliti (2022)

G. Hipotesis

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menetapkan perencanaan dan strategi yang tepat. Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya manusia yang tersedia.³³ Sedangkan strategi merupakan rencana yang terpadu, komprehensif, dan terintegrasi yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat di dalam perusahaan.³⁴ Penyusunan strategi tentunya memiliki manfaat bagi sebuah organisasi. Pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi dan program-program strategi akan memberikan arahan yang tepat mana saja metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan yang telah disusun dapat diimplementasikan dengan baik. Strategi yang tepat akan memberikan nilai tambah bagi kinerja perusahaan. Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi

³² Freddy Rangkuti. *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta 2011):13.

³¹ Irham Fahmi, *Analisis Kinerja Keuangan* (Bandung: Alfabeta, 2017): 2.

³³ Indra Bastian. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: BPF, 2009):27.

³⁴ Heri Sudarsono, *Buku Ajar Manajemen Pemasaran* (Jember: CV Pustaka Abadi, 2020):4.

perusahaan.³⁵ Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efisien dan efektif.³⁶

Pencapaian efisiensi kinerja perusahaan salah satu alat pengukurannya yaitu dengan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk memantau keputusan strategi yang diambil oleh perusahaan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya dan yang harus menembus setidaknya melalui empat aspek keuangan yaitu pelanggan, proses internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Salah satu hal utama *Balanced Scorecard* adalah memperluas evaluasi kinerja prospek yang selama ini selalu sangat terfokus pada aspek keuangan.³⁷ Pengukuran kinerja dilakukan untuk melakukan evaluasi terhadap perencanaan dan strategi. Penetapan sebuah tujuan merupakan hal penting yang harus ditetapkan suatu organisasi sebelum melakukan proses perencanaan. Perencanaan dibuat dengan tujuan untuk melihat program-program yang akan dijalankan untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan-tujuan organisasi dimasa yang akan datang. Dengan adanya sebuah perencanaan, karyawan dan pimpinan manajemen dapat mengetahui apa saja target mereka yang harus dicapai, dengan siapa mereka harus bekerja sama,

³⁵ Indra Bastian. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (Jakarta: Erlangga, 2006): 274.

³⁶ Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI, 2018):151.

³⁷ Anonim. *Balanced Scorecard: Pengertian & Manfaat Penggunaannya Bagi Perusahaan*. (<https://ahsmanajemen.com/balanced-scorecard-pengertian-manfaatpenggunaannya-bagi-perusahaan/>, 2021).

dan apa saja yang harus dilakukan untuk pencapaian tujuan organisasi. Tanpa perencanaan tersebut, suatu organisasi memiliki kecenderungan akan bekerja sendiri dan tidak akan dapat mencapai target perusahaan secara maksimal. Perencanaan juga dapat dijadikan sebagai fungsi *control* dan evaluasi hasil kinerja suatu perusahaan atau organisasi. Tahapan selanjutnya yang harus dilakukan oleh organisasi dalam mengembangkan visi dan misi adalah merumuskan strategi. Ini dapat dimulai dari analisa *SWOT*, menentukan dan menetapkan tujuan jangka panjang, serta merumuskan strategi alternatif lainnya. Strategi dapat dikatakan sebagai pengembangan dan implementasi dari perencanaan.³⁸

Sebagaimana yang telah disebutkan diatas bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*. Dalam sebuah artikel dijelaskan bahwa pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Perencanaan strategi yang lebih baik dan terstruktur, dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan bisa merancang kerangka kerja yang kuat untuk membangun dan mengkomunikasikan strategi.
2. Meningkatkan komunikasi strategi dan ketepatan eksekusi, adanya gambaran strategi secara menyeluruh dan saling terkait akan membuka peluang bagi perusahaan untuk mengkomunikasikan strategi secara internal dan eksternal. Dengan *Balanced Scorecard*, setiap divisi dalam perusahaan di pacu untuk berkolaborasi satu sama lain untuk mencapai

³⁸ Ismail, *Manajemen Strategi Sektor Publik* (Pasuruan Jawa Timur: CV. Qiara Media).

hasil akhir perusahaan yang mana akan berdampak pada sistem kinerja perusahaan yang lebih terbuka dan dinamis

3. Memudahkan tiap karyawan untuk melihat bagaimana akhir hasil individual mereka berkaitan dengan strategi perusahaan, dikarenakan kerangka kerja yang telah terbangun dengan jelas, *Balanced Scorecard* akan membantu tiap karyawan untuk menyelaraskan tujuan mereka dengan hasil akhir perusahaan. Karyawan bisa secara mandiri menghubungkan apa yang bisa mereka lakukan untuk kemajuan tim dan perusahaan.
4. Memastikan strategi tetap berjalan pada alurnya, dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan bisa mengukur dan memantau perkembangan perusahaan menuju hasil akhir. Sehingga jika terjadi sesuatu di luar dari perencanaan perusahaan bisa langsung sigap tanggap untuk mengupayakan bagaimana kondisi bisa terkendali kembali.

Pada umumnya perusahaan memiliki bagian yang bertugas membuat dan melaksanakan perencanaan strategi yang tertuang dalam sebuah peraturan kebijakan perusahaan. Kondisi serupa juga terjadi pada perusahaan publik, dimana dalam perusahaan publik perusahaan menyadari akan butuh sebuah perencanaan dan strategi dalam meningkatkan serta mencapai tujuan perusahaan. Sehingga perusahaan publik sudah memiliki bagian atau divisi khusus untuk melaksanakan perencanaan dan strategi.

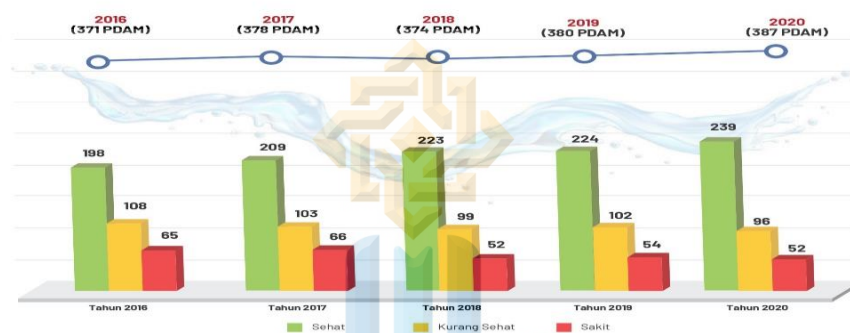
Sesuai dengan amanat yang tertuang dalam Peraturan Presiden no 90 tahun 2016 mengenai Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan

Air Minum bahwa tugas BPPSPAM adalah membantu pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan penyelenggaraan sistem penyediaan air minum yang dilaksanakan oleh badan usaha milik negara dan/atau badan usaha milik daerah penyelenggara sistem penyediaan air minum. Salah satu Badan usaha milik negara dan/ atau badan usaha milik daerah yang dimaksud adalah PDAM yang diharapkan memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian 100% akses aman air minum. Dalam rangka melaksanakan tugasnya, BPPSPAM perlu menyusun dokumen rencana strategis 5 tahun kedepan. Hal ini diperlukan agar diketahui target masing-masing pertahun yang perlu dicapai dalam rangka pencapaian akses aman air minum. Adapun penyusunan Rencana Strategis BPPSPAM ini disusun berdasarkan Peraturan Menteri PPN atau Kepala BAPPENAS Nomor 5 tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan dan Penelaahan Renstra Kementerian Lembaga.³⁹

Penilaian kinerja BUMD Air Minum telah dilaksanakan sejak tahun 2015 dengan jumlah BUMD Air Minum yang dapat dievaluasi bertambah setiap tahun. BUMD Air Minum yang sudah sehat diharapkan mampu menjaga kinerja sehatnya dan BUMD Air Minum yang belum sehat dapat memperbaiki aspek-aspek kinerja yang masih kurang. Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, jumlah BUMD Air Minum yang dinilai kinerjanya meningkat setiap tahun. Pada tahun 2018 berjumlah 374, tahun 2019 berjumlah 380 dan

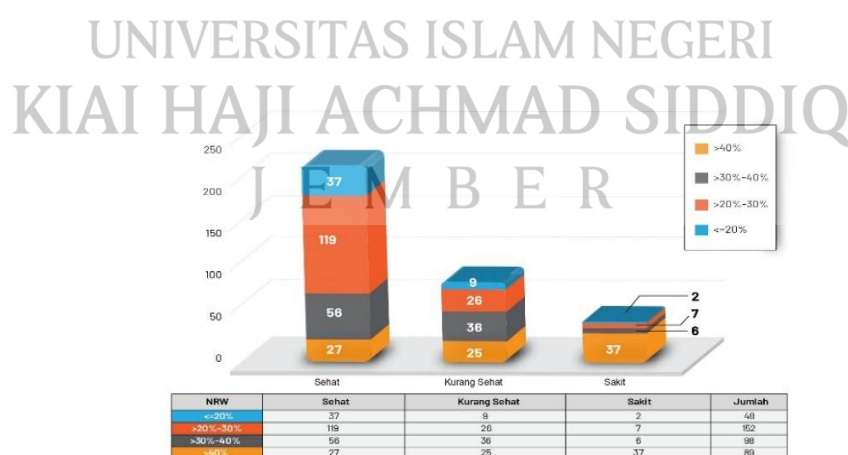
³⁹ BPPSPAM dan Direktorat Air Minum. *Rencana Strategis Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) Tahun 2018-2022* (Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum, 2017):10.

tahun 2020 berjumlah 387. Hasil penilaian kinerja terhadap 387 BUMD Air Minum pada tahun 2020 adalah sebanyak 239 BUMD Air Minum Sehat (61,76%), 96 BUMD Air Minum Kurang Sehat (24,81%) dan 52 BUMD Air Minum Sakit (13,44%), hal ini dapat dilihat pada Gambar berikut.⁴⁰



Gambar 1.1 Kinerja BUMD Air Minum 2016-2020

Jumlah BUMD Air Minum berdasarkan presentase tingkat kehilangan air, pemenuhan tarif FCR (*Full Cost Recovery*), kelompok jumlah pelanggan, cakupan pelayanan dan efektivitas penangihan secara nasional dapat dilihat pada Gambar 2.5; 2.6; 2.7; 2.8; 2.9 sebagai berikut:



Gambar 1.2 Kinerja BUMD Air Minum Berdasarkan Tingkat NRW (Kehilangan Air)

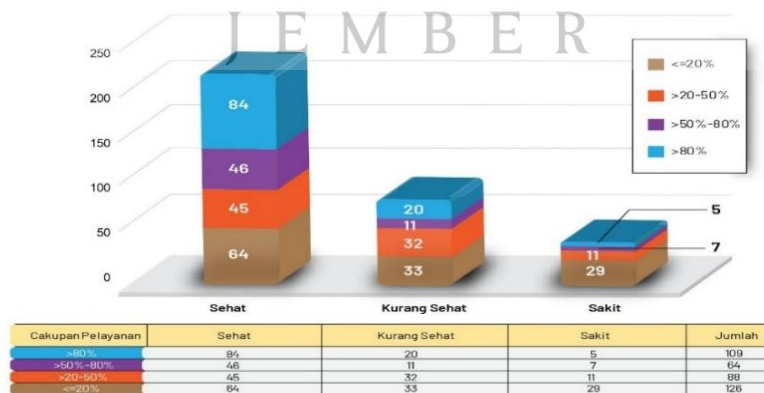
⁴⁰ BPPSPAM dan Direktorat Air Minum. *Buku Kinerja BUMD Air Minum* (Jakarta:Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Cipta Karya, 2020): 4.



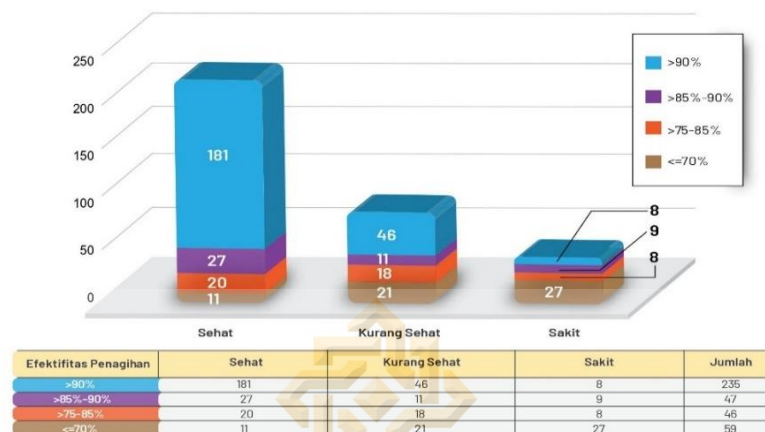
Gambar 1.3
Kinerja BUMD Air Minum Berdasarkan Tingkat FCR
 Sumber : BPPSPAM dan Direktorat Air Minum, Tahun 2020



Gambar 1.4
Kinerja BUMD Air Minum Berdasarkan Tingkat Kelompok Jumlah Pelanggan



Gambar 1.5 Kinerja BUMD Air Minum Berdasarkan Cakupan Pelayanan



Gambar 1.6 Kinerja BUMD Air Minum Berdasarkan Efektivitas Penagihan

Sumber : BPPSPAM dan Direktorat Air Minum, Tahun 2020

Sebagaimana penjelasan gambar diatas mengenai hasil kinerja BUMD Air Minum baik berdasarkan NRW (kehilangan air), Pemenuhan FCR, Tingkat Kelompok Jumlah Pelanggan maupun Cakupan Pelayanan terlihat bahwa dengan adanya upaya penerapan perencanaan dan strategi maka menunjukkan penilaian kinerja sehat lebih banyak dibandingkan dengan penilaian kinerja kurang sehat serta penilaian kinerja sakit. Aspek NRW (kehilangan air) kategori dengan penilaian sehat paling banyak adalah kategori > 20%-30% sebanyak 119 wilayah. Aspek tingkat tarif FCR kategori dengan penilaian sehat paling banyak adalah kategori FCR sebanyak 121wilayah, sedangkan untuk non FCR sebanyak 118 wilayah. Aspek tingkat kelompok jumlah pelanggan kategori dengan penilaian sehat adalah kategori >20.000-50.000 dengan jumlah sebanyak 92 wilayah. Aspek cakupan pelayanan penilaian sehat paling banyak adalah kategori >80% sebanyak 84 wilayah. Aspek efektivitas penagihan penilaian sehat paling banyak adalah kategori >90% sebanyak 181 wilayah.

Penelitian yang dilakukan penulis mengenai analisis pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan, dalam hal ini menyebutkan bahwa perencanaan dan strategi dapat berfungsi membantu manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian terkait telah banyak dilakukan baik pada perusahaan publik, perusahaan swasta maupun BUMN. Sebagaimana penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abd. Rahmat I. Lakoro dkk.,(2018) dengan judul Analisis Perencanaan Strategi sebagai Determinan Kinerja PDAM Kota Gorontalo. Zuriani Ritonga (2018) dengan judul Pengaruh Strategi Bersaing dan Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja Perusahaan dengan Lingkungan Persaingan sebagai Variabel Moderator (Studi pada Perusahaan Jasa Laundry di Labuhan Batu). Tadzkirotul Latifa (2017) dengan judul Pengaruh Perencanaan Strategi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Hendri Mulyadi (2017) dengan judul Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Valuestream Internasional, Bandung menggunakan *Balance Scorecard*). Hasil penelitian dari semua peneliti terdahulu menunjukkan bahwa perencanaan dan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari hasil penelitian. Penetapan Hipotesis Nol (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_a) digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh positif antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hipotesis Nol (H_0) adalah hipotesis yang menyatakan bahwa

tidak terdapatnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y dan dalam hal ini diinformasikan untuk ditolak. Hipotesis penelitian yang diajukan adalah Hipotesis Alternatif (H_a), sedangkan untuk keperluan analitis statistiknya secara berpasangan antara Hipotesis Nol (H_o) dan Hipotesis Alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

(H_o) = 0 Perencanaan dan strategi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

(H_a) = 0 Perencanaan dan strategi berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Berdasarkan penjelasan serta uraian tersebut diatas terkait teori, penelitian terdahulu serta fenomena, maka peneliti menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

(H_o) = 0 Perencanaan dan strategi berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

H. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian tersebut digunakan sebab ada variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya serta tujuannya untuk kemudian disajikan gambaran secara terstruktur, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungannya antar variabel yang diteliti. Dinyatakan bahwa rumusan masalah deskriptif adalah suatu rumusan masalah yang berkenaan dengan

pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri). Jadi dalam penelitian ini peneliti tidak membuat perbandingan variabel itu pada sampel yang lain, dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel yang lain. Penelitian semacam ini untuk selanjutnya dinamakan penelitian deskriptif.⁴¹ Dalam penelitian ini, penelitian deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi atau menjelaskan mengenai hubungan perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan

Selanjutnya rumusan masalah asosiatif adalah suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Rumusan masalah ini tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang atau saat ini, dengan tujuan untuk dapat menggambarkan, menjelaskan serta menganalisis keadaan sebenarnya yang terjadi pada perusahaan.

Metode kuantitatif dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”⁴²

Berdasarkan pendekatan yang peneliti gunakan pada penelitian ini, diharapkan dapat memverifikasi teori atau kebenaran, membangun fakta, serta mendeskripsikan hasil analisa terkait hubungan perencanaan dan

⁴¹ I Made Laut Mertha Jaya. (*Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitati* (Yogyakarta: QUADRANT, 2020):89.

⁴² I Made Laut Mertha Jaya. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitati* (Yogyakarta: QUADRANT, 2020):35.

strategi sebagai variabel independen terhadap hubungan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen.

2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan objek yang ditentukan melalui suatu kriteria tertentu dan yang dapat dikategorikan ke dalam objek tersebut bisa termasuk orang, file, atau dokumen yang dapat dipandang sebagai objek penelitian. Populasi merupakan sebagian dari wilayah generalisasi yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.⁴³ Dalam penelitian ini, populasi sarasannya yaitu staf/karyawan PDAM. Adapun populasi berjumlah 50 orang staf/karyawan PDAM di kabupaten Situbondo (tidak termasuk OB dan Satpam).

Metode pengambilan sampel merupakan bagian penting dalam statistik. Sebuah penelitian yang baik harus dapat memperhatikan dan menggunakan sebuah teknik dalam menetapkan sampel yang akan diambil sebagai subyek penelitian. Teknik *sampling* merupakan teknik pengembalian sampel.⁴⁴ Peneliti menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Teknik pengambilan sampel dengan *purposive sampling* merupakan” teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu”.⁴⁵ Adapun kriteria yang peneliti tentukan untuk menentukan jumlah sampel yaitu sebagai berikut:

- a. Staf atau karyawan tetap dan kontrak.

⁴³ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Alfabeta, 2018): 130.

⁴⁴ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Alfabeta, 2018): 138.

⁴⁵ I Made Laut Mertha Jaya. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Yogyakarta: QUADRANT, 2020):78.

- b. Staf atau karyawan bagian perencanaan dan strategi.
- c. Staf atau karyawan bagian keuangan.
- d. Staf atau karyawan dengan lama bekerja minimal tiga tahun.
- e. Staf atau karyawan bagian lain yang mengetahui informasi atau data yang dibutuhkan terkait perencanaan strategi dan kinerja.

Berdasarkan kriteria yang peneliti tentukan tersebut, maka untuk jumlah sampel penelitian berjumlah sebanyak 30 staf atau karyawan PDAM Kabupaten Situbondo.

3. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yakni data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.⁴⁶

Metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam memperoleh data-data untuk bahan penelitian adalah sebagai berikut :

a. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan secara tidak langsung dengan masalah-masalah yang sedang diteliti. Data pendukung yang diperoleh peneliti berasal dari literatur-literatur yang relevan dengan topik yang sedang diteliti seperti jurnal maupun artikel. Dalam penelitian kepustakaan peneliti menggunakan

⁴⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Alfabeta, 2018): 193.

media elektronik yakni lewat internet maupun situs yang diperlukan dalam penelitian seperti:

- 1) <https://www.google.com>
- 2) <https://surabaya.tribunnews.com>
- 3) <https://tangerangnews.com> dan lain sebagainya

b. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan peninjauan langsung pada perusahaan. Penelitian lapangan bertujuan untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dengan melakukan pengamatan langsung atas aktivitas yang dilaksanakan oleh objek penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan melalui data primer. Adapun cara yang digunakan sebagai berikut :

1) Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan pihak perusahaan. Wawancara adalah salah satu instrumen yang digunakan untuk menggali data secara lisan. Hal ini haruslah dilakukan secara mendalam agar peneliti mendapatkan data yang valid dan detail.⁴⁷ Peneliti melakukan wawancara dengan memberikan beberapa pertanyaan kepada responden sesuai kebutuhan dalam penelitian. Pertanyaan diberikan secara lisan dan tatap muka secara langsung kepada responden.

⁴⁷ I Made Laut Mertha Jaya. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Yogyakarta: QUADRANT, 2020): 88.

Peneliti dapat menerima jawaban secara langsung pula dengan mencatat hasil jawaban tersebut.

Peneliti menggunakan jenis wawancara tidak terstruktur sebab peneliti ingin mengetahui lebih mendalam tentang responden. Wawancara tidak terstruktur adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan tidak berpedoman pada daftar pertanyaan. Dimana peneliti memberikan pertanyaan tidak secara teratur dan tidak sistematis. Terkadang pertanyaan loncat-loncat dari bagian satu kebagian lainnya dengan tujuan untuk mendapatkan informasi lebih mendalam untuk memecahkan permasalahan serta memenuhi kebutuhan penelitian.⁴⁸

Dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti belum mengetahui dengan jelas apa saja informasi yang akan diperoleh, sehingga peneliti pun lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan responden. Berdasarkan analisis terhadap setiap jawaban dari responden tersebut, peneliti dapat mengajukan berbagai pertanyaan berikutnya yang dapat memperluas informasi untuk memecahkan permasalahannya. Peneliti memperhitungkan situasi dan kondisi dalam menentukan waktu dan tempat dapat dilakukannya wawancara.

⁴⁸ Darwin et al. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif* (Bandung: CV. MEDIAN SAINS INDONESIA, 2020): 159.

2) Kuesioner

Kuesioner dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang penulis teliti dengan disebarkan ke bagian-bagian yang sesuai dengan objek penelitian. Kuesioner merupakan pengambilan data dengan memberikan beberapa pertanyaan yang tertulis yang harus diisi oleh responden untuk mengetahui tingkat hubungan antara variabel-variabel yang dibahas. Kuesioner dijelaskan juga sebagai suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data yang efisien, jika peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang dapat diharapkan dari para responden.⁴⁹

Dalam lembar kuesioner peneliti menyediakan petunjuk atau pedoman pengisian untuk memudahkan responden dalam memberikan jawabannya. Adapun jenis kuesioner yang peneliti gunakan yaitu kuesioner tertutup. Angket tertutup merupakan bentuk angket dengan bentuk jawaban dan pertanyaan sudah disediakan sehingga responden tidak bebas dalam memberikan jawaban sebab jawaban telah disediakan sesuai dengan bentuk pertanyaan. Dalam pengisian kuesioner responden diminta

⁴⁹ I Made Laut Mertha Jaya. (*Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Yogyakarta: QUADRANT, 2020):91

menjawab pertanyaan sesuai dengan keadaan yang dirasakan maupun kehendak sendiri berdasarkan pemikiran dan pendapatnya.⁵⁰

4. Analisis Data

Analisis data pada penelitian dilakukan dengan statistik deskriptif menggunakan *software SPSS For Windows Version 22*. Hasil perhitungan tersebut menghasilkan nilai mean, nilai maximum, minimum, standar deviasi dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk menyimpulkan atau menyampaikan penjabaran mengenai variabel-variabel yang diteliti.

Statistik deskriptif lebih berhubungan dengan pengumpulan dan peringkasan data, serta penyajian hasil peringkasan tersebut. Data-data statistik yang bisa diperoleh dari hasil sensus, survei, atau pengamatan lainnya umumnya masih acak, “mentah”, dan tidak terorganisasi dengan baik (*raw data*). Data-data tersebut harus diringkas dengan baik dan teratur, baik dalam bentuk tabel maupun grafik, sebagai dasar untuk berbagai pengambilan keputusan (*Statistik Inferensi*).⁵¹

Analisis data dilakukan berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel (*Variabel X* dan *variabel Y*), maka dibuatlah daftar pertanyaan (*Kuesinoner*). *Kuesinoner* tersebut diperuntukan bagi para responden di perusahaan. Data yang dihimpun dari hasil *kuesioner* tersebut kemudian dibandingkan dengan landasan teori yang relevan atau yang dituangkan kedalam indikator-indikator penelitian.

⁵⁰ Darwin et al. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif* (Bandung: CV. MEDIAN SAINS INDONESIA, 2020):161.

⁵¹ Singgih Santoso, *Menguasai SPSS Versi 25* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2018):185.

Setiap item dari kuesioner memiliki 4 (lima) jawaban dengan masing-masing nilai yang berbeda. Metode skala pengukuran yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah skala likert. “Skala likert digunakan dalam mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial”.⁵²

Dalam penelitian ini skor untuk setiap jawaban dari pertanyaan yang diajukan kepada responden mengacu pada pernyataan menurut Sugiyono yakni dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, sebagai berikut:

Tabel 1.4
Skala Likert

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sumber: (Sugiyono 2018:94)

Untuk menilai variabel X dan Y, maka analisis yang digunakan berdasarkan rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata (*mean*) ini di dapat dengan melakukan perhitungan oleh *Software SPSS*

⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Alfabeta, 2018): 94.

dimana peneliti menggunakan *SPSS for Windows Version 22.0*. Setelah mendapat rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel, kemudian dibandingkan dengan kriteria yang peneliti tentukan berdasarkan nilai yang terendah dan nilai yang tertinggi dari hasil kuesioner.

Variabel Kinerja (Y) terdapat sebanyak 14 pertanyaan:

Nilai terendah didapat dari 14 pertanyaan dikalikan dengan nilai terendah satu. Dimana skor terendah $14=(14 \times 1)$. Dan nilai tertinggi didapat dari 14 pertanyaan dikalikan dengan nilai tertinggi lima. Dimana skor tertinggi $70=(14 \times 5)$, lalu diperoleh kelas intervalnya sebesar $11,4=((70-14+1)/5)$. Angka 11,4 dibulatkan menjadi 11.

Atas dasar nilai terendah dan nilai tertinggi tersebut, maka kriteria untuk menilai implementasi Kinerja (Y) peneliti tentukan sebagai berikut:

- a. Nilai 14-25 untuk kriteria “Tidak Baik”
- b. Nilai 26-36 untuk kriteria “Kurang Baik”
- c. Nilai 37-47 untuk kriteria “Cukup Baik”
- d. Nilai 48-58 untuk kriteria “Baik”
- e. Nilai 59-70 untuk kriteria “Sangat Baik”

Variabel Perencanaan dan Strategi (X) terdapat sebanyak 16 pertanyaan:

Nilai terendah didapat dari 16 pertanyaan dikalikan dengan nilai terendah satu. Dimana skor terendah $16=(16 \times 1)$. Dan nilai tertinggi didapat dari 16 pertanyaan dikalikan dengan nilai tertinggi lima. Dimana

skor tertinggi $80=(16 \times 5)$, lalu diperoleh kelas intervalnya sebesar $13=(80-16+1)/5$. Angka menunjukkan nilai 13.

Atas dasar nilai terendah dan nilai tertinggi tersebut, maka kriteria untuk menilai implementasi Perencanaan dan Strategi (X) peneliti tentukan sebagai berikut:

- a. Nilai 16-29 untuk kriteria “Tidak Baik”
- b. Nilai 30-42 untuk kriteria “Kurang Baik”
- c. Nilai 43-55 untuk kriteria “Cukup Baik”
- d. Nilai 56-68 untuk kriteria “Baik”
- e. Nilai 69-80 untuk kriteria “Sangat Baik”

a. Uji Validitas

Validitas menjelaskan sejauh mana suatu alat ukur mengukur apa yang ingin diukur. Apabila validitas suatu alat ukur semakin tinggi maka semakin tinggi pula ketepatannya atau keakuratannya. Dalam penelitian ini pengujian dilakukan dengan menggunakan *software SPSS for Windows Version 22*. “Valid berarti instrumen dalam penelitian dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”.⁵³ Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan setiap skor dari setiap butir pertanyaan dengan skor total yang merupakan jumlah dari skor pada butir pertanyaan. Jika ada item yang tidak memenuhi syarat, maka item tersebut tidak akan

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung : CV Alfabeta, 2017):121.

diteliti lebih lanjut. Dasar Keputusan dari uji validitas yang harus dipenuhi memiliki kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika $r = 0.30$ atau diatas 0.30 , maka item-item dari model regresi adalah valid.
- 2) Jika $r \neq 0.30$ atau dibawah 0.30 , maka item-item dari model regresi adalah tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Reliabilitas kuesioner menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat ukur yang menunjukkan ketepatan, kemantapan suatu alat ukur yang baik, dalam hal ini kuesioner haruslah berisi pertanyaan-pertanyaan yang jelas sehingga hasilnya memang benar-benar sesuai dengan kenyataan.

Metode yang digunakan dalam pengujian alat ukur pada penelitian ini adalah metode alpha yakni *Cronbach Alpha* (α) yang terdapat dalam *SPSS For Windows Version 22.0 (Statistic Program For Social Science)*. Dasar keputusan dari uji reliabilitas yang harus dipenuhi yakni jika *Cronbach Alpha* (α) lebih besar dari $0,6$ maka alat uji tersebut dikatakan reliabel. Harga Koefisien berkisar antara 0 sampai

dengan 1, semakin mendekati nilai 1 maka semakin besar keandalan alat ukur tersebut dan menunjukkan konsistensi yang tinggi.

c. Uji Regresi

1) Regresi Linier Sederhana

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis linier sederhana sebab untuk variabel dependen menggunakan satu indikator pengukuran dan untuk variabel independen juga menggunakan satu indikator pengukuran. Pada kasus regresi sederhana, terdapat satu variabel dependen dan satu variabel independen.⁵⁴ Analisis ini memberikan gambaran dan penjelasan pada hasil pengujian masalah pada hipotesis dengan melakukan pengukuran dan pembuktian data yang ada. Analisis model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi

X = Perencanaan dan Strategi

ε = Error

⁵⁴ Singgih Santoso, *Menguasai SPSS Versi 25* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2018): 394.

2) Analisis Korelasi Regresi Linier

Uji ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana derajat kekuatan hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Analisis ini bertujuan untuk menentukan suatu besaran yang menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu variabel dengan variabel lain yakni variabel X terhadap variabel Y.

Untuk bentuk atau arah hubungan, nilai koefisien korelasinya dinyatakan dalam positif (+) dan negatif (-) atau $(-1 \leq Kk \leq +1)$ dengan asumsi:

- 1) Jika koefisien korelasi bernilai positif maka variabel-variabel berkorelasi positif, artinya jika variabel yang satu naik atau turun maka variabel yang lainnya juga naik atau turun. Semakin dekat nilai koefisien korelasi ke +1 semakin kuat korelasi positifnya.
- 2) Jika koefisien korelasi bernilai negatif maka variabel-variabel berkorelasi negatif, artinya jika variabel yang satu naik atau turun maka variabel lainnya juga naik atau turun. Semakin dekat nilai korelasi ke -1 semakin kuat korelasi negatifnya.
- 3) Jika koefisien korelasi bernilai (0) nol maka variabel tidak menunjukkan korelasi.

Kemudian untuk mengetahui suatu pengaruh kuat atau tidaknya maka dapat dilihat pada tabel di bawah ini dimana angka korelasi berkisar antara -1 s/d 1. Semakin mendekati 1 maka

korelasi semakin mendekati sempurna. Interpretasi angka korelasi adalah sebagai berikut:⁵⁵

Tabel 1.5
Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 -0,199	Sangat Rendah
0,20 -0,399	Rendah
0,40 -0,599	Sedang
0,60 -0,799	Tinggi
0,80 - 1,000	Sangat Tinggi

Sumber:⁵⁶

d. Uji Asumsi Klasik

Sebuah model regresi akan digunakan untuk melakukan peramalan, sebuah model yang baik adalah model dengan kesalahan peramalan yang seminimal mungkin. Karena itu, sebuah model sebelum digunakan seharusnya memenuhi beberapa asumsi, yang disebut asumsi klasik.⁵⁷

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah regresi berdistribusi normal, tidak memiliki gejala multikolinearitas, tidak memiliki gejala heteroskedastisitas serta tidak memiliki gejala autokorelasi.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen

⁵⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung : CV Alfabeta, 2017):147.

⁵⁶ I Made Laut Mertha Jaya. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Yogyakarta: QUADRANT, 2020): 99.

⁵⁷ Singgih Santoso, *Menguasai SPSS Versi 25* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2018):393.

ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Apabila suatu variabel tidak berdistribusi secara normal, maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan.⁵⁸ Penggunaan model regresi untuk prediksi akan menghasilkan kesalahan (disebut residu), yakni selisih antara data aktual dan data hasil peramalan. Residu yang ada seharusnya berdistribusi normal. Pada SPSS, akan digunakan fasilitas Histogram dan *Normal Probability Plot* untuk mengetahui kenormalan residu dari model regresi.⁵⁹

Dasar pengambilan keputusan pada uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji One Sample Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal. Apabila dilihat dari grafik normal probability plot model dikatakan normal jika data plotting (titik-titik) yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal jika sebaliknya maka diasumsikan tidak berdistribusi normal. Adapun dasar pengambilan keputusan yang peneliti gunakan yaitu dengan melihat nilai Exact dan Monte Carlo.

⁵⁸ Imam Ghozali. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)* Cetakan ke VIII. (Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018):161.

⁵⁹ Singgih Santoso, *Menguasai SPSS Versi 25* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2018):393.

2) Uji Multikolinearitas

Pada model regresi yang bagus, variabel-variabel independen seharusnya tidak berkorelasi satu dengan yang lain. Efek dari multikolinearitas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen. Pada SPSS, hal ini dapat dideteksi dengan melihat korelasi antar variabel independen, atau lewat angka VIF. Nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi, dikarenakan $VIF = 1/\text{tolerance}$, dan menunjukkan terdapat kolinearitas yang tinggi. Nilai cut off yang digunakan adalah untuk nilai tolerance diatas 0,1 atau nilai VIF diatas angka 1 kurang dari 10.⁶⁰

3) Uji Heteroskedastisitas

Residu yang ada seharusnya mempunyai varians yang konstan (homoskedastisitas). Jika varians dari residu tersebut semakin meningkat atau menurun dengan pola tertentu, hal itu disebut dengan heteroskedastisitas. Pada SPSS, adanya heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan plot khusus.⁶¹

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model regresi linier

⁶⁰ Imam Ghozali. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)* Cetakan ke VIII. (Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018):107.

⁶¹ Singgih Santoso, *Menguasai SPSS Versi 25* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2018): 394.

berganda, yaitu dengan melihat grafik scatterplot dari nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual error yaitu ZPRED atau dengan melakukan uji glejser. Apabila tidak terdapat pola tertentu dan tidak menyebar diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk model penelitian yang baik adalah yang tidak terdapat heteroskedastisitas. Dasar keputusannya adalah sebagai berikut:⁶²

H_0 : tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

H_a : terjadi gejala heteroskedastisitas

Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan sebaliknya apabila nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

e. Uji Hipotesis

1) Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui berapa persen pengaruh hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan diambil berdasarkan hasil perhitungan *SPSS for windows version 22* yang dimunculkan dari tabel *Model Summary*^b dengan menilai besar persentase pada hasil R Square nya, yakni menentukan seberapa besar dari variabel-variabel independen mempengaruhi variabel dependen,

⁶² Imam Ghozali. 2018, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)* Cetakan ke VIII. (Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018): 142.

dimana sisa persentase ditentukan oleh sebab-sebab lain yang tidak dijelaskan.

2) Uji F

Tujuan dilakukannya uji F yakni untuk mengetahui apakah ada perbedaan yang signifikan (jelas) antara rata-rata hitung beberapa kelompok data. Adapun asumsi yang digunakan pada uji F adalah sebagai berikut:

- 1) Populasi-populasi yang akan di uji berdistribusi normal.
- 2) Varians dari populasi-populasi tersebut adalah sama.
- 3) Sampel tidak berhubungan satu dengan yang lain.

Dasar pengambilan keputusan diambil berdasarkan hasil perhitungan *SPSS for windows version 22* yang dimunculkan dari tabel ANOVA dengan menilai apakah nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_o diterima dan H_a ditolak begitupun sebaliknya jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_o ditolak dan H_a diterima.⁶³ Dasar pengambilan keputusan lain dapat dilihat juga dari perbandingan hasil F-hitung dengan F-tabel dimana dasar keputusannya jika F-hitung $>$ F-tabel maka hipotesis diterima, begitu pun sebaliknya jika F hitung $<$ F tabel maka hipotesis ditolak.

$\alpha = 5\%$; f-tabel = (df1,df2); df1= k; df2= n-k

k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah sampel penelitian

⁶³ Singgih Santoso, *Menguasai SPSS Versi 25* (Jakarta: Kompas Gramedia,2018):321.

3) Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, dalam pengujian ini sampel bisa saling berhubungan (variabel independen dengan variabel dependen) maupun kedua sampel tidak ada hubungannya. Dasar pengambilan keputusan diambil berdasarkan hasil perhitungan *SPSS for windows version 22* yang dimunculkan dari tabel *Coefficients^a* dengan menilai apakah nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, begitupun sebaliknya jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.⁶⁴ Dasar pengambilan keputusan lain dapat dilihat juga dari perbandingan hasil t-hitung dengan t-tabel dimana dasar keputusannya jika t-hitung $>$ t-tabel maka hipotesis diterima, begitu pun sebaliknya jika t hitung $<$ t tabel maka hipotesis ditolak

$$\alpha = 5\%/2, t\text{-tabel} = (t_{\alpha}, n-k-1)$$

k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah sampel penelitian

I. Sistematika Pembahasan

Penulisan skripsi ini disajikan dalam empat bab, dimana tiap-tiap bab akan disusun secara sistematis sehingga menggambarkan hubungan antara satu bab dengan bab lainnya, yaitu:

⁶⁴ Singgih Santoso, *Menguasai SPSS Versi 25* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2018):321.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menerangkan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian (variabel penelitian dan indikator variabel), definisi operasional, asumsi penelitian, hipotesis, metode penelitian (pendekatan dan jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik dan instrumen pengumpulan data, analisis data) serta sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN

Bab ini menerangkan tentang dasar-dasar teori yang didapat dari literatur-literatur serta bahasan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang sejenis. Oleh karena itu diuraikan penelitian terdahulu serta kajian teori.

BAB III PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

Bab ini berisi deskripsi tentang bagaimana penelitian akan dilaksanakan secara operasional. Oleh karena itu diuraikan gambaran obyek penelitian, penyajian data, analisis dan pengujian hipotesis serta pembahasan.

BAB IV PENUTUP atau KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas secara deskriptif variabel-variabel yang berkaitan dengan masalah penelitian, analisis dan data yang digunakan, serta pembahasan mengenai hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu dari beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa peneliti antara lain:

Penelitian yang dilakukan Abd. Rahmat I. Lakoro et al (2018) dengan judul penelitian “Analisis Perencanaan Strategi sebagai Determinan Kinerja PDAM Kota Gorontalo” bertujuan untuk menganalisis dan menemukan (1) Perencanaan strategis oleh perusahaan air minum setempat Minuman (PDAM) Kota Gorontalo dan (2) Dampak Perencanaan Strategis Tentang kinerja perusahaan di Perusahaan Air Minum Masyarakat (PDAM) kota gorontalo. Pengumpulan data dalam penelitian menggunakan metode kuesioner kepada responden yang memenuhi sampel standar. Data dalam penelitian adalah data primer yang telah ditentukan. Sampel untuk penelitian ini adalah 98 orang. Kemudian analisis datanya Analisis SWOT dan regresi linier sederhana menggunakan Program SPSS 21. Hasil menunjukkan (1) Rencana Strategis sebesar 76,26% termasuk dalam kategori “cukup baik”. Sebagai hasil dari analisis SWOT, posisi proyek adalah Strategi Persatuan Air Minum Daerah (PDAM) Gorontalo Saat Ini Itu ada di kuadran 2. Ini adalah strategi yang diterapkan memiliki kekuatan dominan secara internal, PDAM Kota Gorontalo mengatasi berbagai ancaman yang datang dari luar perusahaan. (2) Memiliki dampak yang signifikan terhadap perencanaan strategis perusahaan. Kinerja PDAM Kota Gorontalo pegawai PDAM

Provinsi Kota Gorontalo sama dengan 52,2% kinerja karyawan internal Daerah Air Minum (PDAM) Kota Gorontalo mungkin terpengaruh perencanaan strategis sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain sistem pengendalian internal, pengembangan sumber daya manusia, audit perusahaan, dll dan penggunaan sistem informasi manajemen.⁶⁵

Penelitian yang dilakukan Zuriani Ritonga (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Strategi Bersaing dan Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja Perusahaan dengan Lingkungan Persaingan sebagai Variabel Moderator (Studi pada Perusahaan Jasa Laundry di Labuhan Batu)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak strategi dan orientasi bersaing pengaruh kewirausahaan dan strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dengan lingkungan persaingan sebagai variabel pemoderasi perusahaan jasa laundry yang berlokasi di Labuhan Batu. Populasi penelitian ini adalah perusahaan jasa laundry di Labuan Batu menggunakan metode sampling Pengambilan sampel jenuh. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi moderator. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang besar antara strategi kompetisi dan orientasi kewirausahaan untuk kinerja perusahaan dan lingkungan persaingan bukanlah variabel moderasi yang mempengaruhi strategi bersaing prestasi di perusahaan jasa laundry Labuhan Batu.

Penelitian yang dilakukan Tadzkirotul Latifa (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Perencanaan Strategi dan Pengendalian Intern terhadap

⁶⁵ Abd. Rahmat I. Lakoro et al (2018), *Analisis Perencanaan Strategi sebagai Determinan Kinerja PDAM Kota Gorontalo*, (2018).

Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas perencanaan strategis dan pengendalian internal PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya tentang kinerja pegawai. Jika Perencanaan strategis dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pengendalian internal dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai atau pegawai yang bekerja di PT Kereta Api. Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya menggunakan sampel sebanyak 50 karyawan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini analisis linier berganda dengan uji-F dan koefisien determinasi berganda, dan pengujian hipotesis dengan uji-t. Hasil studi ini menunjukkan rencana strategis ini (Ps) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Kk). Ini terbukti. Menggunakan uji-t menunjukkan *t-score* sebesar 2,213 dengan nilai signifikansi $0,032 < 0,05$ dan pengendalian internal (Pi) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Kk), yang ditunjukkan dengan uji-t menunjukkan *t*-hitung sebesar 5,980. Nilai signifikansinya adalah $0,000 < 0,05$.⁶⁶

Penelitian yang dilakukan oleh Herman S. Soegoto (2017), dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Valuestream Internasional, Bandung menggunakan *Balance Scorecard*)”. PT. Valuestream

⁶⁶ Tadzkirotul Latifa , *Pengaruh Perencanaan Strategi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya*, (2017)

International sedang mengembangkan perusahaan switching, namun dalam beberapa bulan terakhir, jumlah pelanggan telah menurun, hal ini disebabkan dampak larangan kerjasama PT. PLN dengan bank dan perusahaan bursa. Keputusan ini akan berdampak pada bisnis dan strategi TI PT. Valuestream International. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan strategi bisnis dan TI terhadap kinerja organisasi. Metrik yang digunakan untuk strategi bisnis adalah Analisis Porter, metrik yang digunakan untuk strategi TI adalah IT *Balanced Scorecard*, dan metrik yang digunakan untuk kinerja adalah *Balanced Scorecard*. Survei ini menggunakan metodologi survei dimana kuesioner dibagikan kepada seluruh karyawan PT. Valuestream International. Berdasarkan penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis dan strategi teknologi informasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sedangkan hasil strategi bisnis secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan Dini Widyawati (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Perencanaan Strategi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas perencanaan strategis dan pengendalian internal PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya tentang kinerja pegawai. Jika Perencanaan strategis dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pengendalian internal dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai atau pegawai yang

bekerja di PT Kereta Api. Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya menggunakan sampel sebanyak 50 karyawan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini analisis linier berganda dengan uji-F dan koefisien determinasi berganda, dan pengujian hipotesis dengan uji-t. Hasil studi ini menunjukkan rencana strategis ini (Ps) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Kk). Ini terbukti. Menggunakan uji-t menunjukkan *t-score* sebesar 2,213 dengan nilai signifikansi $0,032 < 0,05$ dan pengendalian internal (Pi) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Kk), yang ditunjukkan dengan uji-t menunjukkan *t*-hitung sebesar 5,980. Nilai signifikansinya adalah $0,000 < 0,05$.⁶⁷

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi Hendri (2017), dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Valuestream Internasional, Bandung menggunakan *Balance Scorecard*)”. PT. Valuestream International sedang mengembangkan perusahaan switching, namun dalam beberapa bulan terakhir, jumlah pelanggan telah menurun, hal ini disebabkan dampak larangan kerjasama PT. PLN dengan bank dan perusahaan bursa. Keputusan ini akan berdampak pada bisnis dan strategi TI PT. Valuestream International. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan strategi bisnis dan TI terhadap kinerja organisasi. Metrik yang digunakan untuk strategi bisnis adalah Analisis Porter, metrik yang digunakan untuk

⁶⁷ Dini Widyawati , *Pengaruh Perencanaan Strategi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya*,(2017).

strategi TI adalah IT *Balanced Scorecard*, dan metrik yang digunakan untuk kinerja adalah *Balanced Scorecard*. Survei ini menggunakan metodologi survei dimana kuesioner dibagikan kepada seluruh karyawan PT. Valuestream International. Berdasarkan penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis dan strategi teknologi informasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sedangkan hasil strategi bisnis secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Vina Winda Sari (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Perencanaan Strategis dan Transparansi terhadap Kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah Sumatera Utara”. Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata kelola mengikuti jalur tertentu dan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang didirikan. Tujuan dari survei ini adalah untuk: Memeriksa dan menganalisis dampak perencanaan strategis dan transparansi tentang kinerja layanan Perguruan Tinggi Wilayah I (LLDikti) Kinerja LLDikti Wilayah I diukur berdasarkan keberhasilan yang dicapai. Perguruan Tinggi Swasta di bawah naungan LLDikti Wilayah I. Teknik pengambilan sampel dengan kuesioner dari hingga 73 universitas tinggi swasta. Metode pengujian data yang digunakan adalah analisis regresi Linier Berganda, uji hipotesis, dan koefisien r-kuadrat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh perencanaan transparansi mempengaruhi kinerja LLDikti Wilayah I. Kinerja LLDikti Wilayah I berimplikasi pada

perencanaan strategis dan transparansi bersama tentang kinerja LLDikti Region I.⁶⁸

Penelitian yang dilakukan oleh Raymundus I Wayan Ray (2018) dengan judul penelitian “Perencanaan Manajemen Strategis dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (studi kasus pada KRL Commuter Line Bogor-Jakarta)”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor-Jakarta. Variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah variabel perencanaan manajemen strategis dan kepuasan kerja. Populasi survei ini adalah seluruh karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor-Jakarta sebanyak ± 550 orang. data Studi diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung. daftar pertanyaan teknologi didistribusikan hingga 55 karyawan. Pengambilan sampel secara acak. Pengelolaan data dalam penelitian ini dengan metode menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dihitung dengan program SPSS. Dari hasil survey yang dilakukan (1) Rencana manajemen strategis telah menunjukkan efek positif dan menguntungkan PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan BogorJakarta. (2) Kepuasan kerja efektif positif Penting untuk kinerja karyawan Di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor-Jakarta. (3) Rencana pengelolaan Strategi dan

⁶⁸ Vina Winda Sari, *Pengaruh Perencanaan Strategis dan Transparansi terhadap Kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah Sumatera Utara*, (2018).

kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara bersamaan Kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor-Jakarta.

Penelitian dilakukan oleh Hambali (2019) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional I Sumatera Utara”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis apakah perencanaan strategis dan pemantauan kerja, dengan keterlibatan organisasi sebagai variabel intervening dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional 1 Sumatera Utara (Unit Operasional). Metode analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan program SPSS versi 16.0. Penelitian ini menggunakan asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji-t, uji-F, dan uji-R. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional 1 Sumatera Utara (Unit Operasional) dan pengambilan sampel berdasarkan sampel jenuh sebanyak 72 responden. Pengumpulan data primer menggunakan kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional 1 Sumatera Utara (Unit Operasional). Pengawas ketenagakerjaan juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan adanya keterlibatan organisasi sebagai variabel intervening di PT.

Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Wilayah 1 Sumatera Utara (pasukan operasional).⁶⁹

Penelitian dilakukan oleh Acep Fatchuroji, Sabihaini dan Heri Tri Sutiono (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Perencanaan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah yang Dimediasi Strategi Keunggulan Kompetitif”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh perencanaan strategi bisnis terhadap kinerja UKM. Sampel penelitian 139 UKM yang menggunakan teknik proporsional cluster random sampling diuji menggunakan analisis model persamaan struktural (SEM) AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategi bisnis yang dilaksanakan oleh UKM merupakan perencanaan strategi bisnis formal, dimana penerapan perencanaan strategi bisnis yang semakin formal mampu meningkatkan kinerja UKM dan mampu memberikan keunggulan bersaing bagi UKM. UMKM perlu melakukan evaluasi secara bertahap dan menyampaikan idenya kepada anggota agar kinerja UMKM dapat tercapai sesuai dengan harapan. UMKM perlu lebih matang dalam merencanakan strategi bisnis yang akan diambil, memilah-milah kelebihan apa yang dimiliki dan tidak dimiliki kompetitor dimana hal ini akan memberikan nilai tersendiri bagi UKM. Kesesuaian rencana dan strategi yang dipilih dapat memberikan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya.

⁶⁹ Hambali “*Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional I Sumatera Utara*, (2019).

Adapun untuk memperjelas deskripsi penelitian-penelitian terdahulu dapat terlihat pada tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Operasionalisasi variabel Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul	Persamaan	Perbedaan	
			Peneliti Terdahulu	Peneliti Sekarang
1	Abd. Rahmat I. Lakoro et al (2018) Analisis Perencanaan Strategi sebagai Determinan Kinerja PDAM Kota Gorontalo. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Vol 1 (1), 37-54.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel yang diteliti terkait perencanaan, strategi dan kinerja perusahaan ▪ Teknik analisis deskriptif, asosiatif dengan uji statistik menggunakan SPSS ▪ Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ▪ Penelitian di PDAM Kota Gorontalo. ▪ Sampel penelitian sebanyak 98 responden berfokus hanya pada sampel dalam 1 perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan ▪ Penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo ▪ Sampel penelitian sebanyak 46 responden berfokus hanya pada sampel dalam 1 perusahaan ▪ Pengukuran indikator menggunakan <i>Balance Scorecard</i>
2	Zuriani Ritonga (2018) Pengaruh Strategi Bersaing dan Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel yang diteliti terkait strategi dan kinerja ▪ Teknik analisis deskriptif, asosiatif dengan uji statistik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh strategi bersaing dan orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan ▪ Hasil penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja

No	Nama dan Judul	Persamaan	Perbedaan	
			Peneliti Terdahulu	Peneliti Sekarang
	<p>Perusahaan dengan Lingkungan Persaingan sebagai Variabel Moderator (Studi pada Perusahaan Jasa Laundry di Labuhan Batu)</p> <p>Jurnal Ecobisma. Vol. 5 (2), 107-119.</p>	<p>menggunakan SPSS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner 	<p>menunjukkan bahwa strategi bersaing dan orientasi wirausaha berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengambilan <i>sampling</i> yang digunakan adalah sampel jenuh ▪ Penambahan teknik analisis dengan <i>Moderator Regression analysis</i> pada SPSS. ▪ Penelitian di Perusahaan Jasa Laundry di Labuhan Batu dengan berfokus pada beberapa sampel perusahaan jasa 	<p>perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengambilan <i>sampling</i> yang digunakan adalah sampel acak sederhana ▪ Penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo ▪ Variabel penelitian terkait perencanaan, strategi dan kinerja perusahaan ▪ Pengukuran menggunakan <i>Balance Scorecard</i>
3	<p>Tadzkirotul Latifa (2017)</p> <p>Pengaruh Perencanaan Strategi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya</p> <p>Jurnal Ilmu dan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel yang diteliti terkait perencanaan, strategi dan kinerja ▪ Teknik analisis deskriptif, asosiatif dengan uji statistik menggunakan SPSS ▪ Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan strategi dan pengendalian intern terhadap kinerja ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dan pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja ▪ Penambahan variabel bebas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan ▪ Penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo ▪ Sampel penelitian sebanyak 46

No	Nama dan Judul	Persamaan	Perbedaan	
			Peneliti Terdahulu	Peneliti Sekarang
	Riset Akuntansi. Vol. 6 (9), 1-15.		<p>pengendalian intern</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penelitian di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya ▪ Sampel penelitian sebanyak 50 responden 	<p>responden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel penelitian terkait perencanaan, strategi dan kinerja perusahaan ▪ Pengukuran menggunakan <i>Balance Scorecard</i>
4	<p>Herman S. Soegoto (2017)</p> <p>Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Valuestream Internasional, Bandung menggunakan <i>Balance Scorecard</i>)</p> <p>Jurnal Ilmiah Magister Management UNIKOM. Vol. 3 (1), 30-38.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel yang diteliti terkait strategi dan kinerja ▪ Teknik analisis deskriptif, asosiatif dengan uji statistik menggunakan SPSS ▪ Pengukuran menggunakan <i>balance scorecard</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis dan strategi teknologi terhadap kinerja perusahaan ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bisnis dan strategi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ▪ Variabel independen strategi bisnis dan strategi informasi teknologi ▪ Penelitian di PT. Valuestream Internasional ▪ Jenis penelitian kualitatif dengan metode analisis deskriptif dan verifikatif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan ▪ Penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo ▪ Sampel penelitian sebanyak 46 responden ▪ Variabel penelitian terkait perencanaan, strategi dan kinerja perusahaan ▪ Pengukuran menggunakan <i>Balance Scorecard</i>
5	Dini Widyawati (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel yang diteliti terkait 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian

No	Nama dan Judul	Persamaan	Perbedaan	
			Peneliti Terdahulu	Peneliti Sekarang
	<p>Pengaruh Perencanaan Strategi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya</p> <p>Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi. Vol. 6 (9), 1-15.</p>	<p>perencanaan, strategi dan kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teknik analisis deskriptif, asosiatif dengan uji statistik menggunakan SPSS <p>Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner</p>	<p>pengaruh perencanaan strategi dan pengendalian intern terhadap kinerja karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil menunjukkan bahwa perencanaan strategis dan pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ▪ Penambahan variabel bebas pengendalian intern ▪ Penelitian dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya ▪ Sampel yang digunakan sebanyak 50 responden 	<p>untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo ▪ Sampel penelitian sebanyak 46 responden ▪ Variabel penelitian terkait perencanaan, strategi dan kinerja perusahaan ▪ Pengukuran menggunakan <i>Balance Scorecard</i>
6	<p>Hendri Mulyadi (2017)</p> <p>Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Valuestream</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel yang diteliti terkait strategi dan kinerja ▪ Teknik analisis deskriptif, asosiatif dengan uji statistik menggunakan SPSS ▪ Pengukuran menggunakan <i>balance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis dan strategi teknologi terhadap kinerja perusahaan ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bisnis dan strategi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan ▪ Penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo

No	Nama dan Judul	Persamaan	Perbedaan	
			Peneliti Terdahulu	Peneliti Sekarang
	<p>Internasional, Bandung menggunakan <i>Balance Scorecard</i>)</p> <p>Jurnal Ilmiah Magister Management UNIKOM. Vol. 3 (1), 30-38.</p>	<p><i>scorecard</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variable independent strategi bisnis dan strategi informasi teknologi ▪ Penelitian di PT. Valuestream Internasional ▪ Jenis penelitian kualitatif dengan metode analisis deskripti dan verifikatif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sampel penelitian sebanyak 46 responden ▪ Variabel penelitian terkait perencanaan, strategi dan kinerja perusahaan ▪ Pengukuran menggunakan <i>Balance Scorecard</i>
7	<p>Vina Winda Sari (2018)</p> <p>Pengaruh Perencanaan Strategis dan Transparansi terhadap Kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah Sumatera Utara</p> <p>Tesis. Program Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel yang diteliti terkait perencanaan strategi dan kinerja ▪ Teknik analisis deskriptif, asosiatif dengan uji statistik menggunakan SPSS ▪ Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan strategis dan transparansi terhadap kinerja ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan Strategis dan Transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja ▪ Terdapat variabel independen lainnya yaitu transparansi ▪ Penelitian dilakukan di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah Sumatera Utara ▪ Sampel penelitian sebanyak 73 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan ▪ Penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo ▪ Sampel penelitian sebanyak 46 responden dengan berfokus hanya pada 1 sampel perusahaan ▪ Variabel penelitian terkait perencanaan, strategi dan kinerja

No	Nama dan Judul	Persamaan	Perbedaan	
			Peneliti Terdahulu	Peneliti Sekarang
			lembaga	perusahaan <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengukuran menggunakan <i>Balance Scorecard</i>
8	<p>Raymundus I Wayan Ray (2018)</p> <p>Perencanaan Manajemen Strategis dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (studi kasus pada KRL Commuter Line Bogor-Jakarta)</p> <p>Business Management Journal. Vol. 14 (2), 75-153.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel yang diteliti terkait perencanaan dan strategi serta kinerja ▪ Teknik analisis deskriptif, asosiatif dengan uji statistik menggunakan SPSS ▪ Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan manajemen strategis dan kepuasan pelanggan terhadap kinerja pegawai ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan manajemen dan kepuasan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ▪ Terdapat <i>variable independent</i> lainnya yaitu kepuasan kerja ▪ Menggunakan Teknik <i>accidental sampling</i> ▪ Sampel yang digunakan sebanyak 55 orang ▪ Penelitian dilakukan pada KRL Commuter Line Bogor-Jakarta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan ▪ Penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo ▪ Sampel penelitian sebanyak 46 responden dengan berfokus hanya pada 1 sampel perusahaan ▪ Menggunakan Teknik sampel acak sederhana ▪ Variabel penelitian terkait perencanaan, strategi dan kinerja perusahaan ▪ Pengukuran menggunakan <i>Balance Scorecard</i>

No	Nama dan Judul	Persamaan	Perbedaan	
			Peneliti Terdahulu	Peneliti Sekarang
9	<p>Hambali (2019)</p> <p>Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional I Sumatera Utara</p> <p><i>Skripsi. Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel yang diteliti terkait perencanaan dan strategi serta kinerja ▪ Teknik analisis deskriptif, asosiatif dengan uji statistik menggunakan SPSS ▪ Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh perencanaan strategis dan pengawasan terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategis dan pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja dan komitmen organisasi mampu menjadi variabel intervening ▪ Menggunakan Teknik analisis path dengan menggunakan uji statistic SPSS ▪ Sampel yang digunakan sebanyak 72 responden ▪ Penelitian dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional I Sumatera Utara 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan ▪ Penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo ▪ Sampel penelitian sebanyak 46 responden dengan berfokus hanya pada 1 sampel perusahaan ▪ Menggunakan Teknik sampel acak sederhana ▪ Variabel penelitian terkait perencanaan, strategi dan kinerja perusahaan ▪ Pengukuran menggunakan <i>Balance Scorecard</i>
10	Acep Fatchuroji, Sabihaini dan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabel yang diteliti terkait 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian untuk mengetahui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan penelitian

No	Nama dan Judul	Persamaan	Perbedaan	
			Peneliti Terdahulu	Peneliti Sekarang
	<p>Heri Tri Sutiono (2020)</p> <p>Pengaruh Perencanaan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah yang Dimediasi Strategi Keunggulan Kompetitif</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JABIS) Vol. 18 (1), 14-25.</p>	<p>perencanaan strategi dan kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis deskriptif 	<p>Pengaruh Perencanaan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah yang Dimediasi Strategi Keunggulan Kompetitif</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja dengan diperkuat oleh adanya keunggulan kompetitif ▪ Penelitian dilakukan pada Usaha Kecil Menengah di Yogyakarta ▪ Sampel sebanyak 139 UKM dengan menggunakan Teknik <i>proporsional cluster random sampling</i> ▪ Menggunakan analisis model persamaan structural (SEM) AMOS 	<p>untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan strategi terhadap kinerja perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo ▪ Sampel penelitian sebanyak 46 responden dengan berfokus hanya pada 1 sampel perusahaan ▪ Menggunakan Teknik sampel acak sederhana ▪ Variabel penelitian terkait perencanaan, strategi dan kinerja perusahaan ▪ Pengukuran menggunakan <i>Balance Scorecard</i>

Sumber: diolah oleh peneliti (2022)

Keterangan:

Penelitian merupakan replikasi penelitian yang dilakukan oleh Abd. Rahmat I. Lakoro dkk.,(2018) yang berjudul Analisis Perencanaan Strategi sebagai Determinan Kinerja PDAM Kota Gorontalo. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Menganalisis dan mengetahui perencanaan strategis yang dilakukan oleh PDAM Kota Gorontalo (2) Pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan pada PDAM Kota Gorontalo. Pengumpulan data dengan kuesioner pada 98 responden. Analisis data menggunakan analisis SWOT dan regresi linier berganda dengan SPSS. Adapun perbedaan penelitian yaitu penelitian dilakukan pada PDAM Kota Gorontalo. Sampel penelitian sebanyak 98 responden. Sedangkan peneliti melakukan penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo Sampel penelitian sebanyak 46 responden. Sedangkan persamaan penelitian yaitu menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis deskriptif asosiatif. Adapun Uji statistik menggunakan SPSS.

B. Kajian Teori**1. Strategi**

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti kepemimpinan dan ketentraman.⁷⁰ Strategi diartikan sebagai pemilihan cara atau teknik yang tepat bagi suatu perusahaan atau perdagangan, sehingga perusahaan atau perdagangan lebih mampu mempertahankan

⁷⁰ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2001): 23

hidupnya dan mengembangkan usaha.⁷¹ Definisi lain menyebutkan strategi adalah tindakan yang bersifat meningkat (incremental) dan terus menerus serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan.⁷²

Strategi yang efektif melibatkan upaya untuk membangun pemahaman internal yang baik di antara anggota tim serta menjalankan pemasaran yang interaktif untuk berhubungan secara langsung dengan pelanggan atau konsumen potensial.⁷³ Strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dan organisasi menjadi satu kesatuan yang utuh.⁷⁴

Gulo W. Mendefinisikan strategi sebagai berikut:

- a. Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral
- b. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam arti dan sasaran jangka panjang, program bertindak dan prioritas alokasi sumber daya.
- c. Menyelesaikan bidang yang akan digeluti organisasi.
- d. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dan kekuatan serta kelemahannya.

⁷¹ Richardus Eko Indrajit, *Strategi Manajemen Pembelian Dan Supply*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2005): 122

⁷² Quinn, *Strategi Pemasaran*. (Jakarta: Universitas Indonesia: 2000).

⁷³ Khamdan Rifa'I, *Membangun Loyalitas Pelanggan* (2019)

⁷⁴ Fandi Tjiptono, *Manajemen Jasa*, (Yogyakarta: Andi, 2000): 54.

- e. Melibatkan semua tingkatan hirarki organisasi, sementara itu kamus besar Indonesia menyatakan bahwa strategi merupakan rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.⁷⁵

Strategi tidak hanya sekedar perencanaan, tetapi lebih dari pada itu yakni perencanaan menyeluruh, komprehensif dan integral. Menyeluruh artinya melibatkan semua bagian antara unit kerja yang ada dalam perusahaan secara bersama-sama komprehensif artinya mencakup semua aspek utama organisasi, Gulo mendefinisikan integral artinya semua bagian dari perencanaan harus saling terkait satu dengan yang lainnya, komprehensif dan terintegrasi dengan keunggulan organisasi terhadap tantangan lingkungan yang dirancang dan diarahkan untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan tersebut melalui pelaksanaan kegiatan secara efektif.⁷⁶ Strategi melibatkan penentuan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan ini dapat bersifat jangka pendek atau jangka panjang, dan strategi dirancang untuk mencapai atau mendukung pencapaian tujuan tersebut.⁷⁷

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa strategi adalah suatu rencana yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu. Beberapa perusahaan mungkin memiliki tujuan yang sama, tetapi strategi yang mereka gunakan tidak sama. Strategi terfokus yang tidak hanya membuat rencana menjadi layak, tetapi strategi lebih menekankan pada aspek eksekusi.

⁷⁵ Gulo W. *Strategi Belajar Mengajar*. Bandung : Gramedia Sarana Indonesia 2002.

⁷⁶ Baharuddin, dkk, *Dikotomi Islam* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2011):218

⁷⁷ Firman Aulia Ramadhan dan Lailatul Usriyah, *Jurnal Pendidikan Guru MI Strategi Guru dalam Mengimplementasikan Pendidikan Multikultural pada Sekolah Dasar Pada Masa Pandemi Covid-19* (2021)

2. Kinerja

Kinerja merupakan suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar.⁷⁸ Kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan.⁷⁹ Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan aturan-aturan pelaksanaan keuangan dengan baik dan benar. Seperti dengan membuat suatu laporan keuangan yang telah memenuhi standar dan ketentuan dalam SAK (standar Akuntansi Keuangan) atau GAAP (*General Accepted Accounting Principle*), dan lainnya.⁸⁰

Berdasarkan penjelasan mengenai definisi kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan gambaran tentang keberhasilan perusahaan berupa hasil yang telah dicapai berkat berbagai aktivitas yang telah dilakukan dengan hasil kerja berupa laporan kinerja dimana kinerja dilakukan sesuai aturan-aturan pelaksanaan keuangan dalam memenuhi pencapaian tujuan, sasaran, visi dan misi perusahaan.

⁷⁸ Gita Puspitasari, *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan* (Serang Banten: Desanta Publisher, 2021):3.

⁷⁹ Indra Bastian. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (Jakarta: Erlangga, 2006): 274.

⁸⁰ Irfan Fahmi, *Analisis Kinerja Keuangan* (Bandung: Alfabeta, 2017): 2.

a. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan komponen terpenting dalam penganggaran berbasis kinerja, indikator ini berperan penting dalam menilai cara sebuah organisasi menjalankan program-program yang telah dianggarkan sebelumnya. Indikator kinerja dapat didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu tujuan atau sasaran yang ditetapkan dengan memperhitungkan indikator-indikator.⁸¹

Selanjutnya dinyatakan juga bahwa indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).⁸²

- 1) Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.
- 2) Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.

⁸¹ Irfan Fahmi, *Analisis Kinerja Keuangan* (Bandung: Alfabeta, 2017): 2.

⁸² Indra Bastian. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (Jakarta: Erlangga, 2006):267.

- 3) Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- 4) Indikator manfaat (*benefits*) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 5) Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

b. Pengembangan Indikator Kinerja

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa penggunaan indikator kinerja sangatlah penting untuk mengetahui apakah suatu kegiatan maupun program-program suatu perusahaan telah dijalankan secara efektif serta efisien. Menurut Mardiasmo indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Adapun Mardiasmo juga menyatakan bahwa:

penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut:

- 1). Biaya pelayanan (*cost of service*);
- 2). Penggunaan (*utilization*);
- 3). Kualitas dan Standar pelayanan (*quality and standards*);
- 4). Cakupan pelayanan (*coverage*); dan

5). Kepuasan (*satisfaction*).⁸³

c. Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi dalam Hery “pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik tingkat efektifitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sedangkan pengukuran kinerja menurut Supriyono RA dapat didefinisikan sebagai berikut:⁸⁴

Selanjutnya pengukuran kinerja dapat didefinisikan juga sebagai berikut:

“Pengukuran kinerja adalah upaya yang dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan aktivitas bisnis berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan, juga bagaimana tingkat pencapaian keberhasilan perusahaan apakah sudah sesuai dengan targe, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dieliminasi melalui proses perbaikan yang berkesinambungan”.⁸⁵

Pengukuran kinerja sektor publik dalam buku “Akuntansi Sektor Publik”, dinyatakan bahwa:

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud:

- 1). Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja yang dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus kepada

⁸³ Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI), 2018):157.

⁸⁴ Hery. *Balanced Scorecard for Business* (Jakarta: PT. Grasindo, 2017): 48.

⁸⁵ Hery. *Balanced Scorecard for Business* (Jakarta: PT. Grasindo, 2017): 49..

tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik.

- 2). Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- 3). Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagan.⁸⁶

Selain itu dalam bukunya *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, dinyatakan juga bahwa pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.⁸⁷ Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja sektor publik merupakan suatu alat ukur baik keuangan maupun bukan keuangan yang digunakan perusahaan sektor publik dalam melakukan suatu pencapaian kinerja atas strategi yang telah dijalankan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat pencapaian kinerja. Oleh sebabnya untuk bisa memberikan pencapaian kinerja yang baik dibutuhkan adanya suatu tujuan yang jelas. Apabila dilakukan secara berkesinambungan pengukuran kinerja akan memberikan timbal balik sehingga upaya perbaikan yang dilakukan secara terus menerus pasti dapat memberikan pencapaian hasil yang perusahaan inginkan untuk kedepannya. Menurut penjelasan dari buku *Akuntansi Sektor Publik*

⁸⁶ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI), 2018): 151.

⁸⁷ Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (Jakarta: Erlangga, 2006):275.

disebutkan bahwa terdapat beberapa tujuan pengukuran kinerja sektor publik yaitu sebagai berikut.⁸⁸

- 1). Untuk mengkomunikasikan strategi dengan lebih baik (*top down and bottom up*).
- 2). Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- 3). Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan manajer bawah serta memotivasi dan untuk mencapai goal *congruence*.
- 4). Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

d. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya Akuntabilitas Publik. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja.

Selanjutnya setelah tujuan pengukuran kinerja suatu perusahaan tercapai maka perusahaan akan merasakan manfaat langsung antara lain seperti yang disebutkan juga dalam buku

⁸⁸ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI), 2018):152.

Akuntansi Sektor Publik bahwa terdapat beberapa manfaat pengukuran kinerja sektor publik yaitu sebagai berikut:⁸⁹

- 1). Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2). Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan.
- 3). Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta sserta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4). Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara objektif atas pencapaian yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5). Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- 6). Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
- 7). Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8). Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Adapun penjelasan lain yang disebutkan dalam buku Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar bahwa terdapat beberapa tujuan serta manfaat dari pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut:⁹⁰

⁸⁹ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI), 2018):152.

⁹⁰ Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (Jakarta: Erlangga, 2006): 275.

- 1). Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2). Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati.
- 3). Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4). Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
- 5). Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6). Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
- 7). Membantu memahami proses kegiatan instansi perusahaan.
- 8). Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- 9). Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10). Menungkap masalah yang terjadi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa suatu tujuan perusahaan harus ada demi tercapainya suatu pencapaian keberhasilan perusahaan sehingga hasil kinerja dapat tercapai dengan *profit* maksimal sesuai yang diinginkan oleh perusahaan. Dengan kata lain tujuan merupakan hal penting yang harus dibuat agar dapat memberikan suatu manfaat bagi perusahaan. Semakin banyak manfaat

yang dapat dirasakan oleh perusahaan maka secara tidak langsung akan memberikan penilaian kinerja yang lebih baik kedepannya.

e. Informasi yang Digunakan untuk Pengukuran Kinerja

Informasi yang digunakan untuk pengukuran kinerja dalam buku akuntansi sektor publik terbagi menjadi informasi finansial dan informasi nonfinansial.⁹¹

1). Informasi Finansial

Penilaian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dijalankan dengan melakukan analisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan. Analisis varians secara garis besar berfokus pada:

- a) Varian pendapatan (*review variance*).
- b) Varians Pengeluaran (*expenditure variance*), varian ini terbagi menjadi varian belanja rutin (*recurrent expenditure variance*) dan varians belanja investasi atau modal (*capital expenditure variance*).

Dalam buku akuntansi sektor publik dijelaskan juga bahwa setelah dilakukannya analisis varians, maka selanjutnya melakukan identifikasi sumber penyebab terjadinya varians dengan menelusuri varians tersebut hingga pada level manajemen terendah atau paling bawah. Hal ini dilakukan guna mengetahui

⁹¹ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI), 2018): 153.

unit spesifik mana yang bertanggungjawab terhadap terjadinya varians sampai tingkat manajemen yang paling bawah.⁹²

2). Informasi Non-finansial

Informasi nonfinansial dapat dijadikan sebagai tolak ukur lainnya. Informasi nonfinansial juga dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif dan banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi adalah metode *Balance Scorecard*. Dengan metode ini kinerja organisasi yang diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansial saja, akan tetapi juga aspek nonfinansial. Dalam buku akuntansi sektor publik dinyatakan juga bahwa pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu: (1) perspektif finansial (*financial perspective*), (2) perspektif kepuasan (*customer perspective*), (3) perspektif efisiensi proses internal (*internal process efficiency perspective*), dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).⁹³

Konsep *Balance Scorecard* dikembangkan berdasarkan aspek pengembangan implementasi konsep. Menurut para ahli management Kaplan dan Norton, *Balance Scorecard* terdiri atas kartu skor dan keseimbangan atau juga yang merupakan kartu catatan angka, kartu yang digunakan untuk mencatat skor yang

⁹² Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI), 2018): 154.

⁹³ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI), 2018): 153.

dihasilkan kinerjanya. Kartu skor dapat digunakan juga dalam perencanaan lembaran musik yang direalisasikan oleh staf di masa depan. Skor diwujudkan melalui kartu skor staf dimasa depan dan hasil kinerja sebenarnya. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat yang paling populer yang digunakan oleh manajer untuk mengukur kinerja perusahaan dilihat dari empat perspektif. Perspektif ini termasuk pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan keseimbangan *scorecard* ini dimaksudkan untuk mengukur aktivitas operasional merata dengan peta. Dimana dengan menggunakan peta ini menghasilkan nilai yang lebih akurat dan *representative* sistem kerja saat ini.⁹⁴

Selanjutnya penjelasan dari buku *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif* disebutkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan salah satu model pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan (1992), kemudian dikembangkan oleh Norton pada 1996. *Balance Scorecard* juga merupakan kerangka agar organisasi ataupun perusahaan dapat melaksanakan program-program yang memfokuskan pada strategi yang telah disusun oleh suatu organisasi ataupun perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja

⁹⁴ Soetjipto, Noer, *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Implementasi Balance Scorecard sebagai Instrumen Penilaian Kinerja* (Yogyakarta: K Media, 2018):31.

menggunakan *Balance Scorecard* memiliki pandangan terhadap pengukuran kinerja pada empat perspektif yaitu:⁹⁵

- 1). Perspektif Keuangan.
- 2). Perspektif Pelanggan.
- 3). Perspektif Internal.
- 4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti menggunakan indikator dengan aspek kinerja finansial dan nonfinansial yakni melihat hasil kinerja dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* ini diharapkan dapat membantu manajer serta organisasi ataupun perusahaan untuk dapat memfokuskan pada ukuran kinerja dengan sekaligus menyeimbangkan keempat perspektif tersebut diatas.

Kinerja pada perspektif keuangan diukur dengan menggunakan ukuran:

- 1). Laba investasi (*Return on Investment*) (ROI)
- 2). Peningkatan penjualan
- 3). Bauran pendapatan (*revenue mix*)
- 4). Pemanfaatan aktiva (diukur dengan *asset turn over*)
- 5). Efisiensi biaya⁹⁶

⁹⁵ Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif* (Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup), 2017):28.

⁹⁶ Freddy Rangkuti., *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011):5.

Semakin meningkat ukuran dari perspektif keuangan dimana terlihat dari meningkatnya pencapaian ROE dan ROI, margin laba serta efisiensi biaya yang maka perusahaan dapat menguasai pasar dan dapat dikatakan pencapaian lebih baik dibandingkan pesaing.

Kinerja pada perspektif pelanggan diukur melalui:

- 1). Jumlah pelanggan baru
- 2). Jumlah pelanggan yang membeli kembali
- 3). Loyalitas pelanggan⁹⁷

Ukuran dari perspektif pelanggan dapat dilihat dari hasil pencapaian (pangsa pasar), kemampuan mempertahankan pelanggan, kemampuan tingkat jumlah pelanggan loyal, tingkat kepuasan pelanggan serta tingkat profitabilitas pelanggan.

Kinerja pada perspektif internal proses diukur dengan menggunakan:

- 1). Waktu proses
- 2). Pengiriman tepat waktu
- 3). Efektivitas proses.⁹⁸

Ukuran dari perspektif internal proses dapat terlihat dari hasil pencapaian inovasi (munculnya produk baru), operasional, dan produksi yang semakin baik serta layanan purnajual.

Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan ukuran:

⁹⁷ Freddy Rangkuti., *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011):5

⁹⁸ Freddy Rangkuti., *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011):6

- 1). Tingkat keahlian SDM
- 2). Komitmen SDM
- 3). Suasana Kerja.⁹⁹

Ukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan dapat terlihat dari pencapaian peningkatan keahlian SDM, kemampuan sistem informasi, tingkat komitmen dan motivasi SDM.

Berdasarkan uraian serta penjelasan yang telah disebutkan diatas maka, peneliti menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja organisasi dalam penelitian ini menggunakan metode *Balance Scorecard* sebab dengan menggunakan metode ini aspek kinerja organisasi yang dinilai lebih detail sebab tidak hanya aspek finansial saja yang dinilai melainkan aspek nonfinansialnya juga, sehingga penilaian kinerja pada perusahaan akan lebih menyeluruh.

Adapun terdapat beberapa manfaat atau keunggulan ketika pengukuran kinerja dilakukan menggunakan *Balance Scorecard* yaitu sebagai berikut:¹⁰⁰

- 1) Menjadi K2ST

Balanced Scorecard dapat mencakup properti K2ST seperti: konsisten, komprehensif, seimbang dan terukur. Kartu skor berimbang dapat mengukur kinerja perusahaan tidak hanya fokus pada keuangan tetapi juga dari sudut pandang pelanggan.

⁹⁹ Freddy Rangkuti., *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011):6

¹⁰⁰ Soetjipto, Noer, *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Implementasi Balance Scorecard sebagai Instrumen Penilaian Kinerja* (Yogyakarta: K Media, 2018): 31.

Balanced Scorecard membantu untuk mengukur tujuan-tujuan yang sulit diukur sebelumnya.

2) Tercapainya perpaduan visi dan misi

Keberadaan *balanced scorecard* dianjurkan agar realisasi visi dan misi perusahaan tercapai. *Balanced scorecard* mengasumsikan empat kategori dengan perspektif yang berbeda untuk terciptanya peningkatan keuntungan (perspektif keuangan). *Balanced scorecard* juga berfokus pada peningkatan layanan pelanggan dan proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3) Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja kerja

Sebuah *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengukur layanan bisnis kepada konsumen. Bagaimana evaluasi kinerja karyawan terhadap pelayanan terhadap konsumen. Apa saja yang karyawan berikan selama ini apakah telah memberikan hasil yang memuaskan pelanggan atau tidak. Gunakan kartu skor berimbang sebagai motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

4) Dapatkan umpan balik

Balanced scorecard dirancang untuk menilai dua arah yakni umpan balik dari strategi untuk digunakan lebih dari sekedar penilaian evaluasi dalam bentuk proposal dan tidak hanya secara numerik kritik. Hal ini memungkinkan karyawan untuk bekerja

secara mandiri tidak hanya satu orang, tetapi juga secara strategis antara Departemen. Prospek untuk belajar dan berkembang untuk menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja.

5) Motivasi untuk meningkatkan daya saing

Bisnis yang sedang dijalankansaat ini dapat menurun seiring waktu karena kurangnya kompetitif dan tidak mau melakukan pembaruan. Oleh karenanya butuh suatu inovasi baru karena selera masyarakat yang mungkin berubah. Hal-hal penting untuk menjaga bisnis tetap berjalan dapat dilakukan dengan mengevaluasi, mengembangkan dan berinovasi mendukung kinerja perusahaan dan meningkatkan daya saing.

3. Perencanaan dan Strategi

a. Definisi Perencanaan

Perencanaan merupakan bagian dari manajemen strategi¹⁰¹.

Perencanaan merupakan penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Perencanaan mencakup kegiatan pengambilan keputusan. Untuk itu, diperlukan kemampuan yang mengandalkan pencitraan dan melihat kedepan guna merumuskan suatu pola tindakan untuk masa yang akan datang.¹⁰²

Perencanaan juga dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk

¹⁰¹ Riant Nugroho. *Perencanaan Strategis In Action* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2010):1.

¹⁰² Ruslan dan Rusli Yusuf, *Perencanaan Pembelajaran PPKN* (Aceh : Syiah Kuala University Press, 2017): 3.

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan dapat diberi arti juga sebagai suatu proses pembuatan serangkaian kebijakan untuk mengendalikan masa depan sesuai dengan yang ditentukan.¹⁰³ Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya manusia yang tersedia.¹⁰⁴

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan perumusan masa depan yang diharapkan yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dengan melibatkan berbagai keputusan dan kebijakan yang telah diambil melalui rencana atau strategi tindakan sistematis melalui sebuah keputusan.

b. Fungsi, Tujuan dan Jenis Perencanaan

1) Fungsi Perencanaan

Pada dasarnya perencanaan sangat berguna bagi organisasi atau perusahaan dalam pengambilan suatu keputusan yang efektif dan efisien. Dalam proses pelaksanaannya, pihak manajer harus mampu menjawab pertanyaan 5W dan 1H, yakni:

- a) What (Apa): Apa tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan?
- b) Why (Kenapa): Kenapa hal tersebut menjadi tujuan perusahaan?

¹⁰³ Rudi Ahmad Suryadi, dan Aguslani Mushlih *Desain dan Perencanaan Pembelajaran* (Aceh : Syiah Kuala University Press, 2019): 9.

¹⁰⁴ Indra Bastian. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: BPFE, 2009):27.

- c) Where (Dimana): Dimanakah lokasi yang paling pas untuk mencapai tujuan tersebut?
- d) When (Kapan): Kapankah pekerjaan harus diselesaikan untuk mencapai tujuan tersebut?
- e) Who (Siapa): Siapa saja orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan perusahaan?
- f) How (Bagaimana): Bagaimana cara yang paling tepat untuk melakukan pekerjaan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan memiliki fungsi untuk mencapai tingkat efektivitas dan juga efisiensi operasional organisasi atau perusahaan. Sehingga, nantinya dapat dilakukan upaya mengidentifikasi berbagai kendala-kendala atau hambatan, melakukan pencegahan serta pendeteksian terkait penyimpangan secara cepat, sehingga perusahaan dapat beroperasi lebih baik.

2) Tujuan Perencanaan

Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan yang berbeda yang telah ditetapkan bersama, akan tetapi pada dasarnya tujuan perusahaan dalam melakukan perencanaan adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengantisipasi dan juga beradaptasi dengan berbagai perubahan yang mungkin terjadi.

- b) Demi memberikan arahan kepada para administrator ataupun non administrator agar dapat melakukan tugasnya sesuai dengan rencana yang sudah dibuat.
- c) Menghindari atau meminimalisir berbagai potensi terkait adanya tumpang tindih serta pemborosan dalam hal pelaksanaan pekerjaan.
- d) Menetapkan suatu standar tertentu yang nantinya harus bisa digunakan dalam bekerja, sehingga akan memudahkan proses pengawasan ataupun pemantauan.

c. Proses Perencanaan dan Pengendalian Manajerial Organisasi Sektor Publik.

Perencanaan dan pengendalian pada dasarnya merupakan dua sisi dari mata uang yang sama, sehingga keduanya harus dipertimbangkan secara bersama-sama. Jika tidak ada pengendalian, maka perencanaan tidak akan berarti sebab tidak akan ada tindak lanjut (*follow up*) untuk mengidentifikasi tercapai tidaknya suatu perencanaan organisasi. Sebaliknya jika tidak ada perencanaan, maka pengendalian pun tidak akan berarti sebab tidak akan perencanaan yang ditetapkan untuk pencapaian target organisasi yang akan digunakan sebagai pembanding. Perencanaan dan pengendalian merupakan suatu proses yang membentuk suatu siklus, sehingga antara

satu tahap dengan tahap lainnya akan saling berkaitan sehingga akan terintegrasi dalam suatu organisasi.¹⁰⁵

Jones and Pendlebury (1996) membagi proses perencanaan dan pengendalian manajerial pada organisasi sektor publik menjadi lima tahap, yaitu:

- 1) Perencanaan tujuan dan sasaran dasar;
- 2) Perencanaan operasional;
- 3) Penganggaran;
- 4) Pengendalian dan pengukuran; dan
- 5) Pelaporan, analisis, dan umpan balik.¹⁰⁶

d. Definisi Strategi

Strategi terbagi kedalam tiga pemahaman yakni perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi (implementasi) strategi.¹⁰⁷

Strategi merupakan rencana yang terpadu, komprehensif, dan terintegrasi yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat di dalam perusahaan.¹⁰⁸ Strategi juga merupakan suatu pernyataan yang mengarahkan bagaimana masing-masing individu dapat bekerja sama dalam suatu organisasi, dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran

¹⁰⁵ Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggotan IKAPI), 2018): 41.

¹⁰⁶ Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: ANDI (Anggotan IKAPI), 2018): 41.

¹⁰⁷ Riant Nugroho. *Perencanaan Strategis In Action* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2010): 6.

¹⁰⁸ Heri Sudarsono, *Buku Ajar Manajemen Pemasaran* (Jember: CV Pustaka Abadi, 2020): 4.

organisasi tersebut.¹⁰⁹ Selanjutnya strategi dapat dikatakan sebagai suatu tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan¹¹⁰.

Berdasarkan definisi strategi diatas dapat disimpulkan bahwa Strategi adalah rencana dan segala upaya atau cara-cara yang telah dipilih untuk diprioritaskan dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan atau organisasi.

e. Dimensi dan Manfaat Strategi

1) Dimensi Strategi

Terdapat 5 Dimensi manajemen strategi¹¹¹ diantaranya yaitu:

- a) Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan.
- b) Dimensi Eksternal dan Internal.
- c) Dimensi Pendayagunaan Sumber-sumber.
- d) Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak.
- e) Dimensi Multi Bidang.

2) Manfaat Strategi

Terdapat 3 manfaat manajemen strategi¹¹² diantaranya yaitu:

- a) Pemahaman yang lebih jelas atas visi strategis perusahaan.
- b) Fokus yang lebih tajam terhadap apa yang secara strategis memang penting.

¹⁰⁹ S Assauri, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016).

¹¹⁰ Ismail, *Manajemen Strategi Sektor Publik* (Pasuruan Jawa Timur: CV. Qiara Media, 2020): 7.

¹¹¹ Ismail, *Manajemen Strategi Sektor Publik* (Pasuruan Jawa Timur: CV. Qiara Media, 2020): 11.

¹¹² Ismail, *Manajemen Strategi Sektor Publik* (Pasuruan Jawa Timur: CV. Qiara Media, 2020): 12

- c) Pemahaman yang lebih baik terhadap apa yang secara strategis memang penting.

f. Tahapan Strategi

Terdapat beberapa tahapan dalam manajemen strategi¹¹³ diantaranya yaitu:

1) Perumusan strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang, dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk pencapaian tujuan.

2) Penetapan strategi

Penetapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

3) Penilaian strategi

Penilaian strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer wajib mengetahui kapan ketika strategi tertentu tidak dapat berjalan dengan baik; penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi terkait.

¹¹³ Ismail, *Manajemen Strategi Sektor Publik* (Pasuruan Jawa Timur: CV. Qiara Media, 2020): 13.

BAB III

PENGUJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah PDAM Kabupaten Situbondo

Pembangunan PDAM di Kabupaten Situbondo berdiri sejak pemerintahan Hindia Belanda pada tahun 1936 sebagaimana tercantum pada Menara air di alun-alun Kota Situbondo, yang kemudian setelah Kemerdekaan Republik Indonesia, dikelola oleh pemerintah yang berpusat di Panarukan. Selanjutnya sesuai Undang-Undang No. 12 tahun 1950 Tentang Pembentukan Daerah Kabupaten Situbondo dalam lingkungan Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur juncto Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1972 tentang Perubahan Nama Pemerintahan Tempat Kedudukan Pemerintah Daerah Kabupaten Situbondo, yang pada saat ini dikelola oleh Saluran Air Minum (SAM) dibawah koordinasi Pekerjaan Umum (PUK) Kabupaten Situbondo.

Pada tahun 1981 beralih pengelolaannya dari Saluran Air Minum (SAM) menjadi Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Kabupaten Situbondo dibawah koordinasi Cipta Karya -Proyek Peningkatan Sarana Air Bersih (PPSAB), sesuai Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. 068/KPTS/CK//1981 tanggal 27 Juni 1981. Selanjutnya pada tahun 1991 terjadi perusahaan status dari Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Kabupaten Situbondo menjadi PDAM melalui:

- a. Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 132/KPTS/1991 tanggal 21 Maret 1991 tentang Penyerahan Pengelolaan Prasarana dan sarana air bersih.
- b. Berita acara penyerahan sarana penyediaan air bersih di Provinsi Jawa Timur antara Direktur Jendral Cipta Karya Departmen Pekerjaan Umum dengan Gubernur Jawa Timur Nomor 01/BA/1991 dan Nomor 690/445/023/1991 tanggal 28 Maret 1991.
- c. Berita acara penyerahan sarana air bersih di Kabupaten daerah Tingkat II Situbondo antara Gubernur Jawa Timur dengan Bupati Kabupaten Daerah tingkat II Situbondo Nomor 690/447/023/1991 dan Nomor 690/801. A/437.014/1991 tanggal 28 Maret 1991.

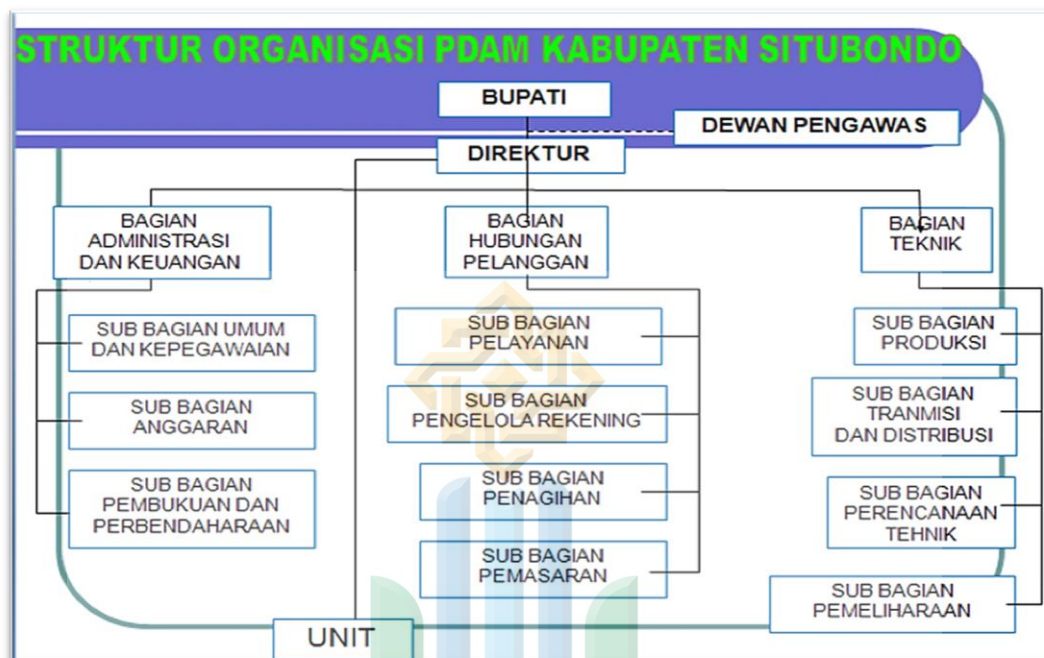
2. Visi PDAM Kabupaten Situbondo

“Menjadi perusahaan yang sehat, mandiri, profesional, dan terbaik dalam pelayanan guna mendukung terwujudnya masyarakat sehat dan sejahtera”.

3. Misi PDAM Kabupaten Situbondo

- a. Memproduksi dan mendistribusikan air minum dengan pelayanan terbaik bagi pelanggan.
- b. Melakukan usaha lain bagi kemajuan perusahaan dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c. Meningkatkan kapasitas SDM dan kinerja perusahaan.
- d. Berperan aktif dalam konservasi lingkungan.

- e. Memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah yang berkelanjutan.



Struktur Organisasi PDAM Tirta Baluran Kabupaten Situbondo
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Situbondo

B. Penyajian Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menjelaskan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Dalam pengujian validitas, instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner sebanyak 30 pertanyaan. Sebelum melakukan uji validitas, data yang diperoleh ditabulasikan terlebih dahulu. Proses perhitungan skor kuesioner hasil tabulasi dapat dilihat di lampiran.

Setelah data hasil jawaban dari responden ditabulasi, selanjutnya diolah dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows Version 22* sehingga diperoleh hasil validitas untuk variabel X yaitu Perencanaan dan Strategi sebagai berikut:

Tabel 3.1
Hasil Penghitungan Penyajian Validitas
Variabel Perencanaan dan Strategi (X)

Pertanyaan	Korelasi	Nilai Batas	Keterangan
P1	0,674	0,3	Valid
P2	0,813	0,3	Valid
P3	0,782	0,3	Valid
P4	0,582	0,3	Valid
P5	0,713	0,3	Valid
P6	0,698	0,3	Valid
P7	0,873	0,3	Valid
P8	0,674	0,3	Valid
P9	0,665	0,3	Valid
P10	0,718	0,3	Valid
P11	0,709	0,3	Valid
P12	0,685	0,3	Valid
P13	0,784	0,3	Valid
P14	0,782	0,3	Valid
P15	0,582	0,3	Valid
P16	0,709	0,3	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2022)

Berdasarkan tabel 3.1 diatas, hasil pengujian validitas item kuesioner menunjukkan bahwa dari 16 item pertanyaan, dimana pada setiap variabel memiliki nilai korelasi di atas 0,3 sebagai nilai batas suatu item kuesioner penelitian dikatakan dapat digunakan (dapat diterima). Sehingga dapat dikatakan bahwa item kuesioner variabel X yaitu Perencanaan dan Strategi dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil olah data uji validitas X yaitu Perencanaan dan Strategi dapat dilihat pada lampiran.

Sedangkan uji validitas untuk variabel Y yaitu Kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Hasil Penghitungan Penyajian Validitas
Variabel Kinerja (Y)

Pertanyaan	Korelasi	Nilai Batas	Keterangan
P1	0,704	0,3	Valid
P2	0,689	0,3	Valid
P3	0,613	0,3	Valid
P4	0,731	0,3	Valid
P5	0,825	0,3	Valid
P6	0,920	0,3	Valid
P7	0,727	0,3	Valid
P8	0,827	0,3	Valid
P9	0,717	0,3	Valid
P10	0,463	0,3	Valid
P11	0,765	0,3	Valid
P12	0,716	0,3	Valid
P13	0,920	0,3	Valid
P14	0,727	0,3	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2022)

Berdasarkan tabel 3.2 diatas, hasil pengujian validitas item kuesioner menunjukkan bahwa dari 14 item pertanyaan, dimana pada setiap variabel memiliki nilai korelasi di atas 0,3 sebagai nilai batas suatu item kuesioner penelitian dikatakan dapat digunakan (dapat diterima). Sehingga dapat dikatakan bahwa item kuesioner variabel Y yaitu Kinerja dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil olah data uji validitas Y yaitu Kinerja dapat dilihat pada lampiran.

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas untuk variabel X Perencanaan dan Strategi serta variabel Y Kinerja diketahui untuk variabel X semua item pertanyaan dinyatakan valid, sedangkan untuk variabel Y semua item pertanyaan juga dinyatakan valid, selanjutnya semua item pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai model untuk uji asumsi

klasik sebelum dilakukan uji regresi sederhana. Selanjutnya untuk memastikan lebih lanjut bahwa variabel dapat digunakan sebagai model uji asumsi klasik dan juga uji regresi sederhana maka peneliti akan menentukan uji reliabilitas instrumen.

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat kekonsistenan tanggapan responden terhadap item pertanyaan kuesioner berdasarkan pemahaman responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diajukan. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha*. Diperoleh hasil pengujian untuk variabel X Perencanaan dan Strategi serta variabel Y Kinerja yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.3
Uji Reliabilitas Variabel
Perencanaan dan Strategi (X)

Variabel yang Diukur	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Standarized Alpha</i>	Keterangan
Variabel X Perencanaan dan Strategi	0,930	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2022)

Berdasarkan pada hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS for Windows Version 22* di atas, pada kolom *Cronbach's Alpha* terdapat nilai 0,930 dimana angka tersebut melebihi 0,6 artinya bahwa 16 pertanyaan yang terdapat pada variabel X Perencanaan dan Strategi memiliki tingkat reliabilitas sebesar 0,930 maka dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa 16 pertanyaan pada variabel X Perencanaan

dan Strategi adalah reliabel karena koefisien korelasinya lebih besar dari pada nilai kritisnya yaitu 0,6.

Sedangkan hasil pengujian reliabilitas untuk variabel Y Kinerja yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.4
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)

Variabel yang Diukur	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Standarized Alpha</i>	Keterangan
Variabel Y Kinerja	0,927	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2022)

Berdasarkan pada hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS for Windows Version 22* di atas, pada kolom *Cronbach's Alpha* terdapat nilai 0,927 dimana angka tersebut melebihi 0,6 artinya bahwa 14 pertanyaan yang terdapat pada variabel Y Kinerja memiliki tingkat reliabilitas sebesar 0,927 maka dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa 14 pertanyaan pada variabel Y Kinerja adalah reliabel karena koefisien korelasinya lebih besar dari pada nilai kritisnya yaitu 0,6.

2. Pengaruh Perencanaan dan Strategi Terhadap Kinerja di PDAM Kabupaten Situbondo

PDAM merupakan salah satu Unit Usaha Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang distribusi air bersih kepada masyarakat. PDAM tersebar di seluruh provinsi, kabupaten dan kota di seluruh Indonesia. PDAM adalah perusahaan penjernihan air lokal yang diawasi dan diawasi oleh pejabat eksekutif dan legislatif daerah. PDAM memenuhi kebutuhan

kritis banyak orang dengan menyediakan air bersih serta mengumpulkan dana publik melalui keuntungan dari proyek yang digunakan untuk membangun sarana dan prasarana yang dibutuhkan masyarakat. Dengan mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 690-069 Tahun 1992 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan PDAM, sebagaimana diperbaharui dengan Surat Keputusan Dinas Dalam Negeri No. 690-536 Tahun 1998 mengenai pedoman Penetapan Tarif Air Minum pada Perusahaan Air Minum Daerah, ditegaskan bahwa amanat utama PDAM adalah memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dan diharapkan PDAM dapat menjalankan amanah tersebut. Mendapatkan dana sendiri dan berjuang untuk pengembangan lebih lanjut tingkat layanan. PDAM juga diharapkan dapat berkontribusi dalam pembangunan pemerintah daerah (Pemda). Lebih lanjut, Keputusan Kantor Pusat No. 47 (1999) tentang Pedoman Evaluasi Kinerja PDAM menyatakan bahwa tujuan didirikannya PDAM adalah untuk memberikan pelayanan.¹¹⁴

Dalam rangka memaksimalkan nilai tambah Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Situbondo demi terciptanya kesejahteraan masyarakat daerah Kabupaten Situbondo sendiri, maka PDAM menerapkan beberapa Kebijakan, Sistem dan Metode yang harus dijalankan diantaranya sebagai berikut:¹¹⁵

¹¹⁴ Pionisius Minggu dan Yoakim Rembu. *Implementasi Kebijakan Pelayanan Publik oleh PDAM Tirta Kelimutu Kabupaten Ende* (Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial Vol 4(2), 2020): 174-191.

¹¹⁵ Bapak Chairul Badri, *wawancara*, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

a. Kebijakan Mutu PDAM Kabupaten Situbondo

Seluruh pimpinan dan petugas pelaksanaan PDAM wilayah Kabupaten Situbondo bertekad untuk selalu memberikan pelayanan secara cepat, aman dan benar kepada pelanggan yang akan melakukan pengaduan, pemasangan, pengurusan (perbaikan dan pemasangan) serta pembayaran tagihan. Untuk memastikan tercapainya kepuasan pelanggan, kami selalu:

Berpedoman pada peraturan yang berlaku.

- 1) Meningkatkan sistem pelayanan, memberikan pemahaman dan kepedulian pentingnya mutu layanan yang cepat, tepat dan akurat kepada pelaksana kegiatan.
- 2) Memberikan motivasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- 3) Menanggapi keluhan pelanggan secara cepat.

b. Sistem dan Metode

1) FIFO (*First In First Out*)

a) Konsep

- (1) Menghindari adanya diskriminasi dalam pelayanan.
- (2) Siapa yang datang lebih awal, maka akan selesai lebih awal dalam pengurusan atau proses yang sama.

b) Tujuan

- (1) Tertib atau teratur dalam pelayanan.
- (2) Memberi kenyamanan selama pelayanan kepada pelanggan.

(3) Membangun kesadaran pelanggan untuk senantiasa tertib dan antri dalam pengurusan.

c) Manfaat

(1) Pelayanan menjadi lancar, cepat dan teratur.

(2) Pelanggan tidak berdesakan didepan loket.

d) Sistem

Pemberian nomor urut antrian.

2) Penerapan SMM ISO 37001

a) Konsep

Standarisasi sistem pelayanan dan perbaikan kualitas pelayanan.

b) Tujuan

(1) Adanya perbaikan mutu layanan yang diberikan oleh PDAM.

(2) Membangun kesamaan visi dan misi yang harus dicapai PDAM.

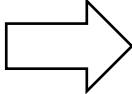
(3) Diperolehnya standar lamanya waktu pelayanan dan standarisasi formulir bukti kegiatan atau rekaman.

3) Penambahan Loket Pembayaran

a) Konsep

(1) Sebagai sarana penunjang diterapkannya banking system.

(2) Penambahan jumlah loket pembayaran setiap bagian kecamatan (Besuki, Situbondo, Arjasa, Asembagus)

Jumlah loket yang tersedia  4 Loket

Yang ada sekarang : 4 loket

Penambahan : 0 loket

b) Tujuan

- a) Mengurangi antrian didepan loket kasir.
- b) Menjamin keabsahan data pembayaran karena sudah terintegrasi dengan data SAMSAT lain di wilayah DKI Jakarta.

4) Pelayanan *Door to Door*

Dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan mendekatkan petugas PDAM kepada masyarakat. Dengan adanya pelayanan *door to door* mendekatkan dan memudahkan pelanggan melakukan pembayaran ketika, pembayaran telat bayar. Selanjutnya jika terjadi gangguan yang mengakibatkan keluhan pelanggan karena air mati, PDAM melakukan pelayanan air keliling.

5) Pengarsipan

a) Konsep

- (1) Menjamin keamanan penyimpanan arsip.
- (2) Memudahkan pencarian arsip.
- (3) Mempercepat pelayanan untuk kendaraan yang akan mutasi ke luar daerah.

b) Tujuan

Menjaga keamanan dan kelengkapan arsip.

c) Sistem

(1) Penyimpanan berdasarkan seri nomor pelanggan.

(2) Penyimpanan arsip berdasarkan digit pertama angka pada nomor pelanggan.

6) *On Line System PDAM*

a) Konsep

(1) Menerbitkan lebih dulu nomor registrasi pelanggan.

(2) Kesamaan data antara nomor registrasi pelanggan dengan data yang terdapat di PDAM.

b) Tujuan

(1) Mudah untuk mendapatkan informasi tentang identitas pemilik dan nomor pelanggan sesuai dengan nomor registrasi.

(2) Memudahkan pelanggan dalam melakukan transaksi pembayaran tagihan air serta mendapatkan bukti pembayaran.

c) Sistem

(1) *On line* dengan server PDAM dengan menggunakan aplikasi Pao Arum untuk gadget android.

(2) *On line* dengan *central data base* PDAM Kabupaten Situbondo untuk dapat mengakses informasi terkait tagihan

pembayaran, pengaduan, kontak center, tarif, pemasangan pelanggan baru, baca meter mandiri.

7) Monitoring Proses Pelayanan

Monitoring setiap proses pelayanan sangat diperlukan sebagai upaya kontrol kepada petugas pelayanan dan sebagai alat pengukur waktu berapa lama proses tersebut bisa diselesaikan sesuai sasaran mutu yang telah disepakati sesuai standar ISO 37001 dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

8) Ruang Pelayanan Pengaduan

a) Konsep

- (1) Menangani keluhan yang disampaikan langsung oleh pelanggan ke ruang pelayanan pengaduan.
- (2) Meningkatkan kualitas pelayanan berdasarkan masukan atau keluhan yang disampaikan pelanggan.

b) Mekanisme

- (1) Setiap keluhan dari pelanggan dicatat dalam buku catatan keluhan.
- (2) Setiap keluhan diidentifikasi dan dievaluasi untuk menentukan tindakan perbaikan yang akan dilakukan, dengan tetap mempertimbangkan batas tingkat kewenangan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing bagian atau bidang yang ada di PDAM tiap upaya

perbaikan dan atau pencegahan dievaluasi serta diimplementasikan.

c) Sistem

Pengaduan disampaikan langsung melalui ruang pelayanan pengaduan atau telepon.

d) Tujuan

Semua keluhan yang langsung disampaikan oleh pelanggan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat sasaran.

9) Kotak Komplin

a) Konsep

(1) Keluhan atau kritik dari pelanggan disampaikan melalui kotak pengaduan, email serta whatsapp.

(2) Dalam upaya meningkatkan kualitas jasa layanan kepada pelanggan.

(3) Komunikasi internal antara PDAM sebagai penyedia jasa layanan dengan pelanggan sebagai pengguna jasa.

b) Tujuan

Mengetahui respon dari masyarakat atau pelanggan terhadap jasa layanan yang diberikan oleh PDAM.

c) Sistem

Keluhan yang disampaikan oleh pelanggan dapat melalui kotak pengaduan, email serta whatsapp. Hasilnya dianalisa dan ditetapkan penanganannya yang efektif dengan

tetap berkoordinasi bersama bagian atau bidang terkait sesuai tugas serta wewenang.

c. Perencanaan dan Strategi PDAM Kabupaten Situbondo

Selain adanya Kebijakan, Sistem dan Metode juga perlu adanya perencanaan dan strategi matang yang harus dijalankan PDAM. Adapun hasil jawaban responden tentang Perencanaan dan Strategi melalui pengukuran *SWOT Balance Scorecard* dilihat dari empat perspektif seperti: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis proses, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

1) Kekuatan Keuangan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai kekuatan keuangan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.5
Skor Jawaban Responden Tentang Kekuatan Keuangan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
1	4	16	7	3	0	30	13	53	23	10	-	100
Total	4	16	7	3	0	30	13	53	23	10	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.5 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 13% menjawab “Sangat Baik” tentang kekuatan keuangan, responden sebesar 53% menjawab “Baik” tentang

kekuatan keuangan, responden sebesar 23% menjawab “Cukup Baik” tentang kekuatan keuangan dan responden 10% menjawab “Kurang Baik” tentang kekuatan keuangan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai aset keuangan PDAM dapat dikelola dengan baik sehingga PDAM memiliki prospek yang baik dimasa mendatang: 13% responden menjawab “Sangat Setuju”, 53% responden menjawab “Setuju”, 23% responden menjawab “Netral”, 10% menjawab “Tidak Setuju”.

Sebagaimana pengamatan di lapangan yang dilakukan peneliti, strategi yang dilaksanakan oleh PDAM agar pengelolaan aset tetap baik salah satunya dengan dilakukannya manajemen keuangan yang baik yaitu dengan adanya SDM profesional bagian administrasi dan keuangan, sub bagian anggaran serta sub bagian pembukuan dan pembendaharaan. Hal ini dilakukan agar dapat menyajikan laporan keuangan yang akurat sehingga memudahkan dalam memberikan informasi-informasi terkait keuangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil keputusan.

2) Kelemahan Keuangan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai kelemahan keuangan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.6
Skor Jawaban Responden Tentang Kelemahan Keuangan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
2	0	19	9	2	0	30	-	63	30	7	-	100
Total	0	19	9	2	0	30	-	63	30	7	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.6 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 63% menjawab “Baik” tentang kelemahan keuangan, responden sebesar 30% menjawab “Cukup Baik” tentang kelemahan keuangan, responden sebesar 7% menjawab “Kurang Baik” tentang kelemahan keuangan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM memiliki strategi matang dalam meningkatkan daya saing serta dapat menghindari peluang investasi gagal dilaksanakan: 63% responden menjawab “Setuju”, 30% responden menjawab “Netral”, 7% responden menjawab “Tidak Setuju”.

Sebagaimana hasil pengamatan di lapangan yang dilakukan peneliti strategi matang yang telah dijalankan PDAM dalam hal daya saing serta untuk menghindari peluang terjadinya investasi gagal yaitu dengan pemenuhan kualitas air bersih, pemenuhan kebutuhan air minum pelanggan, meningkatkan pelayanan seperti pemberian air keliling ketika terjadi pemadaman air PDAM (pelayanan tangka air), sambungan baru, pembayaran rekening air

minum, pemeriksaan kualitas air, adanya promo-promo yang diberikan untuk pemasangan bagi pelanggan baru. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan meningkatkan jumlah penjualan serta meningkatkan jumlah ROI (laba investasi).

3) Peluang Keuangan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai peluang keuangan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.7
Skor Jawaban Responden Tentang Peluang Keuangan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
3	0	13	15	2	0	30	-	43	50	7	-	100
Total	0	13	15	2	0	30	-	43	50	7	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.7 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 43% menjawab “Baik” tentang peluang keuangan, responden sebesar 50% menjawab “Cukup Baik” tentang peluang keuangan, responden sebesar 7% menjawab “Kurang Baik” tentang peluang keuangan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM telah melakukan strategi tepat dalam meningkatkan jumlah pelanggan, investasi serta merebut peluang pasar: 43% responden menjawab

“Setuju”, 50% responden menjawab “Netral”, 7% responden menjawab “ Tidak Setuju”.

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti disebutkan bahwa strategi yang dilakukan PDAM untuk meningkatkan jumlah pelanggan, investasi dan merebut peluang pasar yaitu menerapkan harga pemasangan dengan diskon sampai dengan 50%, sambungan murah, sambungan kilat, melakukan promosi menggunakan media internet, reklame, melayani informasi berbasis *online* (Pao Arum) serta dilakukannya kanvasing secara rutin oleh bagian pemasaran.¹¹⁶

4) Ancaman Keuangan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai ancaman keuangan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.8
Skor Jawaban Responden Tentang Ancaman Keuangan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
4	2	24	4	0	0	30	7	80	13	-	-	100
Total	2	24	4	0	0	30	7	80	13	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.8 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 7% menjawab “ Sangat Baik” tentang ancaman

¹¹⁶ Bapak Chairul Badri, *wawancara*, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

keuangan, responden sebesar 80% menjawab “Baik” tentang ancaman keuangan, responden sebesar 13% menjawab “Cukup Baik” tentang ancaman keuangan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM telah mempersiapkan strategi yang matang untuk menghadapi resiko ancaman keuangan dimasa mendatang seperti modal semakin berkurang akibat penjualan menurun yang mengakibatkan kerugian: 7% responden menjawab “Sangat Setuju”, 80% responden menjawab “Setuju”, 13% responden menjawab “Netral”. Untuk memungkinkan kepemilikan lokal dikonversi menjadi modal BUMD.

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti disebutkan bahwa penyertaan modal sebagaimana ditentukan oleh peraturan daerah. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka dilakukan penyusunan naskah akademik dan usulan peraturan daerah. Barang milik daerah yang berasal dari subsidi pemerintah pusat diharapkan memiliki status tersendiri untuk digunakan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, hibah dari pemerintah pusat diharapkan dapat dikelola dan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan yang baik, sehingga hibah daerah harus dikelola dengan baik dan benar. Mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang menarik, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan menjunjung

tinggi etika dan integritas. Implikasi utamanya adalah penambahan modal PDAM diharapkan dapat meningkatkan tingkat efisiensi dan efektivitas pengelolaan perusahaan sesuai dengan tujuan pendiriannya. Pelayanan masyarakat atau pelayanan publik untuk lebih ditingkatkan, kesejahteraan masyarakat meningkat, dan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah yang mendukung perekonomian juga ditingkatkan.¹¹⁷

5) Kekuatan Pelanggan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai kekuatan pelanggan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.9
Skor Jawaban Responden Tentang Kekuatan Pelanggan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
5	2	23	5	0	0	30	7	76	17	-	-	100
Total	2	23	5	0	0	30	7	76	17	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.9 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 7% menjawab “ Sangat Baik” tentang kekuatan pelanggan, responden sebesar 76% menjawab “Baik” tentang kekuatan pelanggan, responden sebesar 17% menjawab “Cukup Baik” tentang kekuatan pelanggan. Hal ini didukung dengan

¹¹⁷ Bapak Chairul Badri, *wawancara*, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM melakukan pelayanan terbaik serta mengikuti keinginan pelanggan dalam hal perbaikan produk sehingga mereka tetap loyal dan setia: 7% responden menjawab “Sangat Setuju”, 76% responden menjawab “Setuju”, 17% responden menjawab “Netral”.

Sebagaimana wawancara yang dilakukan peneliti strategi yang dilakukan PDAM agar pelanggan tetap setia dan loyal yaitu dengan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan seperti dilakukannya sambungan diskon, sambungan kilat, pergantian perpipaan, pergantian meter gratis 500 rumah serta sambungan murah, dimana hal ini akan memberikan kenyamanan bagi pelanggan. Adapun layanan terbaik lainnya yang dilakukan PDAM seperti sambungan kilat dan sambungan diskon hal ini diharapkan dapat mempengaruhi pendapatan yang lebih tinggi bagi PDAM sebab jika semakin banyak pelanggan baru walaupun dengan diberikan harga lebih murah akan tetapi jumlah pendapatan akan menjadi lebih besar dikarenakan jumlah pelanggan baru yang lebih banyak.¹¹⁸

6) Kelemahan Pelanggan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai kelemahan pelanggan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

¹¹⁸ Bapak Chairul Badri, *wawancara*, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

Tabel 3.10
Skor Jawaban Responden Tentang Kelemahan Pelanggan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
6	4	15	9	2	0	30	13	50	30	7	-	100
Total	4	15	9	2	0	30	13	50	30	7	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.10 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 13% menjawab “Sangat Baik” tentang kelemahan pelanggan, 50% responden menjawab “Baik” tentang kelemahan pelanggan, 30% responden menjawab “Cukup Baik” tentang kelemahan pelanggan. 7% responden menjawab “Kurang Baik” tentang kelemahan pelanggan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM melakukan strategi dalam memperkecil kelemahan aspek pelanggan yang dimiliki seperti aspek keluhan pelanggan dan tunggakan pembayaran yang melonjak: 13% responden menjawab “Sangat Setuju”, 50% responden menjawab “Setuju”, 30% responden menjawab “Netral”, 7% responden menjawab “Tidak Setuju”.

Sebagaimana pengamatan yang dilakukan peneliti dilapangan beberapa kelemahan pelanggan diantaranya: pelanggan kurang suka dengan produk yang tidak berkualitas (kualitas kurang baik), harga produk yang dijual mahal, pelayanan yang diberikan kurang baik, jika ada keluhan dari pelanggan responnya lamban

serta jika ada pemasangan untuk pelanggan baru diberikan tarif mahal. Berdasarkan beberapa kelemahan pelanggan tersebut berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti maka disebutkan bahwa untuk memperkecil kelemahan pelanggan PDAM menjalankan strategi diantaranya meningkatkan pelayanan pelanggan baik untuk pelayanan pembayaran, pemasangan baru maupun penyampaian keluhan pelanggan. Selain itu PDAM juga memberlakukan tarif diskon untuk setiap pemasangan baru (penyesuaian tarif), melakukan penyediaan air bersih yang berkualitas, serta untuk produk air kemasan juga memiliki harga bersaing dengan produk-produk air kemasan lainnya.¹¹⁹

7) Peluang Pelanggan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai peluang pelanggan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.11
Skor Jawaban Responden Tentang Peluang Pelanggan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
7	1	24	5	0	0	30	3	80	17	-	-	100
Total	1	24	5	0	0	30	3	80	17	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

¹¹⁹ Bapak Erwin, wawancara, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

Berdasarkan tabel 3.11 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 3% menjawab “ Sangat Baik” tentang peluang pelanggan, 80% responden menjawab “Baik” tentang peluang pelanggan, 17% responden menjawab “Cukup Baik” tentang peluang pelanggan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM memiliki inovasi-inovasi terbaik serta menjalankan bauran pemasaran yang efektif terhadap pelanggan untuk merebut peluang pasar: 3% responden menjawab “Sangat Setuju”, 80% responden menjawab “Setuju”, 17% responden menjawab “Netral”.

Sebagaimana hasil wawancara yang peneliti lakukan dijelaskan beberapa perencanaan inovasi-inovasi PDAM yang juga telah berjalan untuk direalisasikan diantaranya: (a) PDAM akan terus meningkatkan pelayanan pelanggan dengan menerapkan pelayanan aktif, kreatif, efektif, efisien, dan memuaskan (Pelayanan Pakem); (b) PDAM akan terus meningkatkan terkait pengaduan pelanggan harus segera mendapatkan tanggapan cepat dan baik; (c) Pengaduan harus mendapatkan respon cepat seperti berkaitan dengan pipa air bocor atau tersumbat; (d) PDAM akan terus berkontribusi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD); (e) PDAM akan terus meningkatkan jumlah penjualan Air Minum kemasan untuk menambah pendapatan PDAM dalam

bentuk gelas, botol dan juga galon yang diberi merek “Air Tirta Baluran”.¹²⁰

8) Ancaman Pelanggan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai ancaman pelanggan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.12
Skor Jawaban Responden Tentang Ancaman Pelanggan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
8	4	16	7	3	0	30	13	53	23	10	-	100
Total	4	16	7	3	0	30	13	53	23	10	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.12 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 13% menjawab “Sangat Baik” tentang ancaman pelanggan, 53% responden menjawab “Baik” tentang ancaman pelanggan, 23% responden menjawab “Cukup Baik” tentang ancaman pelanggan, 10% responden menjawab “Kurang Baik” tentang ancaman pelanggan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM menjalankan strategi yang matang dalam mengatasi ancaman pelanggan melakukan *switching barrier* (hambatan berpindah langganan) sehingga pelanggan tetap setia menggunakan produk yang dimiliki: 13% responden

¹²⁰ Bapak Erwin, wawancara, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

menjawab “Sangat Setuju”, 53% responden menjawab “Setuju”, 23% responden menjawab ”Netral”, 10% responden menjawab “Tidak Setuju”.

Supaya pelanggan tetap loyal dan setia untuk berlangganan, maka berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan disebutkan bahwa PDAM melakukan beberapa strategi untuk hal terkait, strategi-strategi yang dilakukan diantaranya penyesuaian tarif bagi pelanggan baru, pergantian meteran gratis, melayani berbagai informasi berbasis *online* (Pao Arum) dalam hal mempermudah pelayanan bagi pelanggan untuk melakukan pembayaran tagihan ataupun menemukan informasi-informasi yang dibutuhkan tanpa harus langsung datang ke PDAM.¹²¹

9) Kekuatan Internal Proses

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai kekuatan internal proses, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.13
Skor Jawaban Responden Tentang Kekuatan Internal Proses

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
9	5	15	10	0	0	30	17	50	33	-	-	100
Total	5	15	10	0	0	30	17	50	33	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

¹²¹ Bapak Chairul Badri, *wawancara*, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

Berdasarkan tabel 3.13 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 17% menjawab “ Sangat Baik” tentang kekuatan internal proses, 50% responden menjawab “Baik” tentang kekuatan internal proses, 33% responden menjawab “Cukup Baik” tentang kekuatan internal proses. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM memiliki kekuatan internal (modal, teknologi, SDM profesional) sebagai penunjang utama dalam menjalankan usaha yang efisien: 17% responden menjawab “Sangat Setuju”, 50% responden menjawab “Setuju”, 33% responden menjawab “Netral”.

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti disebutkan bahwa untuk mempertahankan kekuatan internal yang dimiliki PDAM melakukan beberapa perencanaan dan strategi yang harus dijalankan seperti perekrutan karyawan benar-benar dilakukan dengan seleksi ketat untuk mendapatkan SDM yang profesional pada bagian yang dibutuhkan, memiliki aplikasi berbasis *online* agar dapat bersaing dengan dunia luar untuk dapat mengikuti teknologi pada masa kini, selain itu harus dapat mengelola modal yang dimiliki seefisien mungkin agar modal awal yang dimiliki harus dapat bertambah jumlahnya dari waktu ke waktu dengan meningkatkan jumlah penjualan.¹²²

¹²² Bapak Erwin, wawancara, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

10) Kelemahan Internal Proses

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai kelemahan internal proses, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.14
Skor Jawaban Responden Tentang Kelemahan Internal Proses

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
10	1	14	15	0	0	30	3	47	50	-	-	100
Total	1	14	15	0	0	30	3	47	50	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.14 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 3% menjawab “ Sangat Baik” tentang kelemahan internal proses, 47% responden menjawab “Baik” tentang kelemahan internal proses, 50% responden menjawab “Cukup Baik” tentang kelemahan internal proses. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM dengan adanya persaingan yang ketat dapat meminimalisir resiko terjadinya kelemahan internal proses seperti perkembangan omset yang berada di bawah rata-rata akibat sistem informasi yang kurang baik: 3% responden menjawab “Sangat Setuju”, 47% responden menjawab “ Setuju”, 50% responden menjawab “Netral”.

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti dijelaskan beberapa strategi yang dilakukan PDAM dalam rangka meningkatkan nilai omset yaitu dengan melayani informasi berbasis *online* (Pao Arum) sehingga dapat memberikan kemudahan pelayanan terhadap pelanggan, meningkatkan pelayanan pelanggan dengan menerapkan pelayanan aktif, kreatif, efektif, efisien dan memuaskan (pelayanan pakem), harus dapat melayani pengaduan pelanggan dengan mendapatkan respon cepat dan baik, peningkatan penjualan dengan melakukan penyesuaian tarif untuk pelanggan baru seperti sambungan murah, sambungan diskon, sambungan kilat, pergantian meter gratis.¹²³

11) Peluang Internal Proses

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai peluang internal proses, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.15
Skor Jawaban Responden Tentang Peluang Internal Proses

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
11	7	19	4	0	0	30	23	63	13	-	-	100
Total	7	19	4	0	0	30	23	63	13	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

¹²³ Bapak Chairul Badri, *wawancara*, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

Berdasarkan tabel 3.15 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 23% menjawab “ Sangat Baik” tentang peluang internal proses, 63% responden menjawab “Baik” tentang peluang internal proses, 13% responden menjawab “Cukup Baik” tentang peluang internal proses. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM dapat melihat peluang pasar dengan baik sehingga dari waktu ke waktu peluang internal proses seperti adanya strategi dalam merebut peluang pasar sehingga meningkatkan jumlah pelanggan baru: 23% responden menjawab “Sangat Setuju”, 63% responden menjawab “Setuju”, 13% responden menjawab “Netral”.

Sebagaimana wawancara yang dilakukan peneliti disebutkan beberapa strategi yang telah dijalankan PDAM dalam merebut pasar untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru yaitu memberikan penyesuaian tarif untuk pelanggan baru seperti sambungan murah, sambungan diskon, sambungan kilat, pergantian meter gratis, serta pelayanan berbasis *online* (Pao Arum) sehingga memudahkan pelanggan dalam melakukan pembayaran serta mendapatkan terkait informasi-informasi yang dibutuhkan.¹²⁴

¹²⁴ Bapak Chairul Badri, *wawancara*, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

12) Ancaman Internal Proses

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai ancaman internal proses, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.16
Skor Jawaban Responden Tentang Ancaman Internal Proses

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
12	3	22	5	0	0	30	10	73	17	-	-	100
Total	3	22	5	0	0	30	10	73	17	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.16 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 10% menjawab “Sangat Baik” tentang ancaman internal proses, 73% responden menjawab “Baik” tentang ancaman internal proses, 17% responden menjawab “Cukup Baik” tentang ancaman internal proses. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM dapat meminimalisir resiko ancaman internal seperti menurunnya modal kerja, berkurangnya SDM yang profesional, kualitas produk melemah serta daya saing yang lemah yang mampu menurunkan kinerja perusahaan: 10% responden menjawab “Sangat Setuju”, 73% responden menjawab “Setuju”, 17% responden menjawab “Netral”.

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti disebutkan bahwa PDAM melakukan beberapa strategi untuk

meminimalisir resiko ancaman internal diantaranya: (a) meningkatkan penjualan dengan memberikan penyesuaian tarif (sambungan murah, sambungan diskon, sambungan kilat); (b) memberikan kesejahteraan bagi karyawan seperti penghargaan serta tunjangan; (c) memberikan motivasi atau dukungan kepada karyawan; (d) meluncurkan inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan daya saing.¹²⁵

13) Kekuatan Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai kekuatan pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.17
Skor Jawaban Responden Tentang Kekuatan Pembelajaran dan Pertumbuhan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
	13	1	19	10	0		0	30	3	63	33	
Total	1	19	10	0	0	30	3	63	33	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.17 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 3% menjawab “ Sangat Baik” tentang kekuatan pembelajaran dan pertumbuhan, 63% responden menjawab “Baik” tentang kekuatan pembelajaran dan pertumbuhan, 33% responden

¹²⁵ Bapak Chairul Badri, *wawancara*, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

menjawab “Cukup Baik” tentang kekuatan pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM memberikan pelatihan kerja, motivasi kerja, instruksi kerja terhadap karyawan serta melakukan kapabilitas sistem informasi (pelanggan, proses internal, konsekuensi keuangan) dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan: 3% responden menjawab “Sangat Setuju”, 63% responden menjawab “Setuju”, 33% responden menjawab “Netral”. PDAM melakukan terkait hal tersebut dalam upaya meningkatkan penjualan sekaligus peningkatan kinerja dimana pemberian pelatihan kerja, motivasi kerja, instruksi kerja terhadap karyawan serta melakukan kapabilitas sistem informasi (pelanggan, proses internal, konsekuensi keuangan).

14) Kelemahan Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai kelemahan pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.18
Skor Jawaban Responden Tentang Kelemahan Pembelajaran dan Pertumbuhan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
14	0	13	15	2	0	30	-	43	50	7	-	100
Total	0	13	15	2	0	30	-	43	50	7	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.18 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 43% menjawab “Baik” tentang kelemahan pembelajaran dan pertumbuhan, 50% responden menjawab “Cukup Baik” tentang kelemahan pembelajaran dan pertumbuhan, 7% responden menjawab “Kurang Baik” tentang kelemahan pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM dapat meminimalisir berbagai resiko yang akan terjadi dengan berbagai kekurangan baik sarana dan prasarana maupun fasilitas yang tersedia, supaya tetap memberikan kepuasan terhadap karyawan dan pelanggan serta produktivitas maksimal bagi perusahaan: 43% responden menjawab “Setuju”, 50% responden menjawab “Netral”, 7% responden menjawab “Tidak Setuju”.

Terdapatnya kekurangan baik dalam hal sarana dan prasarana serta fasilitas yang dimiliki tidak menjadikan kinerja PDAM juga ikut melemah, akan tetapi bagaimana caranya dengan adanya kekurangan-kekurangan tersebut PDAM tetap dapat tumbuh dan berkembang. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti beberapa strategi yang dijalankan yaitu dengan melakukan perekrutan terhadap SDM yang profesional dimana SDM disini harus memiliki keahlian, ilmu pengetahuan luas, memiliki

pengalaman diutamakan, bertanggungjawab, proporsional, serta memiliki *good morals*.¹²⁶

15) Peluang Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai peluang pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.19
Skor Jawaban Responden Tentang Peluang Pembelajaran dan Pertumbuhan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
15	2	24	4	0	0	30	7	80	13	-	-	100
Total	2	24	4	0	0	30	7	80	13	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.19 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 7% menjawab “Sangat Baik” tentang peluang pembelajaran dan pertumbuhan, 80% responden menjawab “Baik” tentang peluang pembelajaran dan pertumbuhan, 13% responden menjawab “Cukup Baik” tentang peluang pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai PDAM telah mampu merebut peluang pasar dengan adanya SDM profesional yang dimiliki serta berbagai strategi matang yang dijalankan: 7% responden menjawab “Sangat

¹²⁶ Bapak Erwin, wawancara, PDAM Situbondo, tanggal 12 September 2022.

Setuju”, 80% responden menjawab “Setuju”, 13% responden menjawab “Netral”.

Dengan adanya strategi-strategi yang telah dijalankan PDAM mulai dari strategi dalam meningkatkan pelayanan dengan menerapkan pelayanan aktif, kreatif, efektif, efisien dan memuaskan (pelayanan pakem), meningkatkan pelayanan pengaduan pelanggan dengan memberikan tanggapan cepat, baik dan tepat, pelayanan berbasis *online* (Pao Arum) peningkatan penjualan dengan menambah produk air kemasan dalam berbagai bentuk seperti gelas, botol serta galon, selain itu peningkatan penjualan juga dilakukan dengan penyesuaian tarif seperti pengadaan sambungan murah, sambungan diskon, sambungan kilat, pergantian meter gratis. Selanjutnya PDAM juga melakukan perekrutan karyawan dengan seleksi ketat dimana semua strategi yang telah dijalankan tersebut tidak lain supaya PDAM memiliki SDM yang profesional serta merebut peluang pasar.

16) Ancaman Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai ancaman pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.20
Skor Jawaban Responden Tentang Ancaman
Pembelajaran dan Pertumbuhan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
16	7	19	4	0	0	30	23	63	13	-	-	100
Total	7	19	4	0	0	30	23	63	13	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.20 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 23% menjawab “Sangat Baik” tentang ancaman pembelajaran dan pertumbuhan, 63% responden menjawab “Baik” tentang peluang pembelajaran dan pertumbuhan, 13% responden menjawab “Cukup Baik” tentang ancaman pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator pertanyaan mengenai adanya persaingan yang begitu ketat serta banyaknya industri yang begitu kuat, PDAM telah mampu tumbuh dan berkembang secara baik dengan kemampuan daya saing yang kuat yang dimiliki : 23% responden menjawab sangat setuju, 63% responden menjawab setuju dan 13% responden menjawab netral.

Adanya persaingan yang begitu ketat serta pesaing bisnis yang begitu kuat menjadikan motivasi bagi PDAM tumbuh dan berkembang dengan baik, hal tersebut dapat PDAM capai dengan adanya perencanaan dan strategi yang matang sebelum dijalankan. Beberapa perencanaan serta strategi matang yang telah berhasil

dijalankan yaitu dalam hal meningkatkan pelayanan dengan menerapkan pelayanan aktif, kreatif, efektif, efisien dan memuaskan (pelayanan pakem), meningkatkan pelayanan pengaduan pelanggan dengan memberikan tanggapan cepat, baik dan tepat, pelayanan berbasis *online* (Pao Arum) peningkatan penjualan dengan menambah produk air kemasan dalam berbagai bentuk seperti gelas, botol serta galon, selain itu peningkatan penjualan juga dilakukan dengan penyesuaian tarif seperti pengadaan sambungan murah, sambungan diskon, sambungan kilat, pergantian meter gratis. Selanjutnya PDAM juga melakukan perekrutan karyawan dengan seleksi ketat dalam proses mencari SDM yang profesional, bertanggung jawab, memiliki kemampuan baik, ilmu pengetahuan luas serta *good morals*.

d. Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo

Selanjutnya setelah diterapkan kebijakan, sistem dan metode serta perencanaan dan strategi maka dapat menentukan kinerja. Adapun hasil jawaban responden tentang kinerja melalui pengukuran *Balance Scorecard* dilihat dari empat perspektif seperti: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis proses, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai perspektif keuangan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.21
Skor Jawaban Responden Tentang Perspektif Keuangan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
1	5	15	10	0	0	30	17	50	33	-	-	100
2	1	14	15	0	0	30	3	47	50	-	-	100
3	7	19	4	0	0	30	23	63	13	-	-	100
4	3	22	5	0	0	30	10	73	17	-	-	100
5	1	19	10	0	0	30	3	63	33	-	-	100
Total	17	89	44	0	0	150	11	59	29	-	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.21 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 11% menjawab “Sangat Baik” tentang perspektif keuangan, 59% responden menjawab “Baik” tentang perspektif keuangan 29% responden menjawab “Cukup Baik” tentang perspektif keuangan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator-indikator pertanyaan yaitu:

- a) Persentase ROE (pengembalian ekuitas), Rasio Operasi dan *Cash* Rasio cenderung tetap dan mengalami peningkatan dari waktu ke waktu sehingga kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang: 17% responden menjawab “Sangat Setuju”, 50% responden menjawab “Setuju”, 33% responden menjawab “Netral”.

b) PDAM dalam hal penjualan, efektivitas penagihan cenderung tetap atau mengalami peningkatan dari waktu ke waktu yang menyebabkan pendapatan ikut meningkat serta kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang: 3% responden menjawab “Sangat Setuju”, 47% responden menjawab “Setuju”, 50% responden menjawab “Netral”.

c) PDAM mampu mengembalikan pinjaman dengan baik yang menyebabkan nilai solvabilitas menurun dari waktu ke waktu sehingga kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang: 23% responden menjawab “Sangat Setuju”, 63% responden menjawab “Setuju”, 13% responden menjawab “Netral”.

d) PDAM dapat mengelola pemanfaatan aktiva secara efisien sesuai anggaran yang ditetapkan selama proses bisnis beroperasi: 10% responden menjawab “Sangat Setuju”, 73% responden menjawab “Setuju”, 17% responden menjawab “Netral”.

e) PDAM menganggarkan biaya-biaya dengan efisien selama proses bisnis beroperasi, serta pencatatan biaya, pendapatan disajikan secara terperinci dalam laporan laba-rugi: 3% responden menjawab “Sangat Setuju”, 63% responden menjawab “Setuju”, 33% responden menjawab “Netral”.

2) Perspektif Pelanggan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai perspektif pelanggan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.22
Skor Jawaban Responden Tentang Perspektif Pelanggan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
6	1	24	5	0	0	30	3	80	17	-	-	100
7	4	16	7	3	0	30	13	53	23	10	-	100
8	0	19	9	2	0	30	-	63	30	7	-	100
Total	5	59	21	5	0	90	17	65	23	5	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.22 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 17% menjawab “Sangat Baik” tentang perspektif pelanggan, 65% responden menjawab “Baik” tentang perspektif pelanggan, 23% responden menjawab “Cukup Baik” tentang perspektif pelanggan, 5% responden menjawab “Kurang Baik” tentang perspektif pelanggan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator-indikator pertanyaan yaitu:

- a) PDAM setiap tahunnya mengalami peningkatan penjualan dimana hal tersebut berkaitan dengan peningkatan jumlah pelanggan baru: 3% responden menjawab “Sangat Setuju”, 80% responden menjawab “Setuju”, 17% responden menjawab “Netral”.

- b) PDAM mengalami peningkatan penjualan dimana hal tersebut berkaitan dengan kembalinya pelanggan lama untuk kembali berlangganan: 13% responden menjawab “Sangat Setuju”, 53% responden menjawab “Setuju”, 23% responden menjawab “Netral”, 10% responden menjawab “Tidak Setuju”.
- c) Dengan dilakukannya pelayanan yang maksimal oleh karyawan, pelanggan memberikan timbal balik kepada PDAM dengan setia berlangganan serta melakukan pembayaran tepat waktu: 63% responden menjawab “Setuju”, 30% responden menjawab “Netral”, 7% responden menjawab “Tidak Setuju”.

3) Perspektif Internal Proses

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai perspektif internal proses, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.23
Skor Jawaban Responden Tentang Perspektif Internal Proses

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
9	0	13	15	2	0	30	-	43	50	7	-	100
10	2	24	4	0	0	30	7	80	13	-	-	100
11	2	23	5	0	0	30	7	77	16	-	-	100
Total	4	60	24	2	0	90	4	66	27	2	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.23 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 4% menjawab “Sangat Baik” tentang perspektif internal proses, 66% responden menjawab “Baik” tentang

perspektif internal proses, 27% responden menjawab “Cukup Baik” tentang perspektif internal proses, 2% responden menjawab “Kurang Baik” tentang perspektif internal proses. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator-indikator pertanyaan yaitu:

- a) PDAM melakukan pelayanan (pembayaran, gangguan, pemasangan) kepada pelanggan secara maksimal serta pelayanan dilakukan secara cepat dan tepat serta tingkat penyelesaian aduan dari waktu ke waktu cenderung terselesaikan dengan baik: 43% responden menjawab “Setuju”, 50% responden menjawab “Netral”, 7% responden menjawab “Tidak Setuju”.
- b) PDAM menyediakan produk dengan kualitas baik sehingga jumlah penilaian terkait kualitas air pelanggan serta konsumsi air domestik cenderung tetap atau meningkat dari waktu ke waktu: 7% responden menjawab “Sangat Setuju”, 80% responden menjawab “Setuju”, 13% responden menjawab “Netral”.
- c) PDAM melakukan efektivitas proses kinerja tanpa hambatan ataupun kendala: 7% responden menjawab “Sangat Setuju”, 77% responden menjawab “Setuju”, 16% responden menjawab “Netral”.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti akan menyajikan jawaban hasil kuesioner dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.24
Skor Jawaban Responden Tentang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Berdasarkan Peringkat Jawaban					Total	Persentase Responden (%)					Total (%)
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
12	4	15	9	2	0	30	13	50	30	7	-	100
13	1	24	5	0	0	30	3	80	17	-	-	100
14	4	16	7	3	0	30	13	53	23	10	-	100
Total	9	55	21	5	0	90	10	61	23	6	-	100

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 3.24 diatas dapat diketahui bahwa responden sebesar 10% menjawab “Sangat Baik” tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, 61% responden menjawab “Baik” tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, 23% responden menjawab “Cukup Baik” tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, 6% responden menjawab “Kurang Baik” tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini didukung dengan pemenuhan indikator-indikator pertanyaan yaitu:

- a) PDAM memiliki SDM yang profesional untuk semua divisi atau bagian dengan tujuan mampu memberikan apresiasi penuh dalam meningkatkan kinerja perusahaan: 13% responden

menjawab “Sangat Setuju”, 50% responden menjawab “Setuju”, 30% responden menjawab “Netral”, 7% responden menjawab “Tidak Setuju”.

b) Karyawan PDAM yang tidak dapat memenuhi komitmen target pencapaian selalu diberikan sanksi tegas : 3% responden menjawab “Sangat Setuju”, 80% responden menjawab “Setuju”, 17% responden menjawab “Netral”.

c) Suasana kerja di PDAM dapat dikatakan kondusif, nyaman, gotong royong serta terjalin hubungan kekeluargaan yang baik: 13% responden menjawab “Sangat Setuju”, 53% responden menjawab “Setuju”, 23% responden menjawab “Netral”, 10% responden menjawab “Tidak Setuju”.

Tabel 3.25

Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo Tahun 2017-2021

No	Indikator	Nilai				
		2017	2018	2019	2020	2021
I	Aspek Keuangan					
	ROE	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
	Rasio Operasi	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
	Cash Ratio	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
	Efektifitas Penagihan	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
	Solvabilitas	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
II	Aspek Pelayanan					
	Cakupan Pelayanan Teknis	0,10	0,10	0,05	0,08	0,13
	Pertumbuhan Pelanggan	0,12	0,10	0,21	0,21	0,28
	Tingkat Penyelesaian Aduan	0,13	0,13	0,12	0,12	0,13
	Kualitas Air Pelanggan	0,38	0,15	0,08	0,08	0,09
	Konsumsi Air Domestik	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
III	Aspek Operasional					
	Effisiensi Produksi	0,07	0,14	0,14	0,14	0,14
	Tingkat Kehilangan Air	0,30	0,35	0,35	0,35	0,35

	Jam Operasi Layanan	0,32	0,38	0,40	0,40	0,40
	Tekanan Air SAMB Pelanggan	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
	Penggantian Meter Air	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
IV	Aspek SDM					
	Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan	0,32	0,35	0,35	0,35	0,35
	Rasio diklat pegawai/peningkatan kompetensi	0,08	0,20	0,20	0,20	0,20
	Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
	Jumlah	3,28	3,36	3,36	3,39	3,53
	Penilaian Kinerja	Sehat				

Sumber: Data PDAM Situbondo

Keterangan : 2,80 - 4,28 Sehat; 2,21 - 2,79 Kurang Sehat; 2,21- 1,07 Sakit

Berdasarkan data yang diperoleh dari PDAM diketahui bahwa nilai kinerja PDAM tahun 2017-2021 cenderung tetap, sedangkan mengalami peningkatan di tahun 2020-2021. Adapun pada tahun 2017-2019 kinerja PDAM berada diangka 3,36 berdasarkan keterangan angka tersebut dikatakan sehat sebab berada pada *average value* 2,80 - 4,28. Sedangkan pada tahun 2020 kinerja PDAM berada pada angka 3,39 mengalami peningkatan sebesar 0,03 dimana hal ini juga dapat dikatakan sehat sebab juga berada pada *average value* 2,80 - 4,28. Selanjutnya pada tahun 2021 kinerja PDAM berada pada angka 3,53 mengalami peningkatan sebesar 0,17 hal ini juga dapat dikatakan sehat sebab berada pada *average value* 2,80 - 4,28.

Perubahan peningkatan dari tahun 2020 ke tahun 2021 terlihat pada aspek pertumbuhan pelanggan dimana di tahun 2020 berada di angka 0,21 dan di tahun 2021 berada di angka 0,28 berarti meningkat sebesar 0,07 di tahun 2021; pelayanan teknis dimana di tahun 2020 berada di angka 0,08 dan di tahun 2021 berada di angka 0,13 berarti mengalami peningkatan sebesar 0,05 di tahun 2021; penyelesaian aduan dimana di tahun 2020 berada di angka 0,12 sedangkan di tahun 2021 berada di angka 0,13 berarti mengalami peningkatan sebesar 0,01 di tahun 2021 serta kualitas air pelanggan dimana di tahun 2020 berada di angka 0,08 sedangkan di tahun 2021 berada di angka 0,09 berarti mengalami peningkatan 0,01 di tahun 2021.

C. Analisis dan Pengujian Hipotesis

1. Analisis Data

a. Statistik Deskriptif

Untuk menganalisis sejauh mana penilaian perencanaan dan strategi serta kinerja maka cara yang dilakukan peneliti adalah dengan menggunakan nilai rata-rata (*mean*) hasil uji statistik dari data skor penilaian masing-masing variabel X dan Y yang dinilai oleh responden, kemudian dibandingkan dengan kriteria yang telah peneliti tetapkan pada bab III.

Adapun hasil rata-rata (*mean*) variabel Perencanaan dan Strategi (X) menurut perhitungan *SPSS for Windows Version 22* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.26
Rata-rata (*Mean*) Variabel Perencanaan dan Strategi (X)

Model Regresi	N	Mean	Std. Deviation
Perencanaan dan Strategi (X)	30	60,23	6,912

Sumber: Pengolahan data *SPSS for Windows Version 22* (2022)

Berdasarkan perhitungan *SPSS for Windows Version 22* dapat diketahui bahwa nilai rata-rata dari variabel Perencanaan dan Strategi (X) adalah sebesar 60,23. Apabila nilai tersebut dibandingkan dengan kriteria yang telah peneliti tetapkan pada bab III, maka nilai rata-rata variabel Perencanaan dan Strategi (X) termasuk kriteria “Baik” yaitu antara 56-68. Hal ini didukung oleh indikator Perencanaan dan Strategi (X) yaitu:

- 1) Aset keuangan PDAM dapat dikelola dengan baik sehingga memiliki prospek yang baik dimasa mendatang.
- 2) PDAM memiliki strategi matang dalam meningkatkan daya saing serta dapat menghindari peluang investasi gagal dilaksanakan.
- 3) PDAM telah melakukan strategi tepat dalam meningkatkan jumlah pelanggan, investasi serta merebut peluang pasar.
- 4) PDAM telah mempersiapkan strategi yang matang untuk menghadapi resiko ancaman keuangan dimasa mendatang seperti

modal semakin berkurang akibat penjualan menurun yang mengakibatkan kerugian.

- 5) PDAM melakukan pelayanan terbaik serta mengikuti keinginan pelanggan dalam hal perbaikan produk sehingga mereka tetap loyal dan setia.
- 6) PDAM melakukan strategi dalam memperkecil kelemahan aspek pelanggan yang dimiliki seperti aspek keluhan pelanggan dan tunggakan pembayaran yang melonjak.
- 7) PDAM memiliki inovasi-inovasi terbaik serta menjalankan bauran pemasaran yang efektif terhadap pelanggan untuk merebut peluang pasar.
- 8) PDAM menjalankan strategi yang matang dalam mengatasi ancaman pelanggan melakukan *switching barrier* (hambatan berpindah langganan) sehingga pelanggan tetap setia menggunakan produk yang dimiliki.
- 9) PDAM memiliki kekuatan internal (modal, teknologi, SDM profesional) sebagai penunjang utama dalam menjalankan usaha yang efisien.
- 10) PDAM dengan adanya persaingan yang ketat dapat meminimalisir resiko terjadinya kelemahan internal proses seperti perkembangan omset yang berada di bawah rata-rata akibat sistem informasi yang kurang baik.

- 11) PDAM dapat melihat peluang pasar dengan baik sehingga dari waktu ke waktu peluang internal proses seperti adanya strategi dalam merebut peluang pasar sehingga meningkatkan jumlah pelanggan baru.
- 12) PDAM dapat meminimalisir resiko ancaman internal seperti menurunnya modal kerja, berkurangnya SDM yang profesional, kualitas produk melemah serta daya saing yang lemah yang mampu menurunkan kinerja perusahaan.
- 13) PDAM memberikan pelatihan kerja, motivasi kerja, instruksi kerja terhadap karyawan serta melakukan kapabilitas sistem informasi (pelanggan, proses internal, konsekuensi keuangan) dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan.
- 14) PDAM dapat meminimalisir berbagai resiko yang akan terjadi dengan berbagai kekurangan baik sarana dan prasarana maupun fasilitas yang tersedia, supaya tetap memberikan kepuasan terhadap karyawan dan pelanggan serta produktivitas maksimal bagi perusahaan.
- 15) PDAM telah mampu merebut peluang pasar dengan adanya SDM profesional yang dimiliki serta berbagai strategi matang yang dijalankan.
- 16) PDAM dengan adanya persaingan yang begitu ketat serta banyaknya industri yang begitu kuat, PDAM telah mampu tumbuh

dan berkembang secara baik dengan kemampuan daya saing yang kuat yang dimiliki.

Adapun hasil rata-rata (*mean*) variabel Kinerja (Y) menurut perhitungan *SPSS for Windows Version 22* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.27
Rata-rata (*Mean*) Variabel Kinerja (Y)

Model Regresi	N	Mean	Std. Deviation
Kinerja (Y)	30	52,70	6,199

Sumber: Pengolahan data *SPSS for Windows Version 22* (2022)

Berdasarkan perhitungan *SPSS for Windows Version 22* dapat diketahui bahwa nilai rata-rata dari variabel Kinerja (Y) adalah sebesar 52,70. Apabila nilai tersebut dibandingkan dengan kriteria yang telah peneliti tetapkan pada bab III, maka nilai rata-rata variabel Kinerja (Y) termasuk kriteria “Baik” yaitu antara 48-58. Hal ini didukung oleh indikator Kinerja (Y) yaitu:

- 1) Persentase ROE (pengembalian ekuitas), Rasio Operasi dan *Cash* Rasio cenderung tetap dan mengalami peningkatan dari waktu ke waktu sehingga kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang.
- 2) PDAM dalam hal penjualan, efektivitas penagihan cenderung tetap atau mengalami peningkatan dari waktu ke waktu yang menyebabkan pendapatan ikut meningkat serta kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang.

- 3) PDAM mampu mengembalikan pinjaman dengan baik yang menyebabkan nilai solvabilitas menurun dari waktu ke waktu sehingga kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang.
- 4) PDAM dapat mengelola pemanfaatan aktiva secara efisien sesuai anggaran yang ditetapkan selama proses bisnis beroperasi.
- 5) PDAM menganggarkan biaya-biaya dengan efisien selama proses bisnis beroperasi, serta pencatatan biaya, pendapatan disajikan secara terperinci dalam laporan laba-rugi.
- 6) PDAM setiap tahunnya mengalami peningkatan penjualan dimana hal tersebut berkaitan dengan peningkatan jumlah pelanggan baru.
- 7) PDAM mengalami peningkatan penjualan dimana hal tersebut berkaitan dengan kembalinya pelanggan lama untuk kembali berlangganan.
- 8) Dengan dilakukannya pelayanan yang maksimal oleh karyawan, pelanggan memberikan timbal balik kepada PDAM dengan setia berlangganan serta melakukan pembayaran tepat waktu.
- 9) PDAM melakukan pelayanan kepada pelanggan secara maksimal serta pelayanan dilakukan secara cepat dan tepat sehingga tingkat penyelesaian aduan dari waktu ke waktu cenderung meningkat terselesaikan dengan baik.
- 10) PDAM menyediakan produk dengan kualitas baik sehingga jumlah penilaian terkait kualitas air pelanggan serta konsumsi air domestik cenderung tetap atau meningkat dari waktu ke waktu.

- 11) PDAM melakukan efektivitas proses kinerja tanpa hambatan ataupun kendala.
- 12) PDAM memiliki SDM yang profesional untuk semua divisi atau bagian dengan tujuan mampu memberikan apresiasi penuh dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
- 13) Karyawan PDAM yang tidak dapat memenuhi komitmen target pencapaian selalu diberikan sanksi tegas .
- 14) Suasana kerja di PDAM dapat dikatakan kondusif, nyaman, gotong royong serta terjalin hubungan kekeluargaan yang baik.

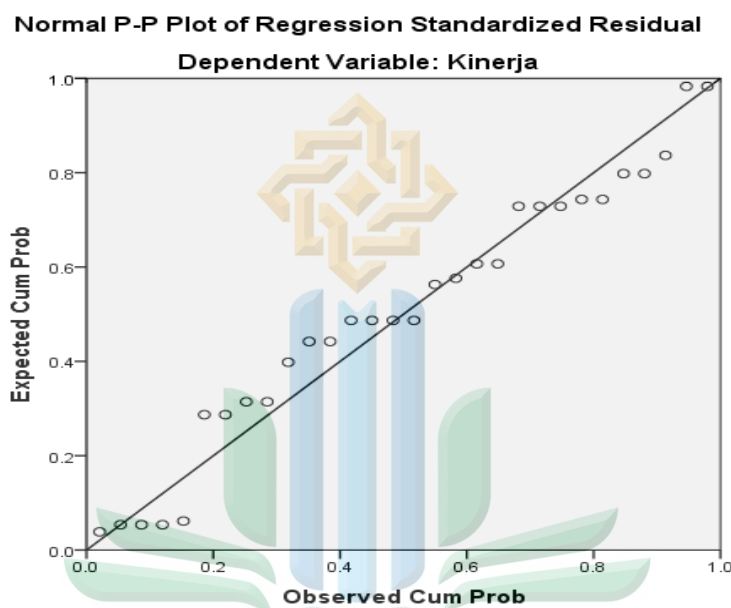
b. Uji Asumsi Klasik

Sebuah model regresi digunakan untuk melakukan peramalan, sebuah model yang baik adalah dengan kesalahan peramalan yang seminimal mungkin. Karena itu, sebuah model sebelum digunakan harus memenuhi beberapa asumsi, yang biasa disebut dengan asumsi klasik. Adapun hasil uji asumsi klasik melalui pengujiannya dengan *SPSS for Windows Version 22* yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas adalah sebagai berikut:

1) Uji Normalitas

Penggunaan model regresi normalitas digunakan untuk memprediksi apakah sampel data yang digunakan untuk penelitian pengaruh Perencanaan dan Strategi (X) terhadap Kinerja (Y) merupakan data yang berdistribusi normal atau merupakan data residu yang memiliki selisih antara data faktual dan data hasil

peramalan. Dengan menggunakan *SPSS for Windows Version 22* maka peneliti dapat mengetahui normal atau tidaknya model regresi yang digunakan. Adapun hasil uji normalitas menurut perhitungan *SPSS for Windows version 22* adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2 Uji Normalitas

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 22*

Berdasarkan gambar 3.1 di atas dapat terlihat bahwa hasil penelitian menunjukkan model regresi yang berdistribusi normal sebab dapat terlihat bahwa data *ploting* atau titik-titik pada histogram yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal.

Tabel 3.28
Uji Normalitas

Model Regresi	Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	0,767	0,764	Berdistribusi Normal

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 22 (2022)*

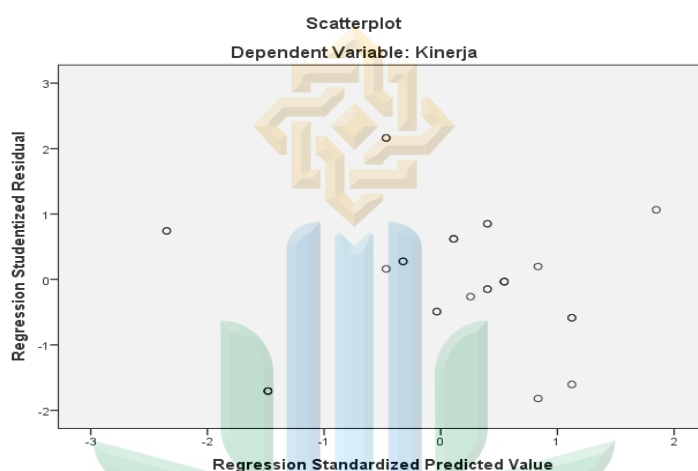
Berdasarkan hasil *one-sample kolmogorov-smirnov* menunjukkan hasil regresi yang berdistribusi normal sebab nilai signifikansi dari Monte Carlo Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0.05 yaitu 0,767, kemudian nilai signifikansi dari Exact Sig. (2-tailed) menunjukkan angka 0,764 dimana angka tersebut juga lebih besar dari 0,05. Hasil kedua uji normalitas secara keseluruhan baik di lihat dari diagram P-P Plot maupun hasil *one-sample kolmogorov-smirnov* menunjukkan bahwa regresi berdistribusi normal (terpenuhi) sehingga semua regresi bisa diajukan sebagai model data untuk melakukan penelitian selanjutnya uji regresi linear.

2) Uji Heteroskedastisitas

Residu yang ada seharusnya mempunyai varians yang konstan atau disebut homoskedastisitas. Jika varians dari residu semakin meningkat atau menurun dengan pola tertentu, maka hal ini disebut dengan heteroskedastisitas.¹²⁷ Uji heteroskedastisitas ini digunakan peneliti untuk melihat apakah terdapat kesamaan varian dari residual untuk semua pengamatan model pada semua variabel

¹²⁷ Singgih Santosos, *Menguasai SPSS Versi 25* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2018):394.

bebas pada model regresi. Apabila asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi, maka model regresi disimpulkan tidak valid sebagai alat peramalan. Adapun hasil uji heteroskedastisitas untuk model regresi menurut perhitungan *SPSS for Windows version 22* adalah sebagai berikut:



Gambar 3.3 Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 2* (2022)

Hasil olah data *SPSS for Windows version 22* dimana

terlihat pada gambar 3.2 histogram *scatter plots* dapat disimpulkan bahwa pada persamaan tidak terjadi heteroskedastisitas, sebab tidak ditemukan adanya pola yang jelas (bergelembung, melebar, kemudian menyempit) pada gambar histogram *scatter plots*, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.

Tabel 3.29
Hasil Uji Heteroskedastisitas Glejser

Model Regresi	Sig.	Keterangan
1	0,161	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 22* (2022)

Hasil olah data *SPSS for Windows version 22* dengan uji glejser pada model regresi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, sebab nilai sig. antara variabel Perencanaan dan Strategi (X) dengan absolut residual nilainya lebih besar dari 0,05. Berdasarkan kedua uji heteroskedastisitas dengan glejser maupun histogram *scatter plots* hasil olah data *SPSS for Windows version 22* dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat gejala heteroskedastisitas, sehingga asumsi terpenuhi dan model regresi dapat digunakan untuk uji selanjutnya regresi linear.

3) Uji Multikolinieritas

Model regresi yang bagus adalah jika variabel-variabel independen seharusnya tidak berkorelasi satu dengan yang lain. Uji multikolinieritas dilakukan peneliti untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya (hubungan kuat) antara variabel independen. Adapun hasil uji multikolinieritas untuk model regresi menurut perhitungan *SPSS for Windows version 22* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.30
Uji Multikolinieritas

Model Regresi	Tolerance	VIF	Keterangan
1	1	1	Tidak terjadi Multikolinieritas

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 22* (2022)

Berdasarkan hasil olah data *SPSS for Windows version 22* dapat terlihat bahwa hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa pada variabel-variabel Perencanaan dan Strategi (X) tidak saling berkorelasi maka model regresi dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai tolerance pada model regresi yaitu 1 artinya nilai tersebut berada diatas 0,1 dan nilai VIF bernilai 1 artinya berada dibawah 10, maka asumsi terpenuhi dan model regresi dapat digunakan untuk uji selanjutnya regresi linear.

c. Regresi Linear Sederhana

Uji regresi linear digunakan untuk mengukur pengaruh antara Perencanaan dan Strategi (X) terhadap Kinerja (Y). Pada penelitian ini terdapat satu alat ukur untuk variabel bebas (X) dan satu alat ukur variabel terikat (Y), maka untuk hasil persamaan model regresi hasil olah data *SPSS for Windows version 22* adalah sebagai berikut.

Tabel 3.31
Uji Regresi Linear Sederhana

Model Regresi	Persamaan Kinerja (Y)				
	Coefficient	Std. Error	t-statistic	Sig	Kesimpulan
Perencanaan dan Strategi (X)	0,885	0,027	0,987	0,000	H ₁
Konstanta	-0,609	1,662	-0,366	0,717	-

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 22* (2022)

Persamaan model regresi sederhana yang di dapat dari hasil uji statistik dengan *SPSS for Windows Version 22* adalah sebagai berikut:

$$\text{Persamaan : } Y = \text{Konstanta} + \text{Coefficient}X + \epsilon$$

$$K = -0,609 + 0,885PS + \epsilon$$

Keterangan: Y = Kinerja

X = Perencanaan dan Strategi

α = Konstanta

ϵ = error

Adapun hasil interpretasi dari uji regresi linear sederhana adalah sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar -0,609 pada persamaan menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh nilai Perencanaan dan Strategi sebagai Kinerja sebesar -0,609 yang diakibatkan oleh nilai variabel independen dianggap konstan.
- 2) Koefisien regresi pada Perencanaan dan Strategi sebesar 0,885 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) 1

nilai Perencanaan dan Strategi akan menambah nilai Kinerja sebesar 0,885 dengan asumsi nilai variabel lainnya konstan. Tanda positif pada koefisien menandakan hubungan yang searah. Hasil perbandingan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan oleh Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja hipotesis pada persamaan penelitian ini diterima.

d. Korelasi Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan *SPSS for Windows Version 22*, didapat nilai korelasi antara Perencanaan dan Strategi (X) dengan Kinerja (Y) sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3. 32
Hasil Korelasi Linear Sederhana

Model Regresi	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1	0,987	0,000

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 22 (2022)*

Hasil korelasi linear sederhana, dengan *SPSS for Windows Version 22* diatas menunjukkan nilai sig. (2-tailed) sebesar 0,000 artinya model regresi berkorelasi, sebab nilai Sig. (2-tailed) menunjukkan angka dibawah 0,05. Selanjutnya untuk nilai Pearson Correlation sebesar 0,987 dengan merujuk pada pedoman derajat hubungan maka masuk kedalam kategori 0,81-1,00 maka tingkat hubungan berkorelasi sempurna. Kesimpulannya

bahwa model regresi memiliki hubungan secara positif antara Perencanaan dan Strategi dan Kinerja dengan derajat korelasi sempurna.

2. Pengujian Hipotesis

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 dilakukan untuk mengetahui berapa persen pengaruh hubungan variabel Perencanaan dan Strategi (X) terhadap variabel Kinerja (Y). Dasar pengambilan keputusan diambil berdasarkan hasil perhitungan *SPSS for windows version 22* yang dimunculkan dari tabel *Model Summary*^b dengan menilai besar persentase pada hasil R Square, yakni menentukan seberapa besar dari 100% variabel Perencanaan dan Strategi mempengaruhi variabel Kinerja (Y), dimana sisa persentase ditentukan oleh sebab-sebab lain yang tidak dijelaskan oleh peneliti. Adapun hasil perhitungan Uji R^2 dengan *SPSS for windows version 22* adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 33
Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Regresi	R Square
1	0,974

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 22* (2022)

Berdasarkan hasil *SPSS for windows version 22* diatas dapat dilihat bahwa pengaruh Perencanaan dan Strategi (X) terhadap Kinerja (Y) adalah sebesar 97,4% dan sisanya sebesar 2,6% bisa saja dipengaruhi oleh faktor lain seperti sikap dan mental, pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi,

kesempatan berprestasi dan lain sebagainya yang tidak diteliti lebih lanjut oleh peneliti.

b. Uji F

Tujuan dilakukannya uji F yakni untuk mengetahui apakah ada perbedaan yang signifikan (jelas) antara rata-rata hitung beberapa kelompok data. Dasar pengambilan keputusan diambil berdasarkan hasil perhitungan *SPSS for windows version 22* yang dimunculkan dari tabel ANOVA dengan menilai apakah nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak begitupun sebaliknya jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dasar pengambilan keputusan lain dapat dilihat juga dari perbandingan hasil F-hitung dengan F-tabel dimana dasar keputusannya jika F-hitung $>$ F-tabel maka hipotesis diterima, begitu pun sebaliknya jika F hitung $<$ F tabel maka hipotesis ditolak. Adapun hasil uji F atau ANNOVA menurut perhitungan *SPSS for Windows version 22* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.34
Uji F

Model Regresi	F-hitung	F-tabel	Sig.	Keterangan
1 Perencanaan dan Strategi (X) Kinerja (Y)	1042,09	4,183	0,000	H_a = Secara simultan Perencanaan dan Strategi secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja.

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 22* (2022)

Berdasarkan hasil olah data *SPSS for Windows version 22* dapat dilihat bahwa nilai sig. *Regression Residual* untuk Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja sebesar $0,000 < 0,05$, sama halnya dilihat dari nilai F hitung $> F$ tabel dimana $1042,09 > 4,183$ artinya F hitung $> F$ tabel, H_a diterima H_o ditolak maka hipotesis diterima. Kesimpulannya secara simultan Perencanaan dan Strategi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

c. Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel Perencanaan dan Strategi (X) terhadap variabel Kinerja (Y), dalam pengujian ini sampel bisa saling berhubungan (variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y)) maupun kedua sampel tidak ada hubungannya. Dasar pengambilan keputusan diambil berdasarkan hasil perhitungan *SPSS for windows version 22* yang dimunculkan dari tabel *Coefficients^a* dengan menilai apakah nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_o diterima dan H_a ditolak, begitupun sebaliknya jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_o ditolak dan H_a diterima. Dasar pengambilan keputusan lain dapat dilihat dari perbandingan hasil t-hitung dengan t-tabel dimana dasar keputusannya jika t-hitung $> t$ -tabel maka hipotesis diterima, begitu pun sebaliknya jika t hitung $< t$ tabel maka hipotesis ditolak. Adapun hasil uji t

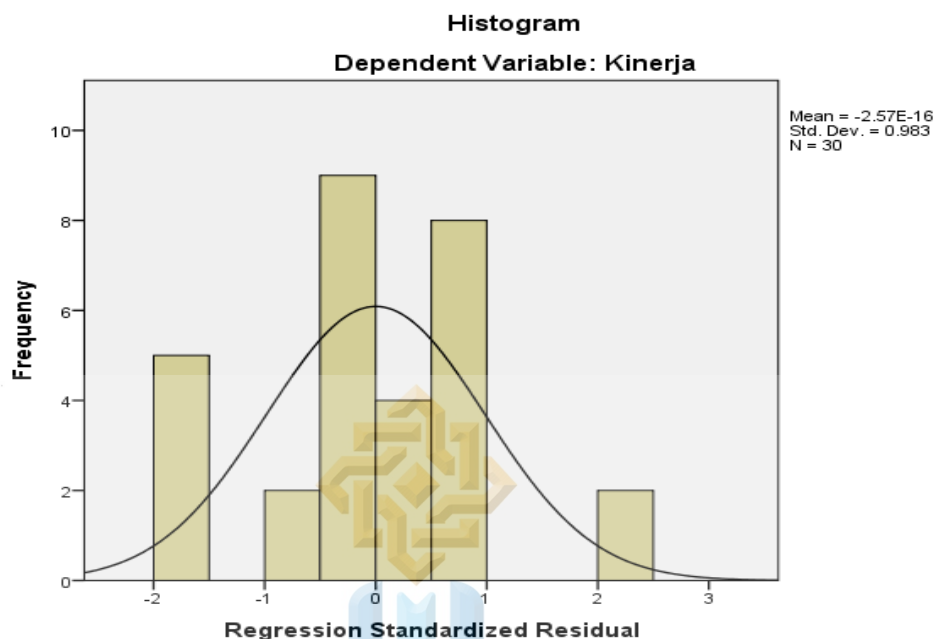
menurut perhitungan *SPSS for Windows version 22* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.35
Uji t

Model Regresi	t-hitung	t-tabel	Sig.	Keterangan
1 Perencanaan dan Strategi (X) Kinerja (Y)	32,281	2,048	0,000	H_a = Secara parsial Perencanaan dan Strategi berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 22* (2022)

Berdasarkan hasil olah data *SPSS for Windows version 22* dapat dilihat bahwa nilai sig. *Regression Residual* untuk Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja sebesar $0,000 < 0,05$ sedangkan nilai t hitung sebesar 32,281 dan t tabel sebesar 2,048 artinya t hitung $>$ t tabel, H_a diterima H_o ditolak maka hipotesis diterima. Kesimpulannya secara parsial Perencanaan dan Strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Nilai positif pada uji t artinya semakin positif perencanaan dan strategi maka akan meningkatkan kinerja. Adapun lebih jelasnya dapat terlihat pada gambar 3.4 berikut:



Gambar 3.4 Uji t

Sumber: Olah data *SPSS for Windows version 22*

1) Pengaruh Perencanaan dan Strategi Terhadap Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo

Perencanaan dan strategi matang yang dijalankan PDAM

seperti: (a) meningkatkan pelayanan dengan menerapkan pelayanan aktif, kreatif, efektif, efisien dan memuaskan (pelayanan pakem); (b) meningkatkan pelayanan pengaduan pelanggan dengan

memberikan tanggapan cepat, baik dan tepat, pelayanan berbasis *online* (Pao Arum); (c) meningkatkan penjualan dengan menambah

produk air kemasan dalam berbagai bentuk seperti gelas, botol serta galon, selain itu peningkatan penjualan juga dilakukan

dengan penyesuaian tarif seperti pengadaan sambungan murah, sambungan diskon, sambungan kilat, pergantian meter gratis ; (d)

Pengrekrutan karyawan dengan seleksi ketat dalam proses mencari

SDM yang profesional, bertanggung jawab, memiliki kemampuan baik, ilmu pengetahuan luas serta *good morals*; (e) Terjalannya hubungan baik yang dijalankan antara PDAM dengan karyawan-karyawannya juga merupakan hal utama yang harus diperhatikan. Dengan adanya pemberian fasilitas, gaji sesuai, tunjangan, layanan kesehatan dan lain sebagainya akan membuat karyawan loyal terhadap PDAM sehingga memotivasi karyawan meningkatkan produktifitas kinerjanya dan akan berdampak positif juga dalam menumbuhkan nilai profitabilitas PDAM. Dengan adanya perencanaan serta strategi yang dijalankan PDAM tersebut memberikan dampak positif bagi PDAM dalam meningkatkan kinerja PDAM.

Berdasarkan hasil olah data *SPSS for Windows version 22* dilihat dari hasil uji F didapat nilai sig. *Regression Residual* untuk Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja sebesar $0,000 < 0,05$, sama halnya dilihat dari nilai F hitung $> F$ tabel dimana $1042,09 > 4,183$ artinya F hitung $> F$ tabel, H_a diterima H_o ditolak maka hipotesis diterima. Kesimpulannya secara simultan Perencanaan dan Strategi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Selanjutnya jika dilihat dari hasil uji t didapat nilai sig. *Regression Residual* untuk Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja sebesar $0,000 < 0,05$ sedangkan nilai t hitung sebesar 32,281 dan t tabel sebesar 2,048 artinya t hitung $> t$

tabel, H_a diterima H_o ditolak maka hipotesis diterima. Kesimpulannya secara parsial Perencanaan dan Strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Nilai positif pada uji t artinya semakin positif perencanaan dan strategi maka akan meningkatkan kinerja. Sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abd. Rahmat I. Lakoro dkk.,(2018), Zuriani Ritonga (2018), Tadzkirotul Latifa (2017), Hendri Mulyadi (2017) bahwa perencanaan dan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa perencanaan dan strategi merupakan hal yang terpenting dalam menjalankan sebuah bisnis dalam suatu perusahaan maupun organisasi. Dimana perencanaan dan strategi merupakan ujung tombak bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Adanya perencanaan tepat dan strategi matang yang dijalankan PDAM secara tidak langsung memberikan kemudahan bagi pimpinan maupun karyawan PDAM dalam menjalankan rutinitas kinerja yang harus dilakukan, dimana hal ini menjadi acuan bagi karyawan sebagai tolak ukur dalam menjalankan kinerjanya.

Perencanaan dan strategi dapat memutuskan inovasi maupun ide-ide baru dalam tujuan meningkatkan nilai pendapatan PDAM. Inovasi tidak datang begitu saja, dibutuhkan tim khusus dimana fungsinya melakukan survey pasar. Adanya informasi apa

yang konsumen butuhkan saat ini maupun dimasa mendatang menjadi acuan bagi PDAM dalam memotivasi pengembangan bisnisnya. Semakin banyak ide ide kreatif yang PDAM jalankan maka semakin meningkatkan nilai pendapatan dan jumlah pelanggan PDAM dimana hal ini dapat menunjukkan semakin baiknya kinerja yang dijalankan PDAM.

Perencanaan dan strategi sebagai alat pencapaian tujuan, dengan perencanaan tepat serta strategi matang yang PDAM jalankan memberikan koordinasi tim menjadi lebih baik dan terarah untuk tercapainya tujuan bisnis yang sama. Perencanaan dan strategi juga tidak hanya digunakan sebagai alat pencapaian tujuan, akan tetapi juga digunakan sebagai alat perumusan tujuan itu sendiri. Misalnya dalam merumuskan target penjualan, target peningkatan jumlah pelanggan dan target peningkatan pendapatan.

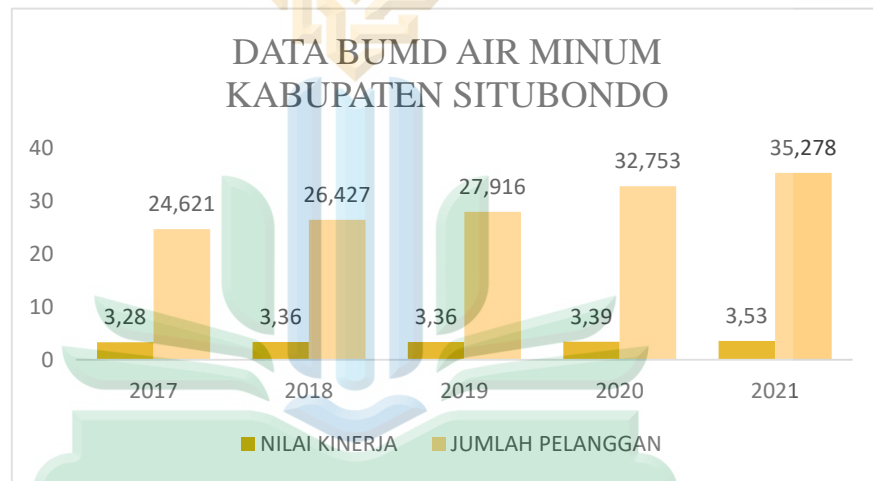
Jika tujuan bisnis sudah tercapai maka nilai pendapatan PDAM juga meningkat. Setelah perencanaan dan strategi telah dijalankan dengan baik, PDAM juga melakukan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan yang baik, hal ini dilakukan supaya PDAM tidak hanya mampu mendapatkan keuntungan, akan tetapi bisnis PDAM dapat terus berkelanjutan.

Adapun nilai kinerja, jumlah pelanggan, kinerja PDAM selama 2017-2021 dapat dilihat pada tabel 3.36 sebagai berikut:

Tabel 3.36
Nilai Kinerja, Kinerja, Jumlah Pelanggan PDAM
Kabupaten Situbondo

Tahun	Nilai Kinerja	Kinerja	Jumlah Pelanggan
2017	3,28	Sehat	24,621
2018	3,36	Sehat	26,427
2019	3,36	Sehat	27,916
2020	3,39	Sehat	32,753
2021	3,53	Sehat	35,278

Sumber: Data PDAM Situbondo



Gambar 3.5 Data Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo

Sumber: Data PDAM Situbondo

Keterangan: 2,80 - 4,28 Sehat; 2,21 - 2,79 Kurang Sehat; 2,20-1,07 Sakit

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo, peneliti dapat menarik Kesimpulannya sebagai berikut:

1. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa secara parsial Perencanaan dan Strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Sebagaimana hasil olah data *SPSS for Windows version 22* dilihat dari hasil uji F didapat nilai sig. *Regression Residual* untuk Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja sebesar $0,000 < 0,05$, sama halnya dilihat dari nilai F hitung $> F$ tabel dimana $1042,09 > 4,183$ artinya F hitung $> F$ tabel, H_a diterima H_o ditolak maka hipotesis diterima. Kesimpulannya secara simultan Perencanaan dan Strategi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Selanjutnya berdasarkan hasil uji t didapat nilai sig. *Regression Residual* untuk Perencanaan dan Strategi terhadap Kinerja sebesar $0,000 < 0,05$ sedangkan nilai t hitung sebesar 32,281 dan t tabel sebesar 2,048 artinya t hitung $> t$ tabel, H_a diterima H_o ditolak maka hipotesis diterima.
2. Perencanaan dan Strategi di PDAM Kabupaten Situbondo sudah dinilai “Baik”. Hal ini di dukung dengan:
 - a. Aset keuangan PDAM dapat dikelola dengan baik sehingga memiliki prospek yang baik dimasa mendatang.

- b. PDAM memiliki strategi matang dalam meningkatkan daya saing serta dapat menghindari peluang investasi gagal dilaksanakan.
- c. PDAM telah melakukan strategi tepat dalam meningkatkan jumlah pelanggan, investasi serta merebut peluang pasar.
- d. PDAM telah mempersiapkan strategi yang matang untuk menghadapi resiko ancaman keuangan dimasa mendatang seperti modal semakin berkurang akibat penjualan menurun yang mengakibatkan kerugian.
- e. PDAM melakukan pelayanan terbaik serta mengikuti keinginan pelanggan dalam hal perbaikan produk sehingga mereka tetap loyal dan setia.
- f. PDAM melakukan strategi dalam memperkecil kelemahan aspek pelanggan yang dimiliki seperti aspek keluhan pelanggan dan tunggakan pembayaran yang melonjak.
- g. PDAM memiliki inovasi-inovasi terbaik serta menjalankan bauran pemasaran yang efektif terhadap pelanggan untuk merebut peluang pasar.
- h. PDAM menjalankan strategi yang matang dalam mengatasi ancaman pelanggan melakukan *switching barrier* (hambatan berpindah langganan) sehingga pelanggan tetap setia menggunakan produk yang dimiliki.
- i. PDAM memiliki kekuatan internal (modal, teknologi, SDM profesional) sebagai penunjang utama dalam menjalankan usaha yang efisien.

- j. PDAM dengan adanya persaingan yang ketat dapat meminimalisir resiko terjadinya kelemahan internal proses seperti perkembangan omset yang berada di bawah rata-rata akibat sistem informasi yang kurang baik.
- k. PDAM dapat melihat peluang pasar dengan baik sehingga dari waktu ke waktu peluang internal proses seperti adanya strategi dalam merebut peluang pasar sehingga meningkatkan jumlah pelanggan baru.
- l. PDAM dapat meminimalisir resiko ancaman internal seperti menurunnya modal kerja, berkurangnya SDM yang profesional, kualitas produk melemah serta daya saing yang lemah yang mampu menurunkan kinerja perusahaan.
- m. PDAM memberikan pelatihan kerja, motivasi kerja, instruksi kerja terhadap karyawan serta melakukan kapabilitas sistem informasi (pelanggan, proses internal, konsekuensi keuangan) dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan.
- n. PDAM dapat meminimalisir berbagai resiko yang akan terjadi dengan berbagai kekurangan baik sarana dan prasarana maupun fasilitas yang tersedia, supaya tetap memberikan kepuasan terhadap karyawan dan pelanggan serta produktivitas maksimal bagi perusahaan.
- o. PDAM telah mampu merebut peluang pasar dengan adanya SDM profesional yang dimiliki serta berbagai strategi matang yang dijalankan.

- p. PDAM dengan adanya persaingan yang begitu ketat serta banyaknya industri yang begitu kuat, PDAM telah mampu tumbuh dan berkembang secara baik dengan kemampuan daya saing yang kuat yang dimiliki.
3. Kinerja di PDAM Kabupaten Situbondo sudah dinilai “Baik”. Hal ini didukung dengan:
- a. Persentase ROE (pengembalian ekuitas), Rasio Operasi dan *Cash* Rasio cenderung tetap dan mengalami peningkatan dari waktu ke waktu sehingga kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang.
 - b. PDAM dalam hal penjualan, efektivitas penagihan cenderung tetap atau mengalami peningkatan dari waktu ke waktu yang menyebabkan pendapatan ikut meningkat serta kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang.
 - c. PDAM mampu mengembalikan pinjaman dengan baik yang menyebabkan nilai solvabilitas menurun dari waktu ke waktu sehingga kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang.
 - d. PDAM dapat mengelola pemanfaatan aktiva secara efisien sesuai anggaran yang ditetapkan selama proses bisnis beroperasi.
 - e. PDAM menganggarkan biaya-biaya dengan efisien selama proses bisnis beroperasi, serta pencatatan biaya, pendapatan disajikan secara terperinci dalam laporan laba-rugi.
 - f. PDAM setiap tahunnya mengalami peningkatan penjualan dimana hal tersebut berkaitan dengan peningkatan jumlah pelanggan baru.

- g. PDAM mengalami peningkatan penjualan dimana hal tersebut berkaitan dengan kembalinya pelanggan lama untuk kembali berlangganan.
- h. Dengan dilakukannya pelayanan yang maksimal oleh karyawan, pelanggan memberikan timbal balik kepada PDAM dengan setia berlangganan serta melakukan pembayaran tepat waktu.
- i. PDAM melakukan pelayanan kepada pelanggan secara maksimal serta pelayanan dilakukan secara cepat dan tepat sehingga tingkat penyelesaian aduan dari waktu ke waktu cenderung meningkat terselesaikan dengan baik.
- j. PDAM menyediakan produk dengan kualitas baik sehingga jumlah penilaian terkait kualitas air pelanggan serta konsumsi air domestik cenderung tetap atau meningkat dari waktu ke waktu.
- k. PDAM melakukan efektivitas proses kinerja tanpa hambatan ataupun kendala.
- l. PDAM memiliki SDM yang profesional untuk semua divisi atau bagian dengan tujuan mampu memberikan apresiasi penuh dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
- m. Karyawan PDAM yang tidak dapat memenuhi komitmen target pencapaian selalu diberikan sanksi tegas.
- n. Suasana kerja di PDAM dapat dikatakan kondusif, nyaman, gotong royong serta terjalin hubungan kekeluargaan yang baik.

B. Saran

Pada bagian akhir ini, peneliti bermaksud mengajukan beberapa saran yang berkaitan dengan pembahasan yang telah dilakukan peneliti. Saran-saran tersebut antara lain:

1. Bagi PDAM Kabupaten Situbondo

Beberapa saran yang dapat dievaluasi kembali oleh PDAM dalam meningkatkan kinerja perusahaan diantaranya sebagai berikut:

- a. Manajemen harus memperhatikan kinerja dan perencanaan serta strategi dari perspektif keuangan, karena persentase yang diperoleh menunjukkan pertumbuhan dan penurunan yang bervariasi dari tahun ke tahun. Selain itu, manajemen juga harus memperhatikan aspek non keuangan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.
- b. Perencanaan dan Strategi yang sudah dijalankan tetap dipertahankan untuk dijalankan, dan alangkah sebaiknya dalam meningkatkan penjualan lebih menambah lagi inovasi-inovasi baru sehingga lebih memberikan kesetiaan bagi pelanggan lama dan memotivasi pelanggan-pelanggan baru.
- c. Seleksi pegawai secara ketat jangan memberikan peluang terjadinya kecurangan dalam penyeleksian karyawan baru (pengrekrutan titipan), penyeleksian harus benar-benar melihat dari kemampuan, kejujuran, menjunjung prinsip keinginan dalam memberikan kontribusi bagi PDAM. Hal ini bertujuan supaya mendapatkan karyawan-karyawan yang dapat berperan aktif dalam pencapaian tujuan PDAM.

- d. Tingkatkan kompetensi karyawan bagian Keuangan. Hal ini bertujuan agar pencegahan dan pendeteksian *fraud* semakin efektif.
 - e. Memberikan imbalan yang memadai bagi setiap karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan tidak merasa hanya dimanfaatkan tenaga dan keterampilannya saja, dan juga menghindari terjadinya korupsi yang merugikan PDAM.
 - f. Tumbuhkan iklim keterbukaan dan pembinaan rohani di PDAM. Hal ini akan menciptakan suasana kerja yang positif dengan adanya karakter-karakter karyawan yang berakhlak mulia sehingga menjauhkan mereka bertindak tidak sopan terhadap sesama karyawan, pimpinan maupun pelanggan. Selain itu semua keluhan-keluhan dan harapan dari para karyawan maupun pelanggan dapat dikelola dengan baik.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini masih sangat jauh dari hasil sempurna untuk dijadikan landasan kesimpulan secara general bagi pembahasan perencanaan dan strategi terhadap kinerja. Untuk itu berkaitan dengan penelitian ini diharapkan bagi peneliti selanjutnya jika ingin mengambil topik pembahasan yang sama dengan topik peneliti supaya dapat lebih memperluas cakupan penelitian dilapangan dimana pengamatan serta wawancara lebih dilakukan secara lebih mendalam. Selain itu pada penelitian ini data penelitian masih terbatas, sehingga kedepannya peneliti-peneliti selanjutnya harus lebih bisa memperoleh

data-data yang lebih lengkap lagi. Kemudian penelitian ini hanya dilakukan di PDAM Kabupaten Situbondo dengan sampel yang terbatas juga maka peneliti selanjutnya agar dapat memperluas cakupan penelitian dengan menambahkan sampel penelitian yang lebih banyak lagi.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, Rusydi, *Manajemen Pemasaran*. Bandung: ALFABETA, 2017.
- Aotama, Reynaldo Christian, “Pengaruh Perencanaan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Universitas SariPutra Indonesia Tomohon.”, Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, 2016.
- Anonim, “Pengertian Perencanaan: Karakteristik, tujuan dan Jenis-jenisnya”. <https://accurate.id/marketing-manajemen/pengertian-perencanaan/> Diakses 18 November 2021.
- Anonim, “Balanced Scorecard: Pengertian & Manfaat Penggunaannya Bagi Perusahaan”, <https://ahsmanajemen.com/balanced-scorecard-pengertian-manfaat-penggunaannya-bagi-perusahaan/>. Diakses 27 Mei 2022.
- Assauri, S, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Bastian, Indra, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Bastian, Indra, *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE, 2009.
- BPPSPAM dan Direktorat Air Minum. “Rencana Strategis Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) Tahun 2018-2022”, 2017.
- BPPSPAM dan Direktorat Air Minum. “Buku Kinerja BUMD Air Minum ”., 2020.
- Darwin *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif*. Bandung: CV. MEDIAN SAINS INDONESIA, 2020.
- Dini, Widyawati “Pengaruh Perencanaan Strategi dan Pengendalian Kinerja Karyawan.”, 2017.
- Fahmi, Irham, *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Farida Styaningrum et al, “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta”. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri* Vol. 3 (1), 32-43, 2014
- Fatchuroji, Acep et al, “Pengaruh Perencanaan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Usha Kecil Menengah yang Dimediasi Strategi Keunggulan Kompetitif”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JABIS)* Vol. 18 (1), 14-25, 2020.
- Ghozali, Imam *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018.

- Hambali, “Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara” , 2019.
- Hendrayani, Nurdin Eka dkk., *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Revolusi Industri 5.0*. Kabupaten Solok Sumatera Barat: Insan Cendikia Mandiri, 2021.
- Ismail, *Manajemen Strategi Sektor Publik*. Pasuruan Jawa Timur: CV. Qiara Media, 2020.
- Jaya, I Made Laut Mertha, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: QUADRANT, 2020.
- Juhji et al, *Manajemen Humas Sekolah*. Bandung: Widina Bhakti Persada, 2020.
- Karnelis, “Pengaruh Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran dan Kinerja Perusahaan serta Lingkungan Persaingan”. *Jurnal Ilmiah “INTEGRITAS”*, 2015.
- Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup), 2017.
- Lakoro, Abd. Rahmat I. et al, “Analisis Perencanaan Strategi sebagai Determinan Kinerja PDAM Kota Gorontalo”. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. Vol 1 (1), 37-54, 2018.
- Latifa, Tadzkirotul,”Pengaruh Perencanaan Strategi dan Pengendalian Kinerja Karyawan”, *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Vol. 6 (9), 1-15, 2017.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI).
- Minggu, Pionisius dan Rembu, Yoakim. 2020. Implementasi Kebijakan Pelayanan Publik oleh PDAM Tirta Kelimutu Kabupaten Ende. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial*. Vol 4 (2), 174-191.
- Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN, 2014.
- Mulyadi, Hendri, “Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Valuestream Internasional, Bandung Menggunakan Balance Scorecard” *Jurnal Ilmiah Magister Management UNIKOM*. Vol. 3 (1), 30-38, 2017.
- Nordiawan et al , *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat, 2014.

- Nugroho, Riant, *Perencanaan Strategis In Action*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2010.
- Nur'aini, Fajar, "*Teknik Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi yang Efektif & Efisien serta Cara Mengolah Kekuatan & Ancaman*" Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2016.
- Puspita, Gita, "*Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan*" Serang Banten: Desanta Publisher, 2021.
- Putra, Indra Mahardika, *Akuntansi Biaya Pedoman Terlengkap Analisis dan Pengendalian Biaya Produksi*. Yogyakarta: QUADRANT, 2020.
- Rachmat, *Manajemen Strategis*. Bandung : Pustaka Setia, 2014.
- Rahmah, Nidaur, *Renstra: Definisi, Tujuan, Sistematika, dan Manfaat Renstra*. <https://www.pengadaanbarang.co.id/2019/08/renstra-adalah.html>. Diakses 04 Juli 2021.
- Rangkuti, Freddy, *SWOT Balance Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011.
- Ray, Raymundus I Wayan, "Perencanaan Manajemen Strategis dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada KRL Commuter Line Bogor Jakarta)", *Business Management Journal*. Vol. 14 (2), 75-153, 2018.
- Ritonga, Zuriani, "Pengaruh Strategi Bersaing dan Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja Perusahaan dengan Lingkungan Persaingan sebagai Variabel Moderator (Studi pada Perusahaan Jasa Laundry di Labuhanbatu)". *Jurnal Ecobisma*. Vol. 5 (2), 107-119, 2018.
- Rumelt, R.P, *Good Strategy Bad Strategy: Strategi Baik dan Buruk dalam Bisnis*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia, 2016.
- Ruslan dan Yusuf Rusli, *Perencanaan Pembelajaran PPKN*. Aceh : Syiah Kuala University Press, 2017.
- Salim, M Afif dan Siswanto Agus B, *Analisis SWOT dengan Metode Kuesioner*. Semarang Jawa Tengah: CV. Pilar Nusantara, 2019.
- Santoso, Singgih, *Menguasai SPSS Versi 25*. Jakarta: Kompas Gramedia, 2018.
- Soegoto, Herman "Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Valuestream Internasional, Bandung Menggunakan Balance Scorecard)" *Jurnal Ilmiah Magister Management UNIKOM*. Vol. 3 (1), 30-38, 2017.
- Sudarsono, Heri. *Buku Ajar Manajemen Pemasaran*. Jember: CV Pustaka Abadi, 2020.

- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV Alfabeta, 2017.
- Sumarsan, Thomas, *Akuntansi Dasar dan Aplikasi Dalam Bisnis*. Jakarta : Indeks, 2013
- Sari, Vina Winda, “Pengaruh Perencanaan Strategis dan Transparansi terhadap Kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara. *Tesis*.” Program Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, 2018.
- Soetjipto, Noer “Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Implementasi Balance Scorecard sebagai Instrumen Penilaian Kinerja”., Yogyakarta: K Media, 2018.
- Suryadi et al “Desain dan Perencanaan Pembelajaran. Aceh” , Syiah Kuala University Press, 2019.
- Taufik, M, “Kebocoran Air di Sidoarjo Lampau Batas, Direksi Baru PDAM Siapkan Beberapa Strategi”.
<https://surabaya.tribunnews.com/2021/06/18/kebocoran-air-di-sidoarjo-lampau-batas-direksi-baru-pdam-siapkan-beberapa-strategi>. Diakses 6 Juni 2021.
- Zamzam, Fakhry Firdaus, *Aplikasi Metodologi penelitian*, Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2018.
- Fauzi, AchmadIrfan, “Dikeluhkan Air Sering Mati, DPRD Tangerang Minta PDAM Tingkatkan Kualitas Pelayanan”.<https://tangerangnews.com/kota-tangerang/read/35606/Dikeluhkan-Air-Sering-Mati-DPRD-Tangerang-Minta-PDAM-Tingkatkan-Kualitas-Pelayanan>. Diakses 6 Juni 2021.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lita Hadatul Haromah
 NIM : E20173050
 Program Studi : Akuntansi Syariah
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
 Institusi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 8 November 2023

Saya yang menyatakan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R



Lita Hadatul Haromah

NIM. E20173050

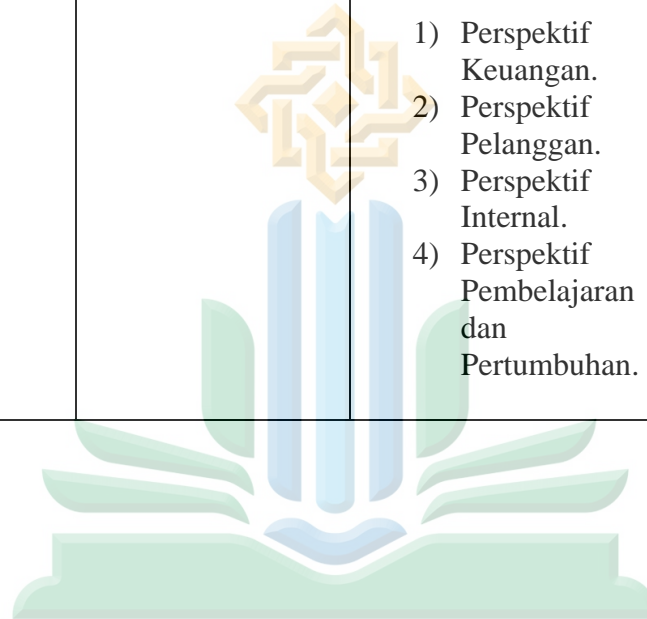
Matrik Penelitian

Judul	Rumusan Masalah	Data yang Diperlukan	Aspek yang Diteliti	Sumber Data	Metode Penelitian
<p>Analisis Perencanaan dan Strategi Terhadap Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo</p>	<p>* Apakah secara parsial Perencanaan dan Strategi berpengaruh positif terhadap Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo</p> <p>* Apakah secara simultan Perencanaan dan Strategi berpengaruh positif terhadap Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo</p>	<p>* Perencanaan Mardiasmo, (2018:38)</p> <p>* Strategi Nurdin Eka Hendrayani et al (2021:89)</p> <p>* Kinerja Irham Fahmi (2017:2)</p>	<p>* Perencanaan dan Strategi SWOT <i>Balance Scorecard</i>¹²⁸</p> <p>a. Kekuatan</p> <p>e. Kekuatan keuangan</p> <p>f. Kekuatan pelanggan</p> <p>g. Kekuatan internal proses</p> <p>h. Kekuatan pembelajaran dan pertumbuhan</p> <p>b. Kelemahan</p> <p>e. Kelemahan keuangan</p> <p>f. Kelemahan pelanggan</p> <p>g. Kelemahan internal proses</p>	<p>Karyawan PDAM Kabupaten Situbondo</p>	<p>*Jenis Penelitian Deskriptif</p> <p>*Pendekatan Penelitian Kuantitatif</p> <p>*Teknik <i>Sampling Purposive Sampling</i></p> <p>*Teknik Pengumpulan Data</p> <p>a. Wawancara</p> <p>b. Kuesioner</p> <p>*Metode Analisis Data Regresi Linier Sederhana dengan SPSS</p>

¹²⁸ Freddy Rangkuti. *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011), 13.

		 <p data-bbox="730 1023 1581 1230">UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R</p>	<p data-bbox="1227 312 1458 456">h. Kelemahan pembelajaran dan pertumbuhan</p> <p data-bbox="1182 459 1323 491">c. Peluang</p> <p data-bbox="1227 496 1406 568">e. Peluang keuangan</p> <p data-bbox="1227 571 1417 643">f. Peluang pelanggan</p> <p data-bbox="1227 646 1473 718">g. Peluang internal proses</p> <p data-bbox="1227 721 1458 865">h. Peluang pembelajaran dan pertumbuhan</p> <p data-bbox="1182 868 1346 900">d. Ancaman</p> <p data-bbox="1227 903 1406 975">e. Ancaman keuangan</p> <p data-bbox="1227 978 1417 1050">f. Ancaman pelanggan</p> <p data-bbox="1227 1053 1473 1125">g. Ancaman internal proses</p> <p data-bbox="1227 1128 1458 1272">Ancaman pembelajaran dan pertumbuhan</p> <p data-bbox="1182 1305 1424 1337">* Kinerja <i>Balance</i></p>		<p data-bbox="1827 312 1966 344"><i>version 22</i></p>
--	--	---	--	--	--

			<p><i>Scorecard</i>¹²⁹</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Perspektif Keuangan. 2) Perspektif Pelanggan. 3) Perspektif Internal. 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. 	
--	--	--	---	--



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

¹²⁹ Freddy Rangkuti. *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011), 13.

Identitas Responden

No. Kuesioner :

Umur :

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan *)

Pendidikan Terakhir : D3/S1/S1+AK/S2*) Lainnya

Jabatan :

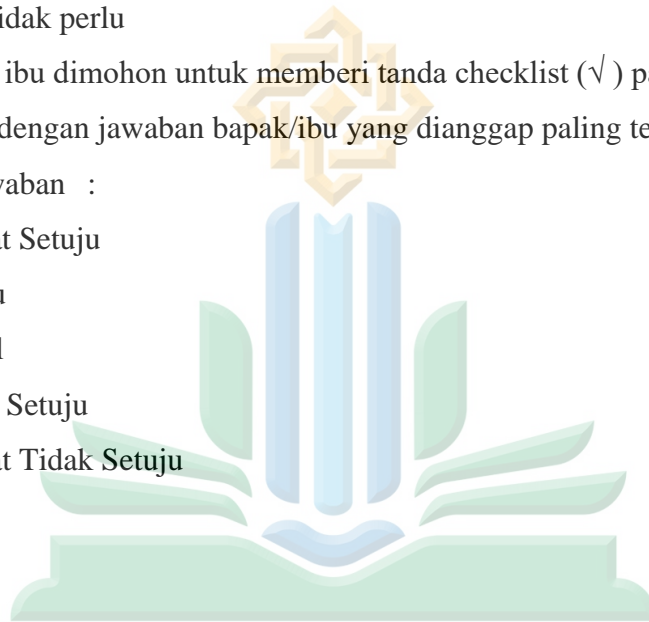
Masa Kerja :Tahun.....Bulan

*) Coret yang tidak perlu

Bapak / ibu dimohon untuk memberi tanda checklist (✓) pada kolom yang tersedia sesuai dengan jawaban bapak/ibu yang dianggap paling tepat.

Keterangan jawaban :

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
N = Netral
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

JURNAL PENELITIAN

No	Tanggal	Uraian Kegiatan
1	21 September 2020	Pengajuan Judul
2	16 Desember 2020	Penyusunan Proposal
s3	14 April 2021	ACC Ujian Proposal
4	07 Juni 2021	Ujian Seminar Proposal
5	22 September 2022	Mengajukan Surat Izin Penelitian
6	10 Oktober 2022	Konfirmasi Penyebaran Angket
7	23 Desember 2022	Penyusunan Naskah Skripsi
8	18 Februari 2023	Konsultasi Hasil Penelitian
9	7 April 2023	Revisi Skripsi
10	5 Juni 2023	ACC Skripsi
11	9 November 2023	Selesai Surat Selesai Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
Penulis
J E M B E R

Lita Hadatul Haromah

LEMBAR KUESIONER

Analisis Pengaruh Perencanaan dan Strategi Terhadap Kinerja PDAM Kabupaten Situbondo

Petunjuk Pengisian :

Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pernyataan yang ada. Diharapkan jawaban yang diberikan berdasarkan kondisi yang objektif. Kerahasiaan identitas Bapak/Ibu akan dijamin keberadaannya. Berilah tanda checklist (√) pada abjad yang dipilih oleh Bapak/Ibu sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Variabel Y Kinerja

	<i>Balance Scorecard</i>	STS	TS	N	S	SS
No	Perspektif Keuangan	1	2	3	4	5
1	Persentase ROE (pengembalian ekuitas), Rasio Operasi dan <i>Cash</i> Rasio cenderung tetap dan mengalami peningkatan dari waktu ke waktu sehingga kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang					
2	PDAM dalam hal penjualan, efektivitas penagihan cenderung tetap atau mengalami peningkatan dari waktu ke waktu yang menyebabkan pendapatan ikut meningkat serta kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang					
3	PDAM mampu mengembalikan pinjaman dengan baik yang menyebabkan nilai solvabilitas menurun dari waktu ke waktu sehingga kinerja dikatakan tumbuh dan berkembang					
4	PDAM dapat mengelola pemanfaatan aktiva secara efisien sesuai anggaran yang ditetapkan					

	selama proses bisnis beroperasi					
5	PDAM menganggarkan biaya-biaya dengan efisien selama proses bisnis beroperasi, serta pencatatan biaya, pendapatan disajikan secara terperinci dalam laporan laba-rugi					
	Perspektif Pelanggan					
6	PDAM setiap tahunnya mengalami peningkatan penjualan dimana hal tersebut berkaitan dengan peningkatan jumlah pelanggan baru					
7	PDAM mengalami peningkatan penjualan dimana hal tersebut berkaitan dengan kembalinya pelanggan lama untuk kembali berlangganan					
8	Dengan dilakukannya pelayanan yang maksimal oleh karyawan, pelanggan memberikan timbal balik kepada PDAM dengan setia berlangganan serta melakukan pembayaran tepat waktu					
	Perspektif Internal Proses					
9	PDAM melakukan pelayanan kepada pelanggan secara maksimal serta pelayanan dilakukan secara cepat dan tepat sehingga tingkat penyelesaian aduan dari waktu ke waktu cenderung meningkat terselesaikan dengan baik					
10	PDAM menyediakan produk dengan kualitas baik sehingga jumlah penilaian terkait kualitas air pelanggan serta konsumsi air domestik cenderung tetap atau meningkat dari waktu ke waktu					
11	PDAM melakukan efektivitas proses kinerja tanpa hambatan ataupun kendala					
	Perspektif Pembelajaran dan					

Pertumbuhan						
12	PDAM memiliki SDM yang profesional untuk semua divisi atau bagian dengan tujuan mampu memberikan apresiasi penuh dalam meningkatkan kinerja perusahaan					
13	Karyawan PDAM yang tidak dapat memenuhi komitmen target pencapaian selalu diberikan sanksi tegas					
14	Suasana kerja di PDAM dapat dikatakan kondusif, nyaman, gotong royong serta terjalin hubungan kekeluargaan yang baik					

Variabel X Perencanaan dan Strategi

	<i>SWOT Balance Scorecard</i>	STS	TS	N	S	SS
No	Kekuatan Keuangan	1	2	3	4	5
1	Aset keuangan PDAM dapat dikelola dengan baik sehingga memiliki prospek yang baik dimasa mendatang					
	Kelemahan Keuangan					
2	PDAM memiliki strategi matang dalam meningkatkan daya saing serta dapat menghindari peluang investasi gagal dilaksanakan					
	Peluang Keuangan					
3	PDAM telah melakukan strategi tepat dalam meningkatkan jumlah pelanggan, investasi serta merebut peluang pasar					
	Ancaman Keuangan					

4	PDAM telah mempersiapkan strategi yang matang untuk menghadapi resiko ancaman keuangan dimasa mendatang seperti modal semakin berkurang akibat penjualan menurun yang mengakibatkan kerugian					
	Kekuatan Pelanggan					
5	PDAM melakukan pelayanan terbaik serta mengikuti keinginan pelanggan dalam hal perbaikan produk sehingga mereka tetap loyal dan setia					
	Kelemahan Pelanggan					
6	PDAM melakukan strategi dalam memperkecil kelemahan aspek pelanggan yang dimiliki seperti aspek keluhan pelanggan dan tunggakan pembayaran yang melonjak					
	Peluang Pelanggan					
7	PDAM memiliki inovasi-inovasi terbaik serta menjalankan bauran pemasaran yang efektif terhadap pelanggan untuk merebut peluang pasar					
	Ancaman Pelanggan					
8	PDAM menjalankan strategi yang matang dalam mengatasi ancaman pelanggan melakukan <i>switching barrier</i> (hambatan berpindah langganan) sehingga pelanggan tetap					

	setia menggunakan produk yang dimiliki					
	Kekuatan Internal Proses					
9	PDAM memiliki kekuatan internal (modal, teknologi, SDM profesional) sebagai penunjang utama dalam menjalankan usaha yang efisien					
	Kelemahan Internal Proses					
10	PDAM dengan adanya persaingan yang ketat dapat meminimalisir resiko terjadinya kelemahan internal proses seperti perkembangan omset yang berada di bawah rata-rata akibat sistem informasi yang kurang baik					
	Peluang Internal Proses					
11	PDAM dapat melihat peluang pasar dengan baik sehingga dari waktu ke waktu peluang internal proses seperti adanya strategi dalam merebut peluang pasar sehingga meningkatkan jumlah pelanggan baru					
	Ancaman Internal Proses					
12	PDAM dapat meminimalisir resiko ancaman internal seperti menurunnya modal kerja, berkurangnya SDM yang profesional, kualitas produk melemah serta daya saing yang lemah yang mampu menurunkan kinerja perusahaan					

	Kekuatan Pembelajaran dan Pertumbuhan					
13	PDAM memberikan pelatihan kerja, motivasi kerja, instruksi kerja terhadap karyawan serta melakukan kapabilitas sistem informasi (pelanggan, proses internal, konsekuensi keuangan) dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan					
	Kelemahan Pembelajaran dan Pertumbuhan					
14	PDAM dapat meminimalisir berbagai resiko yang akan terjadi dengan berbagai kekurangan baik sarana dan prasarana maupun fasilitas yang tersedia, supaya tetap memberikan kepuasan terhadap karyawan dan pelanggan serta produktivitas maksimal bagi perusahaan					
	Peluang Pembelajaran dan Pertumbuhan					
15	PDAM telah mampu merebut peluang pasar dengan adanya SDM profesional yang dimiliki serta berbagai strategi matang yang dijalankan					
	Ancaman Pembelajaran dan Pertumbuhan					
16	PDAM dengan adanya persaingan					

yang begitu ketat serta banyaknya industri yang begitu kuat, PDAM telah mampu tumbuh dan berkembang secara baik dengan kemampuan daya saing yang kuat yang dimiliki					
---	--	--	--	--	--



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Reliability Statistics
Perencanaan dan
Strategi (X)

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	56,53	40,671	,600	,929
Item_2	56,67	41,126	,779	,922
Item_3	56,87	41,499	,744	,923
Item_4	56,30	44,355	,536	,929
Item_5	56,33	43,264	,676	,926
Item_6	56,53	40,740	,631	,927
Item_7	56,37	42,723	,856	,923
Item_8	56,53	40,671	,600	,929
Item_9	56,40	41,834	,603	,927
Item_10	56,70	42,424	,675	,925
Item_11	56,13	42,189	,661	,926
Item_12	56,30	43,114	,641	,926
Item_13	56,53	42,257	,752	,924
Item_14	56,87	41,499	,744	,923
Item_15	56,30	44,355	,536	,929
Item_16	56,13	42,189	,661	,926

Reliability Statistics
Kinerja (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	48,87	32,809	,640	,923
Item_2	49,17	33,868	,636	,923
Item_3	48,60	34,179	,546	,925
Item_4	48,77	33,978	,688	,921
Item_5	49,00	33,241	,794	,918
Item_6	48,83	33,661	,908	,917
Item_7	49,00	31,586	,653	,924
Item_8	49,13	32,395	,791	,917
Item_9	49,33	33,333	,664	,922
Item_10	48,77	36,047	,403	,929
Item_11	48,80	34,097	,730	,921
Item_12	49,00	32,000	,645	,923
Item_13	48,83	33,661	,908	,917
Item_14	49,00	31,586	,653	,924

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	52,70	6,199	30
Perencanaan dan Strategi	60,23	6,912	30

Correlations

		Kinerja	Perencanaan dan Strategi
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,987
	Perencanaan dan Strategi	,987	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja		,000
	Perencanaan dan Strategi	,000	
N	Kinerja	30	30
	Perencanaan dan Strategi	30	30

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,987 ^a	,974	,973	1,020	1,696

a. Predictors: (Constant), Perencanaan dan Strategi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1085,143	1	1085,143	1042,090	,000 ^b
	Residual	29,157	28	1,041		
	Total	1114,300	29			

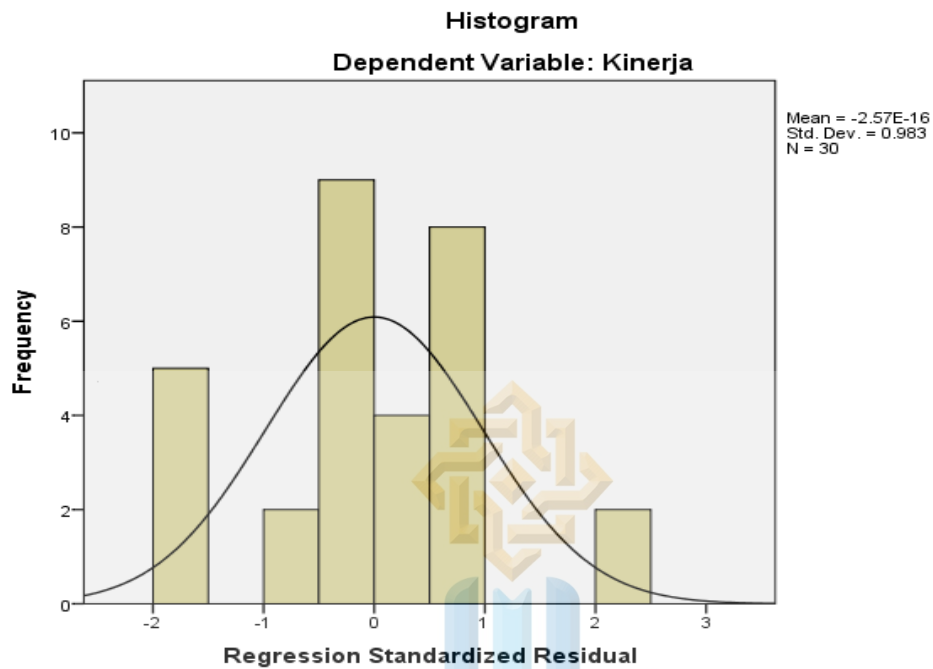
a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Perencanaan dan Strategi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,609	1,662		-,366	,717		
	Perencanaan dan Strategi	,885	,027	,987	32,281	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja



Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,00269990
Most Extreme Differences	Absolute	,117
	Positive	,108
	Negative	-,117
Test Statistic		,117
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}
Exact Sig. (2-tailed)		,764
Point Probability		0,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,00269990
Most Extreme Differences	Absolute	,117
	Positive	,108
	Negative	-,117
Test Statistic		,117
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	,767 ^e
	99% Confidence Interval	
	Lower Bound	,756
	Upper Bound	,778

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

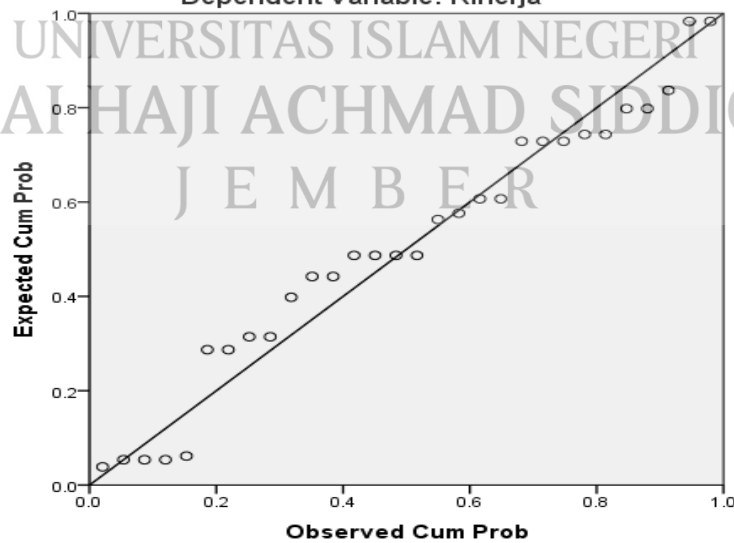
c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja

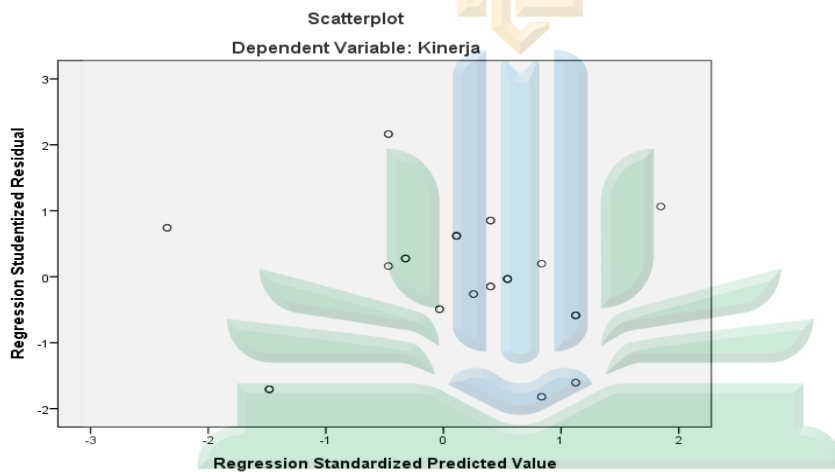


Uji Heteroskedastisitas Glejser

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,250	1,055		2,133	,042
Perencanaan dan Strategi	-,025	,017	-,262	-1,438	,161

a. Dependent Variable: Abs_Res



Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,609	1,662		-,366	,717		
Perencanaan dan Strategi	,885	,027	,987	32,281	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,609	1,662		-,366	,717		
Perencanaan dan Strategi	,885	,027	,987	32,281	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Correlations

		Perencanaan dan Strategi	Kinerja
Perencanaan dan Strategi	Pearson Correlation	1	,987**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
Kinerja	Pearson Correlation	,987**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Uji Validitas Perencanaan dan Strategi (X)

Correlations																		
	Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16	Skor_Total	
Item_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .028 30	.402 ^{**} .020 30	.422 ^{**} .020 30	.037 .848 30	.609 ^{**} .000 30	.171 .366 30	.740 ^{**} .000 30	1.000 ^{**} 0.000 30	.206 .274 30	.491 ^{**} .006 30	.332 .073 30	.665 ^{**} .000 30	.485 ^{**} .007 30	.422 ^{**} .020 30	.037 .848 30	.332 .073 30	.674 ^{**} .000 30
Item_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.402 ^{**} .028 30	1 .003 30	.517 ^{**} .003 30	.384 ^{**} .036 30	.653 ^{**} .000 30	.908 ^{**} .000 30	.668 ^{**} .028 30	.402 ^{**} .000 30	.775 ^{**} .039 30	.379 ^{**} .007 30	.481 ^{**} .016 30	.437 ^{**} .000 30	.834 ^{**} .003 30	.517 ^{**} .036 30	.384 ^{**} .007 30	.481 ^{**} .000 30	.813 ^{**} .000 30
Item_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.422 ^{**} .020 30	.517 ^{**} .003 30	1 .001 30	.590 ^{**} .050 30	.362 ^{**} .014 30	.445 ^{**} .001 30	.577 ^{**} .020 30	.422 ^{**} .034 30	.388 ^{**} .000 30	.798 ^{**} .002 30	.545 ^{**} .028 30	.402 ^{**} .012 30	.451 ^{**} 0.000 30	1.000 ^{**} .001 30	.590 ^{**} .002 30	.545 ^{**} .002 30	.782 ^{**} .000 30
Item_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.037 .848 30	.384 ^{**} .036 30	.590 ^{**} .001 30	1 .124 30	.287 .077 30	.328 .100 30	.306 .848 30	.037 .334 30	.183 .024 30	.412 ^{**} .000 30	.783 ^{**} .142 30	.275 .288 30	.201 .001 30	.590 ^{**} 0.000 30	1.000 ^{**} .000 30	.783 ^{**} .000 30	.582 ^{**} .001 30
Item_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.609 ^{**} .000 30	.653 ^{**} .000 30	.362 ^{**} .050 30	.287 .124 30	1 .002 30	.551 ^{**} .000 30	.760 ^{**} .000 30	.609 ^{**} .010 30	.462 ^{**} .012 30	.452 ^{**} .146 30	.272 .000 30	.661 ^{**} .002 30	.550 ^{**} .050 30	.362 ^{**} .124 30	.287 .146 30	.272 .146 30	.713 ^{**} .000 30
Item_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.171 .366 30	.908 ^{**} .000 30	.445 ^{**} .014 30	.328 .077 30	.551 ^{**} .002 30	1 .001 30	.580 ^{**} .366 30	.171 .000 30	.901 ^{**} .122 30	.289 .058 30	.350 .046 30	.367 .000 30	.755 ^{**} .014 30	.445 ^{**} .001 30	.328 .077 30	.350 .058 30	.698 ^{**} .000 30
Item_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.740 ^{**} .000 30	.668 ^{**} .000 30	.577 ^{**} .001 30	.306 .100 30	.760 ^{**} .000 30	.580 ^{**} .001 30	1 .000 30	.740 ^{**} .000 30	.606 ^{**} .001 30	.575 ^{**} .014 30	.445 ^{**} .000 30	.874 ^{**} .000 30	.713 ^{**} .001 30	.577 ^{**} .001 30	.306 .100 30	.445 ^{**} .014 30	.873 ^{**} .000 30
Item_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 ^{**} 0.000 30	.402 ^{**} .028 30	.422 ^{**} .020 30	.037 .848 30	.609 ^{**} .000 30	.171 .366 30	.740 ^{**} .000 30	1 .274 30	.206 .006 30	.491 ^{**} .006 30	.332 .073 30	.665 ^{**} .000 30	.485 ^{**} .007 30	.422 ^{**} .020 30	.037 .848 30	.332 .073 30	.674 ^{**} .000 30
Item_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.206 .274 30	.775 ^{**} .000 30	.388 ^{**} .034 30	.183 .334 30	.462 ^{**} .010 30	.901 ^{**} .000 30	.606 ^{**} .027 30	1 .274 30	.403 ^{**} .027 30	.284 .128 30	.347 .060 30	.876 ^{**} .000 30	.388 ^{**} .034 30	.183 .334 30	.284 .128 30	.665 ^{**} .000 30	
Item_10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.491 ^{**} .006 30	.379 ^{**} .039 30	.798 ^{**} .000 30	.412 ^{**} .024 30	.452 ^{**} .012 30	.289 .001 30	.575 ^{**} .006 30	.491 ^{**} .027 30	1 .043 30	.437 ^{**} .016 30	.355 .054 30	.542 ^{**} .002 30	.798 ^{**} .000 30	.412 ^{**} .024 30	.437 ^{**} .016 30	.718 ^{**} .000 30	
Item_11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.332 .146 30	.481 ^{**} .007 30	.545 ^{**} .002 30	.783 ^{**} .000 30	.272 .146 30	.350 .014 30	.445 ^{**} .073 30	.332 .128 30	.284 .016 30	.437 ^{**} .030 30	1 .349 30	.349 .023 30	.414 ^{**} .002 30	.545 ^{**} .002 30	.783 ^{**} .000 30	1.000 ^{**} 0.000 30	.709 ^{**} .000 30
Item_12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.665 ^{**} .000 30	.437 ^{**} .016 30	.402 ^{**} .028 30	.275 .142 30	.661 ^{**} .000 30	.367 .046 30	.874 ^{**} .000 30	.665 ^{**} .054 30	.347 .021 30	.355 .028 30	.349 .028 30	1 .021 30	.421 ^{**} .002 30	.402 ^{**} .142 30	.275 .059 30	.349 .028 30	.685 ^{**} .000 30
Item_13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.485 ^{**} .007 30	.834 ^{**} .000 30	.451 ^{**} .012 30	.201 .288 30	.550 ^{**} .002 30	.755 ^{**} .000 30	.713 ^{**} .000 30	.485 ^{**} .007 30	.876 ^{**} .002 30	.542 ^{**} .023 30	.414 ^{**} .023 30	.421 ^{**} .021 30	1 .012 30	.451 ^{**} .288 30	.201 .023 30	.414 ^{**} .023 30	.784 ^{**} .000 30
Item_14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.422 ^{**} .020 30	.517 ^{**} .003 30	1.000 ^{**} 0.000 30	.590 ^{**} .001 30	.362 ^{**} .050 30	.445 ^{**} .014 30	.577 ^{**} .001 30	.422 ^{**} .020 30	.388 ^{**} .034 30	.798 ^{**} .000 30	.545 ^{**} .002 30	.402 ^{**} .028 30	.451 ^{**} .012 30	1 .001 30	.590 ^{**} .002 30	.545 ^{**} .002 30	.782 ^{**} .000 30
Item_15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.037 .848 30	.384 ^{**} .036 30	.590 ^{**} .001 30	1.000 ^{**} 0.000 30	.287 .124 30	.328 .100 30	.306 .848 30	.037 .334 30	.183 .024 30	.412 ^{**} .000 30	.783 ^{**} .142 30	.275 .288 30	.201 .001 30	.590 ^{**} .001 30	1 .000 30	.783 ^{**} .001 30	.582 ^{**} .001 30
Item_16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.332 .073 30	.481 ^{**} .007 30	.545 ^{**} .002 30	.783 ^{**} .000 30	.272 .146 30	.350 .058 30	.445 ^{**} .014 30	.332 .073 30	.284 .128 30	.437 ^{**} .016 30	1.000 ^{**} 0.000 30	.349 .059 30	.414 ^{**} .023 30	.545 ^{**} .002 30	.783 ^{**} .000 30	1 .000 30	.709 ^{**} .000 30
Skor_Total	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.674 ^{**} .000 30	.813 ^{**} .000 30	.782 ^{**} .000 30	.582 ^{**} .001 30	.713 ^{**} .000 30	.698 ^{**} .000 30	.873 ^{**} .000 30	.674 ^{**} .000 30	.665 ^{**} .000 30	.718 ^{**} .000 30	.709 ^{**} .000 30	.685 ^{**} .000 30	.784 ^{**} .000 30	.782 ^{**} .000 30	.582 ^{**} .001 30	.709 ^{**} .000 30	1 .000 30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

		Correlations														
		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Skor_Total
Item_1	Pearson Correlation	1	.403	.284	.347	.876**	.606**	.206	.775**	.388	.183	.462	.901**	.606**	.206	.704**
	Sig. (2-tailed)		.027	.128	.060	.000	.000	.274	.000	.034	.334	.010	.000	.000	.274	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_2	Pearson Correlation	.403	1	.437	.355	.542**	.575**	.491**	.379	.798**	.412	.452	.289	.575**	.491**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.027		.016	.054	.002	.001	.006	.039	.000	.024	.012	.122	.001	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_3	Pearson Correlation	.284	.437	1	.349	.414	.445	.332	.481**	.545**	.783**	.272	.350	.445	.332	.613**
	Sig. (2-tailed)	.128	.016		.059	.023	.014	.073	.007	.002	.000	.146	.058	.014	.073	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_4	Pearson Correlation	.347	.355	.349	1	.421*	.874**	.665**	.437	.402	.275	.661**	.367	.874**	.665**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.060	.054	.059		.021	.000	.000	.016	.028	.142	.000	.046	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_5	Pearson Correlation	.876**	.542**	.414	.421*	1	.713**	.485**	.834**	.451	.201	.550**	.755**	.713**	.485**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.023	.021		.000	.007	.000	.012	.288	.002	.000	.000	.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_6	Pearson Correlation	.606**	.575**	.445	.874**	.713**	1	.740**	.668**	.577	.306	.760**	.580**	1.000**	.740**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.014	.000	.000		.000	.000	.001	.100	.000	.001	0.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_7	Pearson Correlation	.206	.491**	.332	.665**	.485**	.740**	1	.402	.422	.037	.609**	.171	.740**	1.000**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.274	.006	.073	.000	.007	.000		.028	.020	.848	.000	.366	.000	0.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_8	Pearson Correlation	.775**	.379	.481**	.437	.834**	.668**	.402	1	.517**	.384	.653**	.908**	.668**	.402	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.007	.016	.000	.000	.028		.003	.036	.000	.000	.000	.028	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_9	Pearson Correlation	.388	.798**	.545**	.402	.451	.577	.422	.517**	1	.590**	.362	.445	.577	.422	.717**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.002	.028	.012	.001	.020	.003		.001	.050	.014	.001	.020	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_10	Pearson Correlation	.183	.412	.783**	.275	.201	.306	.037	.384	.590**	1	.287	.328	.306	.037	.463
	Sig. (2-tailed)	.334	.024	.000	.142	.288	.100	.848	.036	.001	.124		.077	.100	.848	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_11	Pearson Correlation	.462	.452	.272	.661	.550**	.760**	.609**	.653**	.362	.287	1	.551**	.760**	.609**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.010	.012	.146	.000	.002	.000	.000	.000	.050	.124		.002	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_12	Pearson Correlation	.901**	.289	.350	.367	.755**	.580**	.171	.908**	.445	.328	.551**	1	.580**	.171	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.122	.058	.046	.000	.001	.366	.000	.014	.077	.002		.001	.366	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_13	Pearson Correlation	.606**	.575**	.445	.874**	.713**	1.000**	.740**	.668**	.577**	.306	.760**	.580**	1	.740**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.014	.000	.000	0.000	.000	.000	.001	.100	.000	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item_14	Pearson Correlation	.206	.491**	.332	.665**	.485**	.740**	1.000**	.402	.422	.037	.609**	.171	.740**	1	.727**
	Sig. (2-tailed)	.274	.006	.073	.000	.007	.000	0.000	.028	.020	.848	.000	.366	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Skor_Total	Pearson Correlation	.704**	.689**	.613**	.731**	.825**	.920**	.727**	.827**	.717**	.463	.765**	.716**	.920**	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Tabulasi Variabel Perencanaan dan Strategi (X)

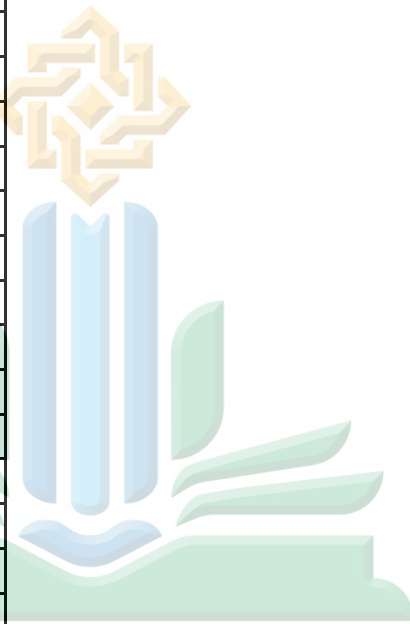
RESPONDEN	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Total
1	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	73
2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	63
6	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	50
7	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	58
8	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	64
9	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	57
10	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	63
11	3	4	3	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	61
12	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	44
13	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	68
14	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	60
15	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	68
16	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	66
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	61
18	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	50
19	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	57
20	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	66
21	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	63
22	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	50
23	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	58
24	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	64
25	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	57
26	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	63
27	3	4	3	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	61
28	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	44
29	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	68
30	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	60

Tabulasi Variabel Kinerja (Y)

RESPONDEN	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	65
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	54
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	55
6	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	42
7	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	51
8	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	56
9	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	52
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	56
11	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	54
12	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	39
13	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	59
14	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	52
15	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	58
16	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	58
17	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	54
18	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	42
19	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	50
20	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	56
21	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	55
22	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	42
23	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	51
24	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	56
25	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	52
26	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	56
27	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	54
28	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	39
29	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	59
30	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	52

Tabulasi Variabel X dan Y

RESPONDEN	X	Y
1	73	65
2	62	54
3	64	56
4	64	56
5	63	55
6	50	42
7	58	51
8	64	56
9	57	52
10	63	56
11	61	54
12	44	39
13	68	59
14	60	52
15	68	58
16	66	58
17	61	54
18	50	42
19	57	50
20	66	56
21	63	55
22	50	42
23	58	51
24	64	56
25	57	52
26	63	56
27	61	54
28	44	39
29	68	59
30	60	52



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

Titik Persentase Distribusi t

df	Pr 0.50	0.25 0.20	0.10 0.10	0.05 0.050	0.025 0.02	0.01 0.010	0.005 0.002	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884	
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712	
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453	
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318	
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343	
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763	
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529	
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079	
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681	
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370	
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470	
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963	
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198	
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739	
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283	
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615	
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577	
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048	
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940	
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181	
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715	
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499	
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496	
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678	
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019	
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500	
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103	
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816	
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624	
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518	
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490	
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531	
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634	
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793	
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005	
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262	
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563	
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903	
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279	
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688	

DOKUMENTASI



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

J E M B E R



BIODATA DIRI



Nama : Lita Hadatul Haromah
Nim : E20173050
Tempat, tanggal lahir : Situbondo, 28 Oktober 1998
Alamat lengkap : Jln. Merak Gg I / No 33 Rt 001 Rw 003 Kelurahan
Patokan Kecamatan Situbondo
Jurusan/Prodi : Ekonomi Islam/ Akuntansi Syariah

Riwayat Pendidikan :

No Riwayat Pendidikan

1. SDN 7 Pesisir Besuki
2. Mts Nurul Wafa
3. MAN 1 Situbondo

Pengalaman Organisasi : J E M B E R

No Pengalaman Organisasi

1. Anggota HMPS Akuntansi Syariah
2. Organisasi Daerah IKMAS situbondo
3. Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Universitas Islam Negeri
Kiai Achmad Siddiq Jember