

**PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS DAN IMPLEMENTASI STRATEGIS
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
TIRTA WIJAYA KABUPATEN CILACAP**

Suwono

Dosen Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap
e-mail : suwono_grp35@yahoo.co.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of variables strategic planning, implementation strategy to company performance. The sample in this study was 144 respondents using random sampling method. Analyzer used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 18 Program. The results of the analysis as follows: the value of strategic planning variables on the performance of companies with a p-value less than the lowest average. Variable value of strategic planning for the implementation of the strategy has a p-value less than the lowest average value. The value of the variable implementation of the strategy on the performance of companies with p-value less than the lowest average value. From the analysis, it can be concluded strategic planning affect performance, strategic planning affect the implementation of the strategy, support from the stakeholders who influence the implementation of the strategy and implementation of the strategy affect the performance of the company.

Keywords: Strategic Planning, Implementation Strategy and Corporate Performance.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh variabel perencanaan strategis, implementasi strategi untuk kinerja perusahaan. Sampel dalam penelitian ini adalah 144 responden dengan menggunakan metode random sampling. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan AMOS 18 Program. Hasil analisis sebagai berikut: nilai variabel perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan dengan p-value kurang dari rata-rata terendah. perencanaan strategis untuk pelaksanaan strategi memiliki p-value kurang dari nilai rata-rata terendah. Pelaksanaan strategi terhadap kinerja perusahaan dengan pvalue kurang dari nilai rata-rata terendah. Dari hasil analisis, dapat disimpulkan perencanaan strategis mempengaruhi kinerja, perencanaan strategis mempengaruhi pelaksanaan strategi, dukungan dari para pemangku kepentingan yang mempengaruhi pelaksanaan strategi dan implementasi strategi mempengaruhi kinerja perusahaan.

Kata Kunci : Strategi Perencanaan, Implementasi Strategi dan Kinerja Perusahaan

A. Latar Belakang

Perencanaan strategis sangat diperlukan untuk mempertahankan keberlangsungan suatu organisasi didalam kondisi lingkungan eksternal yang selalu berubah oleh karena itu perencanaan strategis yang optimal seharusnya membawa dampak yang positif pada kinerja perusahaan namun ada beberapa pendapat yang

berbeda mengenai hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja. Hasil penelitian Owolabi, Sunday Ajao (2012) menyimpulkan bahwa ada korelasi positif terhadap perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan. Penelitiannya juga menemukan bahwa tingkat kepatuhan terhadap perencanaan strategis mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kinerja perusahaan. Penelitian lain adalah Alaka, N.S., Tijani, A.A. & Abass, O.A. (2011) yang juga menyimpulkan bahwa perencanaan strategis mempunyai dampak yang positif dalam meningkatkan keuntungan perusahaan. Kemudian hasil penelitian Anders McIlquham-Schmidt (2010-02) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan tapi hubungannya sangat lemah. Sementara hasil penelitian Aram & Cowen (1991) dalam Dinda Estika Asmarani (2006) menyimpulkan bahwa perencanaan strategis tidak mempengaruhi kinerja. Dan hasil penelitian Hopkins & Hopkins (1997) menyatakan bahwa proses perencanaan strategis tergantung dari faktor personalitas manajerial, di mana terdapat pengaruh antara perencanaan strategis dengan faktor personalitas manajerial yang didasarkan pada keahlian dalam perencanaan strategis dan kinerja.

Perusahaan perlu mendefinisikan bisnisnya sebagai fungsi dari pelanggan (*customer*) yang mencoba untuk memuaskan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Mendefinisikan dengan baik bagi perusahaan tergantung pada masing-masing kemampuan unik yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuannya dalam cara yang sebaik mungkin dalam memperoleh implementasi strategi (Johnson and Scholes, 2002). Hasil dari penelitian yang dikemukakan oleh Shrader et al (1989) mengatakan bahwa perencanaan dengan implementasi strategi berhubungan erat dan sesuai diterapkan pada industri-industri kecil. Perusahaan Daerah Air Minum sebagai suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dan untuk mewujudkan suatu tujuan maka setiap perusahaan pasti memiliki Perencanaan Strategis sebagai sarana untuk mencapai tujuannya. Penilaian tentang apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai atau tidak, tidaklah mudah untuk dilakukan karena berkaitan dengan pertimbangan terhadap berbagai aspek.

Salah satu cara untuk mengetahui apakah suatu tujuan atau rencana yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dalam kegiatan operasi perusahaan adalah

dengan mengukur kinerja perusahaan tersebut. Amstrong (1991), kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, begitupula penelitian yang dilakukan Lee, Miller (1996), De Necker, Jacobus, (1999), Simeon (2001), menunjukkan hasil yang konsisten bahwa implementasi strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan Aram & Cowen (1991) menyebutkan bahwa perencanaan strategis tidak mempengaruhi kinerja perusahaan dan penelitian yang dilakukan Hopkins & Hopkins (1997) menyebutkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh pada kinerja. Hopkins & Hopkins (1997) menjelaskan bahwa proses perencanaan strategis tergantung dari faktor personalitas manajerial, di mana terdapat pengaruh antara perencanaan strategis dengan faktor personalitas manajerial yang didasarkan pada keahlian dalam perencanaan strategis dan kinerja.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah perencanaan strategis mempengaruhi kinerja perusahaan?
2. Apakah perencanaan strategis mempengaruhi implementasi strategi?
3. Apakah implementasi strategi mempengaruhi kinerja perusahaan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan
2. Untuk menganalisis pengaruh perencanaan strategis terhadap implementasi strategi
3. Untuk menganalisis pengaruh implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teori dari penelitian ini yaitu dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara perencanaan strategis, implementasi strategi dan kinerja perusahaan dan digunakan untuk menguji konsep hubungan antara perencanaan

strategis, implementasi strategi dan kinerja perusahaan pada perusahaan yang bukan semata mata mencari keuntungan namun mengemban misi sosial.

2. Dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan Daerah Air Minum Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap melalui kebijakan perencanaan strategis, implementasi strategi.

D. Kinerja Perusahaan

Menurut Anthony dan Govindarajan (2004) dalam Jumaili (2006) Sistem pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis. Proses ini meliputi interaksi antar individu, yang tidak dapat digambarkan dengan cara mekanis. Para manajer memiliki tujuan pribadi dan juga tujuan organisasi. Masalah pengendalian yang utama adalah bagaimana mempengaruhi manajer untuk bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka dengan sedemikian rupa sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi sehingga tujuan anggota organisasi konsisten dengan tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang lebih luas.

Selanjutnya, Mahoney *et al.* (1963) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat konkrit, tetapi kinerja manajerial sifatnya adalah abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 1999: 164).

E. Implementasi Strategi

Era teknologi informasi telah mendorong perubahan yang mendasar dalam tatanan praktik dunia bisnis, lingkungan bisnis yang sarat berubah, aktivitas bisnis *borderless world* merupakan konsekuensinya yang berimplikasi terhadap semakin

ketatnya tingkat persaingan, baik skala lokal, regional, maupun internasional. Suatu organisasi perusahaan didirikan pada hakikatnya tidak untuk berhenti namun diharapkan akan tetap eksis dan berkembang dengan baik (*going concern*). Untuk sampai pada harapan tersebut maka perusahaan harus memiliki keunggulan yang didasarkan kepada strategi yang unik, dan ketepatan dalam implementasi strateginya (Kusmayadi, 2009).

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuan. Strategi akan memaksimalkan keunggulan dan meminimalkan keterbatasan dengan demikian strategi merupakan kumpulan tindakan yang diarahkan untuk menjamin implementasi strategi yang terus menerus dipertahankan (Hitt, Ireland & Hoskisson 2005). Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur (Hunger & Wheelen 2005). Suatu strategi yang dirumuskan secara sempurna akan gagal jika dalam implementasi strateginya mengalami kesalahan, namun perumusan strategi yang kurang sempurna akan tertutupi kekurangannya jika pada tahapan implementasi strategi dilakukan dengan baik (Hunger & Wheelen 2005). Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan implementasi strategi diantaranya : Armstrong (1991), kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, begitupula penelitian yang dilakukan Lee, Miller (1996), De Necker, Jacobus, (1999), Simeon (2001), menunjukkan hasil yang konsisten bahwa implementasi strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Implementasi strategi merupakan salah satu tahap dari proses manajemen strategis. Strategi merupakan alat untuk melakukan adaptasi dan merupakan *key determinant* kinerja perusahaan (Yeoh, 1995), sedangkan kinerja merupakan jantung dari *competitive advantage* dan bagaimana perusahaan mengimplementasikan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungan merupakan makna dari *strategic oriented* (Manu 1996). Untuk menjamin strategi sesuai dengan *output* (kinerja) yang diharapkan manajemen perlu membangun pengendalian yang merupakan suatu proses dimana manajer mampu mempengaruhi anggota organisasi yang lain untuk mengimplementasikan strategi (Anthony & Govindarajan 2004, Hill & Jones 2001).

F. Perencanaan Strategis

Perencanaan adalah proses memutuskan bagaimana mencapai serangkaian tujuan. Definisi ini menyiratkan pertimbangan masa depan ("tujuan"), serta tindakan saat ini ("bagaimana untuk mencapai"). Namun, kegiatan perencanaan yang sesuai dengan definisi sederhana ini tidak selalu bersifat strategis. Dengan demikian, perencanaan strategis adalah proses memutuskan bagaimana mencapai serangkaian tujuan strategis. Definisi ini juga menyiratkan pertimbangan masa depan, tetapi menambahkan gagasan penting dan jangka panjang pertimbangan dengan menargetkan aksi pengelolaan untuk "tujuan strategis" (Pollalis and Macris, 2008).

Perencanaan strategis khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu. Artinya bahwa perencanaan strategis menjadi pedoman sebuah organisasi yang tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan strategis menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Fokus perencanaan strategis adalah pada pengelolaan strategis, artinya penerapan pemikiran strategis pada tugas memimpin sebuah organisasi guna mencapai maksudnya.

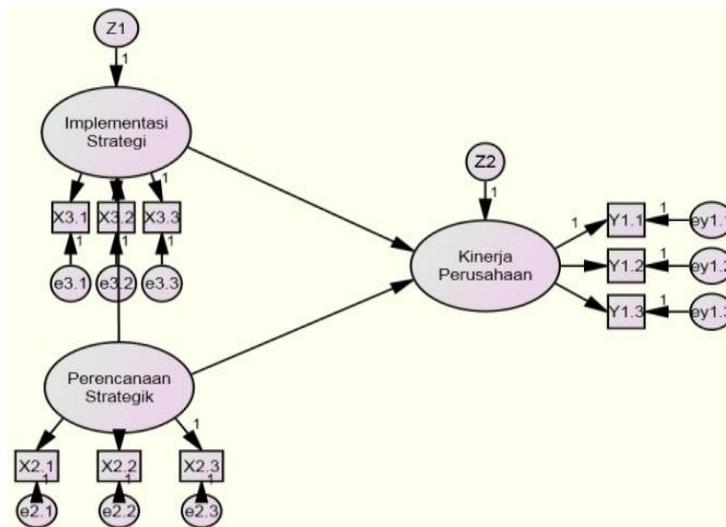
Perencanaan strategis merupakan sebuah rencana tertulis jangka panjang, yang didalamnya menyatakan misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi. Perencanaan strategis juga dianggap memberikan substansi dimana kinerja perusahaan dapat dikontrol dan diukur (Rue dan Ibrahim,1998; Shrader et al.1989). Ditambahkan pula menurut (Hopkins and Hopkins,1997) perencanaan strategis adalah sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang sangat teliti untuk merumuskan, menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan-harapan organisasi secara formal.

Perencanaan strategis biasanya mencakup periode waktu satu sampai lima tahun (Matthews & Scott,1995; Rue & Ibrahim,1998; Robinson and pearce,1997; Shrader et al,1984). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan strategis menjadi pedoman sebuah organisasi untuk tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal.

G. Hipotesis Penelitian

- H1:** Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
H2: Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap implementasi strategi.
H3: Implementasi strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H. Model Pengujian Hipotesis



Gambar 1. Model Penelitian

I. Metode Penelitian Dan Teknik Analisis Data

a. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan pendekatan survei. Melalui survei tidak semua individu diamati melainkan hanya mengambil sampel dari populasi. Sampel yang diperoleh menggambarkan populasi yang bersangkutan.

b. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap.

c. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2016.

d. Obyek Penelitian

Objek penelitian ini adalah perencanaan strategis, implementasi strategi dan kinerja perusahaan.

e. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi sasaran penelitian adalah PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap.

f. Metode dan Penentuan Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *random sampling*, yang dimana sampel diambil dengan maksud dan tujuan tertentu. Peneliti menggunakan metode *random sampling* karena peneliti menganggap sampel tersebut memiliki informasi yang diperlukan untuk melakukan penelitian yang akan mengarah pada obyek penelitian, sehingga metode *random sampling* dianggap sesuai untuk metode dalam penelitian ini.

Jumlah karyawan PDAM Tirta Wijaya dalam penelitian sebanyak 225 karyawan atau populasi. Sehingga untuk ukuran jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus *slovin* sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

n = ukuran sample
N = ukuran polulasi
e = kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sample yang dapat di tolerir sebesar 5 % (Husein Umar, 2004). Peneliti mengambil tolerir sebesar 5 % karena dianggap lebih valid dalam tingkat signifikan perhitungan.

Berdasarkan jumlah populasi yang ada, dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 5%, maka dengan menggunakan rumus *Slovin* dengan minimal sampel yang dihasilkan sebesar 100 diperoleh jumlah sampel dari perhitungan diatas sebesar 144 responden

J. Sumber Data

1. Data primer

Data yang diperoleh langsung dengan memberikan daftar pertanyaan secara tertulis (kuesioner). Untuk mendapatkan data primer, peneliti melakukan observasi dan penyebaran kuesioner dengan pertanyaan yang berisi perencanaan strategis, implementasi strategi dan kinerja perusahaan.

2. Data sekunder

Data yang diperoleh dari literatur maupun studi pustaka yang ada kaitannya dengan penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap.

K. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka penelitian ini dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner, dengan daftar pertanyaan yang disediakan untuk menjawab pertanyaan secara tertulis oleh responden.

L. Teknik Analisis Data

1. Skala Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel dilakukan dengan skala Likert (Summated Ratings 1-5).

2. Structural Equation Modelling (SEM)

Metode analisis data dan pengujian hipotesis dengan *Structural Equation Model* (SEM). Dalam pengujian model dengan menggunakan SEM, terdapat tujuh langkah yang harus ditempuh, yaitu (Ferdinand, 2005):

- a. Pengembangan model berbasis teori
- b. Pengembangan diagram alur (Path diagram)
- c. Konversi diagram alur ke dalam persamaan
- d. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model Kovarians atau Korelasi
- e. Menilai Problem Identifikasi
- f. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit
- g. Interpretasi dan modifikasi Model

M. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

- a. Gambaran Umum Perusahaan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Karyawan

Tabel 4.1

Gambaran Umum Perusahaan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Karyawan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S2	11	4,89 %
S1	84	37,33 %
D3	10	4,44 %
s/d SMA	120	53,33 %
Jumlah	225	100 %

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa berdasarkan tingkat pendidikan terdapat 120 karyawan berijazah s/d SMA atau sebesar 53,33% dari total jumlah karyawan 225.

b. Gambaran Umum Perusahaan Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan

Tabel 4.2

Gambaran Umum Perusahaan Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	176	78,22 %
Perempuan	49	21,78 %
Jumlah	225	100 %

Berdasarkan tabel di atas terlihat jumlah karyawan laki-laki lebih banyak daripada perempuan.

c. Gambaran Umum Perusahaan Berdasarkan Usia Karyawan

Tabel 4.3

Gambaran Umum Perusahaan Berdasarkan Usia Karyawan

Usia Karyawan	Jumlah	Persentase
21 - 30	8	3,56 %
31 - 40	69	30,67 %
41 - 50	109	48,44 %
> 50	39	17,33 %
Jumlah	225	100 %

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa 48,44 % atau sejumlah 109 karyawan dari 225 karyawan PDAM berusia 41 - 50 tahun.

d. Gambaran Umum Perusahaan Berdasarkan Golongan Pelanggan

Tabel 4.4

Gambaran Umum Perusahaan Berdasarkan Golongan Pelanggan

Golongan Pelanggan	Jumlah	Persentase
Sosial	1.660	2,38 %
Rumah Tangga	64.922	93,14 %
Niaga	2.706	3,88 %
Kantor	377	0,54 %
Industri	21	0,03 %
Khusus	20	0,03 %
Jumlah	69.706	100 %

Berdasarkan tabel dapat diketahui Golongan Rumah Tangga masih mendominasi pelanggan dengan jumlah 64.922 atau 93,14 % dari total jumlah pelanggan.

2. Gambaran Umum Responden

a. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.5

Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Orang	Persentase
Pria	110	78,57 %
Wanita	30	21,43 %
Jumlah	140	100 %

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden terdiri dari 110 pria dan 30 wanita sehingga pengambilan responden tidak memandang gender atau tidak dibatasi oleh jenis kelamin.

b. Berdasarkan Umur

Tabel 4.6

Gambaran Umum Responden Berdasarkan Umur

Usia Karyawan	Jumlah	Persentase
21 - 30	5	3,57 %
31 - 40	43	30,72 %
41 - 50	68	48,57 %

> 50	24	17,14 %
Jumlah	140	100 %

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa responden di atas 40 tahun sebanyak 65,71 persen sehingga dapat dikatakan sebagian besar responden adalah orang yang sudah berpengalaman.

c. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.7

Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

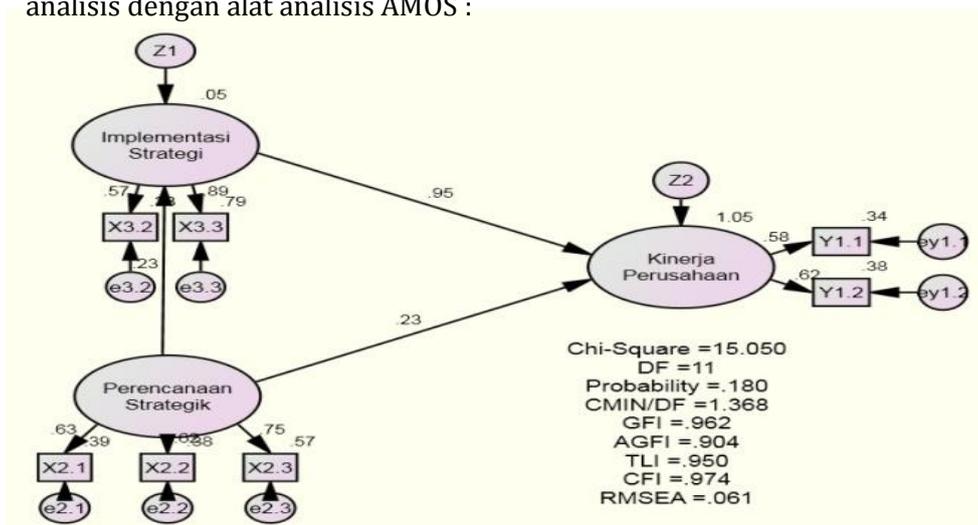
S2	7	5,00 %
S1	52	37,14 %
D3	6	4,29%
s/d SMA	75	53,57 %
Jumlah	140	100 %

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden diatas SMA mencapai 65 atau 65,43 %, artinya kualitas SDM dapat dipertanggungjawabkan

3. Analisis Data

a. *Path Diagram*

Penelitian ini metode yang digunakan adalah *Structur Equation Modeling* (SEM), dalam analisis SEM, perlu dibuatnya path digram sebelum melakukan analisis dengan alat analisis AMOS :



Gambar 2.

Path Diagram Model Specification

b. *Structural Equation Modeling (SEM)*

1) Uji Kesesuaian Model-*Goodness-of-fit Test*

Tabel 2.

Goodness of Fit

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
χ^2 - Chi-Square	<i>Diharapkan Kecil</i>	15,050	X² Tabel df (0,01,11) = 24,724 lebih besar dari 15,050 (kategori baik) Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,180	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1,368	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,962	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,904	Baik
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0,950	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,974	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,061	Baik

2) Uji Reliability

Tabel 3.

Uji Reliability

<i>Construct</i>	α
Perencanaan Strategis	0,884
Implementasi Strategi	0,766
Kinerja Perusahaan	0,885

Secara umum batas penerimaan *construct reliability* yaitu nilai koefisien α diatas 0,70. Berdasarkan perhitungan *construct reliability* seperti pada tabel 3 di atas, terlihat bahwa keenam konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki koefisien α lebih besar dari 0,70. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar reliabel.

3) Uji *Convergent Validity*

Indikator suatu konstruk laten harus convergen atau share (berbagi) proporsi varian yang tinggi dan ini disebut *convergent validity*. Untuk mengukur validitas konstruk dapat dilihat dari nilai faktor loadingnya. Nilai

loading yang tinggi pada suatu faktor menunjukkan bahwa mereka convergen pada satu titik. Syarat yang harus dipenuhi adalah loading factor harus lebih besar dari 0,5 dan idealnya adalah 0,7. Berdasarkan hasil output *standardized loading estimate*, secara umum semua loading faktor signifikan secara statistik dan nilai loading sudah diatas 0,50, hanya masih ada 1 indikator yang nilai loadingnya dibawah standar, yaitu x25 dengan loading faktornya 0,459.

4) *Variance Extract*

Variance Extract adalah ukuran yang menunjukkan jumlah variance dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan (Ferdinand, 2005). Dalam permodelan SEM, nilai batas yang digunakan untuk mengukur *variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ (Ferdinand, 2005).

Tabel 4.

Uji Variance Extract

<i>Construct</i>	α
Perencanaan Strategis	0,775
Implementasi Strategi	0,533
Kinerja Perusahaan	0,720

5) *Uji Diskriminant Validity*

Diskriminan validitas mengukur bahwa suatu konstruk berbeda dengan konstruk yang lain. Cara mengujiannya ialah dengan membandingkan nilai akar *AVE* dengan *corelation square* antar konstruk (Gozali, 2008).

Tabel 5.

Uji Diskriminant Validity

	Perencanaan Strategis	Implementasi Strategi	Kinerja Perusahaan
Perencanaan Strategis	0,880		
Implementasi Strategi	0,053	0,730	
Kinerja Perusahaan	0,199	0,002	0,848

Berdasarkan tabel diatas dapat diterangkan bahwa semua variabel latent memiliki nilai akar AVE lebih tinggi daripada *corelation square* antara konstruk. Hal ini menunjukkan diskriminan validitas yang baik (Gozali, 2008).

c. *Pengujian Hipotesis*

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *level of significance* 95% atau $\alpha = 0,05$. Hipotesis diterima jika nilai CR memiliki *p value* $< 0,05$.

Tabel 6.

Nilai-nilai C.R (*Critical Ratio*) dan *p value*

	Variabel	CR	P value	Kesimpulan
1	Perencanaan Strategis → Implemenatasi Strategi	3,972	0,000	Signifikan
2	Implemenatasi Strategi → Kinerja Perusahaan	4,145	0,000	Signifikan
3	Perencanaan Strategis → Kinerja Perusahaan	3,972	0,000	Signifikan

N. Pembahasan

1. Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan diterima artinya perencanaan strategis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap. Hal ini dikarenakan perencanaan yang telah dibuat dapat diimplementasikan dengan baik oleh PDAM. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan, karena pada implementasi yang telah direncanakan yang ada dalam PDAM sudah mengarah pada integrasi visi dan misi, kejelasan arah dan tujuan perencanaan dan ketepatan pemilihan alternatif strategi yang disesuaikan pada PDAM, sehingga perencanaan yang sudah dibuat akan terimplementasikan dengan baik yang dampaknya pada kinerja. Walaupun terdapat hubungan positif antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shrader et al (1989) yang menyebutkan bahwa perencanaan dengan kinerja berhubungan erat dan sesuai diterapkan pada industri-industri kecil. Namun studi ini juga memberi

implikasi korelasi yang positif antara perencanaan strategis dengan kinerja. Hal serupa juga dikemukakan oleh Miller (1994) yang mengaitkan hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja, dan hasilnya yaitu antara perencanaan berhubungan positif dengan *profitability* ketika sumber dari data kinerja digunakan.

2. Perencanaan Strategis Terhadap Implementasi Strategi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif perencanaan strategis terhadap implementasi strategi diterima artinya perencanaan strategis memiliki pengaruh positif terhadap implementasi strategi di PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap. Hal ini dikarenakan perencanaan strategi yang dibuat oleh PDAM dapat diimplementasikan sesuai perencanaan strategis yang telah dibuat oleh PDAM.

Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara perencanaan strategis dan implementasi strategi. Hal ini dikarenakan pada integrasi visi dan misi, kejelasan arah dan tujuan perencanaan dan ketepatan pemilihan alternatif strategi disesuaikan dengan kondisi PDAM, karena setiap PDAM memiliki visi dan misi, arah tujuan dan ketepatan dalam pemilihan strategi yang disesuaikan dengan kondisi PDAM agar dapat terimplementasi dengan baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shrader et al (1989) yang menyebutkan bahwa perencanaan dengan implementasi strategi berhubungan erat dan sesuai diterapkan pada industri-industri kecil. Namun studi ini juga memberi implikasi korelasi yang positif antara perencanaan strategis dengan kinerja.

Berdasarkan penelitian Rue dan Ibrahim (1998) dan Shrader et al (1989), menyatakan bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi.

3. Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan diterima artinya kinerja PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap tergantung dari implementasi strateginya.

Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara implementasi strategi dan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan pada penetapan program, anggaran dan prosedur telah disesuaikan dengan kondisi PDAM. Penetapan ini sangat penting karena setiap PDAM memiliki program, anggaran dan prosedur yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan keadaan dari Pemerintahan Daerah.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Porter (1999) yang menyebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, implementasi strategi dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau sebagai strategi perusahaan. Implementasi strategi dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan.

Hopkins and Hopkins (1997) menduga bahwa keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategis adalah karena pemahaman untuk menyakinkan bahwa prosesnya dilaksanakan secara komprehensif, sangat sedikit atau tidak ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses.

0. Keterbatasan Hasil Penelitian

1. Secara Keseluruhan uji statistik dari kriteria *good of fit model* dalam penelitian hampir semuanya diterima secara baik. Namun, masih ada kriteria yang marginal pada AGFI. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini masih mempunyai keterbatasan dalam derajat kesesuaian antara model dengan data yang digunakan. Namun demikian, hal tersebut tidak menjadi masalah karena model dalam penelitian ini telah lulus uji *confirmatory factor analysis*, ditandai dengan hampir semua indikator dari masing-masing variabel memiliki $CR \geq 2,00$. Karena tidak adanya *warning* yang muncul dari program AMOS, maka dapat disimpulkan bahwa data yang ada masih bisa digunakan untuk diteliti lebih lanjut. Dengan demikian terdapat kesesuaian antara model yang diajukan dengan data yang digunakan. Setiap indikator variabel yang digunakan dalam kuesioner dapat mewakili faktor yang dibentuknya dan sesuai untuk mengukur variabel yang digunakan.

2. Dalam uji kausalitas: *regression test*, variable persepsi harga dan kualitas produk memiliki nilai P lebih dari 0,05, sehingga tidak signifikan dan menolak hipotesis pertama dan kedua yang masing-masing seharusnya berpengaruh positif. Namun karena tidak adanya *warning* yang muncul dari program AMOS, maka dapat disimpulkan bahwa data yang ada masih dalam batas wajar dan normal untuk diteliti lebih lanjut.

P. Simpulan

1. Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
2. Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap implementasi strategi
3. Implementasi strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Q. Saran

1. Manajerial

Bagi manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap, perlu membuat perencanaan strategis yang dituangkan dalam *business plan*, dalam implementasi strategi perlu mengacu pada perencanaan strategis yang telah dibuat, memerlukan dukungan dari stakeholder agar realisasi implementasi strategi sesuai dengan perencanaan strategisnya dan mengimplementasikan strateginya yang telah dibuat agar kinerja perusahaan dapat meningkat.

2. Penelitian Selanjutnya

Saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu dilakukan di perusahaan yang profit oriented karena pada perusahaan yang profit oriented pun memerlukan dukungan dari stakeholder dalam hal kebijakan kebijakan yang dibuat harus mendukung perkembangan dunia usaha.

- 1) Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di perbankan dan perusahaan *provider*.
- 2) Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut atas variabel-variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi perencanaan strategis seperti kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alaka Nureni S, Tijani Abideen A, Abass Olufemi A. Impact of strategic planning on the Performance of Insurance Companies in Nigeria. "European Journal of Humanities and Social Sciences vol 5 no 1(special issue) 2011".
- Allison, Kaye, (2005). **Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba**, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Amstrong, J.S. 1991. Strategic Planning Improves Manufacturing Performance: Long Range Planning, *Management Strategic Journal*, 2 (10) Aug: 127-129.
- Anders McIlquham-Schmidt. Strategic Planning and Corporate Performance. "Working Paper 2010-02".
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2004. Management Control System, Eleventh Edition, McGraw Hill.
- Asmarani, Dinda Estika. 2006. Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Implementasi strategi. *Thesis*. Universitas Diponegoro.
- Barney, J.B. (1997). "Firm Resources and sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 (1): pp. 99-120.
- Beal, R. M. (2000) Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organisational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 27-47.
- Bhargava Alok, Jamison T. Dean, Lau Lawrence and Murray JL Christopher. 1994. Modeling The Effects Of Health On Economic Growth. GPE Discussion Paper Series: No. 33
- Bhargava, M. Dubelaar, C and S. Ramaswari. (1994). "Reconciling Diverse Measures of performance: A Conceptual Framework Test of Methodology". **Journal of Business Research**. Vol 31: pp. 235-246
- David, Hunger. J and Thomas . L. Wheelen. 2005. *Strategic Management an Business Policy*, Prantice Hall Upper Saddle River, New Jersey
- De Necker and Jan Andrian Jacobus. 1999. The Influence of Strategic Framework on Organisations (Firm Success). *Managerial Auditing Journal (MAJ)*, 11 (12): 135-172.

- Deegan, C. 2004. *Financial Accounting Theory*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ferdinand Augusty. 2005. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- G. T. Lumpkin and Gregory G. Dess. Source: *The Academy of Management Review*. 1996, Vol. 21, No. 1, 135-172.
- Ghozali, Imam dan Chariri. Anis. 2007. *Teori Akuntansi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gray, R. 2001. "Thirty Years of Social Accounting, Reporting, and Auditing: what (if anything) have we learnt?" *Business Ethics: A European Review*, Vol. 10, No.1, pp. 9-15.
- Hitt, Michael A, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. 2005. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Cincinnati, Ohio South western College Publishing.
- Juan Manuel. 2002. The Audit of The Operational efficiency of management. *Official Journal of The European Communities*, C.259 (1): 1-4.
- Jumaili dan Gudono. 2006. Hubungan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen (Quality Goal, Quality Feedback, dan Quality Incentive) terhadap Kinerja Kualitas dan Konsekuensi terhadap Kinerja Keuangan. Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang. Padang, 23-26 Agustus 2006.
- Johnson and Scholes. 2002. "Strategic Chioce". Johnson and Scholes Suitability, Feasibility, and Acceptability Model. Spring, 2010.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum.
- Kusmayadi Dedi. 2009. "Pengaruh Audit Operasional Terhadap Implementasi Strategi dan Dampaknya Pada Laba Operasi (Sensus Pada Bank Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya)". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Voi. XV, No. I, Maret 2009*: 55-73.
- Lee. J and Miller. D. 1996. Strategy Environment and Performance in Two Technological Context Contingency Theory in Korean. *Organization Studies* 17 (5): 729-750.
- Mardiah, A.A and Listianingsih. 2005. Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem reward, dan profit center terhadap hubungan antara total quality management dengan kinerja manajerial. *Seminar Nasional Akuntansi 8: pp. 565-585*.

AmaNU: Jurnal Manajemen dan Ekonomi

Suwono

Pengaruh Perencanaan Strategis. . .

Edisi: vol. 1 no. 2 (Juni 2018)

e-issn: 2620-6099, p-issn: 2620-7680

- Matthews, C.H. and Scott, S.G. (1995) 'Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment', *Journal of Small Business Management*, 33(4): 34-52.
- Miller,C.C, Cardinal,L.B. (1994). "Strategic Planning and Firm Performance : ASynthesis of More Than Decades of Research. "*Academy ofManagement Journal*"Vol 37 No 6: pp.1649-1665.
- Moreo, Patrick.J.and Gail Sammon, Kathryn. Savage. 2000. Hotel Operational Audit: A QuestionnairyApproach. *Hospitaly Research Journal (HRJ)*.14 (2) Nov: 243-254.
- Mulyadi and Johny. 1999. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan, Edisi I. Aditya Media: Yogyakarta.
- Owolabi Sunday Ajao.The Effects of Strategic Planning on Corporate Performance in University Education." *Journal of Business and Management Review* Vol.2 No.4 Dec, 2012".
- Pearce,J.A, Freeman,E.B, Robinson,R.B. (1987). "The Tenous Link BetweenFormal Strategic Planning and Financial Performance "*Academy ofManagement review*Vol 12: pp.658-675.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Pedoman Teknis Dan Tata Cara Pengaturan Tarif Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum.
- Pollalis and Macris, 2008.Strategic Planning for Information Resources: Enhancing Managers' Participation through Ontology-based Modeling. Accepted for publication (2008) *International Journal of Technology Management, Special Issue* "Strategic Management of IT"
- Porter, Michael E. (1985). "*Competitive Advantage*". The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. (1999). *Competitive Advantage :Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster. Inc.
- Rue,L.W, Ibrahim,N.A.(1998). "The Ralationship between Plannin Sophistication and Performance in Small Businesses "*Journal of SmallBusiness Managment*"October 1998, pp.24-32.
- Shrader,C.B, Mulford,C.L, Blackburn,V.L (1989). "Strategic and Operational Planning Uncertainty, and Performance In Small Firms "*Journal of SmallBusiness Management*"Oktober 1989, pp.45-60.

AmaNU: Jurnal Manajemen dan Ekonomi
Suwono
Pengaruh Perencanaan Strategis. . .
Edisi: vol. 1 no. 2 (Juni 2018)
e-issn: 2620-6099, p-issn: 2620-7680

- Slater, S.F; Narver,J.C. (1997). “ **Information Search Style & BusinessPerformance in Dynamic and Stable Environment** “An ExploratoryStudy, Marketing Science Institute Working Paper, report no.97-104 :pp.1-29
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Veliyath, R. and S. M. Shortell (1993).‘Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance’*Journal of Management Studies*, 30, pp. 359–381.
- Wheelen, L., Thomas & Hunger, David, J. (2002).Basic Concepts of Strategic Management (8thEd.).InStrategic Management and Business Policy(pp.9-16). NewJersy: Prentice Hall.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Fascho Publishing. Gresik.
- Willie E Hopkins and Shierley A Hopkins².Strategic Planning – Financial Performance Relationships in Banks : Casual Examination. “*Strategic Management Journal* Vol 18:8, 635-652 (1997)”.
- Witri Ayuning Puspita dan Prof. Ir. Handayani Tjandrasa, M.Sc, Ph.D. 2009. “Perencanaan Strategik Meningkatkan Sinergi KinerjaPT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III Dengan KantorCabangnya Menggunakan Peta Strategi Dan ArsitekturEnterprise”. Tugas Akhir Periode Januari 2009.
- Yeoh.P.L and Jeong. I. 1995. Contingency Relationships between entrepreneurship, Expert ChanelStructure and Environment: A Propised Conceptual Model of Expert Performance. *EuropeanJournal of Marketing*, 29 (7): 95-127.