



## Similarity Report

### Metadata

Name of the organization

**Universitas Muhammadiyah Sidoarjo**

Title

**HARI SUNDANA 246110100074 Lengkap**

Author(s)

Coordinator






**perpustakaan umsidapet**

Organizational unit

**Perpustakaan**

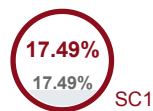
### Alerts

In this section, you can find information regarding text modifications that may aim at temper with the analysis results. Invisible to the person evaluating the content of the document on a printout or in a file, they influence the phrases compared during text analysis (by causing intended misspellings) to conceal borrowings as well as to falsify values in the Similarity Report. It should be assessed whether the modifications are intentional or not.

Characters from another alphabet		0
Spreads		0
Micro spaces		49
Hidden characters		0
Paraphrases (SmartMarks)		101

### Record of similarities

SCs indicate the percentage of the number of words found in other texts compared to the total number of words in the analysed document. Please note that high coefficient values do not automatically mean plagiarism. The report must be analyzed by an authorized person.

**25**

The phrase length for the SC 2

**6746**

Length in words

**49956**

Length in characters

### Active lists of similarities

This list of sources below contains sources from various databases. The color of the text indicates in which source it was found. These sources and Similarity Coefficient values do not reflect direct plagiarism. It is necessary to open each source, analyze the content and correctness of the source crediting.

#### The 10 longest fragments

Color of the text

NO	TITLE OR SOURCE URL (DATABASE)	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
1	<a href="https://myskripsi.ums.ac.id/media/skripsi/laporan/2025/01/01/Arya_Dita_Aflaha_B100200419_Bab_1-5_docx">https://myskripsi.ums.ac.id/media/skripsi/laporan/2025/01/01/Arya_Dita_Aflaha_B100200419_Bab_1-5_docx</a>	64 0.95 %
2	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/</a>	51 0.76 %
3	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/</a>	42 0.62 %
4	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/</a>	41 0.61 %

5	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/</a>	37 0.55 %
6	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/</a>	31 0.46 %
7	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/</a>	31 0.46 %
8	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/</a>	31 0.46 %
9	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/</a>	31 0.46 %
10	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/</a>	31 0.46 %

#### from RefBooks database (1.02 %)



NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
<b>Source: Paperity</b>		
1	Retorika Barack Hussein Obama Dan Susilo Bambang Yudhoyono Dalam Menanggapi Isu Isis Di Dunia Livia , Suenarto;	14 (1) 0.21 %
2	Pengaruh perceived value, customer satisfaction, dan brand association terhadap repurchase intention Wibisono Kristian, Keni Keni;	9 (1) 0.13 %
3	PENGARUH INDIKATOR MEKANISME GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR SEKTOR FOOD AND BEVERAGE YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA Nurfadilah Nurfadilah, Mattarima Mattarima, Sujatmiko Sujatmiko, Rauf Nur Fatimah,Syahrul Makkuradde;	8 (1) 0.12 %
4	PENGARUH GREEN ACCOUNTING, GOOD CORPORATE GOVERNANCE DAN UKURAN PERUSAHAAN TERHADAPA KINERJA KEUANGAN Dwi Anisa, Aqamal Haq;	8 (1) 0.12 %
5	PENDAMPINGAN USAHA MIKRO MECHANIC HAIRCUT DALAM PENGGUNAAN MEDIA SOSIAL INSTAGRAM DAN TIKTOK UNTUK MENINGKATKAN PELANGGAN Rhefale Muhammad Izahan Maulana, Poppy Febriana, Ainur Rochmaniah,Icho Ade Fikrianto;	7 (1) 0.10 %
6	Pengaruh Religiusitas, Literasi, dan Akuntabilitas terhadap Minat Berwakaf Tunai di Bank Syariah Indonesia dengan Tingkat Pemahaman sebagai Variabel Moderasi Madani Abubakar Idham,Antria Susilawati, Mursyid Mursyid;	6 (1) 0.09 %
7	The Influence of Competency, Compensation, and Implementation of Standard Operational Procedures on Employee Work Productivity PT. Riau Media Television Ainun Mardhiyah,Dwianjani Prisha Olivia;	5 (1) 0.07 %
<b>Source: Paperity - abstrakty</b>		
1	The Effect of Entrepreneurship Learning and Mindset Elaboration with Mindset Implementation as a Mediating Variable on Entrepreneurial Confidence of Vocational High School Students in Mojokerto Nurika Restuningdiah, Murwani F. Danardana,Moh Faizin;	12 (1) 0.18 %

#### from the home database (0.00 %)



NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	-------	---------------------------------------

#### from the Database Exchange Program (0.00 %)



NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	-------	---------------------------------------

#### from the Internet (16.47 %)



NO	SOURCE URL	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	------------	---------------------------------------

1	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11254/6986/</a>	638 (25) 9.46 %
2	<a href="http://etd.uinsyahada.ac.id/8904/1/2050200001.pdf">http://etd.uinsyahada.ac.id/8904/1/2050200001.pdf</a>	86 (9) 1.27 %
3	<a href="https://myskripsi.ums.ac.id/media/skripsi/laporan/2025/01/01/Arya_Dita_Aflaha_B100200419_Bab_1-5_.docx">https://myskripsi.ums.ac.id/media/skripsi/laporan/2025/01/01/Arya_Dita_Aflaha_B100200419_Bab_1-5_.docx</a>	73 (2) 1.08 %
4	<a href="http://repository.uindatokarama.ac.id/id/eprint/2801/2/MARSUKI_195150058_PERBANKAN%20SYARIA_H.pdf">http://repository.uindatokarama.ac.id/id/eprint/2801/2/MARSUKI_195150058_PERBANKAN%20SYARIA_H.pdf</a>	66 (10) 0.98 %
5	<a href="https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/ujm/article/download/11819/9671">https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/ujm/article/download/11819/9671</a>	30 (2) 0.44 %
6	<a href="https://ejournal.ust.ac.id/index.php/KUKIMA/article/view/4230/3140">https://ejournal.ust.ac.id/index.php/KUKIMA/article/view/4230/3140</a>	27 (1) 0.40 %
7	<a href="https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/statistika/article/download/1059/629">https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/statistika/article/download/1059/629</a>	23 (1) 0.34 %
8	<a href="https://jefm.co.in/v7i1/63.php">https://jefm.co.in/v7i1/63.php</a>	22 (1) 0.33 %
9	<a href="https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/JOMB/article/download/9403/5875/">https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/JOMB/article/download/9403/5875/</a>	16 (1) 0.24 %
10	<a href="https://ejurnal.swadharma.ac.id/index.php/remittance/article/download/388/306">https://ejurnal.swadharma.ac.id/index.php/remittance/article/download/388/306</a>	16 (2) 0.24 %
11	<a href="https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Digital/article/download/3232/2909/10727">https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Digital/article/download/3232/2909/10727</a>	16 (1) 0.24 %
12	<a href="https://pdfs.semanticscholar.org/1532/adbe4ec4f82e8d391d5fd2fa9474db98a857.pdf">https://pdfs.semanticscholar.org/1532/adbe4ec4f82e8d391d5fd2fa9474db98a857.pdf</a>	15 (2) 0.22 %
13	<a href="https://eprints.ums.ac.id/93166/1/Naskah%20Publikasi.pdf">https://eprints.ums.ac.id/93166/1/Naskah%20Publikasi.pdf</a>	15 (2) 0.22 %
14	<a href="http://jurnal-unsultra.ac.id/index.php/sjeb/article/download/175/108/">http://jurnal-unsultra.ac.id/index.php/sjeb/article/download/175/108/</a>	14 (2) 0.21 %
15	<a href="https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/download/14988/pdf">https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/download/14988/pdf</a>	13 (2) 0.19 %
16	<a href="https://media.neliti.com/media/publications/252522-pengaruh-kompensasi-dan-lingkungan-kerja-de016f41.pdf">https://media.neliti.com/media/publications/252522-pengaruh-kompensasi-dan-lingkungan-kerja-de016f41.pdf</a>	10 (1) 0.15 %
17	<a href="https://jurnal.unej.ac.id/index.php/JPE/article/download/49678/15231/">https://jurnal.unej.ac.id/index.php/JPE/article/download/49678/15231/</a>	8 (1) 0.12 %
18	<a href="https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/5005/41713/46710">https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/5005/41713/46710</a>	7 (1) 0.10 %
19	<a href="http://eprint.stieww.ac.id/2490/1/Jrabi%20Vol%203%20No%203%202023.pdf">http://eprint.stieww.ac.id/2490/1/Jrabi%20Vol%203%20No%203%202023.pdf</a>	6 (1) 0.09 %
20	<a href="https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/11892/7/Lampiran.pdf">https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/11892/7/Lampiran.pdf</a>	5 (1) 0.07 %
21	<a href="https://journals.insighpub.org/index.php/imj/article/download/343/138/1335">https://journals.insighpub.org/index.php/imj/article/download/343/138/1335</a>	5 (1) 0.07 %

## List of accepted fragments (no accepted fragments)

NO	CONTENTS	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	----------	---------------------------------------

Budget Planning Strategy, Revenue and Control of Non-Revenue Water (NRW) on Financial Performance Through SOP (Standard Operating Procedure) as an Intervening Variable at Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung

[Strategi Perencanaan Anggaran, Pendapatan dan Pengendalian Air Tak Berekening (ATR) Terhadap Kinerja Keuangan Melalui SOP (Standard Operasional Prosedur) Sebagai Variabel Intervening di Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung]

Hari Sundana<sup>1</sup>, Supardi<sup>2</sup>

1) 2) Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: supardi@umsida.ac.id

Abstract. This study aims to analyze the influence of Budget Planning Strategy, Revenue, and Unbilled Water (ATR) Control on Financial Performance at Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung, with Standard Operating Procedure (SOP) as an intervening variable. The research is based on the importance of operational efficiency and corporate governance in regional water utility companies, particularly in facing financial and technical challenges

related to budgeting, revenue optimization, and the control of non-revenue water (ATR). SOP plays a vital role as a system that standardizes operational procedures, ensuring that activities are performed efficiently and contribute to improved financial performance.

**This study uses a quantitative approach with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** for data analysis. The sample consists of 150 respondents, comprising operational and managerial employees at Perumda Air Minum Tirta Raharja, who are directly involved in budgeting, revenue management, ATR control, and SOP implementation. Data were collected through structured questionnaires using a 5-point Likert scale. The analysis was conducted using SmartPLS software to test the measurement model (outer model), structural model (inner model), and the mediating effect of SOP.

The results show that Budget Planning Strategy, Revenue, **and ATR Control have a positive and significant effect on** SOP. Furthermore, SOP **has a positive and significant effect on Financial** Performance. In addition, SOP partially mediates the relationship between the three independent variables and Financial Performance. This indicates that better budgeting strategies, effective revenue management, and optimal ATR control, combined with well-implemented SOPs, contribute significantly to improved financial performance.

The conclusion of this study is that the success of financial performance is not solely determined by managerial strategies but is strongly influenced by the company's ability to implement SOPs consistently and efficiently. Therefore, continuous development and reinforcement of SOPs are crucial for integrating strategic processes and sustaining financial performance in the long term.

Keywords - Budget Planning, Revenue, Non-Revenue Water (NRW) Control, Financial Performance, SOP, Intervening Variables.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Strategi Perencanaan Anggaran, Pendapatan, dan Pengendalian Air Tak Berekening (ATR) terhadap Kinerja Keuangan Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung, dengan Standard Operasional Prosedur (SOP) sebagai variabel intervening. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya efisiensi operasional dan tata kelola perusahaan air minum daerah dalam menghadapi tantangan finansial dan teknis, terutama dalam hal pengelolaan anggaran, optimalisasi pendapatan, serta pengendalian kebocoran air yang tidak tercatat sebagai pendapatan (ATR). SOP berperan penting sebagai sistem yang mengatur pelaksanaan kegiatan operasional agar berjalan sesuai standar dan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Sampel **dalam penelitian ini sebanyak 150 responden, yang** merupakan pegawai operasional dan manajerial di Perumda Air Minum Tirta Raharja yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses anggaran, pendapatan, ATR, dan pelaksanaan SOP. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji model pengukuran (outer model), hubungan antar variabel (inner model), serta pengaruh mediasi SOP.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Perencanaan Anggaran, Pendapatan, **dan Pengendalian ATR berpengaruh positif dan signifikan terhadap** SOP. Selanjutnya, SOP **berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan**. Selain itu, SOP terbukti memediasi secara parsial hubungan antara ketiga variabel bebas **terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin** baik strategi anggaran, pengelolaan pendapatan, dan pengendalian ATR yang dilakukan perusahaan, serta semakin efektif pelaksanaan SOP, maka akan semakin meningkat pula kinerja keuangan perusahaan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa keberhasilan kinerja keuangan tidak hanya ditentukan oleh kekuatan strategi manajerial semata, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan mampu menjalankan SOP secara konsisten dan efisien. Dengan demikian, perusahaan perlu terus mengembangkan SOP sebagai sistem yang mampu mengintegrasikan setiap proses strategis agar kinerja keuangan dapat terjaga secara berkelanjutan.

Kata Kunci - Perencanaan Anggaran, Pendapatan, Pengendalian Air Tak Berekening (ATR), Kinerja Keuangan, SOP, Variabel Intervening.

Page | 1

6 | Page

Page | 7

## I. Pendahuluan

Dalam menghadapi tantangan kompleks dalam pengelolaan sumber daya air di Indonesia, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), khususnya Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung, memiliki peran yang sangat penting dalam penyediaan air bersih untuk masyarakat. Namun, untuk memastikan bahwa Perumda Air Minum ini dapat terus menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien, diperlukan suatu sistem pengelolaan yang baik, yang mencakup aspek perencanaan anggaran, pengelolaan pendapatan, serta pengendalian terhadap penyediaan air bersih yang tidak menjadi rekening (Air Tak Berekening/ATR).

Perencanaan anggaran yang efektif adalah kunci dalam mencapai kestabilan keuangan dan operasional yang baik. Anggaran yang disusun dengan cermat dapat memberikan dasar untuk pengalokasian sumber daya yang optimal, meminimalisir pemborosan, dan memastikan bahwa setiap komponen kegiatan operasional dapat berjalan dengan lancar. Dalam konteks ini, anggaran yang mengarah pada peningkatan pelayanan air minum harus didukung oleh pendapatan yang realistis dan mudah dipantau.

Pendapatan yang tidak tercatat atau tidak terbilang menjadi tantangan utama bagi Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung. Air Tak Berekening (ATR) merujuk pada air yang dipasok kepada pelanggan tetapi tidak tercatat dalam sistem pembayaran, baik karena kehilangan air fisik/kebocoran, sambungan ilegal, atau kesalahan administratif lainnya. Fenomena ini berpotensi mengurangi potensi pendapatan yang dapat diperoleh, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja keuangan dan kelangsungan operasional Perumda Air Minum.

Di sisi lain, pengendalian terhadap Air Tak Berekening (ATR) harus dilaksanakan dengan hati-hati dan berbasis pada data yang akurat untuk memastikan bahwa setiap unit yang dipasok tercatat dengan baik. Dengan adanya pengendalian yang ketat, Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung diharapkan dapat mengurangi kehilangan pendapatan, meningkatkan akurasi dalam pencatatan konsumsi air, dan memaksimalkan pemasukan yang diterima.

Proses pengendalian ini dapat didukung oleh penerapan Standard Operasional Prosedur (SOP). SOP yang efektif tidak hanya akan membantu dalam pengelolaan operasional, tetapi juga dapat berfungsi sebagai pedoman dalam pengendalian anggaran dan pendapatan. Dengan SOP yang jelas dan terstruktur, Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung akan memiliki acuan yang tepat dalam merencanakan anggaran, mengelola pendapatan, dan mengontrol Air Tak Berekening (ATR). Prosedur yang baku dan terstandarisasi dapat meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan kinerja operasional, serta memperbaiki keuangan secara keseluruhan.

SOP juga berfungsi sebagai instrumen untuk memantau implementasi dari kebijakan anggaran dan pendapatan yang telah direncanakan. Hal ini dapat memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sesuai dengan tujuan organisasi, serta membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang muncul dalam pengelolaan Air Tak Berekening (ATR) dan pendapatan.

Adapun faktor yang menjadi variabel intervening dalam penelitian ini adalah peran SOP sebagai instrumen untuk memediasi hubungan antara

perencanaan anggaran, pendapatan, dan pengendalian Air Tak Berekening (ATR) terhadap kinerja keuangan. Peran SOP diharapkan dapat memperbaiki alur pengelolaan dan meminimalkan ketidaksesuaian antara perencanaan dengan realisasi, sehingga kinerja keuangan yang lebih optimal dapat tercapai.

Kinerja keuangan menjadi indikator penting dalam mengukur efektivitas seluruh aktivitas organisasi. Dalam hal ini, kinerja keuangan yang optimal dapat tercapai apabila semua sistem pengelolaan anggaran, pendapatan, dan pengendalian Air Tak Berekening (ATR) berjalan sesuai dengan rencana dan berlandaskan pada prosedur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji bagaimana perencanaan anggaran yang matang, pengelolaan pendapatan yang tepat, serta pengendalian Air Tak Berekening (ATR) yang terstruktur dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja keuangan Perumda Tirta Raharja Bandung, dengan SOP sebagai variabel intervening yang memperlancar jalannya proses tersebut.

## II. Literature Review

Penelitian tentang strategi perencanaan anggaran, pendapatan, dan pengendalian Air Tak Berekening (ATR) terhadap kinerja keuangan melalui Standard Operasional Prosedur (SOP) sebagai variabel intervening merupakan topik yang penting dalam konteks pengelolaan keuangan dan operasional pada lembaga publik, khususnya perusahaan daerah seperti Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung. Literatur terkait topik ini dapat dibagi menjadi beberapa sub-bidang, yaitu perencanaan anggaran, pengelolaan pendapatan, pengendalian Air Tak Berekening (ATR), pengaruh SOP terhadap kinerja organisasi, serta hubungan antar variabel yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan.

### Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan langkah awal yang sangat penting dalam mengelola keuangan suatu organisasi, termasuk pada Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung. Menurut penelitian oleh , perencanaan anggaran yang efektif akan memastikan alokasi dana yang optimal bagi setiap aspek operasional dan pemeliharaan infrastruktur. Dalam konteks Perumda Air Minum, strategi ini harus mengakomodasi kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pelayanan air minum dan memperbaiki sistem distribusi tanpa membebani keuangan perusahaan. Menurut , perencanaan anggaran yang baik harus mencakup analisis terhadap sumber daya yang tersedia, proyeksi pendapatan, dan pengeluaran, serta prioritas pengeluaran yang jelas. Proses ini memerlukan pendekatan yang sistematis untuk menghindari pemborosan serta memastikan setiap anggaran yang dikeluarkan memberikan dampak yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. menekankan bahwa perencanaan anggaran yang baik tidak hanya mengalokasikan dana untuk operasional, tetapi juga untuk investasi infrastruktur dan pemeliharaan yang mendukung kelancaran distribusi air. Oleh karena itu, perencanaan anggaran yang tepat sangat memengaruhi efisiensi operasional dan kapasitas untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat. Menurut perencanaan anggaran yang transparan dan berbasis kinerja memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dan memaksimalkan pendapatan. Dalam konteks Perumda Air Minum, hal ini penting untuk mendukung program-program pengendalian air tak berekening (ATR). Sementara itu, penelitian oleh menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang berbasis pada hasil yang diinginkan (performance-based budgeting) akan lebih efisien dalam meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Bagi Perumda Air Minum Tirta Raharja, perencanaan anggaran yang baik harus memprioritaskan perbaikan dan pengembangan jaringan distribusi serta pengelolaan pendapatan yang lebih baik dari pelanggan.

### Pengelolaan Pendapatan

Pendapatan yang diperoleh oleh Perumda Air Minum Tirta Raharja sangat bergantung pada tarif yang diterapkan dan pengelolaan sumber daya air. menunjukkan bahwa pengelolaan pendapatan yang baik memerlukan evaluasi tarif yang reguler serta penerapan kebijakan yang mendukung peningkatan pendapatan tanpa membebani pelanggan. Faktor yang mempengaruhi pengelolaan pendapatan termasuk tingginya tingkat kebocoran (leakage) air yang tidak menjadi rekening atau Air Tak Berekening (ATR). Menurut , strategi pendapatan yang berbasis pada peningkatan efisiensi pengelolaan biaya operasional dan optimasi infrastruktur dapat mengarah pada peningkatan pendapatan secara berkelanjutan. menunjukkan bahwa tingkat kehilangan air yang tinggi memengaruhi pendapatan perusahaan secara signifikan. Implementasi teknologi untuk memantau dan mengurangi Air Tak Berekening (ATR), seperti sistem District Meter Area (DMA), dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pendapatan. Studi oleh menyatakan bahwa pengelolaan pendapatan melalui peningkatan tarif, pengurangan Air Tak Berekening (ATR), dan pengawasan terhadap sistem distribusi air dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap stabilitas keuangan Perumda Air Minum. Dengan perencanaan pendapatan yang tepat, pendapatan yang terukur akan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja keuangan.

### Pengendalian Air Tak Berekening (ATR)

Pengendalian atas Air Tak Berekening (ATR) atau kebocoran air merupakan isu utama dalam manajemen air di Perumda Air Minum. Air Tak Berekening (ATR) mencakup air yang didistribusikan namun tidak tercatat dalam meteran atau pembayaran pelanggan, baik karena konsumsi resmi tak berekening, kebocoran/kehilangan fisik maupun kehilangan non fisik/administratif. Penelitian oleh menyatakan bahwa pengendalian ATR yang baik sangat berdampak pada stabilitas pendapatan dan pengelolaan keuangan perusahaan air minum. menjelaskan bahwa dengan pengawasan yang lebih ketat terhadap penggunaan air dan sistem pembayaran yang transparan, Perumda Air Minum dapat meminimalkan kebocoran pendapatan dan memastikan keuangan tetap terjaga.

Strategi pengendalian Air Tak Berekening (ATR) yang baik harus meliputi pemeliharaan infrastruktur secara berkala, perbaikan sistem pembacaan meteran, dan pengawasan terhadap sistem distribusi untuk mencegah kebocoran. Hal ini, menurut , akan mengurangi pemborosan sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja keuangan.

### Standar Operasional Prosedur (SOP)

SOP berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan operasional secara konsisten dan efisien. Menurut , penerapan SOP yang baik akan mengurangi kesalahan operasional dan memastikan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, termasuk dalam perencanaan anggaran dan pengendalian Air Tak Berekening (ATR). Menurut , SOP yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi risiko kesalahan dalam implementasi kebijakan organisasi. Menurut , penerapan SOP yang berbasis pada pendekatan manajemen risiko membantu mengurangi kehilangan air dan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan air minum.

SOP yang jelas akan memastikan bahwa setiap prosedur yang dilakukan, baik dalam pencatatan pendapatan, pengendalian kebocoran air, maupun pemeliharaan infrastruktur, dapat dilaksanakan secara terstruktur dan efisien. Ini akan membantu Perumda Air Minum Tirta Raharja dalam mencapai tujuan jangka panjangnya, yaitu meningkatkan kinerja keuangan sambil memastikan kualitas layanan tetap terjaga..

### Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah indikator yang digunakan untuk menilai seberapa baik sebuah organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya untuk

mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Kinerja keuangan menjadi indikator utama keberhasilan implementasi strategi perencanaan anggaran, pengendalian Air Tak Berekening (ATR), dan SOP. menemukan bahwa efisiensi operasional yang didukung oleh perencanaan strategis dan SOP yang efektif berkontribusi pada peningkatan profitabilitas perusahaan air minum. Menurut , kinerja keuangan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk perencanaan anggaran, pengelolaan pendapatan, serta pengendalian Air Tak Berekening (ATR). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengelola ketiga aspek tersebut dengan baik akan memiliki kinerja keuangan yang lebih baik, karena efisiensi biaya dan optimalisasi pendapatan yang tercapai.

Penelitian oleh menemukan bahwa perusahaan daerah air minum yang berhasil mengendalikan Air Tak Berekening (ATR) dan menyusun anggaran dengan baik, akan memperoleh hasil positif dalam hal kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang baik akan tercermin pada meningkatnya pendapatan, pengendalian biaya, dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansialnya. Studi oleh mengindikasikan bahwa penerapan strategi perencanaan anggaran yang berbasis kinerja, dengan dukungan pengendalian Air Tak Berekening (ATR) yang optimal dan implementasi SOP yang terstruktur, dapat meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya operasional, sehingga meningkatkan kinerja keuangan secara keseluruhan.

#### Research Gap

Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang baik, pengelolaan pendapatan yang efektif, serta pengendalian Air Tak Berekening (ATR) yang ketat, jika didukung oleh SOP yang kuat, akan menghasilkan kinerja keuangan yang optimal. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian oleh yang mengungkapkan bahwa SOP berfungsi sebagai faktor yang memediasi pengaruh antara variabel-variabel operasional dan kinerja keuangan. Dengan SOP yang jelas, pengelolaan anggaran dan pendapatan akan lebih terstruktur, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja keuangan secara positif.

Secara keseluruhan, literatur ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, pengelolaan pendapatan, pengendalian Air Tak Berekening (ATR), dan SOP memiliki hubungan yang erat dengan kinerja keuangan organisasi. Kehadiran SOP sebagai variabel intervening memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antar variabel tersebut, dan dengan implementasi yang baik, dapat meningkatkan kinerja keuangan Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung.

Perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya adalah sebagian besar penelitian yang ada lebih fokus pada hubungan langsung antara strategi SDM dan retensi karyawan tanpa mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian yang menguji pengaruh strategi motivasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator masih sangat terbatas. Kepuasan kerja dapat memainkan peran penting sebagai jembatan yang menghubungkan strategi SDM dengan keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Dalam kajian terkait perencanaan anggaran, pengelolaan pendapatan, pengendalian Air Tak Berekening (ATR), dan pengaruh SOP terhadap kinerja keuangan, terdapat gap penelitian yang perlu diperhatikan yaitu Meskipun pengendalian Air Tak Berekening (ATR) telah menjadi perhatian dalam sektor air minum, masih terdapat kesenjangan dalam penelitian terkait pengaruh pengelolaan Air Tak Berekening (ATR) terhadap kinerja keuangan. Banyak penelitian yang memfokuskan pada peningkatan jumlah pelanggan dan efisiensi distribusi air, namun tidak cukup mengkaji bagaimana pengendalian kebocoran pendapatan Air Tak Berekening (ATR) secara sistematis dapat mempengaruhi pencapaian kinerja keuangan organisasi publik seperti Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung. Penelitian ini berusaha mengisi gap tersebut dengan menilai kontribusi pengendalian ATR terhadap perbaikan kinerja keuangan, terutama dalam konteks Perumda Air Minum.

Penelitian ini berfokus pada pengelolaan sumber daya air, terutama dalam hal pengendalian kebocoran pendapatan yang berasal dari air yang tidak tercatat Air Tak Berekening (ATR). Pengelolaan air yang efisien, yang mencakup pengendalian Air Tak Berekening (ATR) dan peningkatan akurasi pendapatan, berkontribusi pada penyediaan layanan air bersih yang berkelanjutan dan lebih efisien. Peningkatan pengelolaan air yang efektif akan membantu mencapai tujuan SDG 6 untuk memastikan ketersediaan dan pengelolaan air yang berkelanjutan bagi semua. Adapun kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

#### Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

#### III. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** untuk menguji pengaruh Strategi Perencanaan Anggaran, Pendapatan, dan Pengendalian Air Tak Berekening (ATR) terhadap Kinerja Keuangan, dengan Standard Operasional Prosedur (SOP) sebagai variabel intervening. Menurut penelitian kuantitatif yaitu riset yang menguji hipotesis dan memeriksa hubungan antar variabel. Selain itu pada penelitian kuantitatif ini dilakukan secara resmi dan terstruktur. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antar variabel laten secara simultan, termasuk variabel yang bersifat mediasi, serta dapat digunakan pada model kompleks dengan jumlah sampel yang relatif tidak terlalu besar. Penelitian dilakukan pada Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Tirta Raharja Bandung, yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang pelayanan air bersih di wilayah Bandung dan sekitarnya. Fokus penelitian diarahkan pada aspek manajerial dan operasional yang terkait langsung dengan proses perencanaan anggaran, pengelolaan pendapatan, pengendalian ATR, penerapan SOP, dan pengaruh keseluruhannya terhadap kinerja keuangan perusahaan.

**Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan manajer operasional** maupun keuangan yang bekerja di unit-unit yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan anggaran, monitoring pendapatan, pengawasan distribusi air, serta penerapan prosedur operasional standar di Perumda Air Minum Tirta Raharja. Mengingat luasnya cakupan unit kerja yang relevan, peneliti menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria utama dalam pemilihan sampel adalah individu yang memahami atau memiliki keterlibatan langsung dalam sistem anggaran, sistem pendapatan, proses pengendalian kebocoran air tak berekening, serta penggunaan SOP di lingkungan kerjanya. Berdasarkan kriteria tersebut, ditetapkan jumlah sampel sebanyak 150 orang, yang dianggap cukup memadai untuk dianalisis menggunakan metode PLS-SEM, sesuai dengan kaidah minimum sample size dalam pemodelan struktural.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner secara langsung maupun daring kepada responden yang telah ditentukan. Instrumen kuesioner terdiri dari beberapa butir pernyataan tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dalam penelitian. Setiap **item diukur menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju)**, guna menangkap tingkat persepsi dan penilaian responden terhadap setiap konstruk yang diteliti. Sebelum digunakan secara penuh, kuesioner telah melalui tahap uji coba (pilot test) untuk memastikan validitas isi dan reliabilitas instrumen. Data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi terbaru, dengan tahapan analisis yang meliputi pengujian outer model (validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas), pengujian inner



model (uji koefisien jalur, nilai R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup>), serta uji efek mediasi SOP terhadap hubungan antara variabel bebas dan variabel dependen. Seluruh hasil analisis digunakan untuk menjawab tujuan penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, sekaligus memberikan implikasi teoritis maupun praktis bagi pengembangan strategi manajerial di perusahaan penyedia layanan air bersih, khususnya dalam konteks kinerja keuangan dan tata kelola operasional.

#### IV. Hasil dan Pembahasan

##### 1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

##### 1. Uji Validitas

**Validitas Konvergen dan validitas diskriminan merupakan komponen untuk membentuk pengukuran validitas. Analisis Validitas Konvergen ditentukan menggunakan parameter loading factor dan menggunakan nilai AVE (Average Variance Extraced). 1. Convergent validity adalah korelasi antara skor indikator dan skor konstruk. Nilai convergent validity merupakan loading factor pada variabel laten dengan indikatornya serta diharapkan memiliki nilai  $\geq 0,7$  dan AVE  $\geq 0,5$ . Berikut nilai loading factor yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:**

Tabel 1

Nilai Loading Factor

Indikator (X1) Perencanaan Anggaran (X2) Pendapatan (X3) Pengendalian ATR (Y) Kinerja Keuangan (Z) Standar Operasional Prosedur

X1.1 0,799

X1.2 0,811

X1.3 0,814

X1.4 0,815

X1.5 0,808

X2.1 0,813

X2.2 0,804

X2.3 0,783

X2.4 0,757

X2.5 0,774

X3.1 0,813

X3.2 0,792

X3.3 0,797

X3.4 0,816

X3.5 0,775

Y.1 0,782

Y.2 0,800

Y.3 0,776

Y.4 0,748

Y.5 0,773

Z.1 0,834

Z.2 0,844

Z.3 0,832

Z.4 0,792

Z.5 0,798

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid, hal ini karena nilai loading factor yang dihasilkan oleh masing - masing indikator yaitu  $\geq 0,7$ . Dan dapat dilihat pada gambar dibawah yang merupakan gambar dari hasil uji loading factor pada aplikasi SmartPLS sebagai berikut. Gambar 2. Hasil Uji Loading Factor

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Alat ukur lain dalam mengukur validitas yaitu AVE (Average Variance Extrated). Nilai AVE harus  $\geq 0,5$ . Dapat dilihat pada tabel dibawah ini. Bahwa Variabel Standar Operasional Prosedur memiliki nilai AVE tertinggi yaitu sebesar 0,673. Sedangkan yang memiliki nilai AVE terendah yaitu Variabel Kinerja Keuangan dengan nilai sebesar 0,602.

Tabel 2

**Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

**Variabel Average variance extracted (AVE)**

(X1) Perencanaan Anggaran 0,655

(X2) Pendapatan 0,619

(X3) Pengendalian ATR 0,638

(Y) Kinerja Keuangan 0,602

(Z) Standar Operasional Prosedur 0,673

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa seluruh nilai AVE dari masing-masing variabel yaitu  $\geq 0,5$ . Dapat disimpulkan bahwa nilai loading factor dan AVE telah memenuhi syarat Convergent Validity.

## 2. Discriminant Validity

Pada Discriminant Validity ada beberapa uji yang dilakukan yaitu dengan melihat nilai Fornell Larcker dan cross loadings.

### 1. Fornell Larcker

Didapat nilai Fornell Larcker criterium dan nilai AVE masing-masing indikator dari hasil output smart pls sebagai berikut:

Tabel 3

Nilai Fornell Larcker

Variabel (X1) Perencanaan Anggaran (X2) Pendapatan (X3) Pengendalian ATR (Y) Kinerja Keuangan

(X1) Perencanaan Anggaran 0,809

(X2) Pendapatan 0,336 0,787

(X3) Pengendalian ATR 0,460 0,535 0,799

(Y) Kinerja Keuangan 0,604 0,603 0,617 0,776

(Z) Standar Operasional Prosedur 0,441 0,485 0,515 0,676

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Uji validitas karakteristik melalui tabel kriteria Fornell-Larcker memiliki nilai variabel pertama harus lebih besar pada konstruk masing-masing variabel, seperti terlihat pada tabel diatas. Variabel Perencanaan Anggaran memiliki nilai 0,809 lebih besar dari konstruk variabel lainnya, Variabel Pendapatan memiliki nilai 0,787 lebih besar dari konstruk variabel lainnya, Variabel pengendalian ATR memiliki nilai 0,799 lebih besar dari konstruk variabel lainnya dan Variabel Kinerja Keuangan memiliki nilai 0,776 lebih besar dari konstruk variabel lainnya. Maka dapat disimpulkan bahwa konstruk semua variabel telah memenuhi persyaratan uji validitas diskriminan.

### 1. Cross loadings

Tabel 4

Nilai Cross Loading

Indikator	(X1) Perencanaan Anggaran	(X2) Pendapatan	(X3) Pengendalian ATR	(Y) Kinerja Keuangan	(Z) Standar Operasional Prosedur
X1.1	0,799	0,238	0,301	0,435	0,304
X1.2	0,811	0,325	0,458	0,484	0,391
X1.3	0,814	0,309	0,303	0,459	0,384
X1.4	0,815	0,243	0,424	0,529	0,390
X1.5	0,808	0,243	0,359	0,528	0,305
X2.1	0,203	0,813	0,340	0,476	0,369
X2.2	0,259	0,804	0,505	0,518	0,424
X2.3	0,314	0,783	0,415	0,474	0,387
X2.4	0,261	0,757	0,401	0,390	0,369
X2.5	0,286	0,774	0,436	0,499	0,355
X3.1	0,388	0,404	0,813	0,485	0,375
X3.2	0,354	0,373	0,792	0,502	0,447
X3.3	0,423	0,469	0,797	0,485	0,362
X3.4	0,391	0,539	0,816	0,573	0,500
X3.5	0,263	0,318	0,775	0,385	0,338
Y.1	0,455	0,449	0,438	0,782	0,551
Y.2	0,461	0,441	0,455	0,800	0,585
Y.3	0,363	0,497	0,472	0,776	0,477
Y.4	0,535	0,489	0,492	0,748	0,514
Y.5	0,516	0,463	0,533	0,773	0,491
Z.1	0,318	0,423	0,487	0,560	0,834
Z.2	0,383	0,364	0,401	0,600	0,844
Z.3	0,370	0,452	0,426	0,592	0,832
Z.4	0,375	0,322	0,367	0,532	0,792
Z.5	0,366	0,424	0,428	0,483	0,798

Sumber: Olahan peneliti (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa masing-masing variabel memiliki nilai cross loading factor diatas >0,7, artinya bahwa variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat.

### 1. Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

Rasio HTMT disarankan harus lebih kecil dari 1 sehingga dapat dikatakan memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

Tabel 5

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

Variabel (X1) Perencanaan Anggaran (X2) Pendapatan (X3) Pengendalian ATR (Y) Kinerja Keuangan

(X2) Pendapatan 0,392

(X3) Pengendalian ATR 0,522 0,614

(Y) Kinerja Keuangan 0,702 0,713 0,717

(Z) Standar Operasional Prosedur 0,503 0,560 0,582 0,786

Variabel Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)



(X2) Pendapatan &lt;-&gt; (X1) Perencanaan Anggaran 0,392  
 (X3) Pengendalian ATR &lt;-&gt; (X1) Perencanaan Anggaran 0,522  
 (X3) Pengendalian ATR &lt;-&gt; (X2) Pendapatan 0,614  
 (Y) Kinerja Keuangan &lt;-&gt; (X1) Perencanaan Anggaran 0,702  
 (Y) Kinerja Keuangan &lt;-&gt; (X2) Pendapatan 0,713  
 (Y) Kinerja Keuangan &lt;-&gt; (X3) Pengendalian ATR 0,717  
 (Z) Standar Operasional Prosedur &lt;-&gt; (X1) Perencanaan Anggaran 0,503  
 (Z) **Standar Operasional Prosedur &lt;-&gt; (X2) Pendapatan** 0,560  
 (Z) Standar Operasional Prosedur &lt;-&gt; (X3) Pengendalian ATR 0,582  
 (Z) Standar Operasional Prosedur &lt;-&gt; (Y) Kinerja Keuangan 0,786

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Dapat dilihat pada tabel diatas, **seluruh variabel memiliki nilai HTMT dibawah 1, maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut lolos pada tahap uji HTMT.**

## 1. Uji Reliabilitas

### 1. Cronbach's Alpha

Tabel yang menunjukkan nilai Cronbach's alpha sebagai berikut:

Tabel 6

Cronbach's Alpha

Variabel Cronbach's alpha

(X1) Perencanaan Anggaran 0,868  
 (X2) Pendapatan 0,846  
 (X3) Pengendalian ATR 0,859  
 (Y) Kinerja Keuangan 0,835  
 (Z) Standar Operasional Prosedur 0,879

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

**Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh indikator yang ada pada masing- masing variabel telah memenuhi syarat uji reliabilitas yaitu nilai cronbach's alpha >0,6.**

## 2. Composite Reliability

Composite reliability adalah untuk menguji nilai reliabilitas indikator- indikator yang ada pada variabel. Jika memiliki nilai composite reliability >0,7 maka suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi. Adapun datanya seperti berikut.

Tabel 7

Nilai Composite Reliability

Variabel Composite reliability (rho\_a)

(X1) Perencanaan Anggaran 0,871  
 (X2) Pendapatan 0,849  
 (X3) Pengendalian ATR 0,867  
 (Y) Kinerja Keuangan 0,835  
 (Z) Standar Operasional Prosedur 0,881

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Dapat dilihat berdasarkan tabel diatas bahwa seluruh variabel **memiliki nilai composite reliability >0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi persyaratan. Sehingga penelitian ini bisa dilanjutkan pada tahap pengujian inner model.**

1. Uji **Variance Inflation Factor (VIF)** VIF merupakan suatu faktor yang mengukur seberapa besar kenaikan ragam dari koefisien penduga regresi dibandingkan terhadap variabel bebas yang orthogonal yang dihubungkan secara linear. Nilai VIF akan semakin besar jika terdapat korelasi yang semakin besar diantara variabel bebas. Nilai VIF >5 dapat digunakan sebagai petunjuk adanya multikolinearitas. Seperti yang terlihat pada tabel VIF dibawah ini.

Tabel 8

**Nilai Variance Inflation Factor (VIF)**

Indikator VIF

X1.1 2,109  
 X1.2 2,034  
 X1.3 2,158  
 X1.4 1,949  
 X1.5 1,926  
 X2.1 2,056  
 X2.2 1,830  
 X2.3 1,736  
 X2.4 1,817

X2.5 1,676  
X3.1 1,980  
X3.2 1,935  
X3.3 1,884  
X3.4 1,917  
X3.5 1,895  
Y.1 1,749  
Y.2 1,818  
Y.3 1,738  
Y.4 1,519  
Y.5 1,662  
Z.1 2,164  
Z.2 2,396  
Z.3 2,224  
Z.4 1,928  
Z.5 1,908

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Dapat dilihat pada tabel diatas nilai Vif < 5 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator terbebas dari gejala multikolinieritas

## 2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

### 1. Uji Godness of Fit

#### 1. R-Square

##### Tabel 9

##### Nilai R-Square

##### Variabel R-square

(Y) Kinerja Keuangan 0,661

(Z) Standar Operasional Prosedur 0,367

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai R-Square Variabel Kinerja Keuangan yaitu sebesar 0,661, maka nilai tersebut merupakan tanda Variabel Perencanaan Anggaran, Variabel Pendapatan, Variabel Pengendalian ATR dan Variabel Standar Operasional Prosedur berpengaruh terhadap Variabel Kinerja Keuangan sebesar 66,1%. Sisanya sebesar 33,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Serta nilai R-Square Variabel Standar Operasional Prosedur yaitu sebesar 0,367, maka nilai tersebut merupakan tanda Variabel Perencanaan Anggaran, Variabel Pendapatan, Variabel Pengendalian ATR dan Variabel kinerja Keuangan berpengaruh terhadap Variabel Standar Operasional Prosedur sebesar 36,7% dan sisanya sebesar 63,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

#### 1. F-Square

Menurut effect size ( $f^2$ ) diterapkan sebagai ukuran dalam menentukan kekuatan dari model. Nilai terdiri dari 0.02 (lemah), 0.15 (moderat), dan 0.35 (kuat).

##### Tabel 10

##### Nilai F-Square

Variabel (Y) Kinerja Keuangan (Z) Standar Operasional Prosedur

(X1) Perencanaan Anggaran 0,183 0,064

(X2) Pendapatan 0,117 0,078

(X3) Pengendalian ATR 0,054 0,071

(Z) Standar Operasional Prosedur 0,212

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel diatas Variabel Perencanaan Anggaran memberikan pengaruh terhadap Variabel Kinerja Keuangan sebesar 0,183 (moderat) dan terhadap Variabel Standar Operasional Prosedur sebesar 0,064 (lemah). Variabel Pendapatan memberikan pengaruh terhadap Variabel Kinerja Keuangan sebesar 0,117 (lemah) dan terhadap Variabel Standar Operasional Prosedur sebesar 0,078 (lemah). Variabel Pengendalian ATR memberikan pengaruh terhadap Variabel Kinerja Keuangan sebesar 0,054 (lemah) dan terhadap Variabel Standar Operasional Prosedur sebesar 0,071 (lemah). Variabel Standar Operasional Prosedur memberikan pengaruh terhadap Variabel Kinerja Keuangan sebesar 0,212 (moderat).

### 3. Q2 Predictive Relevance

Evaluasi model PLS juga dilakukan dengan Q2 Predictive Relevance. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

##### Tabel 10

##### Nilai Construct Crossvalidated Redundancy

Variabel Q2 (=1-SSE/SSO)

(Y) Kinerja Keuangan 0,378

(Z) Standar Operasional Prosedur 0,242

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Dapat dilihat berdasarkan hasil pengolahan data nilai predictive relevance pada Variabel Kinerja Keuangan sebesar 0,378>0 dan di Variabel Standar Operasional Prosedur sebesar 0,242>0. Maka dinyatakan bahwa besarnya keberagaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian yaitu 37,8% dan 24,2%. Sisanya sebesar 62,2% dan 75,8% dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian ini. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki Godness of Fit yang baik.

#### 4. Model Fit

Merupakan nilai untuk menunjukkan seberapa baik model yang diteliti. Nilai tersebut menentukan akumulatif persentase yang menunjukkan nilai model tersebut. Berikut merupakan hasil Model Fit dari model penelitian.

Tabel 11

Model Fit

Data	Estimated model
SRMR	0,071
d_ULS	1,640
d_G	0,832
Chi-square	669,941
NFI	0,721

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Pada gambar baris NFI, memiliki Estimated Model 0,721 yang menandakan 72,1% perkiraan model fit. Hasil menyimpulkan bahwa model memiliki 72,1% fit untuk model penelitian.

#### 1. Uji Hipotesis

Tabel 12

Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
(X1) Perencanaan Anggaran -> (Y) Kinerja Keuangan	0,291	0,287	0,068	4,248	0,000
(X1) Perencanaan Anggaran -> (Z) Standar Operasional Prosedur	0,229	0,231	0,080	2,849	0,004
(X2) Pendapatan -> (Y) Kinerja Keuangan	0,246	0,250	0,070	3,511	0,000
(X2) Pendapatan -> (Z) Standar Operasional Prosedur	0,265	0,265	0,098	2,697	0,007
(X3) Pengendalian ATR -> (Y) Kinerja Keuangan	0,178	0,177	0,076	2,333	0,020
(X3) Pengendalian ATR -> (Z) Standar Operasional Prosedur	0,268	0,271	0,096	2,778	0,005
(Z) Standar Operasional Prosedur -> (Y) Kinerja Keuangan	0,337	0,341	0,079	4,274	0,000
(X1) Perencanaan Anggaran -> (Z) Standar Operasional Prosedur -> (Y) Kinerja Keuangan	0,077	0,080	0,037	2,086	0,037
(X2) Pendapatan -> (Z) Standar Operasional Prosedur -> (Y) Kinerja Keuangan	0,089	0,090	0,040	2,242	0,025
(X3) Pengendalian ATR -> (Z) Standar Operasional Prosedur -> (Y) Kinerja Keuangan	0,090	0,094	0,044	2,076	0,038

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Kriteria penerimaan hipotesis yaitu jika T-Statistik lebih dari 1,96 dan P-Value kurang dari 0,05, Maka Ha diterima dan Ho ditolak, Begitu Juga Sebaliknya, adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

#### 1. Uji Hipotesis Pertama

Variabel Perencanaan Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,291, dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,248 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Perencanaan Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan.

#### 2. Uji Hipotesis Kedua

Variabel Perencanaan Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Standar Operasional Prosedur. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,229, dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,849 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,004 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Perencanaan Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Standar Operasional Prosedur.

#### 3. Uji Hipotesis Ketiga

Variabel Pendapatan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,246, dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 3,511 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pendapatan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan.

#### 4. Uji Hipotesis Keempat

Variabel Pendapatan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Standar Operasional Prosedur. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,265, dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,697 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,007 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pendapatan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Standar Operasional Prosedur.

#### 5. Uji Hipotesis Kelima

Variabel Pengendalian ATR Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,178, dan

dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,333 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,020 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pengendalian ATR Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan.

#### 6. Uji Hipotesis Keenam

Variabel Pengendalian ATR Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Standar Operasional Prosedur. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,268, dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,778 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pengendalian ATR Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Standar Operasional Prosedur.

#### 7. Uji Hipotesis Ketujuh

Variabel Standar Operasional Prosedur Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,337, dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,274 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Standar Operasional Prosedur Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan.

#### 8. Uji Hipotesis Kedelapan

Variabel Perencanaan Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan Melalui Variabel Standar Operasional Prosedur Sebagai Variabel Mediasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,077, dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,086 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,037 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Perencanaan Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan Melalui Variabel Standar Operasional Prosedur Sebagai Variabel Mediasi.

#### 9. Uji Hipotesis Kesembilan

Variabel Pendapatan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan Melalui Variabel Standar Operasional Prosedur Sebagai Variabel Mediasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,089, dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,242 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,025 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pendapatan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan Melalui Variabel Standar Operasional Prosedur Sebagai Variabel Mediasi.

#### 10. Uji Hipotesis Kesepuluh

Variabel Pengendalian ATR Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan Melalui Variabel Standar Operasional Prosedur Sebagai Variabel Mediasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,090, dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,076 Lebih besar dari nilai T- Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,038 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Pengendalian ATR Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Keuangan Melalui Variabel Standar Operasional Prosedur Sebagai Variabel Mediasi.

### V. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung, dapat disimpulkan bahwa Strategi Perencanaan Anggaran, Pendapatan, dan Pengendalian Air Tak Berekening (ATR) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan perusahaan, baik secara langsung maupun melalui Standard Operasional Prosedur (SOP) sebagai variabel intervening. Strategi perencanaan anggaran yang baik mendorong tersusunnya SOP yang efektif, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Pendapatan yang stabil dan meningkat juga berkontribusi pada penguatan SOP, khususnya dalam pembiayaan pelatihan, pemantauan, dan pengawasan pelaksanaan standar operasional. Di sisi lain, pengendalian ATR yang optimal berperan penting dalam menjaga kestabilan operasional dan mendukung pelaksanaan SOP secara lebih sistematis. SOP terbukti memiliki peran mediasi yang signifikan dalam memperkuat pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja keuangan, yang menunjukkan bahwa keberhasilan strategi manajerial akan lebih maksimal apabila diiringi dengan penerapan SOP yang konsisten dan terstruktur. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja keuangan sangat bergantung pada sinergi antara perencanaan strategis, pengelolaan pendapatan, pengendalian ATR, dan efektivitas SOP sebagai penghubung antarproses internal.

Ucapan Terima Kasih Peneliti menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses pelaksanaan dan penyusunan penelitian ini. Terutama kepada manajemen dan seluruh staf Perumda Air Minum Tirta Raharja Bandung, yang telah memberikan kesempatan, dukungan, serta akses terhadap data dan informasi yang sangat penting bagi kelancaran penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dan memberikan jawaban secara jujur dan terbuka. Tanpa kontribusi dari para pihak tersebut, penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik.

Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga, rekan-rekan, dan semua pihak yang telah memberikan semangat, dukungan moral, dan doa selama proses penelitian ini berlangsung.

Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga peneliti sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang.

### Referensi

- [1] R. Hidayat dan D. Fitriani, "Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Keberlanjutan Keuangan dan Operasional Perusahaan Publik," Jurnal Ekonomi dan Manajemen Publik, vol. 10, no. 2, hlm. 100-115, 2019.
- [2] R. P. Sari dan H. Wijaya, "Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Efisiensi Pengelolaan Keuangan Daerah," Jurnal Ekonomi dan Manajemen, vol. 12, no. 1, hlm. 45-60, 2020.
- [3] D. Sutrisno dan H. Widodo, "Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pengendalian ATR terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum," Jurnal Ekonomi dan Bisnis, vol. 11, no. 4, hlm. 202-217, 2022.
- [4] R. Kurniawan, "Pengendalian Air Tak Berekening (ATR) pada Perusahaan Daerah Air Minum: Studi Kasus di PDAM Tirta Raharja Bandung," Jurnal Teknik Lingkungan, vol. 8, no. 2, hlm. 145-158, 2023.
- [5] B. Suryanto dan R. Dwiastuti, "Pengalaman Kerja dan Penerapan SOP pada Perusahaan Konstruksi," Jurnal Ekonomi Konstruksi, vol. 14, no. 4,

hlm. 201-213, 2022.

- [6] A. Pratama dan S. Fitriani, "Implementasi Prosedur Operasional Standar untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan pada Perusahaan Sektor Publik," *Jurnal Keuangan dan Administrasi Publik*, vol. 5, no. 3, hlm. 162-175, 2022.
- [7] A. Halim dan S. Prasetyo, "Implementasi SOP dalam Pengelolaan Keuangan Publik untuk Memastikan Kebijakan Anggaran dan Pendapatan Berjalan Efektif," *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, vol. 6, no. 2, hlm. 140-155, 2023.
- [8] S. Wibowo dan R. Sutrisno, "Perencanaan Anggaran dan Kinerja Keuangan: Pendekatan Performance-Based Budgeting pada Perusahaan Daerah," *Jurnal Perencanaan dan Pengelolaan Keuangan*, vol. 7, no. 2, hlm. 120-134, 2021.
- [9] B. Suryono dan A. Halim, "Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perusahaan Daerah: Studi Kasus Perumda Tirta Raharja," *Jurnal Manajemen Keuangan*, vol. 10, no. 1, hlm. 98-112, 2022.
- [10] D. Mulyadi, *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat, 2019.
- [11] S. Prawirosentono, *Manajemen Keuangan untuk Organisasi Publik dan Swasta*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2020.
- [12] A. Putra dan M. Sari, "Pengaruh perencanaan anggaran berbasis kinerja terhadap efektivitas organisasi pada sektor publik," *Jurnal Manajemen Keuangan*, vol. 5, no. 2, hlm. 45-58, 2023.
- [13] D. Setiawan dan H. Purwanto, "Evaluasi Tarif dan Pengelolaan Pendapatan Perusahaan Daerah Air Minum: Pendekatan Kebijakan dan Strategi Tarif," *Jurnal Ekonomi Regional*, vol. 9, no. 3, hlm. 155-169, 2022.
- [14] E. Daryanto dan W. Sutrisno, "Strategi Pendapatan dan Efisiensi dalam Pengelolaan PDAM," *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, vol. 19, no. 2, hlm. 122-135, 2020.
- [15] D. Hermawan, L. Puspita, dan T. Widodo, "Optimalisasi pengendalian Air Tak Berekening melalui teknologi DMA Optimalisasi pengendalian Air Tak Berekening melalui teknologi DMA," *Jurnal Teknologi dan Manajemen Air Bersih*, vol. 4, no. 1, hlm. 25-35, 2023.
- [16] A. Halim dan T. Kurniawan, "Pengelolaan Pendapatan dan Pengendalian Air Tak Berekening pada Perusahaan Daerah Air Minum," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Daerah*, vol. 8, no. 2, hlm. 115-130, 2023.
- [17] F. Kurniawan, "Pengaruh Pengendalian Air Tak Berekening terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum.," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Air*, vol. 15, no. 1, hlm. 45-59, 2023.
- [18] J. H. Brown, "The Role of Standard Operating Procedures in Organizational Performance," *International Journal of Business and Management*, vol. 17, no. 3, hlm. 28-37, 2020.
- [19] A. Pratama, L. Rahmawati, dan D. Suryadi, "Efektivitas Pengendalian Air Tak Berekening dalam Meningkatkan Efisiensi Operasional," *Jurnal Teknik Lingkungan*, vol. 12, no. 2, hlm. 132-140, 2022.
- [20] R. Sari dan S. Riyadi, "Penerapan Standar Operasional Prosedur dalam Meningkatkan Efisiensi dan Akurasi Pengelolaan Keuangan.," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, vol. 14, no. 1, hlm. 80-95, 2021.
- [21] [P. Kotler dan K. L. Keller, \*Marketing Management \(15th ed.\)\*. Pearson Education, 2016.](#)
- [22] D. Suryadi, "Implementasi SOP berbasis manajemen risiko pada perusahaan air minum," *Jurnal Manajemen Operasional*, vol. 6, no. 1, hlm. 12-20, 2023.
- [23] A. Rahmawati dan T. Nugroho, "Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja keuangan PDAM di Indonesia," *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sumber Daya Air*, vol. 8, no. 2, hlm. 89-102, 2023.
- [24] Y. Pujiyanto dan N. Mulyani, "[Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Organisasi Publik: Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum.](#)" *Jurnal Keuangan dan Manajemen*, vol. 5, no. 1, hlm. 50-63, 2016.
- [25] M. Nasution, "Peran Standar Operasional Prosedur dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan Organisasi Publik," *Jurnal Administrasi Publik*, vol. 6, no. 3, hlm. 210-225, 2021.
- [26] S. Hermawan dan Amirullah, *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, Cetakan I. Malang: Media Nusa Creative, 2016.
- [27] [J. Ghozali, \*Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris\*, 3 ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2021.](#)