

TESIS

**IDENTIFIKASI FAKTOR HAMBATAN IMPLEMENTASI
RENCANA BISNIS PADA PERUMDAM DANUM BARASIH
TAHUN 2020 – 2024**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister S2

**Oleh :
HILMI FADHIL AGUSTIAN
NIM. 2420420310001**



**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
BANJARMASIN
2026**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

IDENTIFIKASI FAKTOR HAMBATAN IMPLEMENTASI RENCANA BISNIS PADA PERUMDAM DANUM BARASIH TAHUN 2020-2025

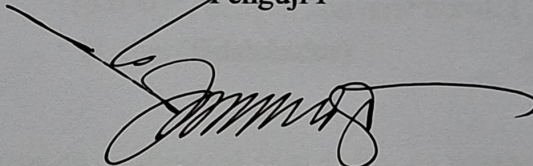
Oleh:

HILMI FADHIL AGUSTIAN

2420420310023

Telah disetujui, diuji dan disahkan, di Banjarmasin sebagai Tesis
Pada Tanggal 20 Juli 2026

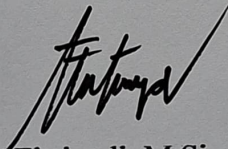
Menyetujui,
Penguji I



Dr. Taharuddin, S.Sos, MM

NIP. 19740110200003 1 001

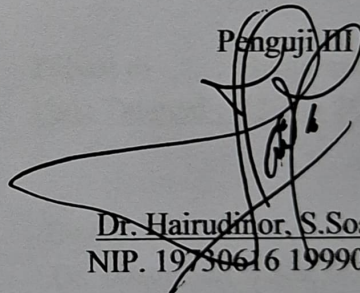
Penguji II



Dr. Fitriyadi, M.Si

NIP. 19670113199403 1 001

Penguji III

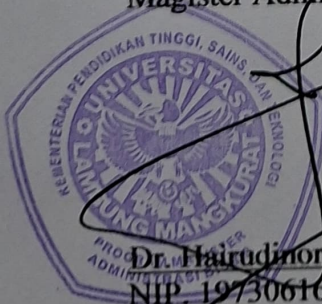


Dr. Hairudinor, S.Sos., MM

NIP. 19730616 199903 1 003

Diketahui,

Koordinator
Magister Administrasi Bisnis



Dr. Hairudinor, S. Sos., MM

NIP. 19730616 199903 1 003

Dekan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Irvan Syah., S.Sos, M.Si

NIP. 19710420 199903 1 001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
Jalan Brigadir Jenderal H. Hasan Basri Banjarmasin 70123
Telepon/Fax. : (0511) 3304595-3304968

BERITA ACARA PELAKSANAAN UJIAN TESIS

Hari ini, Senin, Tanggal: Tigabelas, Bulan: Juli, Tahun: Dua Ribu Dua Puluh Enam, Semester Genap tahun 2025/2026, bahwa:

a. Dewan Penguji yang ditunjuk oleh Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, dengan Surat Tugas Nomor: 2467/UN8.1.13/KP.10.00/2026 tanggal 09 Juli 2026.

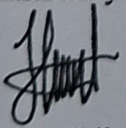
b. Telah melakukan pengujian tesis atas:

Nama Mahasiswa : Hilmi Fadhil Agustian
N I M : 2420420310001
Waktu Ujian : Mulai, Jam: 09.00 dan Selesai Jam: 10.30 WITA
Tempat : Gedung Pascasarjana ULM Lantai 3 Ruang 305
Nilai : 85,67, dengan konversi huruf: (A)
Dinyatakan : (Lulus / ~~Tidak Lulus~~)

Berita acara ini dibuat dan ditandatangani sesuai dengan peraturan Program Studi Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Dibuat di : Banjarmasin
Pada Tanggal : 13 Juli 2026

Mahasiswa yang diuji,


(Hilmi Fadhil Agustian)

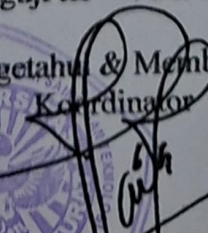
Dewan Penguji:

1. Penguji I : Dr. Taharuddin, S.Sos, MM

2. Penguji II : Dr. Fitriyadi, M.Si

3. Penguji III : Dr. Hairudinor, S.Sos., MM

Mengetahui & Membenarkan:
Koordinator


Dr. Hairudinor, S.Sos., MM
NIP. 197306161999031003



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS

SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI

Nomor: 007/UN8.4/MAB/2026

Sertifikat ini diberikan kepada:

HILMI FADHIL AGUSTIAN

NIM. 2420420310001

Dengan Judul Tesis:

**“Identifikasi Faktor Hambatan Implementasi Rencana Bisnis Pada
PERUMDAM Danum Barasih Tahun 2020-2025”**

Telah dideteksi tingkat plagiasinya dengan kriteria toleransi $\leq 20\%$ dan
dinyatakan bebas plagiasi

Banjarmasin, 30 Juli 2026

Koordinator MAB,



Dr. Hainudinor S.Sos, MM

NIP. 197306161999031003

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT berkat Rahmat, Hidayah, dan Karunia-Nya kepada kita semua sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “IDENTIFIKASI FAKTOR HAMBATAN IMPLEMENTASI RENCANA BISNIS PADA PERUMDAM DANUM BARASIH TAHUN 2020-2024”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada program Magister di Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.S.i., selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
2. Bapak Dr. Irwansyah, S.Sos., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
3. Bapak Dr. H. Hairudinor., S.Sos., MM., selaku Koordinator Program Studi Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, sekaligus Dosen Penguji II, terima kasih atas segala masukan dan sarannya sehingga penelitian ini semakin baik.
4. Bapak Dr. Taharuddin., S.Sos., MM., selaku Dosen Pembimbing atas bimbingan, saran, dan motivasi yang diberikan.

5. Bapak Dr. Fitriyadi, M.Si., selaku Dosen Penguji I, terima kasih atas segala masukan dan sarannya sehingga penelitian ini semakin baik.
6. Segenap dosen Program Studi Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
7. Segenap Manajemen dan Karyawan PERUMDAM Danum Barasih yang telah memberikan izin dan membantu saya dalam pengumpulan data.
8. Orang tua, saudara, dan teman atas doa, bimbingan, serta semangat yang diberikan kepada saya.

Penulis menyadari tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya tesis ini dapat memberikan manfaat bagi bidang administrasi bisnis dan penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut.

Banjarmasin, Juli 2026

Peneliti

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur, tesis ini saya persembahkan kepada kedua orang tua tercinta atas doa yang tak pernah putus dan kasih sayang tiada batas; kepada saudara-saudaraku atas dukungan dan motivasi yang selalu dihadirkan; kepada wanita cantik, Fina Muftihah Dzulqoh, atas kesabaran, pengertian, dan semangat yang menemani setiap langkah perjuangan ini; serta kepada keluarga besar PERUMDAM Danum Barasih atas kesempatan, dukungan, dan lingkungan yang membangun hingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan dengan baik.

ABSTRAK

Hilmi Fadhil Agustian, 2420420310001, 2026. Identifikasi Faktor Hambatan Implementasi Rencana Bisnis pada PERUMDAM Danum Barasih Tahun 2020-2024, dibawah bimbingan: Taharuddin.

Penelitian ini menganalisis kesenjangan antara target dan realisasi Rencana Bisnis PERUMDAM Danum Barasih periode 2020-2024. Tujuannya adalah mengevaluasi status capaian, mengidentifikasi hambatan internal maupun eksternal, serta merumuskan rekomendasi strategis.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara informan kunci, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data diuraikan melalui integrasi tiga kerangka teoritis: *Resource-Based View* (RBV), *Institutional Theory*, dan Teori Implementasi Strategi.

Hasil penelitian menunjukkan implementasi Rencana Bisnis gagal mencapai target akibat defisit finansial, tingginya NRW, dan rendahnya capaian pelayanan. Kondisi ini berakar pada inefisiensi internal seperti tarif air di bawah HPP dan kepemimpinan yang inkonsisten, serta tantangan eksternal berupa tingginya intervensi dan ketergantungan subsidi. Penelitian ini merekomendasikan perbaikan tata kelola, komunikasi *stakeholder* yang selaras, dan pendorongan kemandirian finansial sebagai solusi strategis.

Kata Kunci: Rencana Bisnis, Implementasi Strategi, Kesenjangan Implementasi, PERUMDAM, *Resource-Based View*, *Institutional Theory*.

ABSTRACT

Hilmi Fadhil Agustian, 2420420310001, 2026. Identification of Inhibiting Factors in the Business Plan Implementation at PERUMDAM Danum Barasih for the 2020-2024 Period, under the guidance of: Taharuddin.

This study analyses the gap between the targets and actual performance of PERUMDAM Danum Barasih's Business Plan for the period 2020–2024. Its objectives are to evaluate the status of achievements, identify internal and external barriers, and formulate strategic recommendations.

This study employs a qualitative approach using the case study method; data collection was carried out through interviews with key informants, observation, and document analysis. Data analysis is presented through the integration of three theoretical frameworks: the Resource-Based View (RBV), Institutional Theory, and Strategic Implementation Theory.

The research findings indicate that the implementation of the Business Plan failed to meet its targets due to a financial deficit, high non-revenue water (NRW) levels and poor service delivery. These conditions stem from internal inefficiencies, such as water tariffs below the cost of supply and inconsistent leadership, as well as external challenges in the form of high levels of intervention and reliance on subsidies. This study recommends improvements in governance, coordinated stakeholder communication, and the promotion of financial self-reliance as strategic solutions.

Keywords: *Business Plan, Strategy Implementation, Implementation Gap, PERUMDAM, Resource-Based View, Institutional Theory.*

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
BERITA ACARA UJIAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
PERSEMBAHAN	vi
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Manfaat Penelitian	17
1.4.1 Manfaat Akademis	17
1.4.2 Manfaat Praktis	18
BAB II Tinjauan Pustaka	17
2.1 Landasan Teori.....	17
2.1.1 <i>Resource-Based View</i> (RBV).....	17
2.1.1.1 Konsep VRIN (<i>Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutable</i>) ...	18
2.1.1.2 Sumber Daya <i>Tangible</i> dan <i>Intangible</i>	20
2.1.1.2 Perbandingan dan Justifikasi Pemilihan Teori	23
2.1.2 <i>Institutional Theory</i>	25
2.1.2.1 Isomorfisme koersif (<i>coercive isomorphism</i>).....	26
2.1.2.2 Isomorfisme mimetik (<i>mimetic isomorphism</i>)	27
2.1.2.3 Isomorfisme normatif (<i>normative isomorphism</i>)	28
2.1.2.4 Perbandingan dan Justifikasi Pemilihan Teori	29
2.1.3 Teori Implementasi Strategi.....	32
2.1.3.1 Perbandingan dan Justifikasi Pemilihan Teori	34
2.2 Penelitian Terdahulu	37
2.3 Kerangka Penelitian.....	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	51
3.1 Pendekatan Penelitian.....	51
3.2 Desain Penelitian	52
3.3 Lokasi Penelitian	53
3.4 Kehadiran Peneliti	54
3.5 Fokus Penelitian.....	56

3.6 Informan Kunci.....	60
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.8 Teknik Analisis Data.....	63
3.9 Pengujian Keabsahan Data	66
3.9.1 Triangulasi	66
3.9.2 <i>Member Checking</i>	68
3.9.3 <i>Audit Trail</i>	69
3.9.4 <i>Thick Description</i>	70
3.9.5 <i>Prolonged Engagement dan Persistent Observation</i>	70
BAB IV TEMUAN PENELITIAN	72
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	72
4.1.2 Struktur Organisasi.....	73
4.1.3 Data Aset Utama	75
4.1.3.1 Instalasi Pengolahan Air (IPA)	75
4.1.3.2 Reservoir	76
4.1.3.3 Pompa.....	76
4.1.3.4 Water Meter	77
4.1.3.5 Jaringan Distribusi.....	77
4.1.3.6 Sumber Air Baku	77
4.1.4 Visi Perusahaan	77
4.2 Data Narasumber	78
4.2.1 Identitas Narasumber	78
4.2.2 Deskripsi Narasumber.....	79
4.3 Tinjauan Rencana Bisnis Perusahaan 2020-2024	81
4.3.1 Penyusunan Rencana Bisnis.....	81
4.3.2 Program Utama Rencana Bisnis 2020-2024	82
4.3.2.1 Bidang Keuangan	82
4.3.2.2 Bidang Pelayanan.....	82
4.3.2.3 Bidang Operasional dan Teknik	83
4.3.2.4 Bidang Sumber Daya Manusia.....	84
4.3.3 Target Kinerja dan Anggaran	84
4.3.4 Milestone dan Tahapan Implementasi.....	85
4.3.5 Kesesuaian dengan RISPAM dan Rencana Pemerintah Daerah	86
4.4 Deskripsi Hasil Penelitian.....	87
4.4.1 Indikator <i>Resource-Based View</i> (RBV).....	88
4.4.1.1 Sumber Daya Manusia (SDM).....	88
4.4.1.2 Sumber Daya Keuangan.....	96
4.4.1.3 Aset Fisik dan Infrastruktur	102
4.4.1.4 Kapabilitas Organisasi.....	105
4.4.2 Indikator Institutional Theory (Teori Institusional)	109

4.4.2.1. Tekanan Regulasi dan Koersif.....	109
4.4.2.2 Kepatuhan dan Legitimasi.....	115
4.4.2.3 Tekanan Normatif.....	117
4.4.2.4. Tekanan Mimetik.....	120
4.4.3 Indikator Teori Implementasi Strategi.....	121
4.4.3.1 Struktur Organisasi.....	122
4.4.3.2 Sistem Kontrol dan Monitoring.....	124
4.4.3.3 Koordinasi	127
4.4.3.4 Alokasi Sumber Daya	130
4.4.3.5 Insentif dan Motivasi.....	133
4.4.3.6 Kepemimpinan dan Komitmen	135
4.5 Status Implementasi Rencana Bisnis	138
4.5.1 Program yang Sudah Berjalan Sesuai Target	139
4.5.1.1 Penambahan Pelanggan Tahun 2020-2022.....	139
4.5.1.2 Penggantian Water Meter Tahun 2024	139
4.5.1.3 Pemeliharaan Operasional Rutin.....	139
4.5.2 Program yang Mengalami Penundaan	140
4.5.2.1 Penggantian Water Meter Tahun 2020-2023	140
4.5.2.2 Peningkatan Kompetensi Pegawai	140
4.5.2.3 Penurunan Tingkat Kehilangan Air (NRW)	141
4.5.3 Program yang Tidak Terlaksana.....	141
4.5.3.1 Target Keuangan.....	141
4.5.3.2 Penambahan Pelanggan Tahun 2023-2024.....	142
4.5.3.3 Kontinuitas Layanan Air	143
4.5.3.4 Pembangunan Infrastruktur Strategis	143
4.5.3.5 Peningkatan Produksi Air.....	144
4.6 Identifikasi Hambatan-Hambatan Implementasi	144
4.6.1 Hambatan Internal.....	144
4.6.1.1 Hambatan Sumber Daya Manusia (SDM).....	144
4.6.1.2 Hambatan Keuangan	149
4.6.1.3 Hambatan Infrastruktur dan Teknologi	153
4.6.1.4 Hambatan Sistem dan Proses	155
4.6.1.5 Hambatan Budaya Organisasi	159
4.6.1.6 Hambatan Struktur Organisasi	161
4.6.1.7 Hambatan Kepemimpinan.....	163
4.6.2 Hambatan Eksternal	165
4.6.2.1 Hambatan Politik.....	165
4.6.2.2 Hambatan Regulasi dan Perizinan.....	167
4.6.2.3 Hambatan Pendanaan Eksternal	169
4.6.2.4 Hambatan Koordinasi dengan Pemerintah Daerah	171

4.6.2.5 Hambatan Kondisi Geografis	174
4.6.2.6 Hambatan Institusional.....	175
BAB V PEMBAHASAN	177
5.1 Gambaran Objek Penelitian dengan Fokus Penelitian (<i>Place, Actor, dan Activity</i>).....	177
5.1.1 <i>Place</i> : PERUMDAM Danum Barasih sebagai Arena Implementasi Strategi.....	177
5.1.2 <i>Actor</i> : Para Pelaku dalam Proses Implementasi.....	181
5.1.3 <i>Activity</i> : Proses Implementasi Rencana Bisnis sebagai Praktik Organisasional	187
5.1.4 Integrasi Sinergis <i>Place, Actor, Activity</i>	194
5.2 Keterkaitan Hambatan Implementasi dengan Teori.....	200
5.2.1 Keterkaitan Hambatan Internal dengan <i>Resource-Based View</i> (RBV)	200
5.2.1.1 Keterbatasan Sumber Daya Manusia sebagai Hambatan Kapabilitas Inti	200
5.2.1.2 Keterbatasan Sumber Daya Keuangan sebagai Hambatan Fundamental.....	205
5.2.1.3 Keterbatasan Aset Fisik dan Infrastruktur	209
5.2.2 Keterkaitan Hambatan Eksternal dengan Institutional Theory	214
5.2.2.1 Tekanan Koersif sebagai Hambatan Dominan	214
5.2.2.2 Tekanan Normatif dan Mimetik: Antara Aspirasi dan Realitas	218
5.2.3 Keterkaitan Hambatan Implementasi dengan Teori Hrebiniak	222
5.2.3.1 Kegagalan Struktur dan Koordinasi sebagai Akar Masalah Eksekusi	222
5.2.3.2 Kepemimpinan PLT dan Krisis Komitmen Eksekusi	227
5.3 Keterkaitan Hambatan Internal, Hambatan Eksternal, dan Kegagalan Eksekusi.....	232
5.3.1 Hubungan antara Hambatan Internal, Hambatan Eksternal, dan Kegagalan Eksekusi.....	232
5.3.2 Siklus <i>Self-Reinforcing</i> Membentuk Jebakan Institusional	240
5.3.3 Model <i>Institutional Trap</i> pada Implementasi Rencana Bisnis	245
5.3.3.1 Faktor Kontekstual yang Memperkuat <i>Institutional Trap</i>	254
5.3.3.2 Dampak Akhir <i>Institutional Trap</i>	255
5.4 Refleksi Kritis dan Analisis Keilmuan	256
5.4.1 Perbandingan Temuan Lapangan dengan Teori dan Penelitian Sebelumnya	256
5.4.1.1 Konfirmasi Teori <i>Resource-Based View</i> (RBV).....	257
5.4.1.2 Perluasan Teori Institutional Theory	258
5.4.1.3 Validasi <i>Framework</i> Hrebiniak tentang Implementasi Strategi	259

5.4.1.4 Kontras dengan Penelitian tentang PDAM di Jawa	260
5.4.1.5 Kontras dengan Studi di Negara Maju	261
5.4.2 Interpretasi Makna Mendalam	262
5.5 Keterbatasan Penelitian	270
5.5.1 Keterbatasan Desain Studi Kasus Tunggal	270
5.5.2 Potensi Bias <i>Social Desirability</i>	271
5.5.3 Keterbatasan Jumlah dan Representasi Informan	272
5.5.4 Keterbatasan Akses Dokumen.....	273
5.5.5 Keterbatasan Data Kuantitatif.....	274
BAB VI PENUTUP	275
6.1 Kesimpulan	275
6.2 Saran	277
6.2.1 Saran Akademis.....	277
6.2.2 Saran Praktis/Manajerial	278
DAFTAR PUSTAKA	280
LAMPIRAN	290
BIODATA	351

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal
Gambar 1.1	Proyeksi dan Realisasi Net Profit Margin PERUMDAM Danum Barasih Periode 2020-2024	5
Gambar 1.2	Proyeksi dan realisasi current ratio dan debt to asset ratio PERUMDAM Danum Barasih Periode 2020-2024	6
Gambar 4.1	Pengecekan tekanan air dilakukan dengan cara manual	88
Gambar 4.2	Perbaikan mesin dilakukan oleh teknisi dari luar (<i>outsourcing</i>)....	92
Gambar 4.3	Kegiatan pelatihan pengembangan SDM	94
Gambar 4.4	Grafik perbandingan proyeksi dan realisasi Net Profit Margin 2020-2024.....	98
Gambar 4.5	Panel listrik dan pompa dosing	103
Gambar 4.6	Kegiatan rapat kinerja tahunan bersama Pemerintah Daerah	108
Gambar 4.7	Pengecekan air oleh Dinas Kesehatan.....	116
Gambar 4.8	Water meter rusak di PERUMDAM Danum Barasih	133
Gambar 5.1	Model institutional trap pada implementasi rencana bisnis pada PERUMDAM Danum Barasih.....	246

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal
Tabel 1.1	Target dan realisasi program Rencana Bisnis aspek pelayanan	6
Tabel 1.2	Target dan realisasi program Rencana Bisnis aspek operasional dan teknik	8
Tabel 1.3	Target dan realisasi program Rencana Bisnis aspek sumber daya manusia	11
Tabel 2.1	Perbandingan RBV, DCV, dan KBV dalam analisis hambatan internal	23
Tabel 2.2	Perbandingan Institutional Theory, Agency Theory, dan Stakeholder Theory dalam analisis hambatan eksternal	29
Tabel 2.3	Perbandingan kerangka implementasi strategi Hrebiniak, dengan Higgins 8S.....	34
Tabel 4.1	Data instalasi pengolahan air (IPA) di PERUMDAM Danum Barasih	75
Tabel 4.2	Data Reservoir di PERUMDAM Danum Barasih.....	76
Tabel 4.3	Identitas narasumber	78
Tabel 4.4	Data kinerja keuangan perbandingan beban produksi dengan pendapatan PERUMDAM Danum Barasih tahun 2020-2024.....	97

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal
Lampiran 1.	Pedoman wawancara	290
Lampiran 2.	Hasil wawancara N1	295
Lampiran 3.	Hasil wawancara N2	302
Lampiran 4.	Hasil wawancara N3	310
Lampiran 5.	Hasil Wawancara N4	321
Lampiran 6.	Hasil wawancara N5	328
Lampiran 7.	Hasil coding.....	336
Lampiran 8.	Dokumentasi wawancara.....	347
Lampiran 9.	Surat izin penelitian	349