

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memiliki mandat ganda dan bersifat krusial dalam ekosistem pembangunan daerah. Di satu sisi, PUDAM dituntut untuk beroperasi sebagai entitas bisnis yang efisien, profesional, dan mampu memberikan kontribusi profitabilitas terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) (humas@perumdatugutirta.co.id, 2024). Di sisi lain, PUDAM mengemban amanat kewajiban pelayanan publik (*public service obligation*) untuk menjamin pemenuhan hak dasar masyarakat atas air bersih yang berkualitas, berkesinambungan, dan terjangkau (Maulana, 2020). Menyeimbangkan dua tuntutan ini antara orientasi laba dan orientasi pelayanan menjadi tantangan manajerial utama yang menentukan kesehatan dan kinerja BUMD Air Minum di Indonesia.

Secara nasional, kinerja BUMD Air Minum terus menjadi fokus evaluasi strategis. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) bersama Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) secara rutin melakukan penilaian kinerja terhadap ratusan BUMD Air Minum di Indonesia, yang pada tahun 2021 berjumlah 388 unit (Kementerian PUPR, 2021). Data evaluasi nasional menunjukkan adanya tantangan signifikan dalam menjaga stabilitas kinerja; nilai rata-rata pada BUMD yang dikategorikan "Kurang Sehat" dan "Sakit" justru menunjukkan tren penurunan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja

BUMD Air Minum, khususnya yang terkait dengan efektivitas operasional dan pelayanan, merupakan isu strategis nasional yang mendesak untuk ditangani.

Secara historis, PUDAM Banyuwangi mengalami tantangan signifikan dalam pencapaian kinerja pada periode tahun 2016-2020. Berdasarkan penilaian Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM), terdapat penurunan indikator kinerja pada beberapa aspek. Cakupan pelayanan teknis yang menargetkan 60% hanya tercapai 41,77% pada tahun 2020, sementara pertumbuhan pelanggan yang menargetkan 10% hanya mencapai 8,35%. Pengecekan kualitas air untuk pelanggan juga menunjukkan penurunan dari 94,62% menjadi 48,39%. Penurunan kinerja ini mencerminkan adanya tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia serta implementasi sistem kerja yang optimal di organisasi tersebut (Sudarmanto et al., 2022).

Tantangan pengelolaan *Non-Revenue Water* (NRW) atau kehilangan air yang mencapai rata-rata 33,72% secara nasional juga merefleksikan keterlibatan pegawai dalam efisiensi operasional. Fenomena ini menunjukkan bahwa pemahaman dan komitmen pegawai terhadap efisiensi perusahaan masih perlu ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi yang lebih intensif. Kurangnya pemahaman teknologi dan keterbatasan dalam penguasaan sistem digital juga menjadi faktor penghambat dalam optimalisasi kinerja (Perpamsi, 2022).

Menariknya, PUDAM Banyuwangi berhasil mengalami transformasi positif dan meraih peringkat pertama sebagai perusahaan air minum berkinerja terbaik nasional tahun 2023 dengan skor 4,45 dari 389 BUMD air di Indonesia (ANTARA News, 2022). Pencapaian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah

berhasil menerapkan strategi manajemen yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai tanpa membebani mereka secara berlebihan. Sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan, serta perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, terbukti mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja (Silalahi, 2025).

Pemahaman mendalam tentang fenomena kinerja pegawai di PUDAM Banyuwangi penting untuk pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif (Maulana, 2020). Fokus pada peningkatan disiplin, motivasi, kualitas lingkungan kerja, dan pengembangan kompetensi pegawai diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan air bersih yang berkelanjutan kepada masyarakat (Rohaeni, 2016).

Berdasarkan fenomena kesenjangan tersebut, penelitian ini mengarahkan fokus pada tiga faktor determinan internal organisasi yang diduga memoderasi penerjemahan visi manajemen menjadi aksi karyawan. Pertama, *Good Corporate Governance* (GCG). Sebagai BUMD, PUDAM Banyuwangi secara hukum diwajibkan menerapkan GCG sesuai PP No. 54 Tahun 2017. GCG tidak semata-mata tentang kepatuhan struktural. Namun, GCG yang terinternalisasi dengan baik, seperti prinsip *fairness* dan *transparency*, diyakini akan membentuk persepsi keadilan di mata karyawan, yang pada gilirannya krusial bagi motivasi dan kinerja mereka. Kedua, Budaya Organisasi. Manajemen PUDAM Banyuwangi secara eksplisit menyatakan fokus pada pengembangan "SDM yang profesional" melalui peningkatan *skill*, *attitude*, dan *knowledge*. Ini merupakan upaya sadar untuk membentuk budaya organisasi. Pertanyaannya, apakah budaya "profesional" dan "satu kesatuan" ini telah terinternalisasi secara merata di seluruh lini, atau sekadar

menjadi slogan manajerial semata. Ketiga, Gaya Kepemimpinan. Keberhasilan PUDAM meraih penghargaan tidak lepas dari visi Direksi. Namun, kepemimpinan adalah proses yang berjenjang. Visi pimpinan puncak harus mampu diterjemahkan secara efektif oleh manajer menengah (seperti Kepala Bagian dan Kepala Seksi) hingga ke tingkat bawahan. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif di level operasional dapat menjelaskan mengapa keluhan pelanggan tidak tertangani dengan baik.

Good Corporate Governance (GCG) adalah prosedur dan kerangka kerja untuk menjalankan perusahaan dan meningkatkan keberhasilan bisnis dengan tujuan memaksimalkan nilai *share holder* jangka panjang serta melindungi kepentingan *stakeholders*. Penerapan GCG didasarkan pada prinsip akuntabilitas, keterbukaan, kemandirian, kewajaran, dan pertanggungjawaban yang membentuk pedoman kerja organisasi (Sudarmanto et al., 2022).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh signifikan dan langsung terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi 0,571 dan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Penerapan prinsip-prinsip GCG menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan terstruktur, mengurangi risiko pengambilan keputusan yang buruk sambil meningkatkan kinerja organisasi. Mekanisme pengaruhnya bekerja melalui pemberian aturan dan pedoman kerja yang jelas, peningkatan transparansi dalam sistem manajemen, serta pendorong perilaku etis dan kepatuhan terhadap regulasi di seluruh tingkat organisasi (Rudiansyah, 2015). Akan tetapi terdapat *research gap* dimana beberapa hasil penelitian membuktikan bahwa prinsip-prinsip GCG tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diantaranya adalah Laode dan Ridzal (2022) dalam

penelitiannya membuktikan prinsip-prinsip GCG berupa Transparansi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan (nilai signifikansi $0,277 > 0,05$), Akuntabilitas tidak berpengaruh pada kinerja karyawan (nilai signifikansi $0,595 > 0,05$), tanggung jawab tidak berpengaruh pada kinerja karyawan (nilai signifikansi $0,157 > 0,05$). Hasil penelitian Agina, et al (2024) membuktikan bahwa prinsip-prinsip GCG berupa transparansi, independensi, akuntabilitas, dan keadilan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Hariadi dan Triyono (2024) membuktikan *good corporate governance* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan cara berperilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi. Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Pendapat serupa disampaikan oleh Syofyan (2021) yang menyatakan budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Beberapa Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Wiyanto dan Idrus (2021; Dewi et al, 2021; Deccasari, 2019, Sugiono, 2021, Mohd Isa, et al., 2016). Akan tetapi masih terdapat hasil penelitian yang berbeda (gap), dimana hasil penelitian Ardiyansah dan Mon (2023) membuktikan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Yukl (2013), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan. Sejalan dengan itu, Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam mempengaruhi kelompok untuk mencapai visi organisasi. Sementara itu, Rivai (2014) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan karakteristik yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai. Pendapat ini diperkuat oleh Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama secara produktif. Selain itu, Kartono (2017) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan juga mencakup sifat, kebiasaan, dan pola perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara atau pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi 0,671 dan tingkat signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tepat dapat mendorong peningkatan performa karyawan melalui inspirasi dan pemberdayaan yang diberikan oleh pemimpin (Budi et al., 2020). Akan tetapi masih terdapat hasil penelitian yang berbeda, antara lain hasil penelitian Saputri dan Andayani (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena dan research gap tersebut, perlu dilakukan penelitian lebih mendalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Good Corporate Governanace*, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) Kabupaten Banyuwangi.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di PUDAM Kabupaten Banyuwangi?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di PUDAM Kabupaten Banyuwangi?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di PUDAM Kabupaten Banyuwangi?
4. Apakah *Good Corporate Governance* (GCG), Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di PUDAM Kabupaten Banyuwangi?
5. Diantara *Good Corporate Governance* (GCG), Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan di PUDAM Kabupaten Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh parsial *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Karyawan di PUDAM Kabupaten Banyuwangi.
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PUDAM Kabupaten Banyuwangi.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PUDAM Kabupaten Banyuwangi.
4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh simultan *Good Corporate Governance* (GCG), Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PUDAM Kabupaten Banyuwangi.
5. Menganalisis dan membuktikan diantara *Good Corporate Governance* (GCG), Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan di PUDAM Kabupaten Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen organisasi, terkait pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG), budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin

mengkaji variabel serupa, serta memperkaya literatur empiris khususnya pada konteks perusahaan daerah (BUMD), seperti Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM).

2. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) Kabupaten Banyuwangi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*, penguatan budaya organisasi yang positif, serta penerapan gaya kepemimpinan yang efektif. Selain itu, hasil penelitian ini dapat membantu pihak manajemen dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih optimal guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

