

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan BUMN kerap menghadapi berbagai kendala yang kompleks dalam upaya memberikan layanan kepada masyarakat secara optimal. Salah satu hambatan utama adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi anggaran maupun jumlah dan kompetensi pegawai, yang membatasi kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan publik. Selain itu, proses birokrasi yang berlapis-lapis dan prosedur administrasi yang lambat sering kali menurunkan kecepatan dan efisiensi pelayanan. Tantangan lainnya adalah tuntutan adaptasi terhadap perkembangan teknologi serta perlunya peningkatan kemampuan pegawai agar dapat mengoperasikan sistem dan perangkat baru secara efektif. Menghadapi kondisi ini memerlukan strategi terpadu, termasuk perbaikan proses kerja, program pelatihan berkelanjutan, dan peningkatan transparansi agar layanan publik berjalan sesuai harapan masyarakat.

Untuk mengatasi berbagai kendala tersebut, fokus utama organisasi perlu diarahkan pada peningkatan kinerja pegawai. Upaya ini mencakup pemberian pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan, pengembangan keterampilan, serta penerapan mekanisme penghargaan dan insentif yang mendorong motivasi kerja. Selain itu, organisasi harus menegakkan praktik manajemen yang transparan dan bertanggung jawab, serta menyederhanakan prosedur birokrasi yang menghambat. Dengan demikian, pegawai dapat bekerja lebih produktif,

tanggap terhadap perubahan, dan siap menghadapi tantangan, sehingga kualitas layanan kepada masyarakat meningkat dan selaras dengan ekspektasi publik.

Kinerja pegawai menggambarkan sejauh mana seorang individu mampu menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang diberikan, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja ini mencakup berbagai dimensi, antara lain efektivitas, efisiensi, kualitas output, serta pengaruh sikap dan perilaku pegawai terhadap hasil kerja. Penilaian kinerja tidak hanya menitikberatkan pada hasil akhir, tetapi juga mencakup proses pelaksanaan tugas, pemanfaatan sumber daya, manajemen waktu, dan kemampuan berkolaborasi. Evaluasi biasanya dilakukan melalui pencapaian target, kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan standar, dan dampak positif terhadap lingkungan kerja maupun organisasi secara keseluruhan.

Kinerja pegawai bersifat dinamis dan dapat berubah dari waktu ke waktu, dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Variasi kinerja dapat terjadi karena perubahan lingkungan kerja, penyesuaian tugas, tingkat motivasi, kepemimpinan, atau kebijakan organisasi. Selain itu, kondisi pribadi seperti kesehatan, kepuasan kerja, dan kompetensi juga berperan penting dalam menentukan performa individu. Oleh karena itu, kinerja pegawai tidak bersifat statis, melainkan fluktuatif sesuai dengan kondisi yang dihadapi dan respons individu terhadap berbagai situasi serta tantangan yang muncul.

Salah satu faktor yang signifikan mempengaruhi kinerja pegawai adalah sistem pengendalian internal. Sistem pengendalian internal adalah mekanisme, prosedur, dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi untuk mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi kegiatan pegawai sehingga tujuan organisasi dapat

tercapai secara efektif dan efisien. Pengendalian internal dapat berupa struktur organisasi yang jelas, sistem otorisasi transaksi, prosedur pencatatan yang tepat, praktik kerja yang sehat, serta penempatan pegawai yang kompeten sesuai tanggung jawabnya. Tujuan pengendalian internal adalah untuk melindungi aset organisasi, memastikan akurasi informasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendorong kepatuhan terhadap kebijakan serta peraturan yang berlaku. Dengan melakukan pengendalian internal secara tepat, organisasi dapat meminimalkan risiko penyimpangan, meningkatkan disiplin kerja pegawai, dan memastikan kualitas kinerja tetap konsisten.

Pengendalian internal yang memadai berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ketika pengendalian internal diterapkan dengan baik, pegawai memiliki panduan yang jelas mengenai tanggung jawab, prosedur yang harus diikuti, dan batas wewenang, sehingga dapat bekerja lebih efektif dan terarah. Pengendalian internal yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai tetapi juga mendorong pegawai untuk berinisiatif lebih tinggi, mengurangi kesalahan, dan mencapai hasil yang lebih optimal karena adanya rasa aman dan kejelasan dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan teori perilaku organisasi Robbins (2016), pengendalian internal merupakan bentuk kontrol organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengaturan, pengawasan, dan evaluasi yang sistematis. Robbins (2016) menyatakan bahwa pengendalian internal yang dirancang dengan baik dapat membentuk perilaku pegawai yang disiplin, bertanggung jawab, dan konsisten dengan tujuan organisasi. Pengendalian internal yang efektif akan memperbaiki

kinerja pegawai dengan memastikan setiap aktivitas selaras dengan prosedur, meminimalkan risiko kesalahan, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Maharani dan Damayanthi (2020), Irawan (2023), serta Dali et al. (2023), pengendalian internal terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal dapat meningkatkan kehati-hatian pegawai, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka. Pengendalian internal yang baik dalam bentuk prosedur kerja yang jelas, otorisasi yang tepat, serta pemantauan dan evaluasi rutin mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan efektif. Selain itu, adanya pengendalian internal yang transparan membantu mengurangi kesalahan dan penyimpangan dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini konsisten di berbagai studi yang menekankan bahwa penghargaan dan pengakuan atas kinerja pegawai merupakan alat strategis untuk mendorong motivasi dan meningkatkan hasil kerja.

Selain pengendalian internal, kompetensi juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan efektif dan efisien. Menurut definisi umum, kompetensi mencakup tidak hanya kemampuan teknis dan profesional yang spesifik, tetapi juga kualitas pribadi yang mendukung keberhasilan dalam konteks pekerjaan. Ini meliputi pemahaman mendalam tentang pekerjaan, keterampilan teknis yang relevan, serta sikap dan perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi

memungkinkan individu untuk menampilkan kinerja optimal, beradaptasi dengan perubahan, dan memenuhi standar yang diharapkan dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan teori perilaku organisasi Robbins (2016), kompetensi memainkan peran krusial dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Robbins (2016) menekankan bahwa kompetensi, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan pekerjaan, secara langsung berkontribusi pada kemampuan individu untuk menjalankan tugas dengan efektif. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik, beradaptasi dengan perubahan, dan mengatasi tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Dengan kata lain, individu yang memiliki kompetensi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka dapat memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan mereka secara optimal, serta menghadapi situasi kerja dengan sikap yang sesuai.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Parashakti et al. (2019), Agusman et al. (2022), serta Hapsah et al. (2023) kompetensi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat kompetensi yang tinggi, yang mencakup pengetahuan mendalam, keterampilan teknis, dan sikap yang sesuai, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam tugas mereka. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai untuk menangani pekerjaan dengan lebih efisien, mengatasi tantangan dengan lebih baik, dan memberikan hasil yang lebih memuaskan. Hal ini karena kompetensi mempengaruhi cara pegawai menyelesaikan tugas, beradaptasi dengan perubahan, dan menyelesaikan masalah, yang secara keseluruhan berdampak positif pada efektivitas dan produktivitas kerja mereka.

Budaya organisasi juga dapat memberikan dampak signifikan bagi kinerja pegawai. Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, kebiasaan, dan praktik kerja yang hidup dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi perilaku individu dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat menciptakan visi yang jelas sehingga seluruh pegawai memahami arah dan tujuan organisasi. Selain itu, budaya yang baik memotivasi tim dengan membangun kepercayaan antaranggota, memberi dorongan moral, serta menumbuhkan semangat kolaboratif dalam bekerja. Budaya organisasi juga berperan dalam mengembangkan kemampuan dan potensi individu sehingga mendukung pencapaian hasil kerja yang lebih optimal.

Berdasarkan teori perilaku organisasi Robbins (2016), Budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Robbins (2016), menjelaskan bahwa budaya organisasi, dapat meningkatkan semangat dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Dengan menciptakan visi yang inspiratif, memberikan dukungan individual, dan mendorong inovasi, budaya organisasi dapat mendorong pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Budaya organisasi juga berperan dalam mengembangkan kemampuan dan potensi individu, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian hasil yang lebih baik dan peningkatan produktivitas keseluruhan dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Pabi, & Budiono, (2023); Ismartaya, et al, (2023); Iskandar, & Hasbi, (2024), budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat secara positif mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan menciptakan visi yang jelas, memotivasi tim untuk mencapai tujuan lebih tinggi,

dan memberikan dukungan serta pengembangan individu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mengarahkan energi dan potensi pegawai menuju pencapaian hasil yang lebih baik dan inovatif dalam organisasi.

Namun, dalam konteks sistem pengendalian internal, kompetensi, dan budaya organisasi, pengaruh terhadap kinerja pegawai terkadang tidak terlihat secara signifikan. Hal ini dapat terjadi karena sejumlah faktor, seperti implementasi yang tidak konsisten atau kekurangan dalam penerapan sistem pengendalian internal, kompetensi, dan budaya organisasi, yang efektif. Sebagai contoh, di Perusahaan Umum Daerah Air Minum banyuwangi, terdapat tantangan dalam menerapkan sistem pengendalian internal, kompetensi yang tidak maksimal, atau budaya organisasi yang kurang efektif yang tidak linier dengan kinerja pegawai. Akibatnya, meskipun ada upaya dalam menerapkan sistem pengendalian internal, kompetensi yang tidak maksimal, atau budaya organisasi yang baik, dampaknya terhadap kinerja pegawai tidak tampak jelas.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang belum konsisten terkait pengaruh sistem pengendalian internal, kompetensi yang tidak maksimal, atau budaya organisasi. Penelitian Alya et al. (2025), menyatakan sistem pengendalian internal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Studi Nulindah, & Rahim, (2018) menyatakan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Riset Putra, & Wildan, (2023), menyimpulkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dengan memperhatikan adanya celah penelitian atau ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian sebelumnya yang melibatkan variabel sistem pengendalian internal, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, diperlukan

penelitian yang lebih mendalam untuk memahami hubungan tersebut secara lebih komprehensif. Oleh karenanya penulis tertarik meneliti lagi dengan fokus pada “Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Kompetensi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi”

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi?
4. Apakah sistem pengendalian internal, kompetensi, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi?
5. Variabel apakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan pada rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi.
4. Untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian internal, kompetensi, budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi.
5. Untuk menganalisis pengaruh variabel yang dominan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Praktisi

Studi ini memiliki beberapa manfaat yang signifikan bagi pemegang kebijakan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Banyuwangi dan praktisi manajemen sumber daya manusia secara umum. Pertama, hasil penelitian akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks kantor BUMD, khususnya Perusahaan Umum Daerah Air Minum Banyuwangi. Kedua, praktisi perusahaan daerah dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk mengevaluasi dan meningkatkan strategi pengendalian internal, kompetensi, dan budaya organisasi guna meningkatkan kinerja pegawai.

2. Bagi Akademik

Temuan dari studi ini dapat dijadikan sebagai referensi ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan aspek pengendalian internal, kompetensi, dan budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Implikasi dari hasil penelitian ini mencakup sumbangan berharga untuk pengembangan pengetahuan di dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Temuan dari studi ini dapat menjadi panduan untuk melanjutkan penelitian lebih lanjut dalam ranah manajemen sumber daya manusia, terutama pada topik-topik yang terkait dengan pengendalian internal, kompetensi, dan budaya organisasi guna meningkatkan kinerja pegawai. Implikasi hasil studi ini dapat memotivasi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih dalam dan menyelidiki aspek-aspek spesifik dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

