

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Corona Virus Disease (Covid-19) menjadi penyakit pandemik global yang dimulai penyebarannya pada kota Wuhan, China pada akhir tahun 2019 dan menyebar ke berbagai negara di seluruh dunia serta berdampak pada seluruh sisi kehidupan manusia. Indonesia menjadi salah satu negara yang terdampak serius penyebaran Covid-19, menurut pernyataan resmi dari Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19 menyatakan bahwa penyebarannya dimulai pada Bulan Februari 2020 dan terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan sampai pertengahan tahun di Bulan Juni 2020. Salah satu langkah antisipasi mencegah penyebaran Covid-19 yang ditetapkan Pemerintah Republik Indonesia melalui penerapan *social* dan *physical distancing* yang berdampak terhadap penurunan aktivitas di bidang bisnis seperti kegiatan produksi, distribusi barang dan jasa. Sehingga dampak dari Covid-19 di Indonesia berpengaruh sangat besar terhadap seluruh kinerja sektor bisnis.

Berdasarkan laporan dari Top Bisnis Indonesia (Bulan Juni, 2021) menyatakan bahwa seluruh sektor bisnis di Indonesia mengalami dampak penurunan omset akibat dari terbatasnya kegiatan bisnis yang membuat tekanan ekonomi bagi sebagian besar masyarakat. Sejumlah sektor industri yang tutup menyebabkan tingkat konsumsi dasar listrik, air dan kebutuhan dasar industri mengalami penurunan yang signifikan, tidak terkecuali dengan perusahaan pengelola air minum. di seluruh Indonesia mengalami penurunan pendapatan akibat

penurunan konsumsi air di sektor komersial bisnis. Walaupun indikasi konsumsi air pada masa pandemi meningkat karena orang lebih banyak beraktifitas di rumah namun di satu sisi mayoritas sektor industri memilih untuk menutup sementara operasional bisnis, sehingga kondisi tersebut menyebabkan pendapatan perusahaan daerah air minum mengalami penurunan secara signifikan.

Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Tirta Hita Buleleng merupakan salah satu perusahaan daerah air minum di Kabupaten Buleleng Provinsi Bali yang terdampak akibat Covid-19. Selama masa Covid-19 di tahun 2020-2021, Perumda Tirta Hita Buleleng mengambil langkah strategis untuk dapat mempertahankan kinerja perusahaan, diantaranya efisiensi kinerja karyawan melalui pembatasan jam kerja dan pelayanan serta memberikan keringanan pembayaran bagi masyarakat yang mengalami kesulitan pembayaran. Kebijakan ini diambil dalam rangka merespon kondisi ekonomi masyarakat yang tertekan sehingga kebijakan ini merupakan bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan. Kebijakan ini memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan dari Perumda Tirta Hita Buleleng. Berikut kinerja Perumda Tirta Hita Buleleng selama periode tahun 2017-2021.

Tabel 1.1. Kinerja Perumda Tirta Hita Buleleng Periode Tahun 2017-2021

No	Keterangan	Tahun				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Pendapatan	58.793.327.264	62.999.667.968	68.197.436.819	68.494.336.051	69.220.203.564
2.	Beban	46.750.412.195	49.772.971.106	53.536.342.788	53.536.342.788	55.785.627.476
3.	Laba Bersih	8.943.828.819	9.402.777.478	10.459.218.530	11.503.879.379	10.800.428.850
4.	Ekuitas	52.236.289.907	62.024.262.842	74.037.018.490	84.237.721.986	99.400.235.983
5.	Aset	58.924.215.917	68.156.374.876	80.021.441.743	89.930.022.549	107.272.886.216
6.	Kekayaan yang dipisahkan	24.927.365.829	33.053.365.829	41.763.365.829	46.163.365.830	61.950.554.368
7.	Setoran PAD	4.783.717.045	4.919.105.850	5.171.527.613	5.752.570.192	6.327.133.658
8.	Penyertaan Modal Pemda	8.598.000.045	8.126.000.000	8.710.000.000	4.400.000.001	15.787.188.538

Sumber: Data Sekunder diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa selama periode tahun 2017-2021 kinerja keuangan Perumda Tirta Hita Buleleng mengalami peningkatan, bahkan di tahun 2020-2021 yakni masa pandemic Covid-19, kinerja Perumda Tirta Hita Buleleng mengalami peningkatan dari perolehan pendapatan, laba bersih dan asset. Fenomena ini memberikan penjelasan bahwa dalam kondisi lingkungan eksternal yang tidak menentu dan beresiko menyebabkan penurunan kinerja perusahaan, Perumda Tirta Hita Buleleng dapat berkinerja dengan baik dan menghasilkan keuntungan. Indikator keberhasilan dari kinerja Perumda Tirta Hita Buleleng juga dinilai dari tata kelola perusahaan yang dinilai berdasarkan Kepmendagri No. 47 Tahun 1999 dan Kementerian PUPR. Berikut hasil penilaian kinerja dari dua kementerian tersebut.

Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Perumda Tirta Hita Buleleng berdasarkan Kepmendagri No. 47 Tahun 1999 dan Kementerian PUPR Periode Tahun 2017-2021

Tahun	Penilaian Kinerja			
	Kepmendagri No. 47 Tahun 1999		Kementerian PUPR	
	Nilai	Klasifikasi Keberhasilan	Nilai	Klasifikasi Keberhasilan
2017	72,30	Baik	4,39	Sehat
2018	73,88	Baik	4,14	Sehat
2019	72,50	Baik	4,11	Sehat
2020	72,08	Baik	3,91	Sehat
2021	70,38	Baik	3,77	Sehat

Sumber: Data Sekunder (diolah, 2022)

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas dapat diketahui bahwa berdasarkan penilaian kinerja dari Kepmendagri No. 47 Tahun 1999 dan Kementerian PUPR selama periode tahun 2017-2021 menunjukkan kinerja yang baik dan sehat. Kinerja yang baik dan sehat menunjukkan bahwa Perumda Tirta Hita Buleleng memiliki tata kelola yang baik, namun apabila dianalisis lebih lanjut nilai yang diperoleh dari penilaian kinerja mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Kondisi ini mengindikasikan bahwa walaupun capaian kinerja termasuk dalam kategori baik dan sehat, namun terjadi penurunan nilai kualitas terhadap tata kelola di Perumda Tirta Hita Buleleng. Pencapaian kinerja pada periode tahun 2017-2021 yang termasuk dalam kondisi *profitable* dan sehat namun secara nilai tata kelola perusahaan mengalami penurunan sepanjang periode tahun tersebut. Hal ini memberikan indikasi ada penurunan kualitas tata kelola dan kinerja di Perumda Tirta Hita Buleleng berdasarkan dua penilaian dari kementerian tersebut. Faktor perubahan lingkungan eksternal akibat terjadinya Covid-19 memicu terjadinya penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Keberlanjutan dalam organisasi merupakan akumulasi sumber daya yang berharga (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*) dan tidak dapat disubstitusi (*non-substitutable*) yang terdistribusi secara heterogen di seluruh perusahaan, hal itu merupakan konsep *Resource Based View (RBV)* yang menegaskan pentingnya sumber daya menyeluruh dalam organisasi untuk mencapai kinerja perusahaan yang inovatif dan berkelanjutan (Barney, 1991).

Pengukuran kinerja organisasi bertujuan untuk keberlanjutan proses mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan kelompok kerja dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Sangat penting untuk memastikan bahwa kinerja karyawan selaras dengan tujuan strategis perusahaan (Aguinis, 2019; Ismail & Gali, 2017). Studi literatur menunjukkan bahwa model *Performance Prism* memiliki keunggulan daripada model *Balanced Scorecard* dan *Integrated Performance Measurement System*. Menurut Nelly dan Adams (2000a,b) yang dikutip Wibowo (2009:18) keunggulan model *Performance Prism* dibandingkan dengan model *Balanced Scorecard* adalah model ini lebih dahulu mengidentifikasi kepuasan stakeholder sebelum menyusun strategi. Maka dari itu, didasarkan pada hasil identifikasi maka akan diketahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan para stakeholder sehingga penyusunan strategi perusahaan akan didasarkan pada faktor-faktor tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa perusahaan yang inovatif cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pengembangan inovasi dalam organisasi secara umum memiliki dampak langsung pada kinerja perusahaan. Khusus inovasi organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan

melalui implementasi metode dan praktik bisnis yang menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah melalui rekayasa ulang bisnis, tugas kerja yang tidak perlu dilakukan di eliminasi sehingga efisiensi perusahaan lebih tinggi sementara biayanya lebih rendah. Metode organisasi baru dalam praktik bisnis perusahaan juga dapat menyebabkan kualitas kerja yang lebih tinggi dan layanan pelanggan. Bahkan, OECD (2005) menyarankan bahwa inovasi organisasi dapat meningkatkan kepuasan atau produktivitas tempat kerja dan/atau mengurangi biaya administrasi/transaksi, yang pada gilirannya, mengarah pada kinerja bisnis yang lebih tinggi. Oleh karena itu, secara teoritis, inovasi organisasi akan meningkatkan kinerja perusahaan (Roberts & Amit, 2003; Marques & Ferreira, 2009; Ndubisi & Iftikhar, 2012; Al-bahussin & El-garaihy, 2013; Bigliardi, 2013).

Penelitian empiris menguji hubungan antara inovasi organisasi dan kinerja perusahaan tidak selalu mengkonfirmasi hasil yang sama. Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa inovasi organisasi tidak menemukan hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Terdapat temuan bahwa perusahaan atau negara yang tidak memiliki pondasi teknologi yang kuat akan tidak dapat melakukan inovasi di dalam organisasi atau negaranya, sehingga tingkat inovasi tidak selalu berhubungan positif dan signifikan, kondisi ini tergantung pada kemampuan pondasi teknologi dalam organisasi tersebut (Zaied & Affes, 2016; Rosenbusch *et al*, 2011).

Pendekatan kepemimpinan juga penting dalam menjawab tantangan dalam kondisi wabah pandemic ini (Kniffin & Hanks 2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dianggap menentukan dalam krisis, dan responsnya terhadap situasi

seperti itu dapat dengan cepat berubah status sosial, ekonomi, dan kesehatan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan karyawan (Dirani *et al.*, 2020). Peningkatan hubungan emosional diantara pemimpin dan bawahannya sehingga bawahan dapat memberikan kinerja yang melebihi harapan, sehingga leadership memiliki dampak positif untuk kerja bawahan. Konsep *Transformational leadership* dapat mengarahkan, berpartisipasi, orientasi hubungan atau orientasi tugas, tergantung dari situasi dan karakter personal.

Kepemimpinan transformasional telah digambarkan sebagai pendekatan kepemimpinan yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan perubahan pada orang dan sistem sosial (Strukan *et al.*, 2017). Perubahan yang diciptakan merupakan yang berguna dan nyata dengan tujuan mengembangkan pengikut menjadi pemimpin (Rattanaborworn, 2015). Kepemimpinan transformasional mendukung pencapaian karyawan dan tingkat pengembangan diri. Intinya, kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana manajer mendorong, menginspirasi, dan secara intelektual merangsang pengikut mereka untuk berinovasi yang berharga dan perubahan positif, yang membantu mendorong dan membentuk persaingan organisasi di masa depan. Konsep kepemimpinan transformasional menyoroati penghargaan, sentimen, dan pentingnya kepemimpinan yang diadopsi untuk mendorong inovasi pada individu (Abazeed, 2018; Dong *et al.*, 2017; Rohana dan Abdullah, 2017).

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan *organizational innovation*. *Leadership* diidentifikasi sebagai salatu faktor yang memengaruhi *organizational innovation*. *Leadership*

sangat penting untuk melaksanakan dan mengimplementasikan strategi inovasi, mengembangkan organizational *learning* dan memotivasi team untuk berinovasi. *Leadership* merupakan salah satu faktor penting yang menentukan sejauh mana karyawan akan berusaha untuk berinovasi (Arif & Akram, 2018; Jung., *et al*, 2003).

Hasil penelitian terdahulu juga menemukan hasil yang berbeda bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan namun mampu mendorong inovasi dalam organisasi. Meskipun kepemimpinan Transaksional terbukti tidak mampu meningkatkan kinerja tim, namun juga dapat menciptakan suasana inovatif di dalam tim. Sementara itu, pemimpin tim yang transformatif juga dapat menyebabkan efektivitas dan efisiensi kinerja tim menjadi tinggi. Namun, pemimpin yang dipimpin secara transaksional dalam mengembangkan dan menjalankan program dan kegiatan, tidak mampu membentuk kinerja tim yang efektif dan efisien. Di sisi lain, pemimpin tim yang kreatif dan inovatif dapat membangun hubungan emosional dan budaya yang besar dengan anggota tim. Dengan demikian, pemimpin dapat menciptakan dan membangun tim yang memiliki kinerja tinggi seperti yang diharapkan. Dengan kata lain, seorang pemimpin tim yang transformatif dan inovatif dapat membentuk tim yang memiliki kinerja yang efektif dan efisien di dalam perusahaan. (Christianto *et al*, 2020).

Maka dalam penelitian ini akan menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai anteseden kinerja perusahaan dengan inovasi organisasi sebagai variable mediasi, sehingga judul yang digunakan “Pengaruh

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan dengan Inovasi Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Perumda Tirta Hita Buleleng”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi pada Perumda Tirta Hita Buleleng sebagai berikut:

1. Terjadi penurunan nilai kinerja tata pamong di Perumda Tirta Hita Buleleng berdasarkan Kepmendagri No. 47 Tahun 1999 dan Kementerian PUPR selama periode tahun 2017-2021.
2. Adanya inkonsistensi hasil penelitian berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi organisasi.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini hanya akan melakukan analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Perusahaan dengan menggunakan variable mediasi berupa Inovasi organisasi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Perumda Tirta Hita Buleleng?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Perumda Tirta Hita Buleleng?

3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Inovasi organisasi pada Perumda Tirta Hita Buleleng?
4. Apakah Inovasi organisasi berpengaruh dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Perusahaan pada Perumda Tirta Hita Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh Inovasi organisasi terhadap kinerja perusahaan pada Perumda Tirta Hita Buleleng.
2. Menguji pengaruh transformasional terhadap kinerja perusahaan pada Perumda Tirta Hita Buleleng.
3. Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi pada Perumda Tirta Hita Buleleng.
4. Menguji pengaruh Inovasi organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Perusahaan pada Perumda Tirta Hita Buleleng.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan pengetahuan dalam penelitian kepemimpinan transformasional, inovasi organisasi dan kinerja perusahaan.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menutupi kesenjangan hasil penelitian yang terdapat di dalam Pustaka manajemen sumber daya manusia khususnya dalam bidang Kepemimpinan transformasional dan Kinerja perusahaan melalui variabel Inovasi organisasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi yang berguna bagi para pengambil keputusan untuk lebih mengenali dan memahami konsep psikologi dan mengenali faktor-faktor psikologi yang memengaruhi kinerja dan inovasi organisasi.

1.7 Penjelasan Istilah

Penelitian ini penulis akan menggunakan beberapa istilah kata yang sudah disesuaikan dengan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diantaranya:

1. Abstrak adalah proses atau perbuatan memisahkan, penyusunan, penjaringan terhadap isi tulisan dari sebuah penelitian atau peristiwa.
2. Kepemimpinan transformasional telah digambarkan sebagai pendekatan kepemimpinan yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan perubahan pada orang dan sistem sosial.
3. Inovasi organisasi adalah inovasi berkaitan baik untuk produksi atau adopsi, asimilasi dan penggunaan kebaruan nilai tambah apa pun di bidang sosial dan ekonomi; pembaruan atau peningkatan layanan, produk, atau bahkan pasar; fasilitasi teknik alternatif produksi; dan sistem manajemen yang baru..

4. Kinerja perusahaan (*corporate performance*) adalah bagaimana sebuah perusahaan secara efektif dan efisien memanfaatkan sumber daya yang terbatas (tanah, tenaga kerja dan modal) yang dimilikinya untuk menciptakan nilai
5. Kajian Pustaka adalah sekumpulan penjelasan dari berbagai ilmu pengetahuan yang digunakan sebagai panduan dan informasi dalam melakukan penelitian.
6. Variabel Penelitian adalah atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.
7. Penelitian Kuantitatif adalah model penelitian yang sangat erat dalam berbagai bidang ilmu. Dengan pendekatan ini, seorang peneliti akan lebih mudah melakukan pengujian atau perhitungan yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.
8. Kausal adalah hubungan sebab-akibat, bersifat saling menyebabkan dan memengaruhi.
9. Validitas adalah sejauh mana konsep, kesimpulan, atau pengukuran beralasan dan kemungkinan sesuai secara akurat dengan dunia nyata.
10. Reliabilitas adalah konsistensi dari serangkaian pengukuran dan serangkaian alat ukur.
11. Populasi adalah keseluruhan objek penelitian atau sekumpulan data yang mempunyai karakteristik yang sama.
12. Sample adalah sebagian dari keseluruhan objek penelitian yang ada.

13. Instrumen Penelitian adalah dasarnya alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian.

1.8 Asumsi Penelitian

Berdasarkan beberapa kajian teori maka asumsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan inovasi dalam organisasi secara umum memiliki dampak langsung pada kinerja perusahaan. Khusus inovasi organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui implementasi metode dan praktik bisnis yang menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah melalui rekayasa ulang bisnis, tugas kerja yang tidak perlu dilakukan eliminasi sehingga efisiensi perusahaan lebih tinggi sementara biayanya lebih rendah.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan dianggap menentukan dalam krisis, dan responsnya terhadap situasi seperti itu dapat dengan cepat berubah status sosial, ekonomi, dan kesehatan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Peningkatan hubungan emosional diantara pemimpin dan bawahannya sehingga bawahan dapat memberikan kinerja yang melebihi harapan, sehingga leadership memiliki dampak positif untuk kerja bawahan. Konsep *transformational leadership* dapat mengarahkan, berpartisipasi, orientasi hubungan atau orientasi tugas, tergantung dari situasi dan karakter personal.
3. Inovasi organisasi menekankan ide-ide yang berbasis pengetahuan dan perilaku, yang transformatif. Oleh karena itu inovasi melihat bagaimana ide-

ide baru dan perilaku digambarkan dalam organisasi tertentu dan semua itu berfungsi untuk memengaruhi organisasi secara positif. Khusus inovasi organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui implementasi metode dan praktik bisnis yang menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah melalui rekayasa ulang bisnis, tugas kerja yang tidak perlu dilakukan eliminasi sehingga efisiensi perusahaan lebih tinggi sementara biayanya lebih rendah. Metode organisasi baru dalam praktik bisnis perusahaan juga dapat menyebabkan kualitas kerja yang lebih tinggi dan layanan pelanggan yang lebih baik.

1.9 Rencana Publikasi

Rencana publikasi untuk penelitian Tesis ini adalah terbit pada jurnal terakreditasi minimal Sinta 4 pada Jurnal Pendidikan Manajemen Universitas Pendidikan Indonesia. Proses submit akan dilakukan pada awal Bulan Januari 2023 dan diharapkan dapat terbit pada Bulan Februari 2023