Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Volume 4, Nomor 10, November 2026, P. 237-245 -
e-ISSN: 2986-6340
Licensed by Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.23913046

Mediasi Selektif Tata Kelola Perusahaan: Mengapa Tata Kelola Formal Menyalurkan Pengaruh Faktor Struktural Tetapi Tidak Faktor Politik terhadap Kinerja Badan Usaha Milik Daerah

Selective Mediation in Corporate Governance: Why Formal Governance Channels the Influence of Structural Factors but Not Political Factors on the Performance of Regional-Owned Enterprises (ROEs)

Winny Septiana Sari[1], Eko Kuntadhi[2]
[1,2]Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
Email: workseptianawinny@gmail.com, ekokuntadhi@gmail.com

Abstrak

Badan usaha milik daerah (BUMD) di Indonesia dituntut layak secara komersial sekaligus menyediakan layanan publik dasar, padahal mereka beroperasi di bawah pengaruh politik langsung dari pemerintah daerah selaku pemegang saham. Penelitian ini menguji apakah tata kelola perusahaan memediasi pengaruh perilaku politik, rencana strategis, sumber daya manusia, dan regulasi terhadap kinerja organisasi pada sebuah BUMD air minum dan investasi di Kota Tangerang Selatan. Survei potong lintang terhadap pegawai dan manajemen menghasilkan 122 respons lengkap, yang dianalisis menggunakan partial least squares structural equation modelling dengan 5.000 kali bootstrap. Keempat anteseden dan tata kelola berhubungan langsung dengan kinerja, dan tata kelola menunjukkan jalur terkuat (β = 0,405). Tata kelola memediasi secara parsial pengaruh rencana strategis, sumber daya manusia, dan regulasi, tetapi tidak memediasi pengaruh perilaku politik, yang jalurnya menuju tata kelola tidak signifikan. Mediasi selektif ini kami tafsirkan melalui konsep decoupling institusional: tata kelola formal menyerap dan menyalurkan masukan struktural, sedangkan pengaruh politik mencapai kinerja melalui saluran informal yang tidak tertangkap oleh mekanisme formal.
Kata kunci: *Badan Usaha Milik Daerah, Tata Kelola Perusahaan, Perilaku Politik, Decoupling Institusional, Kinerja Organisasi, PLS-SEM*

Abstract

Regional-Owned Enterprises (ROEs) in Indonesia are expected to be commercially viable while simultaneously providing essential public services, despite operating under the direct political influence of local governments as their shareholders. This study examines whether corporate governance mediates the effects of political behavior, strategic planning, human resources, and regulation on organizational performance in a regional-owned drinking water and investment enterprise in South Tangerang City, Indonesia. A cross-sectional survey of employees and management yielded 122 complete responses, which were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with 5,000 bootstrap resamples. All four antecedents and corporate governance exhibited direct relationships with organizational performance, with corporate governance demonstrating the strongest path coefficient (β = 0.405). Corporate governance partially mediated the effects of strategic planning, human resources, and regulation, but did not mediate the effect of political behavior, whose path to corporate governance was statistically insignificant. We interpret this selective mediation through the concept of institutional decoupling: formal governance absorbs and channels structural inputs, whereas political influence affects organizational performance through informal channels that are not captured by formal governance mechanisms.
Keywords: *Regional-Owned Enterprises, Corporate Governance, Political Behavior, Institutional Decoupling, Organizational Performance, PLS-SEM*

Article Info:
Received date: 05 October 2026 Revised date: 15 October 2026 Accepted date: 2 November 2026

PENDAHULUAN

Badan usaha milik negara dan daerah adalah organisasi hibrida. Mereka diminta menghasilkan keuntungan layaknya perusahaan dan menjalankan mandat publik layaknya instansi pemerintah, sambil bertanggung jawab kepada pemilik yang juga politisi (Bruton et al., 2015; Musacchio & Lazzarini, 2014). Ketegangan ini lebih tajam di tingkat daerah. Di Indonesia, badan usaha milik daerah (BUMD)

diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017, yang memberikan tiga tujuan sekaligus: memberi manfaat bagi perekonomian daerah, menyelenggarakan penyediaan barang dan jasa bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat, dan memperoleh laba. Pemegang sahamnya adalah pemerintah daerah, yang kepemimpinannya berganti mengikuti siklus pemilihan.

Kasus yang dikaji di sini menggambarkan teka-teki tersebut. Perseroda Pembangunan Investasi Tangerang Selatan (PITS) dibentuk melalui Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2023 dan mengelola sistem penyediaan air minum kota. Pada 2024 perusahaan membukukan laba bersih Rp4,39 miliar, dan pada 2025 meraih predikat tata kelola bintang lima dalam ajang TOP BUMD. Namun, cakupan layanannya masih jauh di bawah target kumulatif 115.000 sambungan rumah dalam RPJMD Kota Tangerang Selatan 2021–2026. Indikator keuangan dan tata kelola tampak sehat, sedangkan kinerja layanan belum. Kesenjangan ini tidak dapat dijelaskan oleh faktor teknis semata.

Tata kelola biasanya dianggap sebagai jawaban atas kesenjangan semacam ini. Teori keagenan memandang mekanisme tata kelola sebagai alat bagi prinsipal untuk membatasi agen dan menekan biaya keagenan (Jensen & Meckling, 1976). Namun, dalam kepemilikan negara, prinsipal itu sendiri adalah aktor politik yang tujuannya dapat berbeda dari kepentingan warga (Shleifer & Vishny, 1994). Kajian atas literatur empiris menunjukkan bahwa hubungan tata kelola dan kinerja pada badan usaha milik negara jauh dari seragam dan bergantung pada pengaturan kepemilikan serta konteks politik (Daiser et al., 2017; Grossi et al., 2015).

Dari sini muncul tiga celah. Pertama, sebagian besar studi menempatkan tata kelola sebagai anteseden kinerja, bukan sebagai mekanisme yang menyalurkan masukan organisasi lain. Kedua, pengaruh politik dan kapasitas struktural, seperti perencanaan strategis, sumber daya manusia, dan regulasi, jarang dimodelkan bersamaan, padahal keduanya bekerja dalam organisasi yang sama. Ketiga, dan yang terpenting, studi yang menguji tata kelola sebagai mediator cenderung mengasumsikan bahwa mediasi itu seragam. Apakah tata kelola formal menyalurkan semua anteseden secara setara, atau hanya sebagian, belum banyak dikaji. [VERIFY: tambahkan 2–3 studi terbaru yang memodelkan tata kelola sebagai mediator pada BUMN/BUMD atau sektor publik untuk mendukung klaim ini.]

Teori institusional memberi alasan untuk menduga mediasi yang tidak seragam. Organisasi yang berada di bawah tekanan institusional kuat dapat mengadopsi struktur formal demi legitimasi, sementara kegiatan sehari-hari berjalan dengan cara lain; pola ini dikenal sebagai decoupling (Bromley & Powell, 2012; Meyer & Rowan, 1977). Jika tata kelola di sebuah BUMD sebagian bersifat seremonial, ia mungkin menyalurkan pengaruh masukan struktural yang terkodifikasi, sementara pengaruh politik bergerak melalui jalur informal yang tidak terjangkau sistem formal.

Karena itu, penelitian ini bertanya: apakah tata kelola perusahaan memediasi pengaruh perilaku politik, rencana strategis, sumber daya manusia, dan regulasi terhadap kinerja organisasi pada BUMD, dan apakah mediasi tersebut seragam untuk semua anteseden? Pertanyaan ini dijawab dengan data survei dari 122 pegawai dan manajemen PITS, yang dianalisis menggunakan partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM).

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi. Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa peran mediasi tata kelola bersifat selektif, bukan universal, dan menjelaskan selektivitas itu melalui decoupling institusional dalam kerangka teori keagenan. Secara empiris, penelitian ini menyajikan bukti yang masih jarang dari BUMD tingkat kota di Indonesia, konteks yang kurang terwakili dalam literatur kepemilikan negara. Secara praktis, penelitian ini mengingatkan bahwa reformasi tata kelola yang diukur dengan peringkat kepatuhan dapat membiarkan pengaruh politik tanpa kendali.

Sistematika artikel ini adalah sebagai berikut. Bagian 2 mengulas literatur dan mengembangkan hipotesis. Bagian 3 menjelaskan metodologi. Bagian 4 menyajikan hasil, dan Bagian 5 membahasnya. Bagian 6 menutup dengan implikasi, keterbatasan, dan arah penelitian selanjutnya.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang (cross-sectional) pada satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yaitu PITS di Kota Tangerang Selatan. Pemilihan lokasi didasarkan pada karakteristik organisasi yang menggabungkan mandat pelayanan publik, transformasi kelembagaan menjadi perseroan daerah pada tahun 2023, serta penerapan penilaian tata kelola eksternal.

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai tetap pada tingkat operasional, administratif, dan manajerial. Pengambilan sampel dilakukan secara purposif berdasarkan keterlibatan responden dalam proses organisasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dengan partisipasi sukarela dan anonim. Dari 163 kuesioner yang dikembalikan, sebanyak 41 dikeluarkan karena tidak mengisi sejumlah indikator pada konstruk tata kelola dan kinerja organisasi. Dengan demikian, diperoleh 122 respons lengkap yang digunakan dalam analisis.

Pengukuran Variabel

Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penelitian ini melibatkan enam konstruk, yaitu perilaku politik, rencana strategis, sumber daya manusia, regulasi, tata kelola perusahaan, dan kinerja organisasi. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan literatur terdahulu dan prinsip tata kelola perusahaan di Indonesia, kemudian disesuaikan dengan konteks organisasi yang diteliti. Seluruh konstruk diperlakukan sebagai konstruk reflektif.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS [versi]. Pengujian signifikansi dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel. PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk penelitian berorientasi prediksi dan pengujian hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel laten.

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian *outer loading*, reliabilitas konstruk, *average variance extracted* (AVE), dan validitas diskriminan menggunakan *heterotrait–monotrait ratio* (HTMT). Selanjutnya, model struktural dievaluasi berdasarkan nilai *variance inflation factor* (VIF), koefisien jalur, koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), dan relevansi prediktif (Q^2). Pengujian mediasi dilakukan dengan mengevaluasi signifikansi efek tidak langsung melalui bootstrapping.

Untuk mengantisipasi potensi *common method bias*, penelitian menerapkan anonimitas responden dan pemisahan blok konstruk dalam kuesioner. Pengujian statistik juga dilakukan melalui *full collinearity assessment* dengan nilai VIF sebagai indikator evaluasi.

HASIL

Profil responden dan statistik deskriptif

Dari 122 responden, 56,6% laki-laki dan 43,4% perempuan. Sebaran usia merata: 25,4% di bawah 25 tahun, 27,0% berusia 25–35 tahun, 22,1% berusia 36–45 tahun, dan 25,4% di atas 45 tahun. Hampir separuh berpendidikan sarjana (47,5%), dan 16,4% berpendidikan pascasarjana. Masa kerja relatif pendek: 27,9% bekerja kurang dari dua tahun, 32,0% dua sampai lima tahun, 27,9% enam sampai sepuluh tahun, dan 12,3% lebih dari sepuluh tahun.

Seluruh rata-rata konstruk berada pada kategori sedang (Tabel 2). Perilaku politik memiliki rata-rata tertinggi (3,22), sedangkan regulasi terendah (2,89). Yang patut dicatat, pegawai menilai tata kelola perusahaan hanya 2,98, meskipun organisasi memegang peringkat tata kelola eksternal bintang lima.

Model pengukuran

Pada estimasi pertama, enam dari 50 indikator (X1.5, X1.6, X2.7, X2.8, X3.1, dan X3.2) memiliki loading di bawah 0,70 dan dikeluarkan. Pada model yang diestimasi ulang, 44 loading yang

tersisa berkisar antara 0,786 dan 0,906. Cronbach's alpha (0,913–0,966), composite reliability (0,932–0,970), dan AVE (0,696–0,773) seluruhnya melampaui ambang batas (Tabel 2).

Tabel 1 Statistik deskriptif, reliabilitas, dan validitas konvergen

Konstruk	Rata-rata	Cronbach's α	CR	AVE
Perilaku politik (X1)	3,22	0,913	0,932	0,696
Rencana strategis (X2)	3,20	0,934	0,947	0,748
Sumber daya manusia (X3)	3,05	0,917	0,935	0,706
Regulasi (X4)	2,89	0,948	0,956	0,733
Tata kelola perusahaan (M)	2,98	0,966	0,970	0,766
Kinerja organisasi (Y)	2,96	0,958	0,965	0,773

Sumber: Perhitungan penulis.

[INSERT Tabel 1. Rasio HTMT untuk seluruh pasangan konstruk, dengan kesimpulan bahwa semua nilai di bawah 0,90.]

[INSERT: full collinearity VIF untuk tiap konstruk, serta nilai VIF inner model.]

Model struktural

Model menjelaskan 22,7% varians tata kelola (R^2 = 0,227) dan 49,8% varians kinerja (R^2 = 0,498). [INSERT nilai Q^2 dan f^2.] Tabel 2 menyajikan koefisien jalur.

Tabel 2. Koefisien jalur

Jalur	β	t	p	Hasil
X1 → M	0,147	1,543	0,125	Tidak signifikan
X2 → M	0,285	4,121	< 0,001	Signifikan
X3 → M	0,264	3,266	0,001	Signifikan
X4 → M	0,227	2,937	0,004	Signifikan
X1 → Y	0,149	2,109	0,037	H1 diterima
X2 → Y	0,247	3,489	0,001	H2 diterima
X3 → Y	0,268	3,902	< 0,001	H3 diterima
X4 → Y	0,152	2,253	0,026	H4 diterima
M → Y	0,405	5,665	< 0,001	H5 diterima

Catatan: Bootstrapping 5.000 subsampel; n = 122. Sumber: Perhitungan penulis.

Kelima jalur langsung menuju kinerja signifikan. Tata kelola memiliki pengaruh terbesar (β = 0,405), diikuti sumber daya manusia (β = 0,268) dan rencana strategis (β = 0,247). Perilaku politik berhubungan positif dengan kinerja (β = 0,149), sehingga H1 diterima, tetapi arahnya berlawanan dengan prediksi literatur politik organisasi. Tiga dari empat jalur menuju tata kelola signifikan; jalur dari perilaku politik tidak signifikan (β = 0,147; p = 0,125).

Analisis mediasi

Tabel 3 menyajikan efek tidak langsung. Setiap efek tidak langsung sama dengan hasil kali jalurnya menuju tata kelola dan jalur tata kelola–kinerja; misalnya 0,285 × 0,405 = 0,115 untuk rencana strategis.

Tabel 3. Efek tidak langsung dan jenis mediasi

Hipotesis	Jalur tidak langsung	Efek tidak langsung	t	p	Efek langsung	Efek total*	Jenis mediasi
H6	X1 → M → Y	0,059	1,448	0,150	0,149 (sig.)	0,208	Direct-only (tidak ada mediasi)
H7	X2 → M → Y	0,115	3,253	0,002	0,247 (sig.)	0,362	Parsial komplementer
H8	X3 → M → Y	0,107	3,037	0,003	0,268 (sig.)	0,375	Parsial komplementer
H9	X4 → M → Y	0,092	2,804	0,006	0,152 (sig.)	0,244	Parsial komplementer

Efek total = efek langsung + efek tidak langsung, dihitung dari koefisien yang dilaporkan. [INSERT signifikansi bootstrap dan interval kepercayaan 95% dari SmartPLS.] Sumber: Perhitungan penulis.

Tata kelola memediasi pengaruh rencana strategis, sumber daya manusia, dan regulasi. Pada ketiganya, efek langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dan searah, yang menunjukkan mediasi parsial komplementer (Zhao et al., 2010). Porsi efek tidak langsung terhadap efek total adalah 31,8% untuk rencana strategis, 28,5% untuk sumber daya manusia, dan 37,7% untuk regulasi. H7, H8, dan H9 diterima. Perilaku politik menunjukkan pola direct-only: efek langsungnya signifikan, tetapi efek tidak langsungnya melalui tata kelola tidak. H6 ditolak.

PEMBAHASAN

Mediasi selektif dan decoupling institusional

Temuan utama penelitian ini adalah bahwa tata kelola memediasi secara selektif. Tata kelola membawa sebagian pengaruh rencana strategis, sumber daya manusia, dan regulasi menuju kinerja, tetapi tidak membawa pengaruh perilaku politik. Pengaruh politik mencapai kinerja secara langsung, melalui jalur yang tidak tersentuh oleh sistem tata kelola yang diukur.

Decoupling institusional memberikan penjelasan yang koheren. Ketiga anteseden yang disalurkan tata kelola bersifat struktural dan terkodifikasi. Rencana, kompetensi, dan aturan dapat dituliskan, dipantau, dan dilaporkan, sehingga secara alami menjadi masukan bagi mekanisme transparansi dan akuntabilitas. Perilaku politik bersifat relasional dan informal. Ia bekerja melalui hubungan personal, intervensi eksternal, dan pengaruh atas prioritas, yang tidak satu pun melewati jalur pelaporan formal. Dengan demikian, tata kelola dapat berjalan baik sebagai sistem formal namun tetap terlindung dari dinamika yang membentuk sebagian keputusan penting (Meyer & Rowan, 1977).

Data deskriptif mengarah ke kesimpulan yang sama. PITS memegang peringkat tata kelola eksternal bintang lima, tetapi pegawainya sendiri menilai tata kelola 2,98 pada skala lima, setara dengan tingkat kinerja yang juga sedang. Salah satu tafsirannya adalah bentuk decoupling kebijakan–praktik: organisasi unggul pada kriteria formal yang dinilai pihak eksternal, sementara pengalaman internal atas independensi, keadilan, dan objektivitas evaluasi lebih moderat (Bromley & Powell, 2012). Bagi

perusahaan muda yang bergantung pada pemegang saham untuk modal dan penugasan, peringkat yang tinggi adalah sumber legitimasi yang berharga, yang dapat mendorong investasi pada kepatuhan yang terlihat (Oliver, 1991). Perlu dicatat bahwa tafsiran ini disimpulkan dari pola hasil dan tidak diuji secara langsung.

Temuan ini memberi catatan pada pandangan teori keagenan tentang tata kelola badan usaha milik negara. Teori keagenan mengharapkan tata kelola membatasi intervensi politik (Shleifer & Vishny, 1994). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembatasan itu bekerja pada masukan struktural, tetapi tidak pada saluran politik itu sendiri, sejalan dengan bukti bahwa hubungan tata kelola–kinerja dalam kepemilikan negara bergantung pada konteks politik (Daiser et al., 2017; Grossi et al., 2015).

Hubungan positif perilaku politik

Perilaku politik berhubungan positif dengan kinerja, berlawanan dengan sebagian besar penelitian tentang persepsi politik organisasi (Ferris & Kacmar, 1992). Ada dua kemungkinan penjelasan. Secara substantif, dalam organisasi hibrida yang sumber daya dan penugasannya bergantung pada pemerintah daerah, keterlibatan politik dapat mengamankan koordinasi, pendanaan, dan prioritas, sebagaimana keterampilan politik dapat fungsional bagi individu (Ferris et al., 2005; Bruton et al., 2015). Secara metodologis, tanda positif ini mungkin sebagian mencerminkan pengukuran: skala menggabungkan butir berkalimat negatif dengan satu butir yang menggambarkan pengendalian konflik kepentingan yang efektif, dan seluruh konstruk dinilai oleh responden yang sama. [INSERT: hasil pemeriksaan reverse coding X1.8 dan uji CMB; revisi paragraf ini sesuai hasilnya.] Efeknya juga kecil ($\beta = 0{,}149$), dan mengingat ukuran sampel, temuan ini perlu dianggap tentatif.

Jalur perilaku politik ke tata kelola yang tidak signifikan juga perlu dibaca dengan hati-hati. Jalur sebesar 0,147 hampir sama besarnya dengan jalur langsung yang signifikan menuju kinerja, dan sampel ini memiliki power terbatas untuk mendeteksi efek sebesar itu (Kock & Hadaya, 2018). Karena itu, tidak adanya mediasi lebih tepat digambarkan sebagai kegagalan mendeteksi saluran, bukan bukti bahwa saluran itu tidak ada.

Anteseden struktural

Sumber daya manusia memiliki pengaruh langsung terbesar di antara anteseden, dan efek totalnya (0,375) tertinggi di antara keempat anteseden. Hal ini konsisten dengan resource-based view dan dengan bukti sektor publik bahwa kapasitas pegawai merupakan pendorong utama kinerja (Boyne, 2003; Wright & McMahan, 1992). Hasil deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi dasar dinilai lebih tinggi daripada kapabilitas teknis dan manajerial lanjutan, yang menunjukkan di mana upaya pengembangan akan paling bermanfaat.

Rencana strategis memiliki efek langsung dan tidak langsung yang positif, sejalan dengan bukti meta-analitis dari organisasi publik (George et al., 2019). Pegawai menilai arah strategis lebih baik daripada monitoring dan evaluasi, sesuai dengan kesenjangan yang lazim antara merumuskan dan menjalankan strategi (Poister et al., 2010).

Regulasi memiliki efek langsung terkecil, tetapi porsi efek tidak langsung terbesar (37,7%). Pengaruhnya sangat bergantung pada tata kelola, sesuai dengan pandangan institusional bahwa aturan membentuk kinerja melalui struktur yang menjalankannya (Scott, 2014). Regulasi juga memiliki rata-rata terendah, yang menunjukkan bahwa pegawai menilai aturan yang berlaku hanya cukup jelas dan cukup mendukung. [VERIFY: bandingkan temuan ini dengan 2–3 studi empiris tentang BUMD atau BUMN Indonesia.]

SIMPULAN

Penelitian ini menguji apakah tata kelola perusahaan memediasi pengaruh perilaku politik, rencana strategis, sumber daya manusia, dan regulasi terhadap kinerja organisasi pada BUMD, dan apakah mediasi tersebut seragam. Dengan data survei dari 122 pegawai dan manajemen PITS,

penelitian ini menemukan bahwa keempat anteseden dan tata kelola berhubungan langsung dengan kinerja, dengan tata kelola sebagai pengaruh terkuat. Tata kelola memediasi secara parsial pengaruh ketiga anteseden struktural, tetapi tidak memediasi pengaruh perilaku politik. Dengan demikian, peran mediasi tata kelola bersifat selektif, bukan universal.

Kontribusi teoretis utamanya adalah memadukan perspektif keagenan dan institusional untuk menjelaskan selektivitas ini. Tata kelola bekerja sebagai mekanisme kontrol bagi masukan yang terkodifikasi dan dapat dilaporkan, tetapi dapat terlepas (decoupled) dari dinamika politik informal yang justru paling ingin dikendalikan oleh teori keagenan.

Bagi manajemen dan dewan pengawas PITS, hasil ini menunjukkan bahwa perbaikan tata kelola secara umum tidak akan dengan sendirinya mengendalikan pengaruh politik. Diperlukan pengaman khusus: dewan pengawas yang lebih independen, register konflik kepentingan dengan pengungkapan berkala, saluran whistleblowing yang terlindungi, dan kriteria terdokumentasi untuk keputusan prioritas investasi dan penempatan jabatan. Investasi pada kapabilitas teknis dan manajerial lanjutan, serta pada monitoring dan evaluasi rencana strategis, akan memperkuat saluran struktural yang sudah disalurkan oleh tata kelola.

Bagi pemerintah kota selaku pemegang saham, kesenjangan antara peringkat eksternal bintang lima dan penilaian pegawai yang sedang menunjukkan bahwa peringkat perlu dilengkapi dengan ukuran tentang bagaimana tata kelola berjalan dalam praktik. Rencana Peraturan Wali Kota tentang penugasan BUMD dan penyertaan modal daerah dapat memuat kriteria yang transparan dan target cakupan layanan, sehingga arahan politik berjalan melalui saluran yang formal dan akuntabel.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian hanya mencakup satu perusahaan, sehingga temuannya tidak dapat digeneralisasi ke seluruh BUMD. Semua konstruk, termasuk kinerja, diukur melalui laporan diri dari responden yang sama pada satu waktu, yang meningkatkan risiko common method bias dan tidak memungkinkan inferensi kausal. Kinerja diukur secara persepsional, bukan objektif. Seperempat kuesioner yang kembali dikeluarkan karena data yang hilang secara sistematis pada butir tata kelola dan kinerja, yang dapat menimbulkan bias non-respons. Sampel juga memiliki power terbatas untuk mendeteksi efek kecil. Terakhir, [VERIFY: bila relevan, nyatakan hubungan profesional penulis dengan organisasi kasus dan bagaimana pengaruhnya terhadap pengumpulan data diminimalkan].

Penelitian selanjutnya dapat memperluas model ke beberapa BUMD, menggunakan indikator kinerja objektif seperti cakupan layanan dan non-revenue water, serta mengadopsi desain longitudinal yang mengikuti tata kelola pascatransformasi perusahaan. Studi kualitatif atau metode campuran dapat menelusuri saluran informal yang dilalui pengaruh politik menuju kinerja, dan menguji secara langsung apakah tata kelola formal terlepas dari praktik.

REFERENSI

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory, 13*(3), 367–394.

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals, 6*(1), 483–530.

Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives, 29*(1), 92–114.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Wiley.

Daiser, P., Ysa, T., & Schmitt, D. (2017). Corporate governance of state-owned enterprises: A systematic analysis of empirical literature. *International Journal of Public Sector Management, 30*(5), 447–466.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review, 14*(1), 57–74.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management, 18*(1), 93–116.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management, 31*(1), 126–152.

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review, 79*(6), 810–819.

Government of the Republic of Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah* [Government Regulation No. 54 of 2017 on Regional-Owned Enterprises].

Grossi, G., Papenfuß, U., & Tremblay, M.-S. (2015). Corporate governance and accountability of state-owned enterprises: Relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives. *International Journal of Public Sector Management, 28*(4/5), 274–285.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360.

Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management, 23*(5), 627–658.

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration, 11*(4), 1–10.

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal, 28*(1), 227–261.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363.

Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. (2014). *Reinventing state capitalism: Leviathan in business, Brazil and beyond*. Harvard University Press.

OECD. (2015). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises, 2015 edition*. OECD Publishing.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review, 16*(1), 145–179.

Pemerintah Kota Tangerang Selatan. (2021). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Tangerang Selatan 2021–2026* [Medium-term regional development plan of South Tangerang City 2021–2026].

Pemerintah Kota Tangerang Selatan. (2023). *Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2023 tentang Perseroan Daerah Pembangunan Investasi Tangerang Selatan* [Regional Regulation No. 2 of 2023].

Perseroda PITS. (2025). *Laporan tahunan 2024* [Annual report 2024]. [VERIFY publisher and year.]

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.

Poister, T. H., Pitts, D. W., & Edwards, L. H. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration, 40*(5), 522–545.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1994). Politicians and firms. *The Quarterly Journal of Economics, 109*(4), 995–1025.

Walker, R. M., & Andrews, R. (2015). Local government management and performance: A review of evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory, 25*(1), 101–133.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320.

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197–206.

[VERIFY: tambahkan 3–5 studi empiris tata kelola BUMD/BUMN Indonesia yang dapat diverifikasi, serta sumber peringkat TOP BUMD 2025. Periksa setiap DOI sebelum submit.]