

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dilandasi oleh pentingnya peran sumber daya manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi, khususnya pada perusahaan daerah yang bergerak di sektor pelayanan publik seperti air bersih. Dalam era modernisasi dan transformasi birokrasi, perusahaan daerah dituntut untuk tidak hanya sekadar memenuhi target kuantitatif, tetapi juga memberikan pelayanan yang prima, transparan, dan akuntabel. PDAM Surya Sembada sebagai penyedia layanan air bersih di Kota Surabaya memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan kinerja karyawan yang optimal demi mendukung kelangsungan pelayanan kepada masyarakatnya (Mardianti dkk, 2021). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus penting yang tidak bisa dilepaskan dari pengaruh faktor internal organisasi, seperti budaya organisasi yang membentuk nilai-nilai dan norma kerja, sistem komunikasi yang mendorong koordinasi dan kolaborasi, serta motivasi kerja yang menjadi pemicu utama dalam pencapaian target individual maupun tim Kasmir (2020).

Budaya organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk sikap, perilaku, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Di PDAM Surya Sembada, budaya kerja yang positif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik dapat menjadi landasan yang kuat untuk mendorong karyawan bekerja secara produktif dan penuh tanggung jawab. Namun, apabila budaya organisasi yang terbentuk tidak

mendukung inovasi, tidak menjunjung tinggi integritas, dan kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka hal tersebut dapat menjadi hambatan serius dalam peningkatan kinerja. Selain itu, komunikasi internal yang efektif menjadi penopang utama dalam menyampaikan visi dan misi perusahaan, menyelesaikan konflik, menyampaikan instruksi kerja, serta membangun suasana kerja yang sinergis. Kegagalan dalam membangun komunikasi yang terbuka dan partisipatif dapat menimbulkan kesalahpahaman, demotivasi, bahkan potensi perpecahan dalam tim kerja (Khaeruman dkk, 2024).

Motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan faktor psikologis yang tidak kalah penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Di lingkungan kerja seperti PDAM Surya Sembada yang memiliki dinamika pelayanan publik yang tinggi, motivasi menjadi energi utama yang mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik meskipun dihadapkan pada tantangan operasional dan tekanan dari masyarakat (Setiawan (2021)). Insentif yang adil, pengakuan terhadap kinerja, kesempatan pengembangan karier, serta rasa aman dalam bekerja adalah beberapa indikator yang sangat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan. Penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan guna memberikan gambaran empiris mengenai seberapa besar pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dijadikan landasan dalam perumusan kebijakan PDAM Surya Sembada untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas layanan publik. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya Budaya Organisasi. Budaya organisasi adalah faktor penting yang mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan

dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku bagi anggota organisasi, mencerminkan hal-hal yang dianggap penting atau dijunjung tinggi oleh organisasi untuk mengatur perilaku yang diharapkan dari setiap anggotanya (Hasanah dkk, 2023). Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki, serta mendorong loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan tujuan perusahaan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, mendorong kolaborasi yang efektif, sekaligus menjadi dasar yang kuat untuk mendukung adaptasi dan inovasi (Darmawan, 2022). Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung. Budaya organisasi yang berorientasi pada kolaborasi dan inovasi mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Budaya organisasi berperan dalam membentuk citra dan reputasi perusahaan. Perusahaan yang memiliki karakter inovatif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lebih dihargai oleh pelanggan, mitra bisnis, maupun investor (Maggara dkk, 2024). Fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai pengikat dan pedoman perilaku dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya budaya yang positif, karyawan akan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Karyawan merasa terdorong untuk mencapai target dan memberikan kontribusi maksimal karena merasakan keterhubungan dengan tujuan perusahaan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah Komunikasi. Komunikasi di tempat kerja merupakan faktor kunci lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif memungkinkan

terjadinya pertukaran informasi yang jelas antara atasan dan bawahan, serta antar sesama karyawan (Maulidiya dkk, 2024). Komunikasi yang baik tidak hanya meningkatkan koordinasi kerja, tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal, yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman, konflik internal, dan penurunan semangat kerja. Komunikasi yang efektif juga menjadi fondasi dalam membangun hubungan kerja yang solid. Menurut Mubaraq dkk (2024), komunikasi yang transparan dan dua arah memungkinkan karyawan merasa dihargai dan didengarkan, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Komunikasi yang baik dapat memperkuat rasa saling percaya antara manajemen dan karyawan.

Faktor selain Budaya Organisasi dan Komunikasi yang meningkatkan kinerja karyawan yaitu Motivasi. Motivasi seorang karyawan berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai. Motivasi menjadi dua kategori, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Winanda, 2023). Motivasi intrinsik seperti rasa pencapaian dan pengakuan mendorong karyawan untuk bekerja dengan sepenuh hati, sementara motivasi ekstrinsik seperti kompensasi dan penghargaan eksternal memberikan dorongan tambahan untuk mencapai target perusahaan. Motivasi memegang peran penting dalam kinerja karyawan karena menentukan sejauh mana usaha dan dedikasi yang karyawan berikan dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas serta kualitas hasil kerja karyawan (Sirajida, 2023). Motivasi memberikan energi dan arah bagi karyawan untuk mencapai tujuan. Motivasi intrinsik seperti otonomi dan kompetensi memiliki dampak yang lebih

tahan lama dibandingkan motivasi ekstrinsik. Namun, kombinasi keduanya diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung produktivitas.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan sebuah badan usaha milik daerah yang bergerak dalam penyediaan air minum. PDAM Surya Sembada Kota Surabaya merupakan salah satu perusahaan penyedia layanan air bersih yang memiliki peran strategis dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat Surabaya. Sebagai badan usaha milik daerah yang bergerak dalam penyediaan air bersih, PDAM Surya Sembada berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Visi perusahaan untuk menjadi perusahaan air minum modern, serta misi yang berfokus pada transparansi pengelolaan keuangan, efisiensi dalam menyediakan air, dan mengutamakan integritas dan prestasi, menjadi landasan penting dalam manajemen perusahaan. PDAM Surya Sembada memiliki budaya kerja HEBAT (Humanis, Efektif-Efisien, Beradab, Akuntabel, Transparan) sebagai pedoman dalam peningkatan kinerja karyawan perusahaan.

Tabel 1.1 Total Pengaduan Pelanggan Tahun 2021-2023

PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

No.	Tahun	Total Pengaduan
1.	2021	84.852
2.	2022	130.846
3.	2023	152.340

Total Pengaduan	368.038
------------------------	---------

Sumber: PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Pada tahun 2021, jumlah pengaduan pelanggan mencapai 84.852 pengaduan, dan jumlah tersebut meningkat drastis pada tahun 2022 menjadi 130.846 pengaduan. Tahun 2023 menunjukkan tingkatan lebih besar dengan jumlah pengaduan mencapai 152.340 pengaduan. Peningkatan jumlah pengaduan pelanggan yang menjadi masalah pada kinerja karyawan. Hasil wawancara dengan ibu tika karyawan divisi hubungan pelanggan yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan permasalahan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Karyawan belum sepenuhnya menerapkan budaya organisasi Efektif-Efisien, seperti dalam penanganan kebocoran pipa yang memerlukan waktu lama karena tidak dijalankan dengan optimal. Kurangnya koordinasi dalam komunikasi antara divisi hubungan pelanggan dan pelayanan teknis menyebabkan keterlambatan dalam pengerjaan pengaduan, termasuk pemasangan meteran air. Selain itu, motivasi yang rendah berdampak pada menurunnya semangat karyawan dalam menyelesaikan tugas serta kurangnya keinginan untuk meningkatkan kinerjanya.

Tabel 1.2 Data Pra Survei Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak	Jumlah Karyawan
1.	Perusahaan secara konsisten menyediakan bantuan atau arahan dari pimpinan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari.	11	19	30
2.	Merasa cukup diberi kesempatan untuk berdiskusi tentang masalah yang muncul di perusahaan.	13	17	30
3.	Perusahaan sering memberikan apresiasi atas pencapaian kinerja karyawan.	9	21	30
4.	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang sudah ditetapkan perusahaan.	10	20	30

Berdasarkan hasil awal pra survei, Sumber daya manusia di lingkungan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, keberadaan faktor-faktor internal seperti budaya organisasi, komunikasi, motivasi, dan kinerja masih menunjukkan indikasi belum optimal. Hal ini tercermin dari berbagai dinamika yang muncul dalam operasional harian, mulai dari kurangnya sinkronisasi antara nilai-nilai inti perusahaan dengan perilaku kerja karyawan, lemahnya koordinasi antardivisi, hingga rendahnya semangat kerja dalam menyelesaikan tugas secara efisien. Budaya organisasi yang seharusnya menjadi landasan perilaku dan identitas perusahaan justru belum sepenuhnya tertanam secara merata dalam diri karyawan. Sebagian besar karyawan masih memandang budaya organisasi sebagai slogan

normatif semata, tanpa benar-benar menginternalisasikan nilai-nilai tersebut dalam keseharian kerja. Minimnya peran pimpinan dalam memberikan keteladanan dan pembinaan terhadap nilai budaya kerja seperti integritas, kerja sama tim, serta pelayanan prima turut memperparah kondisi ini. Ketika budaya organisasi tidak hidup dan tidak dibangun dengan konsisten, maka otomatis akan berdampak terhadap kualitas interaksi antarkaryawan dan pada akhirnya melemahkan iklim kerja yang seharusnya sehat dan produktif.

Komunikasi internal yang merupakan elemen penting dalam kelancaran operasional perusahaan juga masih mengalami berbagai kendala. Komunikasi yang tidak mengalir secara dua arah antara pimpinan dan karyawan menyebabkan banyak informasi penting tidak tersampaikan secara akurat dan tepat waktu. Hal ini memunculkan kebingungan, multitafsir terhadap perintah kerja, hingga potensi konflik yang merusak kolaborasi. Tidak sedikit karyawan yang merasa bahwa pendapat dan aspirasi mereka tidak diakomodasi oleh atasan, yang pada akhirnya menurunkan rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, penggunaan media komunikasi internal yang kurang maksimal, seperti rapat rutin yang bersifat formalistik tanpa solusi konkret, serta minimnya mekanisme umpan balik yang efektif, menambah permasalahan dalam proses komunikasi Moderin (2024) . Di sisi lain, komunikasi horizontal antarbagian juga mengalami kendala koordinasi yang mengakibatkan lambatnya pengambilan keputusan, tidak sinkronnya pelaksanaan tugas, serta terhambatnya proses pelayanan kepada pelanggan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa komunikasi belum difungsikan secara strategis sebagai sarana penyatuan visi dan penggerak kinerja bersama dalam tubuh organisasi.

Faktor motivasi kerja pun tidak luput dari permasalahan yang turut menurunkan produktivitas karyawan. Banyak karyawan yang merasa bahwa upaya mereka belum mendapatkan apresiasi yang memadai dari perusahaan, baik dalam bentuk penghargaan finansial seperti insentif maupun bentuk nonfinansial seperti pengakuan atas prestasi kerja dan pemberian peluang pengembangan diri. Karyawan yang merasa tidak dihargai cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban semata, bukan karena dorongan internal untuk berkontribusi maksimal bagi perusahaan. Moderin (2024) n. Kurangnya program pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, dan jenjang promosi yang jelas juga menjadi penghambat semangat kerja, khususnya bagi karyawan yang memiliki potensi lebih

Berdasarkan fenomena dan permasalahan tersebut, perlu dilakukan suatu uji analisis. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya mengenai pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan informasi yang bermanfaat dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.
3. Bagi universitas, hasil penelitian ini dapat menambah referensi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi penelitian yang berkaitan dengan masalah yang sama.