

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama perusahaan dalam merealisasikan visi dan misi organisasi, di mana keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang dimiliki (Fausta & Ekawati, 2023). Untuk mengoptimalkan produktivitas SDM, perusahaan wajib mengelola sistem dengan baik agar karyawan merasa nyaman dan hak-haknya terpenuhi. SDM yang kompeten menjadi penggerak utama seluruh aktivitas organisasi dan dituntut bekerja secara efektif dan efisien, di mana ukuran keberhasilannya tercerminkan dari puasannya masyarakat yang dilayani, minimnya keluhan yang masuk, dan tercapainya target-target yang telah ditetapkan secara (Annisa & Anindyah, 2025). Menurut Sutrisno (2009), kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap efektivitas karyawan, dan apabila kebutuhan dasar karyawan terpenuhi, mereka akan merasa dihargai, nyaman, serta mampu mengembangkan potensi dirinya secara maksimal.

Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan subjektif yang dialami karyawan, yang muncul dari cara mereka memandang pekerjaannya selama menjalani aktivitas kerja, ketika mereka berhasil mencapai hasil kerja yang optimal serta mendapatkan pengakuan dalam suasana kerja yang kondusif (Hulu et al., 2024). Kondisi ini menjadi salah satu indikator penting yang mencerminkan keadaan psikologis karyawan dalam lingkungan kerjanya. Tinggi rendahnya kepuasan kerja sangat

berpengaruh terhadap produktivitas, loyalitas, dan kestabilan tenaga kerja dalam suatu organisasi (Sitompul & Risal, 2025). Ketidakpuasan kerja akan berpengaruh negatif bagi organisasi dan karyawan. Kepuasan kerja sebagai faktor penting yang mendorong kinerja optimal, karena karyawan yang merasa puas kerap berupaya maksimal. Kepuasan ini bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan dasar. Apabila kebutuhan tersebut tidak dapat terpenuhi, karyawan cenderung merasa kurang nyaman, seolah tidak dihargai, serta mengalami kesulitan dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya. (Annisa, & Anindyah, 2025).

Kepuasan kerja merupakan tolak ukur keberhasilan karyawan sekaligus tujuan yang perlu diperjuangkan bersama oleh karyawan maupun perusahaan. Kepuasan kerja menggambarkan sikap positif maupun negatif karyawan terhadap pekerjaannya (Haris et al., 2023). Kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan cara pandang individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, mulai dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang diperoleh, kesempatan untuk naik jabatan, relasi dengan sesama rekan kerja, hingga keseimbangan antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Sitompul & Risal, 2025).

PERUMDA Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya merupakan salah satu perusahaan daerah air minum yang hingga kini dapat diandalkan dan terkemuka di Indonesia. Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya telah berdiri sejak tahun 1976 yang adalah tinggalan sejak Belanda, dimana pembetukan sebagai BUMD dan dimiliki oleh Pemerintah Kota Surabaya. PERUMDA Air Minum melayani pendistribusian air minum tidak hanya untuk masyarakat daerah Kota Surabaya saja, melainkan juga masyarakat daerah Kabupaten Pasuruan, Sidoarjo,

dan Gresik. Oleh karena itu, Perumda Air Minum Surya Sembada dituntut untuk mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat secara berkesinambungan. Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional serta memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, guna menunjang kelancaran operasional dan mutu pelayanan kepada masyarakat. Sebagai upaya untuk mengukur tingkat kepuasan kerja, perusahaan memanfaatkan indeks kepuasan karyawan yang disusun dalam bentuk laporan tahunan. Berikut merupakan indeks kepuasan karyawan dari tahun ke tahun berdasarkan data yang tersedia:

Tabel 1. 1 Indeks Kepuasan Karyawan Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya Tahun 2021-2025

Tahun	Target Kepuasan Kerja Karyawan	Indeks Kepuasan Karyawan
2021	90%	75,3%
2022	90%	74,4%
2023	90%	73,4%
2024	90%	82,2%
2025	90%	80 %

Sumber : Laporan Perusahaan 2025

Berdasarkan tabel 1.1 menggambarkan tingkat kepuasan kerja karyawan selama lima tahun terakhir menunjukkan pergerakan fluktuatif dari tahun 2021 sampai 2025 dan terdapat penurunan sebesar 2,2% dari 2024 ke 2025. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan masih berada di bawah target yang ditetapkan oleh Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Hal ini terlihat dari sebagian karyawan yang belum sepenuhnya merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Padahal, karyawan yang memperoleh kepuasan

dalam bekerja cenderung akan lebih termotivasi dan berdedikasi tinggi dalam mencapai hasil kerja yang lebih optimal. Sebaliknya, karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan akan menghasilkan hasil yang juga akan kurang maksimal (Rulianti, 2023).

Tabel 1. 2 Data Pra Survei Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Pekerjaan yang saya jalani memberikan rasa pencapaian yang berarti bagi diri saya	10	6
2.	Relasi atau interaksi dengan sesama rekan kerja terjalin secara harmonis.	11	5
3.	Atasan melakukan pengawasan dalam pekerjaan sudah berjalan dengan baik	12	4

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Hasil pra survei menunjukkan presentase 37,5% menyatakan pekerjaan yang dijalani belum memberikan rasa pencapaian yang berarti bagi diri mereka. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat sebagian karyawan yang belum sepenuhnya merasakan makna, tantangan, maupun kebanggaan atas pekerjaan yang dilakukan. Pekerjaan yang mampu memberikan rasa pencapaian akan meningkatkan kepuasan kerja dalam organisasi (Dini & Nugrohoseno, 2023). Kemudian, 68,75% menggambarkan interaksi dengan rekan kerja terjalin dengan baik, hal ini menunjukkan bahwasannya interaksi interpersonal antar karyawan telah terbentuk secara positif. Dukungan dari rekan kerja akan membentuk suasana kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja (Susanti & Paskarini, 2022).

Disisi lain, 75% menyatakan atasan melakukan pengawasan dalam pekerjaan sudah berjalan dengan baik. Kepemimpinan yang efektif dalam manajemen SDM dapat meningkatkan produktivitas dengan memberikan arahan

yang jelas, motivasi, dan dukungan yang tepat kepada karyawan (Maemunah & Sutarmin, 2023).

Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya mengadakan survei kepuasan dalam beberapa aspek yang dilakukan tiap tahun untuk mengukur indeks kepuasan karyawan, berikut adalah hasil dari Perbandingan indeks kepuasan per aspek tahun 2024 dan 2025:

Tabel 1. 3 Perbandingan Indeks Kepuasan Per Aspek Tahun 2024 dan 2025

Aspek	Indeks Kepuasan 2024 (%)	Indeks Kepuasan 2025 (%)	Penurunan (%)
Komunikasi	83,41	80,15	- 3,26
Reputasi dan Budaya	83,21	81,26	- 1,95
Pengembangan Karyawan	80,16	77,62	- 2,54
Kepemimpinan	83,39	81,86	- 1,53
Kompensasi dan Benefit	83,86	79,85	- 4,01
Lingkungan Kerja	84,83	84,14	- 0,69
Rekognisi dan Penghargaan	80,85	77,71	- 3,14
Manajemen Kerja	81,38	80,37	- 1,01
Sistem Karir	79,01	74,97	- 4,04
<i>Work Life Balance</i>	-	85,97	-

Sumber: Laporan Perusahaan

Berdasarkan tabel 1.3 menggambarkan seluruh sembilan aspek yang diukur ditahun 2024 mengalami penurunan di tahun 2025. Penurunan terbesar pada sistem karir, diikuti kompensasi dan benefit sebesar, komunikasi, serta rekognisi dan penghargaan sebesar. Sementara itu, penurunan terkecil terjadi pada aspek lingkungan kerja. Meskipun secara persentase penurunan yang terjadi tidak terlalu besar, kondisi ini menunjukkan adanya kecenderungan menurunnya tingkat

kepuasan kerja karyawan pada berbagai aspek yang berkaitan dengan pengalaman karyawan selama bekerja di perusahaan.

Penurunan pada aspek kompensasi dan benefit menunjukkan adanya kemungkinan ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dan kompensasi yang diperoleh atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Hasil temuan ini selaras dengan hasil wawancara yang dilakukan staf personalia, yang menunjukkan terdapat program efisiensi sehingga berdampak pada kompensasi serta manfaat yang diperoleh oleh karyawan. Selain itu, menurunnya aspek komunikasi dan kepemimpinan menunjukkan bahwa hubungan antara karyawan dengan pimpinan maupun sesama kolega mengalami penurunan kualitas. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan bekerja. Apabila kondisi ini terus berlanjut, perusahaan berisiko menghadapi berbagai permasalahan sumber daya manusia, seperti melemahnya hasil kerja, bertambahnya angka ketidakhadiran, sehingga bertambahnya kehendak karyawan guna mencari pekerjaan di tempat lain (Sabrina, et al., 2025)

Berdasarkan data yang diperoleh, permasalahan terkait kepuasan kerja dapat diamati melalui tingkat ketidakhadiran atau absensi karyawan. Secara sederhana, apabila seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankannya, maka hal tersebut akan tercermin dari tingkat kehadiran yang tinggi, sebagai akibat dari adanya keterikatan emosional dengan perusahaan tempatnya bekerja (Mawarni & Tiarapuspa, 2023). Melalui data absensi karyawan Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya yang tersedia, tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diukur sebagaimana berikut:

Tabel 1. 4 Rekapitulasi Presensi dan Absensi Pegawai (Jumlah Kejadian)
Tahun 2025

No.	Keterangan	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGS	SEP	OKT	NOV	DES
1	Sakit tanpa Surat Doter	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2	Sakit dengan Surat Dokter	94	91	76	78	56	68	115	91	103	132	78	65
3	Tidak Masuk Kerja dengan Keterangan	0	0	0	0	0	0	9	1	0	0	0	0
4	Tidak Masuk Kerja tanpa Keterangan	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
5	Terlambat tanpa Keterangan	136	138	135	112	135	133	151	169	138	135	141	135
6	Terlambat dengan Keterangan	33	44	40	36	40	44	46	51	39	39	46	36
7	Pulang Awal dengan Keterangan	13	12	14	9	4	9	8	6	14	13	8	15
	Jumlah Pegawai	693	692	692	690	686	682	740	734	731	729	729	726

Sumber: Laporan Perusahaan 2025

Sepanjang tahun 2025, pegawai menggambarkan loyalitas kehadiran yang baik. Dengan perolehan rata-rata kehadiran sebesar 99,4%, angka ini menunjukkan bahwa implementasi kebiasaan disiplin kerja yang kuat dalam organisasi, melihat angka ketidakhadiran hanya berada di kisaran 0,6% (Data Internal Absensi Pegawai, 2025). Meskipun, kondisi di lapangan mengungkapkan adanya permasalahan dalam hal kedisiplinan. Beragamnya alasan ketidakhadiran dan masih tingginya frekuensi keterlambatan mengindikasikan bahwasannya loyalitas kerja belum optimal, sehingga perlu perhatian khusus sehingga tidak berkembang menjadi kebiasaan yang merugikan organisasi (Brancourt *et al.*, 2022)

Salah satu aspek pada tahun 2024 dan 2025 memiliki nilai kepuasan terendah dari beberapa aspek yaitu sistem karir. Pengembangan karir yaitu serangkaian upaya berkelanjutan yang dirancang organisasi untuk mendukung karyawan dalam mengoptimalkan kapabilitas, kompetensi, dan potensinya melalui perencanaan, pembimbingan, pelatihan, serta kesempatan promosi guna meraih jenjang karir yang lebih tinggi (Azmia *et al.*, 2026). Pengembangan karir yang dilaksanakan dengan tepat dan terstruktur, adil dan terbuka, khususnya dalam proses promosi jabatan, dapat memperkuat tingkat kepuasan kerja. Hal ini lantaran karyawan

mendapatkan pengakuan, percaya pada organisasi, dan lebih termotivasi untuk bekerja optimal (Ansori et al., 2025).

Berdasarkan tabel 1.3 terdapat penurunan pada aspek sistem karir menggambarkan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang kurang baik terhadap peluang pengembangan dan kemajuan karir yang tersedia. Sejalan dengan hasil wawancara dengan staf personalia, yang mengungkapkan bahwa promosi jabatan hanya dilakukan apabila terdapat posisi yang kosong, sehingga kesempatan kenaikan jabatan relatif terbatas dan memerlukan waktu yang cukup panjang. Untuk mencapai jenjang jabatan yang lebih tinggi, karyawan juga dituntut memiliki masa kerja dan pengalaman yang memadai. Sebagai contoh, seorang Supervisor (SPV) umumnya harus menduduki jabatan tersebut selama kurang lebih 3–4 tahun sebelum dapat dipertimbangkan untuk menempati posisi Manajer. Kondisi ini berpotensi memengaruhi persepsi karyawan terhadap peluang pengembangan karir yang tersedia di perusahaan, mengingat terbatasnya kesempatan untuk naik jabatan tidak hanya menurunkan rasa dihargai di kalangan karyawan, tetapi juga terpengaruh keputusan karyawan untuk menetap atau meninggalkan organisasi (Dahniati et al., 2025).

Jalur karir karyawan dimulai dari staf, staf senior, SPV, manajer, sampai manajer senior. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Bagian Personalia, diketahui bahwa informasi mengenai sistem jenjang karir masih belum diketahui banyak karyawan disebabkan oleh proses promosi jabatan hanya dilakukan oleh atasan. Dalam prosesnya, pimpinan memegang wewenang penuh dalam menentukan karyawan yang memiliki potensi, kompetensi, dan riwayat

kinerja yang dianggap memenuhi kualifikasi dalam dipromosikan untuk naik jabatan hal ini disampaikan oleh Staf Personalia dalam wawancara. Karyawan tidak memiliki kesempatan dalam mengajukan diri secara mandiri agar dapat mempromosikan untuk naik jabatan. Karyawan yang memiliki kesempatan berkembang cenderung lebih termotivasi, puas, dan berkinerja optimal. Sebaliknya, keterbatasan pengembangan menurunkan motivasi dan kontribusi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan program pengembangan karir yang adil dan terbuka untuk meningkatkan kepuasan kerja. (Rulianti, 2023)

Dalam pengembangan karir, pemberian pelatihan menjadi salah satu aspek utama untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Namun, manajemen masih menghadapi kendala dalam menetapkan kompetensi dan mengidentifikasi jenis pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perindividu. Pelatihan yang tepat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibagikan perusahaan, serta dengan pelatihan karyawan mendukung peningkatan keahlian dan kemampuan yang mereka secara berkelanjutan (Riduan, 2024). Adapun daftar pelatihan yang dilakukan oleh Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya dalam 3 tahun terakhir, yaitu:

Tabel 1. 5 Data Pelatihan 2023-2025

Tahun	Jumlah Pelatihan	Jumlah Peserta Pelatihan
2023	3.046	763
2024	5.650	730
2025	5.309	740

Sumber: Data Internal Perusahaan

Berdasarkan tabel 1.5 menunjukkan perusahaan secara konsisten berupaya mengembangkan kemampuan karyawan dalam berbagai pelaksanaan pelatihan. Pelatihan yang diberikan merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan

yang dimaksudkan untuk menaikkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dengan adanya program pelatihan yang berkelanjutan, perusahaan berupaya mempersiapkan karyawan untuk dihadapkan pada tuntutan tanggung jawab yang lebih beragam sekaligus mendukung pengembangan karir di masa mendatang, sebab pelatihan yang disusun sesuai kebutuhan tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan kerja karyawan secara mandiri, namun dapat juga membantu mereka merancang jenjang karir yang lebih jelas sesuai dengan harapan masing-masing (Avivah & Rindaningsih, 2025)

Meskipun perusahaan telah menyelenggarakan pelatihan dalam jumlah yang cukup besar, berdasarkan tabel 1.3 menggambarkan bahwa aspek pengembangan karyawan masih memperoleh 77,62%. Hal ini menjelaskan bahwa pelaksanaan pelatihan yang intensif belum sepenuhnya diikuti dengan persepsi positif karyawan terhadap peluang pengembangan karir yang tersedia. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Sari et al. (2026) bahwa pelatihan yang dilaksanakan tanpa disertai kejelasan jalur karir dan sistem promosi berbasis kinerja cenderung tidak cukup untuk membentuk persepsi positif karyawan terhadap pengembangan karirnya, sehingga peningkatan kompetensi melalui pelatihan saja belum tentu berdampak signifikan terhadap kepuasan karyawan atas peluang karir yang tersedia.

Tabel 1. 6 Pra Survei Pengembangan Karir

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Perusahaan memberikan peluang promosi untuk mengembangkan karir	11	5
2.	Perusahaan memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan yang mendukung peningkatan kompetensi dan pengembangan karir	10	6
3.	Perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karir secara adil berdasarkan kompetensi dan kinerja	10	6

Sumber: Diolah Peneliti 2026

Berdasarkan Tabel 1.6, menunjukkan 68,75% karyawan menilai perusahaan telah memberikan peluang promosi, namun beberapa sebagian karyawan yang merasa peluang promosi tidak dirasakan secara merata. Kondisi ini menjelaskan bahwa perusahaan belum sepenuhnya terbuka dalam mengomunikasikan kesempatan pengembangan karir kepada seluruh karyawan. Keterbukaan perusahaan dalam mendiskusikan pengembangan karir bersama karyawan merupakan faktor utama dalam menaikkan kepuasan kerja, karena karyawan yang merasa diperhatikan perkembangan karirnya hingga lebih berkomitmen dan puas dalam bekerja (Sinulingga & Swasti, 2024).

Kemudian 62,5% mengindikasikan bahwa program pelatihan dan pengembangan telah dirasakan oleh karyawan, namun sebagian karyawan lainnya menyatakan belum merasakan pelatihan dan pengembangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas program pelatihan belum memberikan manfaat yang setara bagi seluruh karyawan, padahal pengembangan karir dan pelatihan yang dikelola yang diterapkan secara optimal terbukti mampu mendukung peningkatan kepuasan kerja karyawan (Susilo & Wulansari, 2023).

Selain itu, 62,5% responden menyatakan perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karir secara adil namun, sebagian lainnya menyatakan belum diberikan kesempatan. Kondisi ini mencerminkan masih adanya kesenjangan dalam transparansi dan keterbukaan informasi terkait manajemen karir di lingkungan perusahaan. Sejalan dengan pernyataan karyawan melalui wawancara, sebagian karyawan merasakan kurangnya kejelasan mengenai peluang pengembangan karir yang tersedia. Informasi mengenai jalur karir yang dapat ditempuh belum tersampaikan secara menyeluruh, sehingga sebagian karyawan mengalami kesulitan untuk memahami prospek karir yang dapat dicapai sesuai dengan kompetensi dan kinerja yang dimiliki. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidakpastian dalam perencanaan karir. Selain itu, kriteria dan persyaratan belum dikomunikasikan secara jelas kepada seluruh karyawan. Akibatnya, sebagian karyawan belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai ketentuan yang harus dipenuhi untuk memperoleh kesempatan promosi.

Temuan menunjukkan bahwa manajemen karir di perusahaan masih perlu ditingkatkan, terutama dalam keterbukaan informasi, keterlibatan karyawan, dan kejelasan jalur karir. Promosi tidak hanya sebagai kenaikan jabatan, tetapi juga bentuk penghargaan dan peluang pengembangan, yang jika dilakukan secara adil dan terbuka agar menaikkan perasaan dihargai sekaligus keterikatan karyawan dengan organisasi (Ahsan, 2024).

Selain permasalahan dalam aspek pengembangan karir, terdapat faktor lain yang turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, yaitu sistem *reward*. *Reward* merupakan salah satu bentuk

penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas prestasi, kontribusi, maupun pencapaian yang telah diraih. Pemberian reward dimaksudkan untuk mendorong motivasi karyawan agar senantiasa meningkatkan kinerja, menciptakan kepuasan kerja, serta menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan. Penerapan sistem reward yang adil dan transparan dapat meningkatkan perasaan dihargai pada diri karyawan, sehingga mendorong mereka untuk lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Apriliani et al., 2024).

Berdasarkan tabel 1.3 Perbandingan Indeks Kepuasan Per Aspek Tahun 2024 dan 2025 menyebutkan bahwa aspek rekognisi dan penghargaan di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya memiliki indeks kepuasan sebesar 77,71% pada tahun 2025 yang menandakan bahwa sistem *reward* belum berjalan secara optimal dan memiliki nilai terendah di urutan ketiga dari semua aspek kepuasan kerja. Selain itu, pada aspek kompensasi dan benefit terdapat penurunan sebesar 4,01% merupakan penurunan terbesar kedua setelah aspek sistem karir. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan staf Personalia, penurunan pada aspek ini disebabkan oleh adanya program efisiensi yang diterapkan perusahaan, yang berdampak pada besaran kompensasi dan benefit yang diterima karyawan, termasuk komponen reward finansial seperti bonus yang selama ini menjadi salah satu bentuk apresiasi atas pencapaian kinerja karyawan.

Bonus di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya sendiri diberikan berdasarkan pencapaian target kinerja, baik secara individu maupun tim, sehingga besarnya tidak bersifat tetap. Ketika program efisiensi berdampak pada

pencapaian target tersebut, bonus yang diterima karyawan berpotensi berkurang meskipun kontribusi kerja individu telah maksimal. Kesenjangan antara upaya kerja dengan bonus yang diterima ini dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan finansial di kalangan karyawan (Apriliani et al., 2024).

Perusahaan telah menetapkan berbagai bentuk *reward* dan instrumen kesejahteraan bagi karyawannya. Dalam aspek remunerasi, perusahaan memberikan gaji bulanan, tunjangan, serta berbagai fasilitas pendukung seperti jaminan asuransi kesehatan, dana pensiun, insentif akhir tahun, insentif rekreasi, fasilitas olahraga dan kesenian, kemudahan pinjaman melalui Koperasi Karyawan, rumah dan kendaraan dinas, serta sarana peribadatan. Di samping itu, perusahaan juga memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan berdedikasi, antara lain berupa pemberian pin emas bagi pegawai yang telah mengabdikan selama 30 tahun, serta paket ibadah umroh untuk 30 pegawai yang terdiri dari pegawai purna tugas, pegawai teladan, dan undian pegawai aktif.

Meskipun berbagai bentuk penghargaan telah diberikan, belum dapat dipastikan seluruh pegawai merasakan manfaat dari sistem *reward* yang ada. Oleh karena itu, dilakukan pra survei dilaksanakan guna mengetahui pandangan awal karyawan mengenai sistem *reward* di perusahaan, dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1.6 Data Pra Survei Sistem *Reward*

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Perusahaan memberikan <i>reward</i> secara proporsional berdasarkan kontribusi saya	7	9
2.	Saya memperoleh penghargaan dan pengakuan dari atasan serta rekan kerja atas kontribusi dan pencapaian saya	13	3
3.	Perusahaan memberikan fasilitas kesejahteraan sudah memenuhi kebutuhan saya	12	4

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

Hasil pra survei terkait sistem *reward* menjelaskan bahwa sejumlah 56,25% mengindikasikan kesesuaian *reward* terhadap kontribusi karyawan belum dirasakan secara menyeluruh oleh seluruh karyawan. *Reward* yang tidak sesuai dengan kebutuhan dapat melemahkan motivasi kerja karyawan serta menghambat peningkatan produktivitas yang optimal (Lestari & Saroyo, 2022).

Disisi lain, sebanyak 81,25% responden karyawan mengaku memperoleh penghargaan dan pengakuan diakui keberadaannya oleh atasan dan rekan kerja. Meskipun demikian, tingginya pengakuan secara personal ini belum cukup untuk menutupi kesenjangan dalam penerapan sistem *reward* secara formal di lingkungan perusahaan. Pengakuan saja belum cukup kuat dalam mempengaruhi sikap dan keputusan karyawan tanpa didukung oleh *reward* yang memadai (Annisa & Anindyah, 2025).

Kemudian, sebanyak 25% responden menyatakan bahwa perusahaan memberikan fasilitas kesejahteraan sudah memenuhi kebutuhan karyawan. Situasi tersebut mencerminkan bahwa terdapat sebagian karyawan belum merasakan fasilitas yang telah tersedia sesuai dengan kebutuhan maupun harapan karyawan. Fasilitas yang baik adalah fasilitas yang selaras kebutuhan, mendukung optimalisasi

hasil kerja, dan mudah dalam penggunaan. Perusahaan yang tidak dapat memenuhi fasilitas yang dibutuhkan karyawan akan berdampak negatif pada semangat, produktivitas, dan kepuasan kerja (Yandi., Trimerani., & Ismiasih, 2023). Temuan ini menegaskan bahwa sistem *reward* di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya masih perlu ditingkatkan yang mampu mendorong motivasi dan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fadillah dan Rizky (2024) dengan judul "Pengaruh Fasilitas dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Ganerta" pada menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pengelolaan pengembangan karir yang baik merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan. Namun, Saefullah (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan menggunakan metode kuantitatif dengan 91 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Michella dan Edalmen (2022) dengan judul "Pengaruh Penghargaan, Lingkungan Kerja, dan Hubungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" pada PT. Defas Adiputra Bersama di Tangerang menggunakan metode kuantitatif dengan 50 responden. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa semakin banyak dan beragam penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut.

Mengacu pada latar belakang serta penjelasan yang telah diberikan, peneliti memilih judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Sistem *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya”**.

1.1 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah:

1. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya?
2. Apakah Sistem *Reward* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah diuraikan, didapatkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya
2. Untuk mengetahui Sistem *Reward* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Instansi

Sebagai bahan pertimbangan masukan kepada manajemen Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengelola pengembangan karir, sistem *reward* dan kepuasan kerja secara lebih optimal.

2. Bagi Peneliti

Sebagai sarana dalam memperluas wawasan yang digunakan sebagai ilmu pengetahuan khususnya mengenai pengembangan karir, sistem reward, dan kepuasan kerja serta dapat menerapkan teori-teori yang telah diemban peneliti selama duduk di bangku perkuliahan.

3. Bagi Akademik

Sebagai bahan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan memberikan wawasan kepada civitas akademika UPN “Veteran” Jawa Timur, serta menambah kepustakaan sebagai pembanding peneliti lain untuk mendapatkan beberapa *research gap* yang nantinya akan diteliti.