

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok berdasarkan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pencapaian ini didasarkan pada wewenang dan tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing pihak. Dalam arti lain, kinerja merupakan kontribusi individu atau kelompok dalam mewujudkan tujuan organisasi (Putri, Maharani, & Nisrina, 2022). Lebih lanjut, kinerja yang baik tidak hanya diukur dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitasnya. Kinerja yang berkualitas menunjukkan bahwa individu atau kelompok tersebut mampu menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien, serta menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Supriyadi & Zaharuddin, 2023). Kinerja yang demikianlah yang akan berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja dapat diukur berdasarkan berbagai indikator, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Kualitas mengacu pada tingkat kesempurnaan hasil kerja sedangkan kuantitas mengacu pada jumlah hasil kerja yang dihasilkan (Laksono, Sekarini, & Sutisna, 2022). Selain itu, ketepatan waktu mengacu pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang ditentukan. Efektivitas mengacu pada pencapaian hasil kerja dengan menggunakan sumber daya yang minimal sedangkan kemandirian mengacu pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa harus selalu dibantu oleh orang lain

(Siregar & Khoiri, 2023). Oleh sebab itu, hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan, seperti pengembangan sumber daya manusia, promosi jabatan, pemberian penghargaan, dan pemberian sistem kerja.

Perusahaan Daerah Air Minum (disingkat PDAM) Kota Padang adalah suatu unit bisnis yang bergerak pada bidang jasa distribusi air bersih bagi masyarakat umum. Sebagai sebuah perusahaan, PDAM Kota Padang dituntut untuk memberikan kinerja pelayanan yang maksimal untuk pelanggan. Pada tahun 2023, perusahaan telah merilis hasil penilaian kinerja masing-masing unit pada PDAM Kota Padang, seperti tergambar pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1
Kinerja Karyawan PDAM Kota Padang Tahun 2023

No	Unit Kerja	Kinerja				Kinerja 1 Tahun	Kategori
		Jan- Mar	Apr- Jun	Jul- Sept	Okt- Des		
1	Area Pelayanan Pusat	8,4	8,5	8,6	8,6	8,8	A
2	Area Pelayanan Utara	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	B
3	Area Pelayanan Selatan	8,3	8,5	8,5	8,7	8,9	A
4	Distribusi	7,6	7,4	7,4	7,5	7,5	B

Sumber: SDM PDAM Kota Padang, 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja pegawai pada PDAM Kota Padang didasarkan sesuai dengan unit kerja dengan indikator penilaian, seperti: keuangan/ pemasukan, operasional, pelayan terhadap pelanggan, SDM, capaian kerja, dan kehadiran. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa hasil kinerja pada unit kerja yang paling rendah terdapat pada dua unit kerja, yaitu Area Pelayanan Utara dengan capaian 7,5 dan unit kerja Distribusi dengan capaian 7,5.

Hasil wawancara dengan manajer SDM PDAM Kota Padang, yaitu Bapak Wahyu menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PDAM Kota Padang masih cenderung rendah. Hal tersebut terlihat dari persoalan, seperti: pulang setelah mengambil absensi pagi, sering datang terlambat, melalaikan perkerjaan, dan lain sebagainya. Hal ini berdampak kepada sikap dan perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan yang belum memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Banyaknya karyawan yang mengalami sakit, sehingga izin untuk tidak masuk kerja, banyaknya karyawan yang sering izin dan cuti, ini akan berdampak pada kinerja dan pelayanan kantor PDAM Kota Padang, dan sangat banyaknya karyawan yang datang terlambat, ini mencerminkan bahwa kedisiplinan dan kesadaran diri karyawan Kantor PDAM Kota Padang sangat lemah. Hal seperti ini jelas akan mengganggu kinerja karyawan dalam suatu organisasi sehingga perlu dilakukan pemberian untuk meningkatkan kinerja karyawan. Di bawah ini dapat dilihat daftar kehadiran karyawan Kantor PDAM Kota Padang.

Tabel 1.2 Daftar Absensi Karyawan PDAM Tahun 2023

Keterangan	Jumlah per Tahun	Persentase
Sakit	493	1,35
Izin	413	1,13
Cuti	492	1,34
Terlambat	1110	3,04
Tanpa Keterangan	117	0,47

Sumber: PDAM Kota Padang, 2023

Dilihat pada Tabel 1.2 di atas, dapat diketahui fenomena yang dapat dilihat pada tahun 2023 banyaknya karyawan yang sakit sebanyak 493 kali (1,35%), karyawan yang izin sebanyak 413 kali (1,13%), karyawan yang cuti sebanyak 492 kali (1,34%), karyawan yang terlambat sebanyak 1110 kali (3,04) dan karyawan yang

absen tanpa keterangan sebanyak 174 kali (0,47%). Hal ini berarti bahwa kurang baiknya kinerja organisasi. Selain itu, secara rinci ketermalbatan atau ketidakdisiplinan kinerja pegawai PDAM Kota Padang pada tahun 2023, dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 1.3 Kinerja Disiplin/ Keterlambatan hingga Oktober 2023

NO.	DIVISI	PERSENTASE PEGAWAI TERLAMBAT (orang)										SEPT	OKT
		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEPT	OKT		
1	SA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2	SPI	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0		
3	PP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4	DTI	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1		
5	PPD	14	10	19	16	7	12	13	3	4	6		
6	DST	6	1	3	8	6	1	1	1	4	2		
7	RRC	1	1	1	1	1	3	3	0	0	0		
8	SEKPER	3	1	1	1	1	2	3	1	1	2		
9	KEU	2	3	2	1	0	2	2	0	2	1		
10	SDM	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0		
11	APS	7	3	4	4	3	9	6	1	4	6		
12	APP	3	3	7	4	2	3	4	1	0	1		
13	APU	7	7	7	6	8	7	7	6	6	6		
14	RDP	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0		
total		46	33	48	43	30	41	41	13	21	25		

Sumber: PDAM Kota Padang, 2023

Tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2023, kinerja pegawai dilihat dari indikator ketepatan waktu atau keterlambatan masih sangat rendah. Pada bulan Januari, jumlah pegawai PDAM Kota Padang yang melakukan pelanggaran disiplin berupa keterlambatan datang ke kantor berjumlah 46 orang sedangkan bulan Februari mencapai 33 orang. Selain itu, pada bulan Maret kembali meningkat menjadi 48 orang dan bulan April mencapai 43 orang. Selanjutnya, pada bulan Mei berjumlah 30 orang, bulan Juni dan Juli berjumlah 41 orang. Sementara itu, pada bulan Agustus menurun menjadi 13 orang sedangkan bulan September berjumlah 21 orang. Kemudian, pada bulan Oktober jumlah pegawai PDAM Kota Padang yang melakukan pelanggaran disiplin berupa keterlambatan datang ke kantor kembali

mengalami peningkatan menjadi 25 orang. Oleh sebab itu, dapat dijelaskan bahwa permasalahan utama kinerja pegawai pada PDAM Kota Padang didominasi pada persoalan ketidakdisiplinan waktu yang berdampak pada kualitas dan kuantitas layanan serta efektivitas yang juga mempengaruhi kemandirian.

Peningkatan kinerja merupakan salah satu tujuan utama dari setiap organisasi. Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja, seperti faktor internal organisasi (misalnya, sumber daya manusia, teknologi, budaya organisasi) dan faktor eksternal organisasi (misalnya, kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, persaingan). Budaya organisasi merupakan salah satu faktor internal yang memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi (Siwi, Tewal, & Trang, 2020). Karena itu, pihak manajemen harus mempertimbangkan budaya organisasi dalam merancang sebuah organisasi. Pada sektor publik, manajemen harus menanggapi kebutuhan dan permintaan pelanggan. Budaya organisasi merupakan proses mencairkan dan menggabungkan gaya budaya atau perilaku setiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Alam, Sinaga, Liviana, & Indriani, 2020). Budaya organisasi dapat dikelola dengan baik, dengan cara diberikan pemahaman yang jelas serta perhatian tersendiri terhadap organisasi tersebut.

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur- unsur ini untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berpikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya

organisasi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. Seperti hasil penelitian dari Dunggio (2020) dan Rivai (2020), yakni terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Proses rekrutmen pegawai adalah salah satu cerminan budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Hal ini terlihat pada pola dan frekuensi perekrutan yang dilakukan. PDAM Kota Padang melakukan proses rekrutmen atau perekrutan satu kali dalam lima tahun. Namun, dalam situasi tertentu, lowongan baru dapat dibuka kembali dalam jangka waktu dua tahun. Di samping proses seleksi internal, PDAM Kota Padang juga membuka peluang rekrutmen melalui jalur outsourcing dan bahkan melalui jalur nepotisme. Padahal, budaya organisasi yang sehat dalam sebuah perusahaan, termasuk PDAM Kota Padang, selayaknya menjunjung tinggi nilai-nilai objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap proses rekrutmen. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan mendapatkan karyawan yang tepat dan berkualitas, demi mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan dalam PDAM Kota Padang adalah: (1) karyawan diharapkan masuk kerja tepat waktu dan juga pulang tepat waktu, mengikuti apel pagi dan tidak sering izin; (2) karyawan diharapkan memakai pakaian dinas sesuai dengan peraturan yang berlaku; (3) karyawan diharapkan bekerja terprogram dan terorganisir; dan (4) karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan dan memiliki tata krama dan sopan santun. Budaya organisasi pada kantor PDAM Kota Padang belum berjalan dengan baik yang diterapkan oleh perusahaan seperti halnya masih

terdapat karyawan yang datang terlambat dan mangkir pada jam operasional perusahaan. Komitmen juga penting dalam mencapai efektivitas pelayanan publik seperti PDAM Kota Padang. Semakin tinggi etos kerja yang dimiliki seorang karyawan maka semakin tinggi efektivitas pelayanan publik.

Faktor internal lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi. Kompetensi merupakan salah satu modal untuk mencapai kinerja yang efektif. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas karyawan yang bekerja di dalamnya. Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi yang dimiliki karyawan. Menurut Sarumaha (2022), kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan non rutin.

Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan sebuah organisasi. Prayogi, Lesmana, & Siregar (2019) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Kemudian, Menurut Pramularso (2018), mengatakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat dibuktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja atau kinerja. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh

profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi yang dimiliki karyawan Perumda Air Minum Kota Padang terbilang kurang karena masih ada pegawai yang kurang kompeten dalam kinerjanya, hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara oleh Bapak Wahyu dimana tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai PDAM Kota Padang berpengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki seperti pegawai yang kurang kompeten atau mahir dalam mengoperasikan komputer (gaptek) pada bagian tertentu terkadang diperlukan bantuan pegawai lainnya untuk membantunya sehingga terjadi tumpang tindih pekerjaan yang menjadi salah satu penghambat kinerja sehingga diadakannya pelatihan guna meningkatkan kompetensi pegawai yang kurang karena penting untuk menciptakan kompetensi setiap individu dalam organisasi. Hal ini dapat mendukung pelaksanaan kegiatan dan tanggung jawab di PDAM Kota Padang akan berlangsung secara cepat dan tepat. Hal ini terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.4
Data Karyawan berdasarkan Jabatan dan Pendidikan Tahun 2023**

No.	Jabatan	Tingkat Pendidikan			Total
		S-1	D-3	SMA/SMK	
1	Manager	9	1	0	10
2	Assistant Manager	22	6	4	32
3	Supervisor	14	20	2	36
4	Pelaksana	20	2	120	142
	Total	65	29	126	220

Sumber: SDM Perumda Air Minum Kota Padang 2024

Berdasarkan Tabel 1.4, dapat dilihat mayoritas pendidikan pegawai banyak yang SMA/SMK dengan jumlah 126 orang. Data ini dapat diasumsikan bahwa

rendahnya tingkat pendidikan pegawai berdampak pada pengetahuan dan wawasan yang dimiliki, seperti: kurangnya kecakapan pengoperasionalan teknologi dan penggunaan komputer dalam melaksanakan pekerjaannya.

PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kota Padang adalah entitas yang bertanggung jawab atas penyediaan air bersih bagi masyarakat di Kota Padang. Kinerja pegawai pada perusahaan ini sangat penting untuk memastikan layanan air bersih yang optimal dan memuaskan bagi pelanggan. Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi mereka.

Kompetensi pegawai mencakup berbagai aspek, mulai dari keterampilan teknis, pengetahuan, kemampuan manajerial, hingga sikap dan perilaku kerja. Kinerja pegawai diukur berdasarkan seberapa baik mereka dapat memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka, serta kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih produktif.

Pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efektif karena memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Misalnya, seorang teknisi dengan kompetensi teknis yang baik akan lebih cepat dalam memperbaiki kerusakan dan memastikan sistem distribusi air berjalan lancar. Selain itu, pegawai yang kompeten dalam komunikasi dan pelayanan pelanggan akan mampu menangani keluhan dan pertanyaan dengan lebih efektif sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, dapat diambil pelajaran bahwa pegawai yang merasa kompeten dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mereka merasa lebih percaya diri dan dihargai dalam pekerjaannya sehingga secara tidak langsung berdampak positif pada kinerja mereka.

Penelitian terkait pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja sudah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti terdahulu. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu pun dengan penelitian yang dilakukan oleh Dunggio, (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Alam, Sinaga, Liviana, & Indriani (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawaiartinya perubahan budaya organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja pegawai, atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan budaya organisasi maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Selain itu, dalam penelitian (Sinaga, Ratnasari, dan Hadi, 2021); (Kristiani, 2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan terkait penelitian terdahulu dengan penelitian ini ada 3. Pertama, penelitian ini dilakukan di Perumda Air Minum Kota Padang, sedangkan penelitian terdahulu dilakukan di berbagai konteks organisasi yang berbeda. Kedua, penelitian ini fokus pada dua variabel utama, yaitu budaya organisasi dan komitmen karyawan, sedangkan penelitian terdahulu mungkin fokus pada variabel lain selain budaya organisasi dan kompetensi. *Ketiga*, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru pada pengetahuan tentang pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan yang didasarkan pada 5 indikator, seperti: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, khususnya pada konteks Perumda Air Minum Kota Padang. Berdasarkan latar belakang dan pemikiran

tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan di Perumda Air Minum Kota Padang**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada maka akan dilakukan pengujian untuk variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini dengan mencoba merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Kota Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Kota Padang?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Kota Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Kota Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Kota Padang.

3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensisecara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta masukan untuk berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan penulis dalam masalah pengembangan sumber daya manusia.

2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini bisa dijadikan bahan bacaan untuk menambah pengetahuan dan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk penelitian kebih lanjut yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.

3. Bagi Akademik

Untuk menambah referensi dalam penelitian dan dijadikan acuan yang dapat digunakan bagi penelitian yang selanjutnya.

4. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Perumda Air Minum Kota Padang untuk lebih memahami pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

1.5 Batasan Masalah

Agar terfokusnya permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka penulis akan mencoba meneliti tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Air Minum Kota Padang”.