

PENERAPAN STRATEGI PENGUATAN BUDAYA KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI PDAM TIRTA BENTENG TANGERANG

Fajar Eryanto Septiawan
Universitas Langlangbuana, Bandung
Email: fajareryantos@gmail.com

Abstrak

Fenomena yang terjadi pada perusahaan daerah khususnya PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Tirta Benteng Tangerang adalah banyaknya keluhan konsumen dalam beberapa tahun terakhir baik pada website google dan data internal perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan strategi penguatan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di PDAM Tirta Benteng Tangerang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan Teknik pengumpulan data berupa wawancara. Hasil penelitian menemukan bahwa strategi penerapan budaya kerja yang dilakukan oleh PDAM Tirta Benteng Tangerang dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu strategi penguatan budaya kerja, strategi birokrasi, strategi penguatan eksternal, dan strategi peningkatan kinerja berbasis budaya.

Kata Kunci: Strategi, Budaya Kerja, Kinerja, PDAM Tirta Bening Tangerang.

Abstract

The phenomenon that occurs in regional companies, especially PDAM (Regional Water Supply Company) Tirta Benteng Tangerang, is the number of consumer complaints in recent years both on the Google website and the company's internal data. This study aims to determine the application of strategies to strengthen work culture in improving employee performance at PDAM Tirta Benteng Tangerang. This study uses qualitative methods with data collection techniques in the form of interviews. The results of the study found that the strategies for implementing work culture carried out by PDAM Tirta Benteng Tangerang in improving employee performance were strategies for strengthening work culture, bureaucratic strategies, external strengthening strategies, and culture-based performance improvement strategies.

Keywords: Strategy, Work Culture, Performance, PDAM Tirta Bening Tangerang.

A. PENDAHULUAN

Salah satu upaya untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang prima dalam membangun ekonomi nasional pada masa reformasi yaitu dengan cara melakukan pembangunan nasional yang berkeadilan di tingkat daerah. Misi pemerintah yaitu dengan cara memberikan sumber pendapatan yang dapat diterima untuk masing-masing daerah. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 mengenai desentralisasi fiskal. Hal ini didasarkan pada distribusi kapasitas antara pusat dan daerah. Sehingga setiap daerah berhak atas sumber keuangan pada pengelolaan aset daerah yaitu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan bekerja sama dengan pihak ketiga (Muryanto, 2014).

Meskipun demikian pada kenyataannya (BUMD) ini tidak seluruhnya menunjukkan performanya, sehingga diperlukan perombakan tatanan birokrasi yang ada, perombakan ini merupakan salah satu upaya pemerintah guna memperbaiki kinerja melalui perubahan budaya kerja yang telah menjadi kebiasaan sedari dulu untuk menyesuaikan dengan tuntutan

perkembangan zaman dan inovasi teknologi yang semakin maju dari waktu ke waktu dan tidak dapat dikendalikan.

Salah satu aspek yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat yang paling utama dalam pemenuhan kebutuhan pokok didalamnya mencakup penyediaan air bersih bagi kebutuhan sehari-hari. Akses kebutuhan air bersih di masyarakat Indonesia adalah PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum), yang bertanggungjawab dalam penyediaan air bersih di setiap daerah. Sebagai salah satu BUMD, PDAM harus bekerja keras agar bisa mendapatkan keuntungan yang besar sehingga berdampak positif bagi pertumbuhan ekonomi daerah, sekaligus mengembangkan pelayanan dan pasarnya di masyarakat (Salman, dkk., 2022).

Kedaaan alam Kota Tangerang dilalui oleh 3 (tiga) aliran sungai, yaitu sungai Cisadane, kali Angke dan kali Cirarab dengan panjang daerah yang dilalui 32 kilometer. Masyarakat di kota Tangerang banyak yang memanfaatkan sumur gali dan sumur pompa dangkal untuk kepentingan mandi, cuci dan masak. Meskipun kualitas sumur gali tersebut memiliki bau dan sedikit keruh. Kualitas air tanah mengandung besi dan mangan melebihi baku mutu sehingga kualitas sumur pada umumnya buruk (Pemerintah Kota Tangerang, 2018). Oleh karena itu pengelolaan air bersih diurus oleh PDAM Tirta Benteng sebagai BUMD kota Tangerang dalam upaya mengelola tiga aliran sungai untuk sistem kebersihan air minum warganya (Fani, 2011).

Hal ini tercakup dari visi yang terdapat pada PDAM Tirta Benteng Tangerang yaitu menjadi perusahaan yang berkembang, sehat, serta melayani, akan tetapi bertentangan dengan fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa masih banyak pelanggan yang merasa kurang puas dengan pelayanan yang telah diberikan. Salah satunya disebabkan belum siapnya infrastruktur pelayanan berbasis teknologi yang mapan dan ketersediaan air bersih yang semakin minim, adalah peningkatan keluhan pelanggan dan keterlambatan respon dari PDAM Tirta Benteng dalam melayani dan memberikan solusi atas keluhan-keluhan masyarakat pelanggan tersebut. Beberapa keluhan utama yang sering diungkapkan oleh pelanggan adalah kualitas air yang buruk, air yang tidak mengalir, layanan respon pelanggan yang tidak berfungsi dengan baik, yang semua itu berdampak pada turunnya kepuasan pelanggan PDAM Tirta Benteng (Yuliarmita & Riyasa, 2007).

Rendahnya kinerja pegawai dan pelayanan organisasi permasalahan kompleks pada PDAM Tirta Benteng adalah terkait dengan sistem remunerasi dan promosi pegawai di lingkungan PDAM Tirta benteng. Salah satu keluhan yang paling vokal diadakan oleh pegawai dalam PDAM Tirta Benteng adalah susahnya promosi dan sering terjadinya nepotisme dalam perekrutan pegawai baru. Sehingga beberapa pegawai yang ada dipilih dan ditempatkan tidak sesuai dengan keahlian dasar yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu posisi-posisi strategis yang berhubungan dengan pengambilan keputusan tidak secara baik di isi oleh orang-orang yang kompeten di bidangnya, sehingga loyalitas terhadap perusahaan itu sendiri menjadi berkurang dan kinerja tidak maksimal.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Budaya Kerja

Budaya kerja ini dapat dilihat sebagai sebuah sistem kerja bersama yang dipegang oleh seluruh pegawai organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2016). Dalam pengertian ini, budaya kerja dianggap sebagai sebuah pandangan hidup dari nilai-nilai yang menjadi sebuah kebiasaan dalam sebuah kelompok sehingga dari setiap individu menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja merupakan sebuah tingkah laku baik itu individu maupun kelompok dalam suatu organisasi yang memiliki tujuan yang sama dengan adanya sistem yang menjadi patokan atau pondasi bagi pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan (Indraputra & Sutrisna, 2013).

Budaya kerja terbentuk dengan waktu yang sangat lama dan membutuhkan proses yang panjang. Budaya dibentuk melalui pakem atau pola tertentu yang merefleksikan nilai-nilai yang mendalam. Budaya kerja dalam organisasi juga menggambarkan filsafat yang diyakini oleh para pendiri organisasi, sehingga sangat sulit untuk diubah. Dalam rangka mempertahankan nilai-nilai yang menjadi budaya tersebut, anggota organisasi pada umumnya akan diberikan pelatihan untuk sosialisasi nilai-nilai yang ada dalam organisasi atau perusahaan (Robbins & Judge, 2016; Schein, 2004).

Keteladanan merujuk pada kemampuan berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai utama dan keunggulan dari organisasi atau perusahaan (Wibowo, 2013). Budaya kerja PDAM Tirta Benteng Tangerang merupakan turunan dari visi, misi, dan strategi perusahaan untuk dapat terus mengembangkan perusahaannya dari waktu ke waktu. Budaya kerja PDAM Tirta Benteng Tangerang sebagai BUMD, juga tidak terlepas dari peraturan Kemenpan-RB dan Perda kota Tangerang. Dengan kata lain, budaya kerja yang dikembangkan selalu merujuk pada kebijakan dan peraturan yang berlaku di lingkungan lembaga-lembaga pelayanan publik yang telah ditetapkan oleh pemerintah, baik Pusat maupun Daerah.

2. Kinerja

Kesuksesan kinerja pegawai terjadi ketika kinerja yang diberikan oleh pegawai melebihi ekspektasi yang diinginkan oleh perusahaan. Pendapat lainnya mengungkapkan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan dari pimpinan perusahaan (Mangkunegara, 2013; Umar, 2002).

Salah satu bentuk Peraturan Pemerintah yang sering kali dirujuk sebagai pedoman untuk penyusunan dimensi atau indikator pengukuran kinerja di berbagai lembaga pemerintah, adalah Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Republik Indonesia No. 9 Tentang Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2016). Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa beberapa dimensi atau indikator utama untuk peningkatan kinerja yang bisa diacu adalah:

- a. Peningkatan kualitas dan akuntabilitas dengan indikator seperti kualitas pelayanan, keterbukaan, transparansi, kejelasan, dan lainnya.
- b. Peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja dengan indikator seperti maturitas kerja, sistem pengendalian, pengawasan internal, dan lainnya.
- c. Peningkatan kapabilitas koordinasi dengan indikator seperti kemandirian, komunikasi internal dan eksternal, kerja sama, adaptasi, pemecahan masalah, dan lainnya.
- d. Peningkatan kepemimpinan dengan indikator seperti gaya kepemimpinan, model, kapasitas, sikap, kepribadian, tanggung jawab, dan lainnya (BPKP, 2016).

Acuan tersebut tidak bersifat mutlak karena bisa disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing lembaga atau organisasi serta masalah yang dihadapi. Jika persoalan utama yang dihadapi adalah rendahnya kualitas pelayanan, maka kinerja bisa diarahkan untuk peningkatan kualitas pelayanan tersebut. Jika persoalan yang dihadapi adalah kepemimpinan yang kurang mendukung pada peningkatan kinerja, maka kepemimpinan bisa dijadikan dimensi atau indikator utama dari kinerja, dan lain sebagainya (Maarif & Kartika, 2021).

Melihat konteks PDAM Tirta Benteng sendiri, sebagai subjek yang diteliti dalam penelitian ini, dimensi kinerja, indikator, dan sub-indikator yang dikembangkan berasal dari peraturan BPKP ini, untuk kemudian disesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan perusahaan, terutama pada pertimbangan akan nilai-nilai yang dianggap paling penting untuk dikembangkan dan dijadikan ukuran dari kinerja yang diharapkan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Adapun aspek pengukuran kinerja pegawai atau disebut juga daftar penilaian kinerja yang diterapkan di PDAM Tirta Benteng Tangerang, meliputi:

- a. Loyalitas
- b. Semangat kerja
- c. Kepemimpinan
- d. Kerja sama
- e. Prakarsa
- f. Tanggung jawab
- g. Pencapaian target

Aspek penilaian kinerja di atas dibuat oleh perusahaan berdasarkan Permenpan-RB, Perda, Perwal, visi, misi, dan tujuan perusahaan, serta bertujuan agar dapat memenuhi standar kualitas sumber daya manusia yang telah ditetapkan supaya perusahaan selalu termasuk ke dalam kategori sehat dan mencapai pertumbuhan organisasi menuju profesionalisme berdasarkan penilaian pengelolaan dan keberhasilan SPAM PDAM Tirta Benteng Tangerang itu sendiri.

C. METODE

Penelitian ini bertujuan untuk melihat penerapan strategi budaya kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai dari *upper management* hingga *bottom management*. Tujuan penelitian ini dapat dicapai dengan menggunakan metode deskriptif analisis, di mana metode deskriptif analisis adalah suatu metode penelitian yang menggunakan metode deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran terhadap suatu objek penelitian dengan menggunakan objek penelitian atau proses studi kasus sebagai sampel dan memberikan kesimpulan yang berlaku secara umum tanpa membuat perbandingan atau hubungan antar variabel yang diteliti (Priadana, 2017; Sugiyono, 2016; Sukmadinata, 2009).

Penelitian ini mengambil studi kasus di PDAM Tirta Benteng Tangerang. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan induktif yang merupakan cara berpikir, di mana ditarik kesimpulan yang bersifat umum dari berbagai kasus yang bersifat individual. Penarikan kesimpulan secara induktif dimulai dengan menyatukan pernyataan-pernyataan yang bersifat umum. Pendekatan induktif dengan mengambil suatu kesimpulan secara umum dari fakta-fakta nyata yang ada di lapangan.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebuah organisasi baik itu yang bersifat *profit oriented* maupun *benefit oriented*, baik perusahaan swasta maupun organisasi sektor publik memerlukan manajemen strategis (Untoro & Halim, 2007). Hal tersebut disebabkan setiap organisasi dalam upaya mencapai tujuannya memerlukan program-program yang terperinci. Beberapa manfaat adanya strategi dalam suatu organisasi di antaranya adalah dapat meminimaliasi dampak buruk yang mungkin terjadi, menjadi support system dalam sebuah tujuan yang telah ditetapkan dan dapat membuat efektif serta efisien peluang yang ada (Aldino, 2021).

Sesuai dengan pernyataan Direktur Utama PDAM Tirta Benteng Tangerang yang mengungkapkan bahwa dengan adanya masalah-masalah yang terjadi saat ini, PDAM Tirta Benteng Tangerang akan berfokus terhadap perbaikan-perbaikan yang dapat dilakukan serta menjalankan peluang-peluang yang ada. Strategi tersebut didukung dari hasil penelitian dan wawancara secara mendalam lalu diolah oleh penulis dan dikembangkan menjadi 4 strategi budaya utama seperti berikut ini:

Strategi Penguatan Budaya Kerja

Berdasarkan hasil analisis atas proposisi penelitian terkait kondisi budaya kerja yang diharapkan (*expected culture*), kondisi kinerja yang diinginkan, dan faktor-faktor yang memengaruhinya, didapatkan fakta bahwa penerapan budaya kerja di lingkungan PDAM Tirta Benteng masih lemah. Hal ini berdampak pada kinerja pegawai yang juga rendah. Terdapat

keterkaitan yang kuat antara budaya kerja dengan kinerja pegawai, yang membuat manajemen PDAM Tirta Benteng harus bisa merumuskan strategi tertentu untuk penguatan nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) sebagai dasar untuk penguatan budaya kerja itu sendiri. Berikut adalah strategi penguatan berbagai dimensi budaya kerja di lingkungan PDAM Tirta Benteng berdasarkan analisis proposisi atas hasil penelitian:

Tabel 1. Strategi Penguatan Budaya Kerja

No.	Dimensi	Strategi
1.	Kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan sistem <i>reward and punishment</i> yang lebih adaptif dengan kebutuhan pegawai. - Sosialisasi peraturan kerja dan kode etik pegawai secara tertulis ke seluruh level organisasi. - Keteladanan dalam bekerja yang dicontohkan oleh manajemen perusahaan dan jajaran pimpinan. - Penghargaan atas kedisiplinan dengan promosi dan jenjang karir yang baik.
2.	Kuantitas, Kualitas dan Kontinuitas	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kualitas air bersih dengan penggunaan teknologi mutakhir. - Perluasan pasar pelanggan dengan bekerja sama mengoptimalkan kerja sama dengan berbagai unsur masyarakat dan lembaga usaha lainnya. - Perbaiki kinerja manajemen dan kondisi internal perusahaan. - Peningkatan kesejahteraan pegawai berbasis prestasi kerja. - Perbaiki aset dan modal kerja. - Jika perlu, perubahan tarif pelayanan sesuai dengan peraturan pemerintah dan analisis kelayakan bisnis. - Diversifikasi produk dan pelayanan di masa depan.
3.	Inovasi dan kreativitas	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan teknologi terbaru baik dalam pelayanan terkait sistem aduan, komunikasi antar lini, kinerja manajemen, ataupun dalam hal penyediaan produk air bersih. - Perubahan metode kerja sesuai dengan tuntutan masyarakat. - Perubahan orientasi manajemen dengan penerapan berbagai pendekatan dan model manajemen strategis, seperti manajemen mutu terpadu (TQM), balanced score card (BSC), dan lainnya. - Penerapan indikator kelayakan secara maksimal seperti IRR, NPV, PBP, BC Ratio, Affordability dan ROI layak untuk investasi dan perbaikan kinerja. - Perubahan standar capaian kinerja sesuai dengan perubahan kondisi aktual di masyarakat. - Perbaiki sistem pelayanan secara keseluruhan melalui kerja sama dengan pihak-pihak terkait untuk mempermudah pembayaran, penagihan, pendaftaran pelanggan baru, dan pemberian kritik atau masukan terhadap perusahaan oleh masyarakat pelanggan. - Penyiapan strategi cadangan untuk kondisi-kondisi darurat yang tidak teramalkan, seperti Pandemi di masa depan. - Sosialisasi pentingnya kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan ke seluruh level manajemen dan pegawai.
4.	Koordinasi internal	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan koordinasi antar lini manajemen dan bagian perusahaan melalui kerja sama silang. - Pembentukan tim-tim khusus untuk penyelesaian kasus tertentu antar bagian.

ARTIKEL

		<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk kemudahan koordinasi. - Pelatihan kemampuan kerja sama dan penggunaan teknologi pendukung kerja terbaru. - Peningkatan kualitas dan kapabilitas kepemimpinan dan manajerial. - Membangun harmoni antar lini pekerja dan mencegah polarisasi kelompok yang memunculkan konflik kepentingan.
5.	Kesejahteraan	<ul style="list-style-type: none"> - Membangun kesadaran manajemen bahwa pegawai atau SDM merupakan aset terpenting perusahaan yang harus dijaga dan diberdayakan secara optimal. - Perluasan pasar dan perbaikan kinerja pelayanan sebagai dasar motivasional untuk peningkatan kesejahteraan. - Penambahan besaran upah dan tunjangan berbasis prestasi kerja dan kompetensi. - Penyediaan fasilitas pendukung keselamatan kerja, kesehatan, kebersihan, dan perlindungan kerja yang mumpuni.
6.	Profesionalitas	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan <i>mindset</i> perusahaan dalam menjalankan bisnis. - Sosialisasi dan internalisasi kode etik kepegawaian ke seluruh level organisasi. - Pelatihan berkala untuk peningkatan kinerja berbasis kepuasan pelanggan. - Perubahan standar operasional prosedur kerja yang lebih berorientasi pada pelanggan. - Pengurangan kultur birokratis di lingkungan kerja. - Perumusan identitas diri perusahaan yang lebih baik untuk meningkatkan kebanggaan sebagai pegawai PDAM Tirta Benteng. - Penerimaan, penempatan, dan pengangkatan pegawai berbasis kompetensi, bukan berbasis kekerabatan.

Sumber: Data diolah Penulis (2022)

Strategi Birokrasi

Adapun strategi birokrasi sebagai bagian khusus dari strategi penguatan budaya kerja di lingkungan PDAM Tirta Benteng Tangerang dimaksudkan sebagai penyelarasan budaya kerja lembaga pelayanan publik dengan budaya kerja perusahaan yang bergerak di bidang industri jasa secara umum. Dalam hal ini, penekanan strategi tersebut didasarkan atas kelemahan-kelemahan yang muncul dari hasil analisis atas kondisi budaya kerja dan kinerja pegawai di lingkungan PDAM Tirta Benteng sebelumnya. Berikut adalah strategi birokrasi yang bisa diterapkan oleh PDAM Tirta Benteng tersebut:

Tabel 2. Strategi Birokrasi

No.	Dimensi	Strategi
1.	Nilai-nilai Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Penguatan berbagai dimensi budaya kerja yang sudah ditetapkan dalam setiap aspek organisasi, mulai dari aspek fisik, aturan normatif, kode etik, hingga capaian kinerja dan standar pelayanan. - Penjabaran nilai-nilai budaya kerja yang diharapkan dalam perencanaan manajemen secara keseluruhan. - Penggunaan model dan pendekatan manajemen strategis untuk mengubah kondisi kultural perusahaan agar lebih dinamis dan inovatif serta menghindari budaya birokratis yang kaku dan prosedural.

ARTIKEL

		<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan berkala yang melibatkan seluruh jajaran manajemen dan kepegawaian tentang nilai-nilai perusahaan yang ingin dibangun dan dikuatkan. - Menjalankan bisnis perusahaan layaknya perusahaan penyedia jasa pada umumnya dan menjauhkan pikiran tentang kekhususan instansi layanan publik sebagai lembaga pemerintahan.
2.	Visi, Misi dan Rencana Strategis	<ul style="list-style-type: none"> - Derivasi nilai-nilai dan butir praktik yang jelas dari visi dan misi ke dalam Rencana Strategis perusahaan. - Peninjauan visi dan misi perusahaan secara berkala sesuai dengan perubahan dan capaian. - Pelibatan pakar dan stakeholder dalam penyusunan Renstra perusahaan. - Penjabaran dan sosialisasi visi, misi, dan renstra ke dalam panduan kerja tertulis untuk para pegawai. - Sosialisasi nilai-nilai perusahaan kepada masyarakat pelanggan melalui praktik promosi yang berorientasi pada penguatan hubungan perusahaan dengan masyarakat pelanggan. - Penguatan dan penambahan modal kerja dengan membuka saluran investasi yang terukur. - Membangun budaya kerja profesional dan bisnis proses <i>excellence</i>. - Peningkatan pelayanan secara keseluruhan dengan menjadikan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama perusahaan, bukan kepuasan atasan. - Kejelasan status perusahaan dalam konteksnya sebagai item bisnis pemerintah kota/daerah terkait sharing profit dan benefit serta kepentingan bisnis internal perusahaan.
3.	Birokrasi Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> - Perbaiki kultur kerja di lingkungan perusahaan secara keseluruhan dengan membuka kritik dan masukan yang luas kepada stakeholder perusahaan dan pegawai. - Manajemen SDM yang profesional berbasis kompetensi dan pelayanan prima. - Seleksi, rekrutmen, dan penempatan pekerja secara profesional untuk motivasi kerja dan menjauhkan praktik penempatan berbasis kepentingan dan kekerabatan. - Restrukturisasi perusahaan dan perampingan untuk efektivitas dan efisiensi. - Pemberdayaan SDM dan pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan rutin. - Fokus pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan untuk setiap target capaian kinerja. - Membiasakan inovasi dan kreativitas dalam pelayanan demi kemudahan pelanggan dan menghindari kekakuan prosedur pelayanan seperti lembaga layanan publik dan pemerintahan pada umumnya. - Pengawasan dan pengendalian pelayanan untuk menghindari praktik kolusi dan korupsi yang merugikan pelanggan. - Sanksi yang tegas untuk setiap kecurangan baik oleh pegawai maupun pelanggan.
4.	Payung Normatif	<ul style="list-style-type: none"> - Penguatan dukungan dari pemerintah kota Tangerang melalui Perwal/Perda yang berfokus pada kinerja perusahaan.

ARTIKEL

		<ul style="list-style-type: none"> - Menghindari campur tangan yang tidak berkaitan dengan kepentingan bisnis ataupun perbaikan pelayanan. - Penataan regulasi dengan berlandaskan kondisi objektif perusahaan dan perubahan tuntutan masyarakat. - Penataan program terpadu untuk peningkatan kinerja PDAM seperti sanitasi layak sejalan dengan RPJMN 2020-2024 dan SDG's 2030.
--	--	--

Sumber: Data diolah (2022)

Strategi Penguatan Eksternal

Adapun strategi penguatan eksternal perusahaan berdasarkan hasil analisis atas kondisi objektif perusahaan terkait budaya kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan, terutama dengan melibatkan faktor-faktor yang memengaruhi keduanya dari luar, adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Strategi Penguatan Eksternal

No.	Dimensi	Strategi
1.	Sumber Daya Alam	<ul style="list-style-type: none"> - Kerja sama dengan pemerintah untuk memberikan masukan terkait pentingnya penertiban limbah industri guna menjaga kualitas air. - Pembangunan sarana dan prasarana air bersih untuk kepentingan jangka panjang (bendungan). - Penggunaan teknologi terbaru untuk penyulingan dan pemurnian air serta peningkatan ketersediaan dan kualitas air. - Penyediaan rencana dan aset cadangan untuk situasi-situasi tidak menentu yang disebabkan perubahan iklim, curah hujan, dan bencana. - Peningkatan modal kerja untuk investasi jangka panjang terkait pengelolaan air di wilayah Tangerang secara keseluruhan.
2.	Lingkungan Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> - Pengawasan rutin yang melibatkan masyarakat atas aset penting perusahaan dan pelanggan, seperti pipa atau saluran air, untuk menghindari pencurian dan aktivitas kejahatan lainnya. - Penyuluhan kepada masyarakat untuk peningkatan kesadaran tentang pentingnya menjaga kebersihan lingkungan untuk mengurangi ancaman polusi air. - Membangun komunikasi dan relasi dengan unsur penting di masyarakat untuk perluasan pasar pelanggan dan perbaikan pelayanan. - Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk efektivitas pelayanan pelanggan. - Peningkatan tanggungjawab sosial (<i>corporate social responsibility</i>) perusahaan terhadap masyarakat dengan keterlibatan dan bantuan nyata.
3.	Kemitraan	<ul style="list-style-type: none"> - Penguatan dan perluasan kerja sama dengan berbagai lembaga, baik lembaga pemerintahan ataupun lembaga bisnis jasa lainnya. - Perluasan aspek bisnis dan layanan dengan merangkul unsur-unsur atau pihak-pihak tertentu yang bernilai bagi perusahaan. - Peningkatan kualitas pelayanan dan praktik promosional untuk perluasan pasar demi meraih kepercayaan investor. - Mengubah regulasi yang kaku yang membatasi inovasi bisnis perusahaan. - Brainstorming dengan melibatkan perusahaan mapan untuk perbaikan manajemen dan kinerja perusahaan.

		- Mengadopsi pendekatan dan model manajemen yang menekankan pada pentingnya kerja sama dan kemitraan dalam bisnis jasa.
4.	Stakeholder Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi nilai-nilai perusahaan yang ingin ditingkatkan kepada pihak-pihak terkait yang berkepentingan, seperti pemerintah kota/daerah dan masyarakat pelanggan. - Perubahan pola kerja manajemen SDM yang dikuatkan dengan dasar hukum dan regulasi yang jelas. - Pengadaan riset berkala terkait kondisi objektif bisnis jasa air minum, peran dan kebijakan pemerintah, serta perubahan kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

Sumber: Data diolah (2022)

Strategi Peningkatan Kinerja Berbasis Budaya

Mengingat bahwa penguatan budaya kerja menjadi faktor yang diharapkan bisa memberikan pengaruh dan kontribusi pada peningkatan kinerja pegawai di lingkungan PDAM Tirta Benteng Tangerang, maka peneliti juga menyusun strategi peningkatan kinerja yang didasarkan pada hasil analisis atas kondisi objektif kinerja pegawai dan diintegrasikan dengan nilai-nilai dan budaya kerja yang diinginkan oleh perusahaan untuk menguatkan kinerja tersebut seperti bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Strategi Peningkatan Kinerja Berbasis Budaya Kerja

No.	Dimensi	Strategi
1.	Loyalitas	<ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan dan penguatan identitas diri perusahaan yang baik dan bisa menimbulkan kebanggaan pada pegawai. - Perbaikan lingkungan kerja, iklim kerja, dan dukungan perusahaan terhadap pegawai. - Penyediaan fasilitas terbaik terkait kesehatan, perlindungan kerja, keamanan, dan kenyamanan dalam bekerja. - Sosialisasi nilai-nilai keunggulan perusahaan untuk membangun citra diri perusahaan yang positif di mata pegawai.
2.	Semangat Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Penyediaan insentif dan tunjangan berbasis prestasi kerja pada pegawai. - Pemberian motivasi oleh manajer dan jajaran pimpinan perusahaan pada pegawai. - Dukungan moral dan materil untuk peningkatan semangat kerja pegawai. - Penyediaan perlengkapan kerja dan peralatan pendukung yang baik. - Pemberdayaan pegawai melalui pelatihan dan kompetisi kerja yang sehat.
3.	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Penguatan visi, misi, dan rencana strategis perusahaan ke dalam alur kerja harian. - Kehadiran pimpinan dan keterlibatan langsung dalam pekerjaan sebagai teladan. - Membuka pintu kritik dan masukan seluas-luasnya tanpa prosedur birokratis yang berbelit. - Mengubah kebijakan yang kaku yang membatasi inovasi dan kreativitas pegawai. - Penjelasan visi kepemimpinan dengan bahasa yang mudah dipahami oleh pegawai.

ARTIKEL

		<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi efektif dengan pegawai dengan menghilangkan sekat kultural tertentu yang menghambat relasi pimpinan dan bawahan.
4.	Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan jaringan kemitraan dengan pihak-pihak lain yang bisa memberikan pertambahan nilai dan pengetahuan. - Kerja sama dengan perusahaan penyedia air bersih sejenis yang melibatkan proses pembelajaran melalui pertukaran pegawai. - Pembentukan tim kerja lintas bagian untuk memupuk solidaritas dan kemampuan bekerja sama antar pegawai. - Konsolidasi internal dengan memperkuat relasi antar bagian dalam perusahaan sebagai satu kesatuan.
5.	Prakarsa	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan kebebasan pada pegawai untuk berinisiatif dalam melakukan pekerjaan dalam batasan tertentu. - Membiasakan metode-metode baru dalam bekerja secara efektif dan efisien. - Melatih pegawai untuk berani dan terbiasa mengemukakan gagasan secara logis dan bertanggungjawab. - Memberikan apresiasi dan penghargaan atas inisiatif pegawai terlebih dahulu, meskipun dilanjutkan dengan perbaikan atas inisiatif tersebut.
6.	Tanggungjawab	<ul style="list-style-type: none"> - Memupuk tanggungjawab individual dan kolektif dalam perusahaan sebagai satu kesatuan. - Mengubah fokus kinerja dari penyelesaian tugas menjadi pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. - Orientasi pegawai baru dan lama yang berfokus pada pelayanan prima. - Penugasan dan pembelajaran berkelanjutan.
7.	Pencapaian Target	<ul style="list-style-type: none"> - Meyakinkan pegawai untuk bekerja dengan baik dengan menekankan pada aspek manfaat yang bisa mereka dapatkan. - Menempatkan target capaian secara dinamis dan membuat target baru ketika target tertentu sudah dicapai. - Target capaian kerja tidak saja bersifat teknis normatif, tapi juga berorientasi pada pengembangan nilai-nilai perusahaan dan pemenuhan kepuasan pelanggan. - Integrasi tujuan individu dengan tujuan perusahaan agar kinerja bisa seirama untuk kepentingan bersama. - Peningkatan target capaian setiap tahunnya dengan detail perencanaan dan implementasi metode yang mendukung dan bisa dipelajari oleh pegawai.

Sumber: Data diolah (2022)

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa budaya kerja di PDAM Tirta Benteng Tangerang masih belum tertanam dengan kuat dan kinerja pegawai juga berdasarkan hasil DP3 masih belum optimal. Ada 4 penerapan strategi penguatan budaya kerja yang dilakukan oleh PDAM Tirta Benteng Tangerang dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu strategi penguatan budaya kerja, strategi birokrasi, strategi penguatan eksternal dan strategi peningkatan kinerja berbasis budaya. Keempat strategi itu jika dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldino, W. (2021). Analisis Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan CV. Bintang Andalas. *Jurnal Administrasi Sosial dan Humaniora*, 4(1), 128-134.
- Fani, R. D. (2011). *PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang Dalam Pemberitaan (Analisis Isi Pemberitaan Media Cetak Terhadap Perusahaan BUMD PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang Periode Januari–Desember 2010)* (Doctoral Dissertation, UAJY).
- Indraputra, T., & Sutrisna, E. (2013). Disiplin, Motivasi, Budaya Kerja, dan Kinerja. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 1(3), 276-281.
- Maarif, M. S., & Kartika, L. (2021). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*. Bandung: IPB Press.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muryanto, Y. T. (2014). Model pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam rangka mewujudkan good corporate governance. *Yustisia Jurnal Hukum*, 3(1).
- Priadana, M. S. (2017). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Universitas Pasundan.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. UK: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salman, A. B., Jamaluddin, A., & Bakti, A. (2022). Pengaruh Distribusi Air Bersih Terhadap Kepuasan Pelanggan di Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Tirta Danau Tempe Kabupaten Wajo. *Precise Journal of Economic*, 1(2), 31-50.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Joddry-Bass: John Wiley & Sons.
- Sukmadinata, S. N. (2005). *Metode Penelitian*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2002). *Evaluasi kinerja perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Untoro, W., & Halim, A. (2007). Strategic Management in the PublicSector Organization: Publicness Implication on the Process and Dimension. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1).
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yuliarmi, N. N., & Riyasa, P. (2007). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan PDAM Kota Denpasar. *Buletin Studi Ekonomi*, 12(1), 9-28.