

## Kinerja Divisi Hubungan Pelanggan dalam Menangani Laporan Masyarakat di Perumda Tirtanadi

Dimas Prasetyo<sup>1</sup>, Erika Revida<sup>2</sup>, Josafat Lumbanbatu<sup>3</sup>, Sindi Dea Agustina Ginting<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Universitas Sumatera Utara

Corresponding Author: [erika@usu.ac.id](mailto:erika@usu.ac.id)

Published: September, 2026

---

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja Divisi Hubungan Pelanggan Perumda Tirtanadi dalam menangani laporan masyarakat serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi kepustakaan dengan informan yang terdiri atas pimpinan, pegawai Divisi Hubungan Pelanggan, dan masyarakat pengguna layanan. Analisis menggunakan faktor kinerja menurut Wibowo (2011), yaitu individu, kepemimpinan, sistem, dan kontekstual/situasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Divisi Hubungan Pelanggan didukung oleh keterampilan dan komitmen pegawai serta arahan dan dukungan pimpinan. Namun, kinerja belum optimal karena masih terdapat keterlambatan respons, keterbatasan jumlah petugas dibandingkan volume laporan, serta keterbatasan teknologi dan infrastruktur pelayanan. Faktor individu dan kepemimpinan menjadi pendukung, sedangkan faktor sistem dan kontekstual/situasional masih menjadi kendala. Kinerja Divisi Hubungan Pelanggan telah berjalan, tetapi masih perlu ditingkatkan melalui penguatan sistem pelayanan, teknologi dan infrastruktur, serta penyesuaian jumlah petugas dengan beban laporan.

**Kata kunci:** Kinerja Organisasi, Pelayanan Pengaduan, Laporan Masyarakat, Perumda Tirtanadi.

---

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

---

### PENDAHULUAN

Air merupakan kebutuhan dasar masyarakat yang memiliki peran penting dalam menunjang kesehatan, kesejahteraan, dan aktivitas ekonomi. Sebagai penyelenggara pelayanan publik, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) memiliki tanggung jawab dalam menyediakan air minum yang aman, layak, berkualitas, dan berkelanjutan. Di Provinsi Sumatera Utara, tugas tersebut dilaksanakan oleh Perumda Tirtanadi yang berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara Nomor 10 Tahun 2009 memiliki tujuan meningkatkan kualitas pelayanan dan distribusi air guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

**Tabel 1 Jumlah Laporan Masyarakat ke Kantor PERUMDA Tirtanadi Tahun 2023 – 2025**

| No | Tahun | Laporan Call Centre, Whatsapp, dan website | Laporan Langsung | Jumlah | Laporan Selesai |
|----|-------|--------------------------------------------|------------------|--------|-----------------|
| 1  | 2023  | 52.663                                     | 7.751            | 60.414 | 51.955          |
| 2  | 2024  | 48.235                                     | 4.612            | 52.847 | 45.448          |
| 3  | 2025  | 55.291                                     | 10.856           | 66.147 | 56.886          |

Berdasarkan Tabel 1.1 dalam pelaksanaannya, Perumda Tirtanadi masih menghadapi berbagai permasalahan. Permasalahan tersebut tercermin dari tingginya jumlah pengaduan masyarakat. Pada

tahun 2023 tercatat sekitar 60.414 laporan, tahun 2024 sebanyak 52.847 laporan, dan meningkat menjadi 66.147 laporan pada tahun 2025. Jenis keluhan yang paling dominan adalah debit air kecil dan air mati, yang menunjukkan bahwa kontinuitas distribusi masih menjadi salah satu tantangan utama dalam pelayanan Perumda Tirtanadi. Berdasarkan data tersebut, terdapat 8.459 laporan yang belum tercatat selesai pada 2023, 7.399 laporan pada 2024, dan 9.261 laporan pada 2025. Tahun 2025 menjadi periode dengan volume laporan tertinggi, sehingga memperlihatkan besarnya tekanan pelayanan yang harus ditangani Divisi Hubungan Pelanggan.

**Tabel 1.2 Jumlah Pegawai Frontliner Divisi Pengaduan Masyarakat Kantor PERUMDA Tirtanadi 2025**

| No | <i>Customer Service</i> | <i>Call Center</i> | <i>Admin Whatsapp</i> | <i>Pengelola website</i> |
|----|-------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1  | 1 Orang                 | 2 Orang            | 1 Orang               | 1 Orang                  |

Berdasarkan Tabel 1.2 Dalam kondisi tersebut, Divisi Hubungan Pelanggan memiliki peran strategis sebagai penghubung antara perusahaan dan masyarakat. Divisi ini bertugas menerima, memberikan informasi, serta menindaklanjuti pengaduan pelanggan. Namun, tingginya volume pengaduan belum sepenuhnya didukung oleh sumber daya yang memadai. Pada tahun 2025, pelayanan pengaduan hanya didukung oleh 1 customer service, 2 petugas call center, 1 admin WhatsApp, dan 1 petugas pengelola website. Selain itu, berdasarkan hasil prapenelitian, teknologi yang masih menggunakan peralatan lama terkadang mengalami gangguan jaringan sehingga dapat menghambat penerimaan dan tindak lanjut pengaduan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan penanganan pengaduan pada PDAM/PERUMDA telah menjadi fokus kajian, namun dengan temuan yang bervariasi dan belum secara spesifik menyoroti kinerja divisi pengaduan sebagai mekanisme strategis dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Aprilia (2020) menemukan bahwa pelayanan PDAM Unit Dampit secara umum cukup baik pada aspek sarana-prasarana, kecepatan respons, ketanggapan, dan kesopanan petugas, meskipun terdapat kelemahan pada kontinuitas pasokan air; Janah (2024) menyimpulkan hal serupa pada PDAM Kabupaten Hulu Sungai Utara dengan prosedur yang sederhana dan komunikasi yang baik, namun masih dijumpai kendala sarana-prasarana, peralatan kerja, dan mekanisme penyelesaian pengaduan yang belum maksimal; sementara Pratiwi (2023) melaporkan bahwa kualitas pelayanan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan belum efektif karena indikator kehandalan, responsivitas, jaminan, empati, dan bukti nyata belum diimplementasikan secara optimal.

Berdasarkan kajian tersebut, terdapat celah penelitian (*research gap*) karena studi-studi sebelumnya belum secara khusus menganalisis peran dan kinerja unit atau divisi pengaduan sebagai mekanisme strategis, serta belum mengaitkan secara mendalam antara tingginya volume pengaduan, keterbatasan sumber daya manusia, dan efektivitas kinerja unit pengaduan dalam konteks PERUMDA Tirtanadi. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan kajian dengan menganalisis kinerja Divisi Hubungan Pelanggan (unit pengaduan) PERUMDA Tirtanadi secara komprehensif dalam meningkatkan kepuasan masyarakat, dengan mempertimbangkan aspek beban kerja, responsivitas pengaduan, serta realitas permasalahan pelayanan air minum yang dihadapi pelanggan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengkaji kinerja Divisi Hubungan Pelanggan Perumda Tirtanadi dalam menangani laporan masyarakat. Data yang digunakan terdiri atas data primer dan sekunder yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Observasi dilakukan terhadap proses pelayanan pengaduan, pelaksanaan tugas pegawai, serta fasilitas dan sarana pendukung, sedangkan wawancara dilakukan kepada pimpinan, pegawai Divisi Hubungan Pelanggan, dan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dokumentasi mencakup profil organisasi, tugas dan fungsi, SOP, data laporan dan penyelesaian pengaduan, serta dokumen evaluasi dan kegiatan pelayanan. Informan ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelayanan pengaduan, yang terdiri atas 1 informan kunci, 4 informan utama, dan 5 informan

pendukung dengan total 10 informan. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2020), meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari pimpinan, pegawai, dan masyarakat serta triangulasi teknik melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

## **PEMBAHASAN**

### **A. Hasil Penelitian/Temuan**

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan beberapa permasalahan dalam kinerja Divisi Hubungan Pelanggan Perumda Tirtanadi dalam menangani laporan masyarakat. Temuan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### **1. Lambatnya respons terhadap laporan masyarakat**

Salah satu permasalahan yang ditemukan dalam pelayanan Divisi Hubungan Pelanggan adalah masih lambatnya respons terhadap laporan yang disampaikan masyarakat. Kondisi ini terutama terlihat pada pengaduan yang disampaikan melalui WhatsApp. Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat, terdapat laporan yang baru memperoleh respons pada hari berikutnya, bahkan terdapat laporan yang baru ditanggapi setelah dua hari. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerimaan laporan belum selalu diikuti dengan respons secara cepat.

Lambatnya respons tersebut berkaitan dengan tingginya jumlah laporan yang masuk dibandingkan dengan jumlah petugas yang tersedia. Kepala Divisi Hubungan Pelanggan menjelaskan bahwa jumlah pengaduan yang masuk cukup tinggi, sedangkan jumlah pegawai yang menangani pelayanan masih terbatas. Kondisi tersebut menyebabkan petugas harus menangani banyak laporan dalam waktu yang bersamaan. Meskipun pegawai telah memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menerima dan mengelola pengaduan serta telah mendapatkan pelatihan yang berkaitan dengan tugas pelayanan, keterbatasan jumlah petugas membuat kemampuan tersebut belum sepenuhnya menghasilkan pelayanan yang cepat. Dari sisi masyarakat, keterlambatan respons dapat menimbulkan ketidakpuasan karena masyarakat mengharapkan adanya kepastian bahwa laporan yang disampaikan telah diterima dan sedang ditindaklanjuti.

#### **2. Keterbatasan jumlah pegawai dibandingkan dengan volume laporan masyarakat.**

Temuan berikutnya adalah adanya ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dengan volume laporan masyarakat. Berdasarkan data penelitian, jumlah laporan masyarakat mencapai 60.414 laporan pada tahun 2023, 52.847 laporan pada tahun 2024, dan meningkat menjadi 66.147 laporan pada tahun 2025. Sementara itu, pada tahun 2025 pelayanan frontliner hanya didukung oleh 1 customer service, 2 petugas call center, 1 admin WhatsApp, dan 1 pengelola website. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa beban pelayanan yang harus ditangani relatif besar dibandingkan dengan ketersediaan sumber daya manusia. Tingginya volume laporan semakin terasa ketika terjadi gangguan pelayanan air, karena pada kondisi tersebut jumlah masyarakat yang menyampaikan keluhan meningkat secara bersamaan.

Meskipun pembagian tugas dalam Divisi Hubungan Pelanggan telah berjalan dan pegawai memahami tugas masing-masing, keterbatasan jumlah pegawai menyebabkan pelayanan belum dapat diberikan secara optimal. Kondisi ini terutama berdampak terhadap kecepatan respons dan tindak lanjut laporan. Dengan demikian, keterbatasan SDM tidak hanya menjadi persoalan internal organisasi, tetapi juga berpengaruh terhadap pengalaman dan kepuasan masyarakat dalam memperoleh pelayanan pengaduan.

#### **3. Keterbatasan teknologi dan infrastruktur pelayanan pengaduan**

Penelitian juga menemukan adanya keterbatasan pada teknologi dan infrastruktur yang digunakan dalam pelayanan pengaduan. Beberapa peralatan yang digunakan masih menggunakan teknologi atau perangkat dengan model lama sehingga belum sepenuhnya mampu mendukung kebutuhan pelayanan yang memiliki volume laporan tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai, ketika sistem mengalami gangguan atau berjalan lambat, proses penerimaan dan pelayanan laporan masyarakat juga ikut terhambat. Padahal, Divisi Hubungan Pelanggan telah menyediakan beberapa saluran pengaduan, yaitu Call Centre, WhatsApp, website, dan pelayanan secara langsung. Selain itu, telah tersedia Logbook Layanan Divisi Hubungan

Pelanggan yang digunakan untuk mencatat pengaduan, menentukan petugas yang bertanggung jawab, dan memantau penyelesaian laporan.

Ketersediaan sarana tersebut menunjukkan adanya upaya organisasi dalam mendukung pelayanan pengaduan. Namun, sarana yang tersedia belum sepenuhnya mampu mengatasi tingginya volume laporan. Keterbatasan teknologi dapat memperlambat proses penerimaan, pencatatan, maupun tindak lanjut laporan sehingga berpotensi menurunkan kepuasan masyarakat.

4. Belum optimalnya inovasi dan pemanfaatan teknologi dalam menerima laporan masyarakat.

Selain keterbatasan perangkat, penelitian menemukan bahwa pemanfaatan teknologi dalam pelayanan pengaduan masih belum optimal. Sistem yang tersedia pada dasarnya telah menyediakan beberapa kanal komunikasi, tetapi belum sepenuhnya berkembang menuju sistem pelayanan yang lebih otomatis, cepat, dan terintegrasi.

Salah satu bentuk inovasi yang belum dimanfaatkan secara optimal contohnya penggunaan AI Assistant atau teknologi kecerdasan buatan untuk membantu menerima dan memberikan respons awal terhadap laporan masyarakat. Teknologi semacam ini dapat digunakan untuk memberikan respons awal, mengidentifikasi jenis pengaduan, memberikan informasi dasar, serta mengarahkan laporan kepada unit yang sesuai. Dengan demikian, teknologi dapat membantu mengurangi beban petugas, khususnya ketika jumlah laporan meningkat secara signifikan.

Belum optimalnya inovasi tersebut menjadi salah satu persoalan karena kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat semakin tinggi. Masyarakat tidak hanya mengharapkan laporan mereka diterima, tetapi juga menginginkan respons dan informasi mengenai tindak lanjut secara cepat. Oleh karena itu, keterbatasan inovasi teknologi berpotensi menimbulkan kesenjangan antara harapan masyarakat dengan pelayanan yang diterima.

## **B. Pembahasan**

Pembahasan penelitian mengenai kinerja Divisi Hubungan Pelanggan dalam menangani laporan masyarakat di Kantor Perumda Tirtanadi dianalisis menggunakan teori Kinerja Organisasi Sektor Publik menurut Wibowo (2011). Teori tersebut menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor sistem, dan faktor kontekstual/situasional. Keempat faktor tersebut digunakan untuk melihat kondisi kinerja Divisi Hubungan Pelanggan sekaligus memahami keterkaitannya dengan kepuasan masyarakat.

### **1. Faktor Individu**

Faktor individu berkaitan dengan karakteristik dan kapasitas yang melekat pada pegawai, yang dalam penelitian ini dilihat melalui keterampilan dan motivasi pegawai dalam menjalankan pelayanan pengaduan masyarakat.

#### **a) Keterampilan**

Berdasarkan hasil penelitian, keterampilan pegawai Divisi Hubungan Pelanggan dapat dikatakan baik. Pegawai telah memiliki kemampuan dalam menerima laporan, memberikan informasi, mencatat pengaduan, menggunakan sistem pelayanan, serta meneruskan laporan kepada unit yang berwenang. Kemampuan tersebut juga didukung oleh pelatihan yang diberikan kepada pegawai sehingga mereka memiliki pemahaman mengenai tugas dan prosedur pelayanan.

Bapak Idham selaku Kepala Divisi Hubungan Pelanggan menyampaikan bahwa:

*“Secara umum kemampuan pegawai sudah cukup baik. Pegawai sudah memahami tugas masing-masing, terutama dalam menerima pengaduan, memberikan informasi kepada pelanggan, mencatat laporan, dan meneruskan pengaduan kepada bagian yang berkaitan.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa persoalan keterlambatan respons masyarakat bukan terutama disebabkan oleh rendahnya keterampilan pegawai. Pegawai pada dasarnya telah memiliki kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan. Namun, keterampilan tersebut belum dapat sepenuhnya menghasilkan pelayanan yang cepat ketika pegawai harus menghadapi volume laporan yang sangat besar. Kemampuan komunikasi juga menjadi bagian penting dalam pelayanan pengaduan. Pegawai harus mampu menghadapi masyarakat dengan berbagai karakter dan tingkat pemahaman.

Dari perspektif masyarakat, kemampuan pegawai dalam berkomunikasi juga menjadi bagian dari kepuasan pelayanan. Masyarakat mengharapkan bukan hanya penyelesaian masalah, tetapi juga informasi yang jelas mengenai laporan yang disampaikan. Dengan demikian, keterampilan pegawai

telah menjadi faktor pendukung kinerja, tetapi efektivitasnya masih dipengaruhi oleh faktor sistem dan jumlah sumber daya manusia.

b) Motivasi

Motivasi pegawai dalam melaksanakan pelayanan terlihat dari adanya komitmen untuk menerima dan menangani laporan masyarakat meskipun menghadapi volume pengaduan yang tinggi. Pegawai tetap menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan berupaya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun, beban kerja yang tinggi dapat menjadi tekanan tersendiri bagi pegawai. Apabila jumlah laporan terus meningkat sementara jumlah petugas tidak bertambah, kondisi tersebut dapat memengaruhi stamina dan konsistensi pegawai dalam memberikan respons secara cepat.

Dengan demikian, faktor individu dapat dinilai baik dan menjadi faktor pendukung kinerja, terutama dari aspek keterampilan dan komitmen pegawai. Akan tetapi, kemampuan individu belum cukup untuk mengatasi persoalan keterlambatan pelayanan apabila tidak disertai dengan dukungan sistem dan sumber daya yang memadai.

## 2. Faktor Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan, dukungan, koordinasi, pembagian tugas, serta pengawasan terhadap pegawai.

a) Arahan

Berdasarkan hasil penelitian, fungsi pengarahan telah berjalan dengan baik. Kepala Divisi dan Kepala Bidang memberikan pembagian tugas kepada pegawai serta memberikan arahan dalam menangani laporan masyarakat.

Pak Idham Kepala Divisi Hubungan Pelanggan menjelaskan:

*"Pengarahan dilakukan melalui pembagian tugas, koordinasi, dan pengawasan terhadap pekerjaan pegawai."*

Arahan tersebut membantu pegawai memahami tanggung jawab masing-masing dalam proses penerimaan dan penanganan laporan. Kejelasan pembagian tugas menjadi penting karena laporan masyarakat masuk melalui beberapa saluran, yaitu call center, WhatsApp, website, dan pelayanan langsung.

b) Dukungan

Pimpinan juga memberikan dukungan ketika pegawai menghadapi laporan yang sulit diselesaikan atau membutuhkan koordinasi dengan unit lain.

Salah seorang staf Bidang Pengaduan dan Penyelesaian Pelanggan menyampaikan:

*"Kalan ada permasalahan yang sulit diselesaikan atau membutuhkan koordinasi dengan bagian lain, kami dapat menyampaikan kepada pimpinan untuk mendapatkan arahan."*

Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan memiliki peran dalam membantu pegawai menyelesaikan hambatan yang muncul dalam pelayanan. Berdasarkan temuan tersebut, faktor kepemimpinan dapat dikategorikan baik. Kepala Divisi dan Kepala Bidang telah menjalankan fungsi pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Namun, keterbatasan kewenangan pada tingkat divisi dalam penambahan pegawai menjadi salah satu kendala. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pada tingkat operasional telah berjalan baik, tetapi penyelesaian persoalan sumber daya membutuhkan dukungan kebijakan pada tingkat organisasi yang lebih tinggi.

Dari sisi kepuasan masyarakat, kepemimpinan yang baik dapat mendukung pelayanan yang lebih terarah. Namun, apabila keterbatasan pegawai dan teknologi tidak dapat diselesaikan pada tingkat kebijakan organisasi, maka dampaknya tetap dapat dirasakan masyarakat dalam bentuk lambatnya respons dan penyelesaian laporan.

## 3. Faktor Sistem

Faktor sistem berkaitan dengan dukungan sistem dan teknis kerja yang digunakan organisasi, meliputi fasilitas/infrastruktur serta proses organisasi atau sistem kerja.

a) Fasilitas/ Infrastruktur

Fasilitas dan infrastruktur menjadi salah satu aspek yang masih bermasalah dalam pelaksanaan pelayanan pengaduan. Perumda Tirtanadi sebenarnya telah menyediakan beberapa media pengaduan, yaitu call center, WhatsApp, website, dan pelayanan langsung. Selain itu, terdapat pula Logbook Layanan Divisi Hubungan Pelanggan yang digunakan untuk mencatat dan mengendalikan proses pelayanan laporan masyarakat.

Namun, berdasarkan hasil penelitian, infrastruktur teknologi yang digunakan belum sepenuhnya mengikuti kebutuhan pelayanan saat ini. Sebagian peralatan masih menggunakan model lama dan sistem dapat mengalami gangguan atau berjalan lambat. Kondisi tersebut menjadi semakin penting karena volume laporan masyarakat sangat besar.

Seorang staf Bidang Pengaduan dan Penyelesaian Pelanggan mengeluhkan:

*"Kalau sistem mengalami kendala, proses pelayanan juga ikut terhambat."*

Temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara ketersediaan fasilitas dengan optimalisasi fasilitas. Artinya, Perumda Tirtanadi telah memiliki berbagai media pelayanan, tetapi kualitas dan kemampuan teknologi tersebut masih perlu dikembangkan agar mampu menangani volume laporan masyarakat secara lebih cepat. Kondisi tersebut berpengaruh langsung terhadap kepuasan masyarakat. Apabila masyarakat telah menyampaikan laporan tetapi sistem atau petugas belum dapat memberikan responss dengan cepat, maka masyarakat cenderung menilai pelayanan belum responssif.

#### b) Proses Organisasi/ Sistem Kerja

Pada aspek proses organisasi dan sistem kerja, kondisi Divisi Hubungan Pelanggan relatif baik. Hal ini terlihat dari adanya SOP dan pembagian tugas yang jelas dalam menerima, mencatat, meneruskan, dan memantau laporan masyarakat. Keberadaan SOP memberikan pedoman bagi pegawai sehingga proses pelayanan tidak dilakukan secara sembarangan. Namun, keberadaan SOP belum sepenuhnya mampu menyelesaikan persoalan ketika jumlah laporan yang masuk membludak. Hal ini karena persoalan utama tidak hanya terletak pada prosedur, tetapi juga pada kapasitas organisasi dalam melaksanakan prosedur tersebut. Dengan kata lain, sistem kerja telah tersedia, tetapi kapasitas pelaksanaannya masih menghadapi keterbatasan. Ketika jumlah laporan meningkat secara signifikan, petugas harus memproses laporan dalam jumlah besar dengan sumber daya manusia yang terbatas.

Dari sisi masyarakat, kondisi tersebut terlihat dari adanya keluhan mengenai lambatnya responss WhatsApp. Masyarakat menyampaikan bahwa pesan yang dikirim terkadang baru mendapatkan responss pada keesokan harinya atau bahkan dua hari kemudian. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penerimaan laporan belum mampu memberikan responss awal secara cepat ketika beban laporan meningkat.

Dengan demikian, faktor sistem dapat dinilai belum optimal, terutama pada aspek fasilitas/infrastruktur dan kemampuan sistem dalam menghadapi volume laporan yang tinggi. Sementara itu, proses organisasi dan SOP sudah cukup baik, tetapi masih membutuhkan pengembangan agar lebih adaptif terhadap peningkatan jumlah laporan.

#### 4. Faktor Kontekstual/Situasional

Faktor kontekstual/situasional berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan yang berasal dari faktor internal maupun eksternal organisasi.

##### a) Faktor Internal

Pada faktor internal, salah satu persoalan utama adalah belum terealisasinya penambahan pegawai pada Divisi Hubungan Pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian, kebutuhan penambahan pegawai telah diajukan oleh Divisi Hubungan Pelanggan terutama pada Bidang Pengaduan dan Penyelesaian Pelanggan, tetapi pengajuan tersebut belum dapat direalisasikan oleh pihak direksi dan pemerintah daerah karena adanya kebijakan efisiensi. Kondisi tersebut menimbulkan persoalan karena kebutuhan pelayanan meningkat, sementara kapasitas sumber daya manusia relatif tetap. Bapak Suprianto Kepala Bidang Pengaduan dan Penyelesaian Pelanggan mengungkapkan:

*"Dari sisi beban kerja memang cukup tinggi karena jumlah pengaduan yang masuk cukup banyak sedangkan jumlah pegawai terbatas."*

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa permasalahan jumlah pegawai merupakan persoalan struktural yang berdampak langsung terhadap kinerja pelayanan. Keterbatasan pegawai bukan berarti pegawai tidak mampu menjalankan tugas, tetapi kapasitas pelayanan menjadi terbatas ketika jumlah laporan meningkat. Kebijakan efisiensi memang dapat menjadi bagian dari pengelolaan organisasi agar penggunaan sumber daya tetap terkendali. Namun, dalam konteks pelayanan publik, kebijakan tersebut perlu mempertimbangkan beban kerja dan kebutuhan masyarakat. Efisiensi yang

tidak diimbangi dengan perencanaan sumber daya manusia dapat menyebabkan penurunan kecepatan pelayanan.

Dalam kaitannya dengan kepuasan masyarakat, keterbatasan pegawai menjadi salah satu faktor yang dapat menjelaskan mengapa sebagian laporan membutuhkan waktu lebih lama untuk mendapatkan responss. Oleh karena itu, penyelesaian masalah tidak hanya dapat dilakukan pada tingkat Divisi Hubungan Pelanggan, tetapi membutuhkan keputusan organisasi yang mempertimbangkan keseimbangan antara efisiensi dan kualitas pelayanan publik.

#### b) Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang paling berpengaruh adalah tingginya volume laporan masyarakat dan tekanan masyarakat untuk memperoleh penyelesaian secara cepat. Laporan masyarakat umumnya berkaitan dengan permasalahan pelayanan air, seperti debit air kecil, air mati, air kotor, pipa bocor, serta permasalahan rekening dan meteran. Tingginya jumlah laporan menunjukkan bahwa Divisi Hubungan Pelanggan menghadapi situasi pelayanan yang dinamis. Ketika terjadi gangguan pelayanan air, jumlah laporan dapat meningkat secara bersamaan. Kondisi tersebut memberikan tekanan kepada petugas karena masyarakat membutuhkan responss dan kepastian penyelesaian dalam waktu yang cepat.

Salah seorang masyarakat menyampaikan:

*“Yang paling penting adalah mempercepat respons penyelesaian keluhan, terutama masalah debit air kecil, air mati, dan kualitas air.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kecepatan merupakan salah satu harapan utama masyarakat. Masyarakat tidak hanya menilai keberhasilan pelayanan berdasarkan apakah laporan akhirnya selesai, tetapi juga berdasarkan berapa lama mereka harus menunggu dan seberapa jelas informasi yang diberikan selama proses penanganan.

Informan masyarakat lainnya menyampaikan bahwa:

*“Ada pelanggan yang merasa terbantu karena laporan mereka dapat diterima dan ditindaklanjuti. Tetapi ada juga yang merasa kurang puas ketika laporan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk diresponss.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya perbedaan pengalaman masyarakat dalam menerima pelayanan. Sebagian masyarakat merasa terbantu ketika laporan ditindaklanjuti, sedangkan sebagian lainnya merasa kurang puas ketika proses penyelesaian berlangsung lebih lama. Dengan demikian, kondisi eksternal menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja Divisi Hubungan Pelanggan. Tingginya volume laporan dan tekanan masyarakat menuntut organisasi memiliki sistem pelayanan yang cepat, responssif, dan mampu menyesuaikan diri dengan peningkatan beban pelayanan.

### C. Keterkaitan Kinerja Divisi Hubungan Pelanggan dengan Kepuasan Masyarakat

Berdasarkan keseluruhan pembahasan, kinerja Divisi Hubungan Pelanggan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan masyarakat. Divisi Hubungan Pelanggan merupakan salah satu titik interaksi utama antara Perumda Tirtanadi dengan masyarakat. Oleh karena itu, pengalaman masyarakat ketika menyampaikan laporan menjadi bagian penting dalam membentuk penilaian terhadap kualitas pelayanan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan komitmen yang baik, kepemimpinan pada tingkat divisi dan bidang berjalan dengan baik, serta proses pelayanan telah didukung oleh SOP yang jelas. Kondisi tersebut menjadi faktor pendukung dalam penanganan laporan masyarakat. Namun, terdapat beberapa permasalahan yang menyebabkan kinerja belum optimal, yaitu lambatnya responss terhadap laporan, keterbatasan jumlah pegawai, keterbatasan teknologi dan infrastruktur, belum optimalnya inovasi pelayanan, serta belum terealisasinya penambahan pegawai akibat kebijakan efisiensi. Permasalahan tersebut secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kepuasan masyarakat. Masyarakat cenderung merasa puas apabila laporan dapat diterima dengan cepat, memperoleh responss yang jelas, mendapatkan kepastian tindak lanjut, dan permasalahannya dapat diselesaikan dalam waktu yang wajar. Sebaliknya, keterlambatan responss dapat menimbulkan ketidakpuasan meskipun laporan pada akhirnya ditindaklanjuti.

Dengan demikian, kinerja Divisi Hubungan Pelanggan Perumda Tirtanadi telah didukung oleh faktor individu dan kepemimpinan, tetapi belum optimal karena masih terdapat hambatan pada faktor sistem dan kontekstual/situasional. Perbaikan kinerja perlu diarahkan pada penguatan kapasitas

pelayanan, pembaruan teknologi dan infrastruktur pengaduan, serta evaluasi kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan beban kerja aktual.

## KESIMPULAN

Kinerja Divisi Hubungan Pelanggan Perumda Tirtanadi dalam menangani laporan masyarakat dapat dikategorikan cukup baik, tetapi belum optimal dalam mendukung kepuasan masyarakat. Pegawai memiliki keterampilan dan motivasi yang cukup baik serta didukung oleh kepemimpinan yang berjalan melalui arahan, koordinasi, dan pengawasan. Proses pelayanan juga telah memiliki SOP dan pembagian tugas yang jelas. Namun, masih ditemukan permasalahan berupa lambatnya respons terhadap laporan masyarakat, keterbatasan jumlah pegawai dibandingkan dengan volume laporan, keterbatasan teknologi dan infrastruktur, serta belum optimalnya inovasi dalam pelayanan pengaduan. Kondisi tersebut berdampak pada kepuasan masyarakat, terutama dalam aspek kecepatan respons, kepastian tindak lanjut, dan waktu penyelesaian laporan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Divisi Hubungan Pelanggan berdasarkan teori Kinerja Organisasi Sektor Publik Wibowo (2011) meliputi faktor individu, kepemimpinan, sistem, dan kontekstual/situasional. Faktor individu dan kepemimpinan menjadi faktor pendukung karena pegawai memiliki kemampuan dan komitmen yang baik serta memperoleh arahan dan dukungan pimpinan. Sementara itu, faktor sistem dan kontekstual/situasional menjadi faktor penghambat, terutama keterbatasan fasilitas dan infrastruktur, tingginya volume laporan, tekanan masyarakat, serta keterbatasan jumlah pegawai akibat belum terealisasinya penambahan pegawai karena kebijakan efisiensi. Faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kemampuan Divisi Hubungan Pelanggan dalam memberikan pelayanan yang cepat dan responsif sehingga turut memengaruhi kepuasan masyarakat.

## REFERENCES

- Abdullah, K., Anwar, K., & Alrasyid, N. (2025). Peran pengawasan Ombudsman Republik Indonesia dalam menjamin transparansi dan akuntabilitas proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5(2), 1982–1990.
- Akib, K. (2022). Pengelolaan pengaduan masyarakat dalam pelayanan publik. *Jurnal Ilmiah Administratie*, 18(1), 25–31.
- Aprilia, S. B. (2020). *Analisis kualitas pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kecamatan Dampit dalam menanggapi pengaduan masyarakat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan*. (Skripsi). Universitas Muhammadiyah Malang.
- Dessler, G. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi kesembilan). Jakarta: PT Indeks.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Janah, R. (2024). *Kualitas Pelayanan Keluhan Pelanggan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Hulu Sungai Utara*.
- Lestari, W., & Sulandari, S. (2016). Analisis penilaian kinerja pegawai pada Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya. *Journal of Public Policy and Management Review*, 1(1), 80–89.
- Pratiwi, I. (2023). *Analisis kualitas pelayanan air minum PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan*. Universitas Medan Area.
- Saputra, W., & Wibowo, I. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin dan motivasi kerja pegawai PPSU Kelurahan Duren Sawit Jakarta Timur. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 5(2), 1–19.
- Suhaila, I. (2020). *Analisis kualitas pelayanan air minum pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Cabang Tuasan*. Universitas Medan Area.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja* (Edisi ke-3). Jakarta: Rajagrafindo Persada.