

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci utama untuk mencapai produktivitas dan keberhasilan organisasi, baik itu dalam sektor publik maupun swasta. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada bagaimana sumber daya manusia dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami konsep dasar mengenai SDM dan bagaimana pengelolaannya dapat meningkatkan kinerja serta efektivitas di tempat kerja. (Aribowo, 2024). Manajemen SDM yang baik akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Bormasa, (2020:148) berpendapat bahwa Efektivitas kerja adalah keadaan yang menunjukkan ketercapaiannya suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan penggerakan segala daya yang terdapat pada manusia melalui aktivitas-aktivitasnya. Konsep ini menekankan pentingnya mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, serta menyelesaikan tugas dalam waktu yang telah ditentukan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Siagian (2016:5) yang menyatakan bahwa efektivitas kerja adalah tingkat keberhasilan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang

ada secara optimal. Semakin dekat hasil yang diperoleh dengan target yang telah ditentukan, maka semakin tinggi tingkat efektivitas kerja. Efektivitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti keterampilan dan disiplin pegawai, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kebijakan manajerial.

Rivai, (2014:309) berpendapat bahwa Efektivitas adalah tingkat keberhasilan dalam menjalankan tugas serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara tepat waktu dan efisien. Dalam konteks dunia kerja, efektivitas ini tidak dapat dicapai tanpa dukungan dari keterampilan kerja yang memadai. Keterampilan kerja, baik teknis, konseptual, maupun interpersonal, merupakan alat utama yang memungkinkan pegawai menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar dan target yang ditetapkan oleh organisasi.

Keterampilan kerja sendiri adalah kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk berhasil dalam pekerjaan dan berkontribusi secara efektif di tempat kerja. Keterampilan ini mencakup kemampuan teknis (*hard skills*) dan kemampuan non-teknis atau *soft skills* yang memungkinkan seseorang bekerja secara efektif, baik secara individu maupun dalam tim. Menurut Robbins dan Judge (2017:42), keterampilan kerja dapat dibagi menjadi tiga aspek utama: keterampilan teknis (kompetensi, alat, teknologi, dan metode kerja), keterampilan konseptual (keterampilan berpikir strategis dan analitik), dan keterampilan interpersonal (kemampuan untuk bekerja bersama dan bekerja sama dengan orang lain). Semua ini memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas pekerjaan pekerja. Pegawai yang sangat terampil secara teknis lebih

cepat ketika memenuhi tugas, tetapi keterampilan sosial memungkinkan mereka untuk bekerja secara efektif dengan tim mereka.

Menurut Mangkunegara (2020:39) Selain itu, Untuk meningkatkan keterampilan kerja juga dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan. Tujuan umum pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan kerja dan meningkatkan alat dan metode baru. Latihan kerja menekankan peningkatan keterampilan profesional, karena pelatihan adalah suplemen untuk pendidikan. Tujuan pelatihan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan produktivitas pekerja. Nilai-nilai pengembangan bakat, kreativitas, inovasi, keterampilan, dan motivasi kerja biasanya tumbuh di lingkungan pendidikan dan dikembangkan dalam proses pelatihan kerja.

Pegawai yang memiliki keterampilan yang baik akan lebih mudah memahami dan menjalankan tugasnya sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku. Loyalitas terhadap perusahaan, kemampuan menerima dan melaksanakan instruksi atasan dengan baik, serta kepatuhan dalam bekerja sesuai dengan SOP merupakan bagian dari aspek yang dinilai dalam perusahaan. Pegawai yang mampu mengikuti instruksi dengan baik serta memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan akan berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap kebijakan dan regulasi organisasi. Kedisiplinan ini dapat dilihat dari aspek ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur, serta

konsistensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. (Mangkunegara 2020:129)

Menurut Maskur (2024:32) dalam bukunya, disiplin kerja dapat dibagi menjadi dua jenis. Pertama, disiplin yang diterapkan sendiri (*self-imposed discipline*), yaitu disiplin yang berasal dari dalam diri seseorang dan merupakan tanggapan spontan terhadap kepemimpinan yang baik serta dorongan internal untuk bekerja secara optimal sesuai dengan keinginan kelompok. Kedua, disiplin yang diperintahkan (*command discipline*), yaitu disiplin yang berasal dari suatu kekuasaan yang diakui dan menggunakan cara-cara tertentu, termasuk sanksi atau hukuman, untuk memastikan tindakan yang diinginkan dapat dilaksanakan dengan baik. Dengan memahami dan menerapkan konsep disiplin kerja yang baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara lebih efektif dan efisien. Disiplin kerja yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertata, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi potensi pelanggaran aturan yang dapat menghambat perkembangan organisasi.

Salah satu organisasi yang sangat bergantung pada efektivitas kerja pegawai adalah PERUMDA Air Minum Kota Kupang yang dimana merupakan salah satu badan usaha milik daerah yang bertugas menyediakan air bersih bagi masyarakat Kota Kupang. Sebagai perusahaan pelayanan publik, efektivitas kerja pegawai menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas layanan. Efektivitas kerja pegawai di PERUMDA Air Minum Kota Kupang dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya keterampilan kerja dan disiplin kerja.

Dalam konteks PERUMDA Air Minum Kota Kupang, Untuk memastikan efektivitas tersebut dapat diukur secara objektif, diperlukan suatu sistem penilaian kinerja yang terstruktur dan transparan.

Penilaian kinerja pegawai menjadi instrumen penting dalam proses evaluasi organisasi karena dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kontribusi individu terhadap pencapaian target kerja. Melalui proses penilaian ini, organisasi dapat mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pegawai, menetapkan arah pengembangan karier, serta menerapkan sistem penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) secara adil. Dengan demikian, penilaian kinerja bukan hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai pendorong peningkatan mutu dan produktivitas kerja pegawai secara keseluruhan

Adapun penilaian kinerja pegawai itu sendiri di atur dalam peraturan Perusahaan pasal 19 ayat 4 bagian A tentang penilaian kinerja pegawai dan ayat 4 bagian B tentang aspek-aspek yang dinilai. Berikut komponen dalam penilaian kinerja:

a. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja ini dilakukan terhadap calon pegawai, pegawai dan tenaga kontrak baik untuk kepentingan penjenjangan karier, kepangkatan maupun untuk penerapan *reward* dan

b. Aspek-aspek yang dinilai yaitu:

1. Kedisiplinan yaitu:

- Penggunaan seragam dan atributnya;

- Jam masuk keluar kantor;
  - Absensi.
2. Loyalitas terhadap atasan/perusahaan yaitu:
- Menerima dan melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi atasan;
  - Bekerja sesuai SOP;
  - Kepatuhan terhadap sistem.
3. Kerja sama tim yaitu:
- Kesiediaan untuk membantu rekan kerja yang lain;
  - Koordinasi dengan rekan kerja dan atasan.
4. Skill yaitu:
- Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang benar;
  - Kemampuan/keahlian khusus yang menunjang pekerjaan.
5. Tanggung jawab terhadap tugas yaitu:
- Prioritas pekerjaan kantor saat jam kerja;
  - Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan instruksi dan arahan atasan.
6. Prestasi Kerja yang meliputi:
- Target Produksi;
  - Target DRD;

- Efisiensi penagihan;
- Penurunan tingkat kehilangan air;
- Komplain/keluhan pelanggan;
- Capaian target pekerjaan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

7. Kejujuran yaitu:

- Kesiediaan untuk mengakui kesalahan;
- Berbicara sesuai dengan fakta ada.

8. Prakarsa yaitu:

- Inisiatif dalam bekerja;
- Proaktif dalam menjalankan tupoksi.

c. Untuk penilaian seperti termuat dalam ayat (2) akan dilakukan dalam format Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) setiap 6 (enam) bulan oleh atasan langsung dari pegawai bersangkutan.

d. Range nilai adalah 1 s/d 10 untuk setiap aspek penilaian dengan klasifikasi:

- Nilai 10 : Sangat Baik
- Nilai 8 s/d 9 : Baik
- Nilai 5 s/d 7 : Cukup
- Nilai < 5 : Kurang

**Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja**  
**Periode Juli s/d Desember 2024**

Kategori Nilai	Rentang Rata-rata	Jumlah Pegawai	Persentase
Sangat Baik	10	0 pegawai	0%
Baik	8 s/d 9	50 pegawai	61.70%
Cukup	5 s/d 7	31 pegawai	38.30%
Kurang	< 5	0 pegawai	0%

Sumber : PERUMDA Air Minum Kota Kupang

Berdasarkan hasil penyusunan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pada PERUMDA Air Minum Kota Kupang untuk periode Juli hingga Desember 2024, telah dilakukan penilaian terhadap sebanyak 81 pegawai yang mewakili berbagai unit kerja. Penilaian ini mencakup tujuh aspek utama kinerja individu, yaitu disiplin, tanggung jawab, prestasi kerja, inisiatif, kerja sama, loyalitas, dan kejujuran. Setiap aspek dinilai dalam rentang skor 1 hingga 10, kemudian dirata-ratakan untuk menghasilkan nilai akhir yang diklasifikasikan dalam kategori: Sangat Baik (10), Baik (8–9), Cukup (5–7), dan Kurang (<5).

Hasil penilaian menunjukkan bahwa sebanyak 50 pegawai (61,7%) masuk dalam kategori "Baik", yang berarti mereka secara konsisten menjalankan tugas sesuai harapan, menunjukkan disiplin yang baik, serta mampu bekerja sama dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Namun, terdapat pula 31 pegawai (38,3%) yang memperoleh kategori "Cukup". Kelompok ini dinilai masih belum maksimal dalam beberapa aspek, seperti inisiatif kerja atau ketepatan pencapaian target, meskipun mereka tetap memenuhi sebagian besar indikator kerja yang



ditetapkan. Namun perlu di perhatikan bahwa Tidak ada pegawai yang mendapat nilai “Sangat Baik” atau “Kurang”. Hal ini bisa jadi karena belum ada budaya kerja yang benar-benar mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal. Bisa juga karena atasan belum terbiasa memberikan nilai tinggi. Dari sini, terlihat bahwa sistem pembinaan dan pemberian penghargaan masih perlu ditingkatkan agar pegawai lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa kinerja pegawai PERUMDA Air Minum Kota Kupang berada pada tingkat yang cukup baik, tetapi masih menyisakan ruang untuk peningkatan, khususnya dalam membina kelompok pegawai dengan kategori “cukup” agar mampu naik kelas ke kategori “baik” bahkan “sangat baik”. Sehingga dapat menjadi tolok ukur untuk melihat efektivitas kerja pegawai PERUMDA Air Minum Kota Kupang

Selain permasalahan internal, PERUMDA juga menghadapi persaingan yang semakin kuat dari produk air minum kemasan yang berkembang pesat di masyarakat. Konsumen cenderung beralih ke air kemasan karena dianggap lebih praktis dan higienis. Sementara itu, PERUMDA masih mengandalkan sistem layanan air perpipaan yang memiliki keterbatasan dalam hal fleksibilitas dan persepsi kualitas. Jika tidak segera ditanggapi dengan inovasi, hal ini dapat berakibat pada menurunnya jumlah pelanggan dan berkurangnya kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Di sisi lain, masih belum optimalnya penerapan sistem reward berbasis kinerja, terutama bagi pegawai yang memiliki beban kerja tinggi atau berhasil menyelesaikan banyak masalah teknis, juga menjadi salah satu penyebab

rendahnya motivasi kerja. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan manajerial yang mampu mengaitkan keterampilan kerja dan disiplin kerja dengan tingkat efektivitas pegawai secara sistematis.

Pemilihan lokasi penelitian pada PERUMDA Air Minum Kota Kupang didasarkan atas fenomena masalah yang nyata di lapangan, serta karena instansi ini merupakan satu-satunya perusahaan milik daerah yang memiliki struktur kinerja yang jelas, data yang tersedia, dan terbuka terhadap evaluasi SDM. Hal ini menjadikannya sangat strategis untuk diteliti, karena hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa solusi terapan yang mendukung peningkatan efektivitas kerja pegawai, penguatan daya saing PERUMDA terhadap air kemasan, serta mendukung optimalisasi PAD Kota Kupang melalui kinerja perusahaan yang lebih kompetitif dan profesional.

Adapun Penelitian terdahulu mendukung bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai. ialah penelitian oleh Rizal Zakaria, Abd. Rahman Pakaya, Raflin Hinelu (2024) meneliti pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di PT Hasjrat Multifinance Cabang Gorontalo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dan efektivitas kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang diterapkan, semakin tinggi pula efektivitas kerja pegawai. Ini berarti bahwa penerapan disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai di PT. Hasjrat Multifinance Cabang Gorontalo.

Selain itu, Syafrina Dina, Widyawati, dan Vina Tiara Fuji Laili (2022) meneliti pengaruh kemampuan dan keterampilan terhadap efektivitas kerja pegawai ASN

di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini menemukan bahwa baik kemampuan maupun keterampilan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai.

Penelitian-penelitian tersebut mendukung hipotesis bahwa disiplin kerja dan keterampilan kerja berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada peningkatan keterampilan kerja dan disiplin pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas maka penulis hendak untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Pengaruh Keterampilan Kerja dan Disiplin Kerja Pada Perusahaan Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang ”**

## **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang di uraikan maka perumusan masalah yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah Analisis Pengaruh Keterampilan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kerja pada Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang.

## **1.3 Persoalan Penelitian**

1. Apakah Keterampilan Kerja Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang?
2. Apakah Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Kota Kupang?

## **1.4 Tujuan Dan Manfaat**

### **1.4.1 Tujuan Penelitian ini untuk :**

1. Menganalisis Pengaruh Keterampilan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum PERUMDA Air Minum Kota Kupang.
2. Menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum PERUMDA Air Minum Kota Kupang.

### **1.4.2 Manfaat Dari Penelitian ini adalah**

1. Manfaat Akademis

Sebagai bahan refrensi dan bacaan untuk pengembangan penelitian selanjutnya serta mendukung pernyataan dan teori dari hasil-hasil penelitian sebelumnya yang mendukung efektivitas pegawai dapat dipengaruhi oleh Keterampilan Kerja dan Disiplin Kerja

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dan tambahan bahan referensi juga Peningkatan efektivitas kerja dimasa yang akan datang. Selain itu dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan untuk Perusahaan dalam mengambil Keputusan-keputusan strategis terutama berkaitan dengan peningkatan efektivitas kerja pegawai.