

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini yaitu yang pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang maupun jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis (Rachmawati 2008:1)

Saat ini, keragaman tenaga kerja (*workforce diversity*) telah menjadi suatu fenomena yang lazim dalam dunia kerja. Keragaman tenaga kerja adalah kemiripan dan perbedaan penting di antara karyawan organisasi (Moorhead & Griffin, 2013: 34). Dalam angkatan kerja yang beragam, manajer didorong untuk mengenali dan memahami kemiripan dan perbedaan yang ada di antara orang-orang dalam organisasi. Dalam konteks organisasional, keragaman dapat digambarkan sebagai sejumlah karakteristik penting dari manusia yang berpengaruh pada nilai-nilai, kesempatan, dan persepsi individu pada dirinya dan

orang lain. Karakteristik ini akan meliputi karakteristik utama (*primary characteristics*), seperti usia, etnis, gender, kemampuan, ras, dan termasuk karakteristik lainnya (*secondary characteristics*) yaitu geografi, pengalaman kerja, pendapatan, agama, bahasa, gaya berkomunikasi, status keluarga, gaya bekerja, dan latar belakang pendidikan. Karakteristik tersebut tentunya akan berbeda antara satu orang dengan orang lainnya, yang selanjutnya akan mempengaruhi cara kerja mereka dan akhirnya akan mempengaruhi perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.

Sejumlah literatur telah menyebutkan manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dengan adanya keragaman sumber daya manusia, di antaranya disebutkan oleh *Thomas dan Ely* dalam (Hartini, 2012) yang menyatakan bahwa dengan mengelola keragaman sumber daya manusia dengan baik, perusahaan dapat meningkatkan profitabilitasnya, meningkatkan kreatifitas, meningkatkan pertumbuhan organisasi dan individual, dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk melakukan penyesuaian secara cepat serta untuk melakukan perubahan dengan sukses. Selain itu karakteristik yang melekat pada beragamnya sumber daya manusia akan menjadi motivasi dan inspirasi bagi perusahaan untuk mampu menghadapi perubahan bisnis yang terjadi melalui daya kreatifitas dan kemampuan yang lebih untuk melihat suatu masalah dari berbagai sudut pandang. Selanjutnya Moorhead & Griffin (2013: 34) berpendapat bahwa, gambaran karyawan mengenai kerja, ekspektasi mengenai penghargaan dari organisasi dan praktik dalam berhubungan dengan orang lain semuanya dipengaruhi oleh keragaman tenaga kerja. Hal tersebut umumnya dapat terjadi di semua perusahaan termasuk di perusahaan sektor publik misalnya PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan.

PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan sendiri memiliki beberapa keragaman di antara karyawannya. Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang telah dilakukan, keragaman tenaga kerja yang ada di PDAM “Sumber Pocong” Bangkalan antara lain keragaman usia, keragaman gender, dan keragaman latar belakang pendidikan seperti yang ditunjukkan dalam tabel 1.1

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PDAM “Sumber Pocong” Bangkalan Berdasarkan Keragaman Tenaga Kerja

Keragaman Tenaga Kerja			Jumlah
Dimensi	Usia	21-30 tahun	92
		31-40 tahun	53
		41-50 tahun	26
		51-60 tahun	7
		Total	168
	Gender	Laki-laki	139
		Perempuan	29
		Total	168
	Latar Belakang Pendidikan	SD	8
		SMP	18
		SMA	117
		D3	4
		S1	21
		Total	168

Sumber : Sub Bagian SDM PDAM “Sumber Pocong” Bangkalan

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa keragaman tenaga kerja berdasarkan usia didominasi oleh tenaga kerja dengan rentang usia 21-30 tahun yaitu sebanyak 92 orang, sedangkan keragaman tenaga kerja berdasarkan gender didominasi oleh tenaga kerja laki-laki yaitu sebanyak 139 orang. Kemudian keragaman tenaga kerja berdasarkan latar belakang pendidikan didominasi oleh tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan SMA yaitu sebanyak 117 orang dari total keseluruhan karyawan sebanyak 168 orang. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman tenaga kerja yang ada di PDAM “Sumber Pocong” Bangkalan kurang beragam. Robbins & Judge (2013: 42) berpendapat bahwa dalam hal persepsi, karyawan senior dilihat secara positif memiliki

pengalaman, keputusan, etika kerja, dan komitmen terhadap kualitas, namun karyawan senior juga dipandang kurang fleksibel dan sulit menerima teknologi baru dan cenderung memiliki alternatif pekerjaan yang sedikit sedangkan karyawan junior cenderung kurang memiliki komitmen dan belum memiliki pengalaman namun cenderung mudah menerima teknologi baru. Sementara jika dilihat dari keragaman gender, Robbins & Judge berpendapat bahwa wanita cenderung lebih mudah sepakat dan patuh pada otoritas, sementara laki-laki lebih agresif dan lebih condong memiliki ekspektasi untuk sukses. Mengingat bahwa keragaman sumber daya manusia akan sangat berpengaruh pada pengelolaan bisnis perusahaan, maka seharusnya hal tersebut ditempatkan sebagai salah satu isu yang menjadi prioritas utama untuk diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan.

Selain itu, pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan untuk menjaga agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Adanya pengawasan dapat memperoleh informasi mengenai kehematan, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan kegiatan. Informasi tersebut dapat digunakan untuk penyempurnaan kegiatan dan pengambilan keputusan oleh pimpinan. Dalam prakteknya, pengawasan dalam setiap bidang pekerjaan atau kegiatan dituntut menemukan tata cara, metode, teknik pengawasan dengan efektif dan efisien.

Peningkatan kinerja pegawai membutuhkan kemampuan dari pucuk pimpinan untuk memperhatikan kecakapan hubungan antar pegawai dalam melaksanakan pengawasan yang mana merupakan seluruh segenap aktivitas mengawasi, memeriksa, mencocokkan, mengendalikan segenap kegiatan pegawai yang tentunya akan mengarah kepada pembinaan para pegawai,

sehingga pegawai dapat pula memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing serta mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan sebelumnya dan demikian tentunya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Sehubungan dengan sifat dari pekerjaan serta keadaan yang selalu dinamis dan selalu berkembang sebagai akibat tuntutan pelaksanaan pembangunan agar berjalan tertib dan lancar, maka diperlukan pegawai yang benar-benar cakap, terampil dan tangguh dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Menurut data Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang diterbitkan pada tahun 2015, pelanggan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan adalah yang terbanyak di pulau madura yaitu mencapai 18.346 unit. Sementara itu, PDAM “Trunojoyo” Sampang memiliki pelanggan sebanyak 10,434 unit, PDAM Pamekasan 10.641 unit dan PDAM Sumenep dengan jumlah pelanggan 12.411 unit. Hal tersebut mendorong penelitian ini di lakukan di PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan. Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, pegawai PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan cukup kesulitan dalam melayani banyaknya unit pelanggan. Hal tersebut dapat diindikasikan pada lambatnya penanganan masalah-masalah perusahaan seperti yang dilansir oleh media lokal *mediamadura.com* 15 April 2016 bahwa banyak warga menyuarkan keluhan karena air PDAM macet selama lebih dari empat bulan. Kemudian diilansir media nasional *rri.co.id*, keluhan sudah banyak diajukan sejak air PDAM mengalami kemacetan namun penanganan belum juga dilakukan hingga empat bulan kemudian.

Adanya kenyataan bahwa besarnya volume pekerjaan dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai sungguh berat, maka keadaan yang demikian

memang menuntut adanya pegawai yang cakap, tangguh, dan berkualitas tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu cara yang dapat dilakukan guna menciptakan pegawai yang demikian adalah dengan mengetahui hasil penilaian kinerja, yaitu dengan jalan melakukan evaluasi yang sistematis terhadap laporan hasil pengawasan. Salah satu cara mengantisipasi agar efisiensi dan efektivitas organisasi dapat terwujud adalah dengan menekankan orientasi kerja melalui upaya pengembangan pegawai yang telah melewati proses evaluasi kinerja, sehingga kecakapan dan keahlian pegawai dapat dioptimalkan dan terjamin kerjanya. Dari ulasan tersebut maka dapat diketahui bahwa demi mewujudkan tujuan organisasi atau instansi maka aspek pengawasan (*controlling*) menjadi salah satu bagian terpenting dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Mockler dalam (Handoko, 2009: 360) unsur-unsur esensial dalam pengawasan yaitu untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengawasan yang ada di kantor PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan telah dilaksanakan dan teknik pengawasan yang dipakai meliputi pengawasan langsung dengan jalan menginspeksi langsung ke lokasi atau menerima laporan langsung di lokasi maupun teknik pengawasan secara tidak langsung yang dapat diketahui melalui laporan-laporan yang disampaikan oleh pegawainya. Apabila terjadi kesalahan-kesalahan semisal tidak masuk kerja, terlambat masuk masuk

kerja, dan tidak melakukan tugas dengan semestinya, maka akan diberikan sanksi berupa potongan gaji sebagai wujud dari umpan balik dari pengawasan yang dilakukan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan. Hal tersebut menunjukkan belum adanya langkah pengawasan untuk membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini diberi judul “Pengaruh keragaman tenaga kerja dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah keragaman tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan?
2. Apakah pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan?
3. Apakah keragaman tenaga kerja dan pengawasan berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan ?
4. Di antara variabel keragaman tenaga kerja dan pengawasan, variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah keragaman tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan.
2. Untuk mengetahui apakah pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan.
3. Untuk mengetahui apakah Keragaman tenaga kerja dan pengawasan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan
4. Untuk mengetahui di antara variabel keragaman tenaga kerja dan pengawasan, variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan

1.3.2 Manfaat Penelitian

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan-masukan mengenai pengaruh keragaman tenaga kerja dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan perusahaan di masa yang akan datang.

b. Bagi Peneliti

1. Untuk menambah pengetahuan baik teori maupun praktek di bidang sumber daya manusia khususnya tentang pengaruh keragaman tenaga kerja dan pengawasan terhadap kinerja karyawan.
2. Mengaplikasikan teori yang didapat di bangku perkuliahan.

c. Bagi Akademisi

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan masukan, tambahan informasi, dan bahan perbandingan bagi peneliti-peneliti lain dalam penelitian-penelitian selanjutnya mengenai Pengaruh keragaman tenaga kerja dan pengawasan terhadap kinerja karyawan.

d. Bagi Universitas Trunojoyo Madura

1. Sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai referensi bagi pihak yang berkepentingan
2. Dapat menambah kelengkapan hasil penelitian dan sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti yang lain dengan masalah yang sama.

