

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) generasi milenial dalam menghadapi era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) memerlukan pendekatan manajemen strategis yang efektif. Era VUCA telah membawa perubahan yang sangat cepat dan kompleks dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia kerja. Perubahan teknologi, industri, dan pasar telah mempengaruhi cara kerja dan perilaku SDM, sehingga organisasi harus beradaptasi dengan cepat untuk tetap kompetitif (Adiawaty, 2019).

Generasi milenial telah menjadi bagian penting dari SDM organisasi, dengan kemampuan teknologi yang tinggi dan kemampuan berpikir kritis. Mereka memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi mereka juga memiliki kebutuhan yang spesifik untuk pengembangan dan motivasi. Strategi pengembangan SDM harus difokuskan pada pengembangan kemampuan teknologi, kemampuan berpikir kritis, dan kemampuan beradaptasi (Fitria, N., Ulul Azmy, N., & Isa Anshori, M., 2023)

Pengembangan SDM generasi milenial harus dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik mereka, seperti kemampuan teknologi yang tinggi, kemampuan berpikir kritis, dan kemampuan beradaptasi. Organisasi harus memiliki budaya yang mendukung pengembangan SDM, serta memberikan kesempatan untuk berkontribusi dan berinovasi. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan kompleks (Nusaibah, 2023).

Sumber yang paling penting dalam setiap organisasi adalah manusia oleh karena itu dalam suatu organisasi manusia memiliki peran penting yang sangat strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia (human resources) adalah *“the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals”* (Werther dan Davis, 1996: 596). Perencanaan sumber daya manusia dalam setiap organisasi perlu disusun dengan baik, karena perencanaan SDM sangat menentukan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan dirinya.

Terdapat beberapa komponen penting sebagai penentu keberhasilan sebuah organisasi, perusahaan, maupun institusi, diantaranya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia pun menjadi penentu arah keberhasilan, memiliki fungsi sebagai pendorong jalannya sebuah organisasi untuk meraih tujuannya serta mewujudkan eksistensi mereka. Hutagalung (2019) memberikan pernyataan pendukung bahwa, faktor pusat pada suatu organisasi, bagaimanapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berlandaskan visi, misi, dan tujuan untuk kepentingan manusia, sehingga manusia sendiri pun menjadi faktor strategis pada segala kegiatan institusi/organisasi.

(Adiawaty, 2019) memberi pandangan bahwa menjadi tantangan tersendiri bagi sebuah perusahaan yang saat ini memiliki karyawan yang berasal dari tiga generasi berbeda yaitu: *baby boomer*, generasi X (milenial) dan generasi Y dalam mengarahkan serta mengelola mereka untuk tetap mempunyai komitmen dan dapat memberikan hasil kinerja yang sesuai dengan perusahaan. Untuk menghadapi persaingan yang semakin sulit pada dunia wirausaha, sumber daya manusia yang berkualitas tinggi tentunya menjadi kekuatan penting bagi sebuah perusahaan untuk terus berlanjut dan memiliki daya saing untuk menghadapi para pesaing. Sebab itu, pengembangan sumber daya manusia harus direncanakan secara baik agar menuai hasil yang memuaskan bagi sebuah perusahaan.

Generasi milenial yang seringkali didengar merupakan istilah yang diciptakan oleh kedua penulis serta ahli sejarah yang berasal dari Amerika yaitu Neil Howe dan William Strauss (Hutagalung, 2019). Seseorang dapat dikatakan masuk pada kategori generasi milenial atau generasi Y bila ia lahir setelah tahun 1982 – sebelum tahun 2000 (Kusumawardhany, 2020). Christian (2017) memberikan argumentasi bahwa generasi milenial adalah generasi yang terlahir dengan karakter yang khas diantaranya yaitu memiliki pola pikir inovatif, kreatif, berani tampil beda dan modern.

Astri (2020) menyatakan bahwa VUCA merupakan akronim dari *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, dan *Ambiguity*. Arti dari *volatility* sendiri mengarah kepada rentannya seseorang untuk berubah. *Uncertainty* yaitu mengacu pada ketidakpastian yang dapat terjadi kapan saja. *Complexity* atau kompleksitas merujuk pada situasi yang penuh kerumitan, sedangkan *Ambiguity* merupakan keadaan yang dapat menimbulkan kebingungan. Pada era ini untuk bertahan, kita diharuskan untuk memiliki bakat matematika, diantaranya yaitu berpikir kritis.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan satu diantara perusahaan daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Bangkalan, berfungsi untuk melayani serta menyediakan air bersih kepada masyarakat. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bangkalan No. 19 Tahun 1981 didirikannya Perusahaan Daerah Air Minum Sumber Pocong bertujuan dalam ikut serta pelaksanaan pembangunan daerah khusus dan pembangunan nasional umum dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat serta ketenagakerjaan dalam perusahaan demi menuju masyarakat yang adil dan makmur berlandaskan Undang-Undang Dasar 1945 dan Pancasila. Peneliti memilih PDAM Sumber Pocong Bangkalan sebagai objek penelitian karena terdapat banyak keluhan yang datang dari masyarakat mengenai lambannya penanganan mereka terhadap permasalahan air yang mati, tagihan yang sering naik, pelayanan yang tidak responsif dan tidak cepat tanggap, serta buruknya kualitas air.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegar, 2017). Dalam pandangan lain, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja (Umam, 2018). Selanjutnya kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa dan bagaimana cara mengerjakannya. Suatu cara dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru (Siahan, 2019).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah gambaran kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan apa yang dikerjakan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pemberi kerja. Dalam hal ini Perusahaan Umum Daerah Sumber Sejahtera di Bangkalan area pelayanan pegawai berdasarkan pendidikan kami sajikan di **tabel 1.1** yaitu:

No	BNA/IKK	Kinerja Karyawan untuk penduduk
1	Sub Bagian Umum	1,500
2	Sub Bagian SDM	3,135
3	Sub Bagian Akuntansi	1,800
4	Sub Bagian Kas	1,753
5	Sub Bagian Logistik	1,236
6	Sub Bagian Teknik	1,270
7	Sub Bagian Produksi	5,800
8	Sub Bagian Tran and Dist	1,243
9	Sub Perbengkelan	1,992
10	Sub Bagian Hukum dan Humas	1,180
11	Sub Bagian Pelayanan Pelanggan	6,780
12	Unit Pelayanan Tangki	2,250
13	Unit Bagian Pengamat Meter	
14	Sub Bagian Pelanggan	4,856
15	Unit Pelabuhan	4,321
16	Unit Kamal	12,312
17	Unit Bancaran	3,806
18	Ka Unit Pelayanan Galis dan Blega	1,578
19	Unit Pelayanan Konang	2,890
20	Unit Pelayanan Modung	4,128
21	Unit Pelayanan Tanah Merah	3,576
22	Unit Pelayanan Arosbaya	2,322
23	Unit Pelayanan Tonjung	2,834
24	Unit Pelayanan Labang	3.750
	Jumlah	96.204

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah Sumber Sejahtera di Bangkalan Tahun 2023

Sumber : Perusahaan Umum Daerah Sumber Sejahtera

Berdasarkan observasi di lapangan, para pegawai mengungkapkan bahwa adanya kerusakan pompa sehingga mengganggu produksi dan mereka kurang nyaman berada di dalam ruangan karena kondisi ruangan yang panas disebabkan pendingin ruangan yang tidak memadai. Adanya beberapa pegawai yang bermain *game* pada komputer, mendengarkan musik, serta menggunakan komputer untuk membuka sosial media pada saat jam kerja sehingga kinerja karyawan untuk menangani segala hal berada dibawah 50%. Kebiasaan tersebut

merupakan suatu budaya yang dapat mempengaruhi terhadap kinerja, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Terkait pelayanan tentu hal ini menyangkut tentang kinerja perusahaan untuk memperbaiki kinerja perusahaan tentunya perlu ditelusuri bagaimana PDAM Sumber Pocong melakukan strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia yang tepat terhadap karyawan mereka, sebab dari meningkatnya kualitas sumber daya manusia perusahaan dapat meningkat juga kredibilitas perusahaan tersebut, terutama dalam era VUCA dimana kecanggihan telah berkembang pesat maka karyawan pun harus menyesuaikan dengan kondisi saat ini. Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil pasal 10 ayat (1) yang pertama yaitu spesifik, dalam spesifik para pegawai dengan pegawai lainnya dimana kurangnya diskusi dan meningkatkan karir dan aspirasinya terhadap kepedulian karir atau pekerjaan sekarang seperti meningkatkan saling pengertian antara pegawai, sehingga kinerja pegawai dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Yang kedua yaitu terukur, Kinerja pegawai dalam suatu perusahaan dapat terukur dan terlihat apakah sudah mencapai target ataupun belum. Pada perusahaan Umum Daerah Sumber Sejahtera sehingga dimana kualitas dan kuantitas kinerja pegawai dapat diketahui, apakah sudah sesuai target yang diinginkan ataupun belum. Yang ketiga yaitu realistis, permasalahan realistis dimana standar performa kinerja pegawai yang ditetapkan harus bersifat realistis yang berarti penilaian tersebut dapat dicapai dan sesuai dengan kemampuan pegawai sehingga kinerja pegawai menjadi tertata. Yang keempat yaitu memiliki batas waktu dalam pencapaian, dalam permasalahan batas waktu dalam pencapaian dimana seharusnya pegawai setiap bekerja tentunya harus memiliki batas waktu dalam bekerja, jadi seorang pegawai harus menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan waktu yang telah menjadi standar dalam perusahaan. Dimana masih ada pegawai yang tidak dapat memenuhi pekerjaan sesuai dengan waktunya akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas pekerjaannya. Yang kelima yaitu menyesuaikan kondisi internal dan eksternal, dalam permasalahan internal masih ada pegawai yang kurang percaya dalam melakukan pekerjaannya sehingga berdampak pada kinerjanya, sedangkan dalam eksternal masih ada pegawai yang kurang merasa berkualitas dalam melakukan pekerjaannya. Yang keenam yaitu kuantitas, pada kuantitas kerja banyak pegawai yang mengeluh terlalu banyak jumlah tugas yang harus diselesaikan

sehingga kinerja pegawai belum terselesaikan dengan baik. Yang ketujuh kualitas, pada masalah kualitas dimana kurangnya efektif dan efisien yang dilakukan para pegawai dan para pegawai mengungkapkan masih ada masalah seperti pada kualitas kerja seperti masih ada yang belum maksimal saat menyelesaikan tugas kerjanya dan masih ada yang tidak sesuai dengan peraturan kerja. Yang kedelapan yaitu waktu, masih banyak pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan prosedur dan datang tidak tepat waktu pada saat bekerja sehingga mengurangnya disiplin kerja pada pegawai. Yang kesembilan yaitu biaya, masalah di biaya seharusnya biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan terdapat tiga strategi yang harus digunakan untuk berkembang di era VUCA dan siklus perputaran seperti strategi kepemimpinan, diferensiasi produk, dan strategi biaya rendah. Manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap perusahaan yang baik dalam peningkatan kinerja dan karir perusahaan maupun kinerja dan karir karyawan. Terdapat perbedaan karakteristik dari tiga generasi tersebut, seperti perbedaan sikap terhadap pekerjaan, sikap terhadap peraturan/otoritas, sikap terhadap penghargaan. Kecenderungan mempelajari soft skill, kecenderungan mempelajari hard skill, sikap terhadap umpan balik dan supervise, sikap pada pemberi kerja, keseimbangan kehidupan/kerja, sikap terhadap faktor kesuksesan, sikap terhadap prioritas pengembangan, serta sikap terhadap kecenderungan gaya kepemimpinan. Perubahan paradigma manajemen SDM dari administratif menjadi strategis memerlukan kepemimpinan yang adaptif dan inovatif. Pengembangan keterampilan digital menjadi landasan bagi produktivitas dan kompetitivitas. Diharapkan generasi muda dapat memanfaatkan adanya perkembangan teknologi tersebut dengan baik dan benar sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam berbagai kegiatan usaha.

Dalam hal ini Perusahaan Umum Daerah Sumber Sejahtera di Bangkalan jumlah pegawai berdasarkan pendidikan dan jumlah pegawai selama 4 tahun terakhir disajikan dalam **tabel 1.2** yaitu:

No	Tahun	Jumlah Pegawai
1	2020	163
2	2021	196
3	2022	215
4	2023	206

Tabel 1.2 Jumlah Pegawai Perusahaan Umum Daerah Sumber Sejahtera Di Bangkalan

Sumber: Perusahaan Umum Daerah Sumber Sejahtera di Bangkalan

Pada **tabel 1.2** diatas adalah Jumlah pegawai pada Perusahaan Umum Daerah Sumber Sejahtera, dimana pada tahun 2023 mengalami penurunan jumlah pegawai. Penyebab yang sesuai dengan indikator kinerja karyawan dikarenakan pegawai mengungkapkan dalam masalah loyalitas seperti pada ketaatan dan kepatuhan, masih ada pegawai yang tidak mentaati peraturan yang ditetapkan. Masalah Lainnya dalam tanggung jawab, masih ada pegawai yang belum tanggung jawab atas kewenangan yang telah ditetapkan maupun dalam tugasnya. Pada pengabdian masih ada pegawai yang belum maksimal dalam memberikan pengetahuan dan keterampilan dalam yang dimiliki dalam bekerja sehingga belum mencapai target kerja yang telah diberikan sehingga menyebabkan menurunnya rasa loyalitas terhadap perusahaan. Dalam masalah kejujuran masih ada yang belum jujur dalam melaksanakan pekerjaannya pada Perusahaan Umum Daerah Sumber Sejahtera.

Berdasarkan penjelasan mengenai latar belakang yang disampaikan di atas, dapat ditarik kesimpulan yang mewakilkan fenomena yang diusung peneliti, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai **Strategi Pengembangan Kualitas SDM Generasi Milenial dalam Menghadapi Era VUCA (STUDI PADA KARYAWAN PDAM SUMBER POCONG BANGKALAN)**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pengembangan kualitas SDM generasi milenial dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam menghadapi era VUCA?
2. Bagaimana organisasi dapat meningkatkan kualitas SDM generasi milenial melalui pengembangan kemampuan teknologi, kemampuan berpikir kritis, dan kemampuan beradaptasi?
3. Mengapa era VUCA sangat berpengaruh dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia saat ini?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dipaparkan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui strategi pengembangan kualitas SDM generasi milenial dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam menghadapi era VUCA
2. Mengetahui organisasi dapat meningkatkan kualitas SDM generasi milenial melalui pengembangan kemampuan teknologi, kemampuan berpikir kritis, dan kemampuan beradaptasi
3. Memahami unsur-unsur penting yang berpengaruh dalam era VUCA untuk peningkatan sumber daya manusia dua generasi

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan salah satu pengembangan wawasan perkuliahan bidang manajemen mengenai strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia di era VUCA
2. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan objektif berupa kajian atau penelitian mengenai permasalahan aktual yang terjadi di PDAM Sumber Pocong Bangkalan
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan terhadap cara-cara untuk meningkatkan kualitas diri sebagai sumber daya manusia dalam menghadapi era VUCA