

PENGARUH KEBERAGAMAN TENAGA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMODERASI OLEH LINGKUNGAN KERJA (UNIVERSITAS KRISTEN PETRA SURABAYA)

Silsiani Hanum Martanti

Universitas Negeri Surabaya

silsianim@mhs.unesa.ac.id

Anang Kistyanto

Universitas Negeri Surabaya

anangkistyanto@unesa.ac.id

Abstract

This phenomenon is one of the most challenging human resources in organizational matters. One of the management challenges facing organizations today is adapting to different individuals. We describe this challenge as the diversity of the workforce. The diversity of labor means the difference or equality of each individual in terms of age, gender, caste, experience, professional qualifications and employees coming from different geographical regions. This study aims to analyze the effect of labor diversity on employee performance with non physical work environment as a moderator variable. The sample used in this study amounted to 50 employees, namely all employees of the bureau at Petra Christian University Surabaya. Data analysis technique used is Structural Equation Model Partial Least Square with the help of Smart PLS 3.0 software. The results of this study show that the diversity of labor has a significant effect on employee performance. Employee performance has a significant effect on the work environment. And the work environment weakens the influence of the diversity of labor that has a significant effect on employee performance.

Keywords: *employee diversity, employee performance, non physical work environment*

PENDAHULUAN

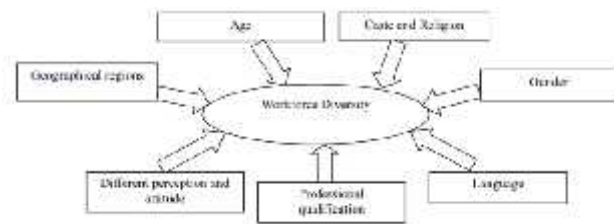
Pada zaman yang serba modern saat ini dengan banyaknya tercipta teknologi-teknologi yang baru, peluang bisnis yang sangat besar, sehingga membuat persaingan di dunia bisnis semakin banyak. Organisasi yaitu tempat berkumpul serta bekerjasama agar mencapai tujuan tertentu, semakin banyak sumber daya manusia yang terlibat di sana semakin kompleks pula organisasi tersebut. Sumber daya manusia adalah factor perusahaan yang memiliki kemampuan berfikir serta mengambil keputusan sekaligus merupakan factor sentral dalam pengembangan organisasi. Sumber daya manusia dalam perusahaan juga menjadi penggerak roda perusahaan dalam mencapai tujuan serta sasaran yang diharapkan.

Keberagaman adalah sebuah proses pengakuan perbedaan melalui tindakan (Carnavale & Stone 1994 dalam saxena 2014). Proses ini melalui

Interaksi yang dilakukan antar kelompok kerja, hubungan antara manajer dengan pekerja serta struktur yang membentuk atau menyalurkan tindakan orang akan dapat menerima heterogenitas. Perbedaan ini memiliki dampak yang positif bila perusahaan dapat mengelola keberagaman dengan baik. Keberagaman tenaga kerja adalah karakteristik demografi yang digunakan sebagai acuan keberagaman tenaga kerja, menurut Ankita Saxena (2014) keberagaman tenaga kerja meliputi umur, kasta serta agama, jenis kelamin, bahasa, jabatan, perbedaan pendapat serta sikap, wilayah geografis seperti yang dijelaskan pada gambar 1.

Agung (Kepala Biro Kepegawaian) menyebutkan bahwa Keberagaman yang ada dalam organisasi di Perguruan Tinggi sangat beragam, mulai dari usia, jenis kelamin, agama serta etnis. Perusahaan membutuhkan orang-orang yang beragam didalam satu pekerjaan, karena mereka akan saling melengkapi serta membantu menyelesaikan masalah

dalam pekerjaan mereka ketika mereka menghadapi kesulitan.



(Saxena, 2014)

Gambar 1. KEBERAGAMAN TENAGA KERJA

Menurut Saha and Patra (2008) dalam Saxena (2014) jika organisasi tidak mempekerjakan tenaga kerja yang beragam maka organisasi itu tidak cukup kompetitif serta manajer penjualan dapat membuat tenaga kerja yang beragam yang efektif serta kompeten dengan memberikan mereka pelatihan. Sesertagkan menurut Jha (2009) dalam Saxena (2014) mengatakan bahwa aset yang paling penting dari setiap organisasi adalah tenaga kerja yang beragam karena tenaga kerja yang beragam baik pada pemecahan masalah karena mereka memberikan ide-ide yang berbeda serta kreatif serta memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Menurut Bpk Agung selaku Kepala Biro Kepegawaian menyatakan bahwa keberagaman di perusahaan ini yang kami utamakan, kami merekrut pegawai yang dominan perempuan tetapi dari berbagai suku seperti Jawa, Ambon, Manado, Toraja, Cina serta juga dengan agama yang berbeda yaitu Kristen, Islam, Hindu tetapi kami mengutamakan yang Kristen. Setiap individu memiliki perbedaan satu sama lain karena usia, gender, kasta, pengalaman, kualifikasi profesional serta karyawan yang datang dari berbagai daerah geografis.

Menurut sumber Kementerian Tenaga Kerja serta Transmigrasi pada tahun 2009, jumlah Tenaga Kerja Asing di Indonesia mencapai kurang lebih 90.000 (sembilan puluh ribu) orang, masing-masing dari Cina, Jepang, Korea, India, serta negara-negara lainnya. Semakin tinggi arus tenaga kerja asing ke Indonesia, maka situasi multinasional atau multikultural yang rawan terhadap konflik keragaman akan semakin banyak tercipta. Keberagaman dengan potensi konflik dapat memiliki konsekuensi yang positif serta juga negatif. Ketika berbagai jenis individu yang berbeda bekerja dalam suatu organisasi maka ada saat dimana mereka memiliki perbedaan persepsi disaat

yang bersamaan. Peneliti telah mengambil beberapa aspek yang merupakan bagian dari perbedaan di antara tenaga kerja mereka adalah usia, jenis kelamin serta karyawan yang datang dari berbagai daerah geografis.

Sebuah perusahaan harus mampu mengelola serta mempertahankan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaan juga dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi akan membawa pengaruh yang positif untuk perusahaan.

Menurut Elsaid (2012) menemukan bahwa hanya dua variabel, jenis kelamin serta latar belakang pendidikan yang signifikan menjelaskan berbagai macam kinerja karyawan ketika perbedaan tenaga kerja bekerja bersama-sama serta yang mengejutkan, perbedaan umur tidak berpengaruh. Sesertagkan menurut Joseph R serta Selvaraj (2015) menyatakan bahwa ketiga variabel yaitu usia, jenis kelamin, etnik secara statistik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Bpk Agung selaku Kepala Biro Kepegawaian menyatakan bahwa usia tidak berdampak pada kinerja setiap individu karena karyawan dengan usia yang lebih muda serta karyawan baru memiliki karakter yang berbeda, mereka lebih siap menerima perubahan atau hal baru serta juga lebih dinamis daripada karyawan lama atau karyawan yang usianya lebih tua. Berbeda dengan jenis kelamin yang memiliki dampak pada kinerja mereka, perusahaan lebih banyak mempekerjakan perempuan karena perusahaan lebih percaya bahwa perempuan lebih teliti, lebih tekun daripada karyawan laki-laki. Etnis juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, karena semakin beragam karyawan dalam satu tempat kerja maka mereka memiliki ide-ide yang lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Karyawan dari perbedaan latar belakang etnik bisa memberikan organisasi dengan lebih bagus keberagaman dari penyelesaian masalah pada pelayanan, pencarian serta alokasi sumber penghasilan. Potensi sumber daya manusia yang ada di perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya agar mampu memberikan output yang optimal. Oleh sebab itu diperlukan upaya oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga hal ini berpengaruh baik terhadap kinerja serta produktifitas organisasi.

Kinerja bisa dipengaruhi oleh beberapa factor baik itu dari dalam serta dari luar karyawan itu sendiri. Factor dari dalam (internal) dapat berupa kebanggaan pekerja atau pekerjaannya, hasrat untuk maju serta berkarier, kondisi emosional yang baik, kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerja serta kesadaran akan tanggung jawab pekerjaan. Sesertagkan factor dari luar (eksternal) pegawai itu sendiri bisa berupa komunikasi yang terjalin, kompensasi yang diterima, kesempatan untuk berkarier, serta penempatan sesuai dengan kemampuannya.

Menurut Boles et al., dalam Naharuddin serta Sadegi (2003) ketika karyawan secara fisik serta emosional berhasrat untuk bekerja, maka hasil kinerja mereka dapat meningkat. Menurut Bpk Agung Kepala Biro Kepegawaian menyatakan bahwa lingkungan kerja secara emosional seperti hubungan antar sesama rekan ataupun antara atasan serta bawahan sangat professional dalam arti saling mengutarakan apa yang setuju serta tidak setuju. Maka kinerja karyawan dapat meningkat karena mereka memiliki hasrat untuk bekerja di tempat tersebut.

Smith dalam Ajala (2012) menyebutkan bahwa lingkungan kerja menjafi factor yang paling penting dalam menjaga karyawan tetap puas dalam dunia bisnis karena karyawan masa kini hidup dalam perkembangan ekonomi serta dengan kesempatan kerja yang hampir tidak terbatas sehingga kombinasi factor ini yang menjadi perusahaan lebih membutuhkan karyawan dibanding karyawan yang membutuhkan perusahaan.

Sedarmayanti (2001:21) menyebutkan bahwa lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik (pencahayaan, suara, temperature, music) serta lingkungan kerja non fisik (hubungan antar sesame karyawan serta atasan bawahan). Peran lingkungan kerja non fisik dalam perusahaan sangat berpengaruh terhadap kehidupan kerja karyawan karena sifatnya yang tidak berbentuk namun dapat dirasakan secara langsung oleh mereka. Karyawan yang memiliki hubungan sosial yang baik serta berada pada lingkungan dimana mereka mudah untuk berinteraksi serta berkomunikasi akan lebih merasa nyaman untuk melakukan aktivitas sehingga berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

Perusahaan atau organisasi menghadapi tantangan untuk dapat memaksimalkan lingkungan kerja non fisik yang ada. Menurut Wursanto (2014) lingkungan kerja non fisik terdiri dari pengawasan,

suasana kerja, sistem pemberian imbalan, hubungan baik antar karyawan, rasa aman, serta perlakuan adil serta objektif. Dengan meningkatkan kualitas lingkungan kerja non fisik yang ada berarti perusahaan telah berupaya untuk memperbaiki kinerja karyawan. Hal tersebut akan terlaksana dengan baik apabila manajemen perusahaan mengetahui unsure-unsur yang mempengaruhi lingkungan kerja para karyawan di tempat kerjanya. Terdapat banyak hal yang bisa digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan salah satunya yaitu dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek peilaian kinerja yaitu kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan serta tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif serta dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian bisa dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan serta dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati serta diukur (Rivai, 2006:309) .

Kinerja karyawan berhubungan positif dengan kreatifitas serta keterampilan penyelesaian masalah (Bantel serta Jackson, 1989; jehn et al., 1999 dalam Elsaid, 2012) serta berhubungan negative dengan kepaduan serta kerjasama (Pelled et al., 1999 dalam Elsaid, 2012). Dalam berbagai penelitian terdapat beberapa factor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi peran lingkungan kerja non fisik yang secara langsung berinteraksi dengan karyawan serta keberagaman tenaga kerja yang mempengaruhi kapasitas kemampuan karyawan dalam bekerja merupakan factor-faktor yang lebih sering berkenaan dengan aktifitas karyawan. Dari beberapa penelitian serta asertaya fenomena yang muncul tentang keberagaman tenaga kerja, lingkungan kerja serta kinerja karyawan. Sehingga penulis tertarik untuk meneliti tentang pengaruh keberagaman tenaga kerja yang dimoderasi oleh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun maksud dari riset ini adalah untuk mengkaji lebih dalam bagaimana pengrauh keberagaman tenaga kerja terhadap kinerja karyawan biro ketenagakerjaan terhadap kinerja karyawan Universitas Kristen Petra Surabaya.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keberagaman Tenaga Kerja

Keberagaman tenaga kerja (*workforce diversity*) berarti bahwa organisasi menjadi semakin heterogen dalam hal gendel, usia, ras, etnik, serta orientasi seksual. Orang-orang berbeda dalam tidak hanya

jenis kelamin, budaya, ras, sosial serta karakteristik psikologis tetapi juga dalam perspektif serta prasangka mereka. Menurut Luthan (2005:74) terdapat sejumlah karakteristik demografi yang memberi kontribusi terhadap Keberagaman tenaga kerja seperti usia, jenis kelamin, kesukuan/ etnis, pendidikan, bahasa, kondisi orang dengan cacat fisik.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah prestasi kerja serta hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing karyawan. Sesertagkan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja, peralatan, motivasi, makna kerja, harapan kinerja, umpan balik atas kinerja, penghargaan atas baik atau buruknya sistem, beban kerja, standar operasi prosedur, pengetahuan, kemampuan, serta sikap. Terdapat beberapa hal yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan meliputi 1) Kualitas, adalah berupa tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan 2) Kuantitas, adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan 3) Penggunaan waktu dalam bekerja, adalah tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang sangat mempengaruhi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Lingkungan kerja yaitu semua aspek fisik kerja, psikologis kerja serta peraturan kerja dari suatu perusahaan. Lingkungan kerja dibagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik serta non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja meliputi penataan ruangan, pencahayaan, sirkulasi udara, temperatur, suara, warna serta lain lain. Sesertagkan lingkungan kerja non fisik yaitu semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan segi psikis yang meliputi hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Berdasarkan pada teori serta fenomena di atas hipotesis penelitian adalah sebagai berikut.

- H1 : Keberagaman tenaga kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H2 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H3 : Keberagaman tenaga kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh lingkungan kerja

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kausalitas atau sering disebut penelitian sebab akibat. Penelitian ini diarahkan agar menggambarkan asertaya hubungan sebab akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, serta itu ditariklah sebuah kesimpulan umum. Sumber data yang dipakai pada riset ini yaitu data primer serta data sekunder menggunakan teknik pengumpulan data berupa angket.

Populasi pada dari penelitian ini adalah 50 orang karyawan dari 5 Biro yang ada di Universitas Kristen Petra Surabaya.

Penelitian ini menggunakan variabel independent (X) keberagaman tenaga kerja, variabel moderasi (Y) serta (Z) kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala likert. Karena dalam penelitian ini menggunakan indikator untuk mengukur setiap konstruksya, serta juga model pengukuran bersifat struktural, maka diputuskan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hasil karakteristik responden karyawan bagian Biro Universitas Kristen Petra Surabaya diperoleh data dari 50 responden karyawan bagian biro Universitas Kristen Petra Surabaya sebagian besar adalah perempuan berjumlah 30 orang (60%) serta laki-laki berjumlah 20 orang (40%). Dari segi usia berada dalam rentang usia < 30 tahun yakni sebanyak 7 orang (14%), rentang usia antara 31-40 tahun sebanyak 23 orang (46%), rentang usia antara 41-50 tahun sebanyak 18 orang (36%) serta rentan usia > 50 tahun sebanyak 2 orang (4%). Dari segi masa kerja dalam rentang masa kerja > 11 tahun yakni sebanyak 24 orang (48%), rentang masa kerja 0-5 tahun sebanyak 13 orang (26%), rentang masa kerja 6-10 sebanyak 13 orang (26%). Dari segi pendidikan sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 34 orang (68%), Diploma sebanyak 2 orang (4%), S2 sebanyak 14 orang (28%).

Statistik Deskriptif

Pada penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dengan teori kriteria skor variabel Azwar (1996) dengan tujuan mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti. Hasil ringkasan masing-masing variabel dijelaskan di tabel 1.

Tabel 1.
STATISTIK DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN

Variabel	Mean	Std. Deviasi
Keberagaman tenaga kerja	36,78	36,78
Kinerja Karyawan	62,96	62,96
Lingkungan kerja	76,28	9,14

Sumber: diolah penulis

Berdasarkan tabel 2, karyawan Universitas Kristen Petra memiliki tingkat keberagaman yang tinggi, selain itu lingkungan kerja memiliki peran yang tinggi pada karyawan dalam melakukan aktifitas pekerjaan. Selain itu kinerja karyawan di Universitas Kristen Petra dapat bekerja sama dengan baik demi meningkatkan produktifitas.

Analisis Data

Analisa yang digunakan adalah pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) serta dengan bantuan software SmartPLS 3. Hal ini dikarenakan sampel yang ada jumlahnya kurang dari 100 yaitu 50. Berikut adalah hasil dari analisa *Partial Least Square*.

Convergent Validity

Convergent validity dari *measurement model* dengan indikator refleksif bisa dilihat dari korelasi score item dengan *score* variabelnya. Indikator dinyatakan valid apabila nilai korelasi (*loading factor*) pada convergent validity di atas 0,5 (Ghozali, 2008:29).

Pada variabel keberagaman tenaga kerja masing-masing item pernyataan nilai korelasi lebih besar dari 0,5 maka seluruh item pernyataan dinyatakan valid. Sesertagkan pada variabel kinerja karyawan tidak semua item pernyataan memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,5 terdapat 2 item pernyataan yang tidak valid yaitu pada item pernyataan no 1 serta no 14. Pada variabel lingkungan kerja tidak semua item pernyataan memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,5 terdapat 3 item pernyataan yang tidak valid yaitu pada item pernyataan no 4, 9 serta 10.

Composite Reliability

Composite reliability menguji nilai reliabilitas antara blok serta konstruk yang membentuknya. Berikut hasil *output composite reliability* dari PLS:

Variabel dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* di atas 0,70. Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *composite reliability* agar semua variabel lebih besar dari 0,70. Seperti ditunjukkan di tabel 2, model variabel penelitian ini memenuhi *composite reliability*.

Tabel 2.
HASIL COMPOSITE RELIABILITY

	<i>Composite Reliability</i>
Keberagaman tenaga kerja	0,935
Kinerja karyawan	0,913
Lingkungan kerja	0,921

Sumber : PLS

Model structural (*inner model*) dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R² agar konstruk dependen serta nilai *Path Coefficients* atau *t-value (t-statistic)* untuk uji signifikansi antar konstruk. Semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik presiksi dari model yang diajukan. Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai koefisien determinasi (*R-square*) sebesar 0,940. Artinya, besarnya pengaruh keberagaman tenaga kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 94% sesertagkan 6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bagian biro Universitas Kristen Petra Surabaya.

Uji Kausalitas

Inner model dapat melihat hubungan antar konstruk serta nilai signifikansi pada tabel *Path Coefficients* seperti terlihat pada tabel signifikansi tabel *Path Coefficienets* seperti terlihat pada tabel 3 di bawah ini.

Hasil estimasi *inner weight* pada tabel 3 untuk pengaruh keberagaman tenaga kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *path* sebesar - 0,475 serta nilai T-Statistik sebesar 2,500 dengan tingkat signifikan sebesar 5% di mana T-statistik lebih besar maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh keberagaman tenaga kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif serta signifikan. Sesertagkan untuk pengaruh keberagaman tenaga kerja terhadap kinerja karyawan dimoderasi lingkungan kerja menunjukkan nilai *path* sebesar - 0,016 serta nilai T-Statistik sebesar 0,509 maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memoderasi pengaruh keberagaman tenaga kerja

terhadap kinerja karyawan adalah negatif serta signifikan.

Tabel 3.
Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	Keterangan
Keberagaman Tenaga Kerja >Kinerja Karyawan	-0,475	2,500	Signifikan
Keberagaman Tenaga Kerja*Lingkungan Kerja>Kinerja Karyawan	-0,016	0,509	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja>Kinerja Karyawan	1,244	7,596	Signifikan

Sumber: PLS

Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji analisis deskriptif dengan kategori *Three Box Method*, keberagaman tenaga kerja yang terjadi di bagian biro Universitas Kristen Petra Surabaya termasuk dalam kategori tinggi yaitu mencapai rata-rata 4,08, serta menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai sebesar 2,500. Hal ini menunjukkan keberagaman tenaga kerja memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Rata-rata tertinggi ditunjukkan pada indikator “etnis” yaitu sebesar 4,27 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan keberagaman tenaga kerja dengan berbagai etnis di Indonesia ada di Universitas Kristen Petra Surabaya bagian biro. Karyawan dari perbedaan latar belakang etnik bisa memberikan organisasi dengan lebih bagus keberagaman dari penyelesaian masalah pada pelayanan, pencarian serta alokasi sumber penghasilan. Asertaya keberagaman etnis di tempat kerja tersebut membuat para karyawan bisa bekerja dengan baik dengan sesama karyawan, mereka juga dapat bekerja tepat waktu. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan lebih meningkat karena asertaya keberagaman tenaga kerja di tempat kerja mereka.

Hal yang sama ditunjukkan pada keberagaman tenaga kerja dengan indikator “jenis kelamin” yaitu sebesar 4,05 dengan kategori tinggi. Jenis kelamin di Universitas Kristen Petra Surabaya bagian biro dominan perempuan, karena perempuan dianggap lebih teliti dalam bekerja sehingga keberagaman tersebut mempengaruhi kinerja karyawan serta perusahaan untuk menghasilkan pekerjaan yang maksimal. Keberagaman tenaga kerja selanjutnya

dengan rata-rata 4,02 yaitu indikator “usia” dengan kategori tinggi. Usia berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Kristen Petra Surabaya bagian biro karena dengan asertaya usia yang berbeda maka mereka bisa menghasilkan ide-ide atau dapat menyelesaikan masalah pekerjaan dengan baik.

Menurut Elsaid (2012) menemukan bahwa hanya dua variabel, jenis kelamin serta latar belakang pendidikan yang signifikan menjelaskan berbagai macam kinerja karyawan ketika perbedaan tenaga kerja bekerja bersama-sama serta yang mengejutkan, perbedaan umur tidak berberpengaruh. Sesertagkan menurut Joseph R serta Selvaraj (2015) menyatakan bahwa ketiga variabel yaitu usia, jenis kelamin, etnik secara statistic perbengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator usia, jenis kelamin, etnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji analisis dengan kateagori *Three Box Method*, lingkungan kerja pada Universitas Kristen Petra Surabaya bagian biro termasuk dalam kategori tinggi yaitu mencapai rata-rata 4,01 serta menunjukkan hasil signifikan dengan hasil 7,596. Nilai tertinggi pada lingkungan kerja ditunjukkan dengan rata-rata mencapai 4,17 pada indikator “pengawasan”. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan yang baik terhadap karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

Lingkungan kerja yaitu kondisi yang berkaitan dengan hubungan karyawan serta atasan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dengan pengawasan yang baik yang dilakukan atasan kepada bawahan maupun hubungan sesama karyawan yang baik akan menghasilkan kinerja yang maksimal serta meguntungkan bagi perusahaan.

Selain pengawasan yang dilakukan atasan kepada para karyawan, sistem pemberian imbalan juga menjadi salah satu factor pengaruh kinerja karyawan. Rata-rata hasil dari indikator “sistem pemberian imbalan” yaitu 4,16 dengan kategori tinggi. Karyawan merasa puas dengan pemberian imbalan yang sesuai dengan kinerja yang mereka lakukan untuk perusahaan, sehingga karyawan akan betah dalam lingkungan kerja tersebut serta terus meningkatkan kinerja mereka.

Selanjutnya rata rata hasil dari indikator “adil serta objektif” yaitu 4,05 dengan kategori tinggi. Kinerja

merupakan hasil yang secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sehingga atasan harus adil serta objektif dalam menilai kinerja karyawan agar karyawan tidak merasa dibedakan dengan karyawan lainnya.

Rata rata hasil dari indikator “hubungan dengan karyawan lain” yaitu 4,04 dengan kategori tinggi. Salah satu factor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah hubungan dengan karyawan lain, sehingga karyawan merasa betah dalam bekerja sama secara individu maupun kelompok. Dengan asertaya hubungan yang baik dengan sesama karyawan, mereka dapat berkembang dalam memunculkan ide-ide atau inovasi-inovasi baru untuk perusahaan.

Rata-rata hasil dari indikator “perlakuan baik”, yaitu 4,01 dengan kategori tinggi. Perusahaan tidak menjadikan para karyawan seperti robot, atasan melakukan karyawan secara manusiawi serta perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier diperusahaan bagi para karyawannya sesuai batas kemampuan masing-masing karyawan. Selanjutnya rata-rata hasil indikator “suasana kerja” yaitu 3,8 dengan kategori tinggi. Suasana kerja yang mampu memberikan dorongan semangat kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Suasana kerja dapat memberikan rasa aman untuk semua karyawan. Oleh karena itu dapat kita simpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik yaitu kondisi yang berhubungan dengan interaksi antar karyawan yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Lingkungan Kerja

Berdasarkan uji T-statistik, lingkungan kerja yang terjadi di bagian biro Universitas Kristen Petra Surabaya menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai sebesar 0,509. Artinya, pada saat penelitian dilakukan kerjasama masing-masing karyawan serta dengan atasan terdapat ketidaknyamanan. Pendapat lain muncul mengenai lingkungan kerja non fisik yaitu diungkapkan oleh Nitisemito (2000:171-173), perusahaan hendaknya menunjukkan hal-hal yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki jabatan yang sama di perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada salah satu karyawan, jika karyawan

merasa tidak nyaman dikarenakan banyak faktor yang mendukung. Seperti, karyawan yang tidak dapat menerima ide sesama rekannya atau karena lingkungan kerja fisiknya, serta menurut beliau bahwa atasan terkasertag tidak memperhatikan karyawan dengan baik.

Salah satu indikator pernyataan yang memiliki rata-rata tertinggi yaitu “saya memberikan hasil pekerjaan yang berharga bagi organisasi”. Hal ini terjadi karena asertaya karyawan yang mampu memberikan ide serta inovasi baru untuk kemajuan organisasi maupun keefektifan organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini diperoleh bahwa keberagaman tenaga kerja serta lingkungan kerja memperlemah pengaruh kinerja karyawan. Artinya, jika keberagaman serta lingkungan kerja yang buruk akan berdampak pada kinerja yang buruk bagi karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman ditempat kerja yang beragam mampu meningkatkan kinerja karyawan. Tetapi, lingkungan kerja pada perusahaan tidak mampu memberikan pengaruh yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga hipotesis pada penelitian ini titolak.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian serta pembahasan, maka bisa ditarik beberapa kesimpulan, yaitu ada pengaruh signifikan keberagaman tenaga kerja dengan kinerja karyawan biro ketenagakerjaan Universitas Kristen Petra Surabaya. Kemudian Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan serta lingkungan kerja memoderasi pengaruh keberagaman tenaga kerja terhadap kinerja karyawan biro ketenagakerjaan Universitas Kristen Petra Surabaya.

Pada peneliti berikutnya dianjurkan untuk memasukan sampel karyawan pada bagian biro lain dalam penelitiannya, agar dapat diketahui serta dibandingkan tingkat keberagaman tenaga kerja, kinerja karyawan serta lingkungan kerja non fisik terhadap semua karyawan serta enambahkan indikator lain pada variabel keberagaman tenaga kerja. Indikator yang disarankan yaitu pendidikan serta bahasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajala, Emmanuel Majekodunmi. 2012. "The Influence Of Workplace Environment On Workers' Welfare, Performance and Productivity". The African Symposium. Vol.12. pp 141-149
- Amaliyah. 2015. "The Importance of Workplace Diversity Management. International Journal of sciences: Basic and Applied Research. Vol.17: pp 175-182
- Arokiyasamy, Anantha Raj A. "Literature Review On Workforce Diversity, Employee Performance And Organizational Goals: A Concept Paper. Vol.4
- Chuang, Szu-Fang Ph.D. "Essential Skills For Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development". Online Journal for Workforce Education and Development. Vol.6
- Dharmawan, I. 2011. Pengaruh Kompensasi serta Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin serta Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar. Tesis diterbitkan, Bali. Kumpulan Thesis Program Pasca Sarjana Universitas Udayana.
- Ehimare, Omankhanlen Alex and Ogaga-Oghene, Joshua O. 2011. The Impact of Workplace Diversity on Organization Effectiveness. Journal of economics. Pp 93-110
- Elsaid, Abdel Moneim. 2012. "The Effect of Cross Culture Work Force Diversity on Employee Performance in Egyptian Pharmaceutical". Journal of Business and Management Research. Vol.1, Nomor 1, pp 162-179.
- Joseph R, Darwin and Selvaraj, Palanisamy Chinnathambi. 2015. "The Effect of Work Force Diversity on Employee Performance in Singapore Organisations". Internasional Journal of Business Administration. Vol. 6: pp 17-29.
- Kreitner, Robert and Kinichi, Angelo. 2008. Organizational Behavior. 8th ed. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Luthands, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi 1. Yogyakarta: ANDI.
- Maingi, J and Makori, M. 2015. "Effect of Workforce Diversity on Employee performance in Kenya: A case of Kenya School of Government". Journal of management. Vol.2: pp 344-364
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Manzoor, Sheikh Raheel. 2011. "Effect of Teamwork on Employee Performance". International Journal of Learning & Development. Vol.1
- Martin, Gillian Coote. 2014. "The Effects of Cultural Diversity in the Workplace". Journal of Diversity Management. Vol.9
- Mathis, R. L., serta J.H. Jackson, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1 serta buku 2 Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Mkoji, Davis., serta Sikalieh, Dr. Damary. 2012. "The Influence of Peersonality Dimensions on Organizational Performance". International Journal of Humanities and Social Science. Vol.2 no.17
- Mutiasari, Istiyono. 2011. "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Program Keselamatan serta Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Paraxylene Produksi II Pertamina RU IV Cilacap". Jurnal Pro Bisnis. Vol.4: pp 32-45
- Naharuddin, Nina Munira serta Sadegi, Mohammad. 2013. "Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A case Study of Miyazu Malaysia". Internasional journal of Independent Research and Studies-IJIRS. Vol. 2: pp 66-78
- Rivai, Veithzal, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik. Edisi Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Saxena, Ankita. 2014. "Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity". *Journal of Elsevier*. Pp 76-85.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia serta Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Singh, J., W, Verbeke & G.K. Rhoads. 1996. "do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effect For Marketing-Oriented Boundary Spanner. *Journal of Marketing*. Vol. 60: pp 69-86.

Sugiono. 2014. *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, serta Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta