

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Diskriminasi Gender

Diskriminasi gender di tempat kerja didefinisikan sebagai perlakuan tidak adil berbasis gender dalam praktik sumber daya manusia seperti rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, dan kompensasi, karyawan yang termasuk dalam kelompok gender tertentu sering kali merasakan diskriminasi gender ketika mereka dibatasi atau dikucilkan dari proses pengambilan keputusan, atau aktivitas lain di tempat kerja dan terhambatnya kemajuan karir mereka dibandingkan dengan kelompok gender lain (Qu et al., 2020). Menurut I. A. Shah & Baporikar (2013), diskriminasi gender adalah fenomena global yang terjadi hampir di semua negara, baik secara eksplisit maupun implisit. (Harnois & Bastos, 2018) menyatakan bahwa perempuan lebih rentan mengalami pelecehan seksual, diskriminasi gender, dan perilaku tidak menyenangkan di tempat kerja.

Meskipun diskriminasi berbasis gender mungkin terjadi di kalangan pekerja laki-laki di tempat kerja, diskriminasi gender terhadap pekerja perempuan merupakan masalah yang lebih luas terutama di budaya yang didominasi laki-laki seperti Turki, Tiongkok, Korea, dan Jepang (Qu et al., 2020). Di Eropa, diskriminasi berbasis gender juga mungkin terjadi. Studi yang dilakukan (Traavik, 2018), banyak perempuan Norwegia yang secara mengejutkan dan sedih melaporkan bahwa mereka merasakan diskriminasi gender pada tingkat yang tinggi. Selain itu, perempuan menghadapi diskriminasi dalam jalur karir dan disiplin ilmu yang secara tradisional didominasi laki-laki, termasuk teknologi, sains, dan teknik. Perempuan dalam dunia kerja memang telah memiliki akses yang memadai untuk memulai karirnya, namun dalam pengembangan karirnya perempuan memiliki hambatan yang cukup berpengaruh.

Adanya diskriminasi gender di dunia kerja baik sektor formal maupun informal menjadi kenyataan yang harus dihadapi oleh wanita karir. Menurut (Shaffer et al., 2000), diskriminasi gender memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja, di mana pekerja yang mengalami diskriminasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Diskriminasi formal mengacu pada ketidakadilan dalam pembagian sumber daya, seperti gaji, promosi, dan tugas yang diberikan. Sementara itu, diskriminasi informal berkaitan dengan interaksi yang timbul antar karyawan dan mutu dari hubungan yang dibentuk (Oppong & Arthur, 2015). Perusahaan perlu menciptakan kesetaraan gender bagi karyawan dalam meraih promosi jabatan, karena hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan perempuan dan berkurangnya minat karyawan khususnya wanita untuk melakukan *turnover*.

2.1.2 *Turnover Intention*

Turnover intention didefinisikan sebagai suatu langkah menuju kesadaran bahwa keinginan seseorang untuk pindah, yakni dari tempat kerja yang satu ke yang lain belum terwujud (Sugiharto & Lubis, 2023). *Turnover intention* menjadi salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia karena tingginya tingkat *turnover* dapat mengganggu stabilitas organisasi dan meningkatkan beban biaya, seperti biaya rekrutmen, pelatihan, serta hilangnya pengetahuan dan pengalaman kerja yang telah dibangun. *Turnover* perlu diwaspadai apabila mayoritas karyawan yang meninggalkan pekerjaan atau organisasi merupakan sumber daya manusia yang berkompeten. *Turnover* dibutuhkan oleh organisasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja rendah, tetapi *turnover* harus dikendalikan dengan baik agar organisasi mendapat keuntungan dari peningkatan kinerja karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang dikeluarkan oleh organisasi.

Menurut (Qasim Shahzad et al., 2020) *turnover intention* dapat menimbulkan kerugian finansial bagi perusahaan akibat tingginya biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru, serta hilangnya produktivitas.

Penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* guna mempertahankan karyawan yang kompeten dan loyal terhadap perusahaan. Menurut Nugraha dalam (Estrella et al., 2025) menyatakan bahwa salah satu tantangan utama yang dihadapi Indomaret adalah tingginya *turnover intention* karyawan, yaitu keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. *Turnover intention* mengacu pada sikap pegawai dengan keinginan keluar dari suatu perusahaan (Sa'adah & Prasetyo, 2018).

Kualitas kehidupan dapat berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan baik dalam aspek fisik maupun emosional saat mereka bekerja. (Scandura, 2019) mengatakan *turnover intention* merupakan pemikiran karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. (Dipboye, 2018) menyatakan, untuk menentukan *turnover intention*, digunakan tiga indikator, yaitu: Pikiran untuk keluar, niat untuk berhenti, serta niat untuk mencari pekerjaan lain.

2.1.3 Kepuasan Karir

Kepuasan karir adalah cerminan dari nilai dan preferensi individu terkait gaji, tantangan, atau keamanan yang dapat memengaruhi penilaian individu prestasi karir mereka. Kepuasan karir merupakan ukuran subjektif mengenai keberhasilan dalam karir yang berkaitan dengan hubungan kerja yang baik dan hasil psikologis yang diperoleh seseorang sepanjang perjalanan karirnya (Joo & Lee, 2017). Kepuasan karir diukur berdasarkan kepuasan karyawan terhadap gaji, pengembangan diri, dan prestasi karir (Lee, 2016). Dapat dikatakan bahwa karyawan akan merasa puas pada karirnya jika sering terjadi pencapaian-pencapaian kinerja selama perjalanan karirnya.

Sebagaimana dikemukakan (Pelenk, 2020) dalam penelitiannya, dinyatakan dalam Teori Pertukaran Sosial bahwa setiap usaha mempunyai imbalan, dan karyawan ingin dihargai atas usahanya. Kesuksesan karir merupakan salah satu hasil positif yang diterima karyawan sebagai imbalan atas usahanya. Kepuasan karir memiliki dua

dimensi, objektif dan subjektif. Kepuasan karir subjektif mencakup evaluasi keberhasilan karyawan. Kepuasan karir objektif terdiri dari indikator umum seperti promosi, upah, dan kenaikan premi (Gerçek et al., 2015). (Ding & Lin, 2006) menyatakan bahwa organisasi yang meningkatkan kepuasan karir karyawannya lebih dekat dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian (Martínez-León et al., 2018) menunjukkan bahwa kepuasan karir yang rendah menurunkan kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pernah dilakukan (Elçi et al., 2021) dengan judul “DISKRIMINASI GENDER DAN *TURNOVER INTENTION* YANG DIPERSEPSIKAN: PERAN MEDIASI DALAM KEPUASAN KARIR” yang menyebutkan bahwa peningkatan jumlah perempuan berketerampilan tinggi dan berbakat dalam angkatan kerja menawarkan peluang dan tantangan sosial baik bagi pekerja perempuan maupun organisasi. Meskipun terdapat banyak dampak positif dari pekerjaan karyawan perempuan, persepsi diskriminasi gender masih menjadi masalah yang belum terselesaikan di seluruh dunia karena praktik organisasi yang diskriminatif dan terus mempengaruhi kemajuan karir, kesejahteraan subjektif, kepuasan kerja/karir, dan kinerja karyawan perempuan (Joo & Park, 2010). Penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi pada literatur diskriminasi gender dalam dua cara. Pertama, studi ini memberikan pemahaman tentang akibat dari diskriminasi gender di tempat kerja sebagai sampel pekerja perempuan di Turki, dan kedua, kepuasan karir diselidiki sebagai mediator antara diskriminasi gender dan *turnover intention* untuk pertama kalinya. Tujuan dari studi *cross-sectional* ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara persepsi diskriminasi gender dan *turnover intention* dan mengeksplorasi efek mediasi kepuasan karir dalam hubungan antara persepsi diskriminasi gender dan *turnover intention*.

Penelitian saat ini memiliki dua kontribusi terhadap literatur. Pertama, banyak peneliti yang telah banyak meneliti hubungan antara persepsi diskriminasi gender, kepuasan karir, dan *turnover intention* dan studi-studi ini umumnya menyelidiki dampak langsungnya, misalnya penelitian yang

dilakukan oleh (Shaffer et al., 2000) Peran mediasi kepuasan karir dalam hubungan antara diskriminasi gender dan *turnover intention* diteliti untuk pertama kalinya. Efek mediasi menunjukkan bahwa ketika organisasi tidak dapat memberikan keadilan bagi karyawan perempuan dan laki-laki, maka karyawan perempuan akan merasakan adanya diskriminasi gender. Pada titik ini mereka mulai melihat bahwa pekerjaan mereka memerlukan tantangan yang tidak adil dan tidak ada peluang untuk maju dalam karir mereka dan oleh karena itu karyawan perempuan mungkin cenderung untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Kontribusi kedua dari penelitian yang dilakukan oleh (Elçi et al., 2021) terhadap literatur global yang ada adalah dengan memasukkan sampel karyawan perempuan di Turki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika pekerja perempuan Turki yang bekerja di berbagai sektor merasakan diskriminasi di tempat kerja.

Penelitian terdahulu pernah dilakukan (Sheng et al., 2022) dengan judul “PENGARUH DISKRIMINASI DI TEMPAT KERJA TERHADAP TINGKAT *TURNOVER*” yang bertujuan untuk merangkum penelitian-penelitian sebelumnya mengenai diskriminasi dan tingkat *turnover* serta menganalisis dampak diskriminasi di tempat kerja terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Ada banyak penelitian yang dilakukan mengenai diskriminasi di tempat kerja namun sangat sedikit yang menghubungkan diskriminasi dengan tingkat *turnover*. Tujuan dari tinjauan literatur konseptual ini adalah untuk menentukan jenis diskriminasi di tempat kerja dan mempelajari dampak diskriminasi di tempat kerja terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui korelasi antara diskriminasi di tempat kerja dan tingkat *turnover*.

Studi ini menemukan bahwa tidak hanya perempuan dan transgender yang akan menghadapi diskriminasi gender tetapi laki-laki juga, jika seseorang tidak berasal dari kelompok yang sama di tempat kerja. Karyawan dan pemberi kerja cenderung lebih menyukai bekerja dengan orang-orang dari ras yang sama.. Ada banyak penelitian yang menunjukkan tingkat *turnover* lebih rendah bila

jumlahnya sama ras meningkat. Usia dan kewarganegaraan adalah beberapa alasan karyawan tersebut diperlakukan tidak adil dalam menerima promosi dan penghargaan di Italia. Temuan utama dari tinjauan ini adalah diskriminasi di tempat kerja (Gender, Rasial, Promosi dan Penghargaan) dampak negatif pada tingkat *turnover*.

Penelitian yang dilakukan (F. A. Shah et al., 2018) dengan judul “APAKAH DISKRIMINASI GENDER MEMPENGARUHI *TURNOVER INTENTION*? BUKTI EMPIRIS DARI AKADEMIA DI PAKISTAN” yang bertujuan untuk melihat dampaknya terhadap *turnover intention* di kalangan dosen di Pakistan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi secara kritis konsep diskriminasi gender dan *turnover intention*, dan untuk menguji hubungan antara diskriminasi gender dan *turnover intention* di kalangan anggota fakultas di universitas-universitas Pakistan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa diskriminasi gender berhubungan positif dengan pergantian pekerja niat di antara anggota fakultas di universitas-universitas Pakistan. Asosiasi ini menyediakan penjelasan bahwa ketika individu mengalami atau merasakan diskriminasi gender dalam dirinya organisasi, mereka cenderung meninggalkan organisasinya.

Hasil penelitian saat ini adalah konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan kapan individu yang mengalami atau merasakan diskriminasi gender dalam organisasinya, menunjukkan tingkat yang rendah tingkat komitmen organisasi dan lebih mungkin untuk meninggalkan organisasi mereka. Manajemen sangat disarankan untuk mengurangi diskriminasi gender untuk mengurangi *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan (Hasanah & Dahriyanto, 2022) dengan judul “PENGARUH PERSEPSI KESETARAAN GENDER TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi kesetaraan gender terhadap *turnover intention*, pengaruh persepsi kesetaraan gender terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, dan peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara persepsi

kesetaraan gender dan *turnover intention*, serta memberikan gambaran deskriptif. Temuan penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan persepsi kesetaraan gender terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin baik persepsi kesetaraan gender pegawai wanita, semakin rendah kecenderungan mereka untuk keluar. Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi kesetaraan gender terhadap kepuasan kerja, di mana persepsi kesetaraan gender yang baik meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga ditemukan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, artinya kepuasan kerja yang tinggi menurunkan *turnover intention*.

Meskipun demikian, peran mediasi kepuasan kerja antara persepsi kesetaraan gender dan *turnover intention* tidak terbukti signifikan dalam penelitian ini. Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti pentingnya persepsi kesetaraan gender dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention* pada pegawai wanita.

Penelitian yang dilakukan (Temizel, 2022) dengan judul “HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI DISKRIMINASI GENDER, KEPUASAN KERJA, DAN *TURNOVER INTENTION*, SERTA MODERATOR PERAN GENDER” (Temizel, 2022) meneliti pengaruh persepsi diskriminasi gender terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* di antara karyawan hotel di Turki. Studi ini juga bertujuan untuk membandingkan persepsi diskriminasi gender berdasarkan jenis kelamin dan untuk menginvestigasi peran moderasi gender dalam hubungan antara persepsi diskriminasi gender dan kepuasan kerja. Penelitian ini, yang mensurvei 267 karyawan di hotel bintang 4 dan 5 di Konya, Turki, mengungkapkan bahwa persepsi diskriminasi gender berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan diskriminasi gender berdampak positif terhadap *turnover intention*. Selain itu, studi tersebut menemukan bahwa karyawan perempuan melaporkan tingkat diskriminasi gender yang lebih tinggi daripada karyawan laki-laki, dan bahwa gender memoderasi hubungan antara persepsi diskriminasi gender dan kepuasan kerja, dengan efek negatif yang lebih kuat pada perempuan.

Penelitian yang dilakukan (Salleh et al., 2020) dengan judul “DAMPAK PERENCANAAN KARIR DAN KEPUASAN KARIR TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN” Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh perencanaan karir dan kepuasan karir terhadap *turnover intention* karyawan, serta peran mediasi kepuasan karir di antara keduanya, dengan fokus pada karyawan bank di Amman, Yordania. Survei dilakukan terhadap 412 karyawan dari 25 bank di Amman. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir dan kepuasan karir memiliki dampak negatif terhadap *turnover intention* karyawan, dan kepuasan karir memang memediasi sebagian hubungan antara perencanaan karir dan *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi item-item yang sebelumnya dikembangkan oleh (Gould, 1979) untuk mengukur perencanaan karir, dengan menggunakan wawancara kelompok fokus yang melibatkan enam manajer departemen sumber daya manusia di sektor perbankan Yordania. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir dan kepuasan karir memiliki dampak negatif terhadap *turnover intention* karyawan, yang berarti bahwa karyawan yang memiliki perencanaan karir yang baik dan merasa puas dengan karir mereka cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan. Selain itu, kepuasan karir terbukti memediasi sebagian hubungan antara perencanaan karir dan *turnover intention* karyawan. Ini mengindikasikan bahwa perencanaan karir yang efektif dapat meningkatkan kepuasan karir, yang pada gilirannya mengurangi *turnover intention* karyawan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	" DISKRIMINASI GENDER DAN <i>TURNOVER INTENTION</i> YANG DIPERSEPSIKAN: PERAN MEDIASI DALAM	Analisis faktor eksploratori menggunakan metode ekstraksi komponen utama dengan rotasi varimax untuk	Variabel Independen: Persepsi Diskriminasi Gender Variabel Dependen: Niat Keluar Kerja (<i>Turnover intention</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi diskriminasi gender berhubungan negatif dengan kepuasan karir

	KEPUASAN KARIR " (Elçi et al., 2021)	memastikan validitas alat ukur. Hipotesis diuji menggunakan analisis regresi. Analisis mediasi dilakukan menggunakan PROCESS Macro model 4 (Hayes, 2013) dengan metode bootstrapping 5.000 sampel.	Variabel Mediator: Kepuasan Karir	dan positif dengan <i>turnover intention</i> , sementara kepuasan karir berhubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> , dan kepuasan karir secara parsial memediasi hubungan antara persepsi diskriminasi gender dan <i>turnover intention</i> .
2.	"PENGARUH DISKRIMINASI DI TEMPAT KERJA TERHADAP TINGKAT <i>TURNOVER</i> " (Sheng et al., 2022)	Penelitian ini mengambil data dari penelitian terdahulu. Penelitian yang dipertimbangkan untuk dimasukkan: (a) meneliti secara empiris hubungan antara diskriminasi dan tingkat <i>turnover</i> , (b) diterima untuk dipublikasikan antara tahun 1995 dan 2019, dan (c) diterbitkan dalam jurnal berkualitas tinggi dengan analisis kutipan, analisis rekan, sirkulasi, dan liputan.	Variabel Independen: Diskriminasi di Tempat Kerja (Jenis: Gender, Rasial, Promosi & Penghargaan) Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i>	Studi ini menemukan bahwa tidak hanya perempuan dan transgender yang akan menghadapi diskriminasi gender, namun laki-laki juga, jika seseorang tidak berasal dari kelompok yang sama di tempat kerja. Selain itu, pekerja dan pengusaha lebih menyukai bekerja dengan ras yang sama di perusahaan. Ada banyak penelitian yang menunjukkan tingkat <i>turnover</i> lebih rendah ketika jumlah ras

				yang sama meningkat. Selain itu, usia dan kewarganegaraan adalah beberapa alasan mengapa karyawan diperlakukan tidak adil dalam menerima promosi dan penghargaan di Italia. Temuan utama dari tinjauan ini adalah diskriminasi di tempat kerja (Gender, Ras, Promosi dan Penghargaan) mempunyai dampak negatif terhadap tingkat <i>turnover</i>.
3.	“APAKAH DISKRIMINASI GENDER MEMPENGARUHI <i>TURNOVER INTENTION</i>? BUKTI EMPIRIS DARI AKADEMI DI PAKISTAN” (F. A. Shah et al., 2018)	Menggunakan pendekatan kuantitatif, Metode Pengumpulan Data: Menggunakan survei dengan kuesioner yang sudah divalidasi dan reliabel. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 19. Analisis yang dilakukan termasuk pengujian reliabilitas	Variabel Independen: Diskriminasi Gender Variabel Dependen: Niat Keluar Kerja (<i>Turnover intention</i>)	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa diskriminasi gender berhubungan positif dengan <i>turnover intention</i> di kalangan dosen di universitas-universitas Pakistan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa ketika

		dengan Cronbach's Alpha, uji korelasi Pearson, dan analisis regresi.		individu mengalami atau merasakan diskriminasi gender dalam organisasinya, mereka menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang rendah dan lebih besar kemungkinannya untuk meninggalkan organisasinya.
4.	“PENGARUH PERSEPSI KESETARAAN GENDER TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR” (Hasanah & Dahriyanto, 2022)	Penelitian kuantitatif eksplanatori. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan model analisis jalur (path analysis).	Variabel Independen: Persepsi Kesetaraan Gender Variabel Dependen: Niat Keluar Kerja (<i>Turnover intention</i>) Variabel Mediator: Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi kesetaraan gender berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel persepsi kesetaraan gender dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang langsung terhadap <i>turnover intention</i> . Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata



				persepsi kesetaraan gender pada pegawai wanita di PT Telkom Divisi Regional Jateng & DIY berada pada kategori sedang. Sementara itu hasil analisis berdasarkan tiap aspek yang menyusun <i>turnover intention</i> menunjukkan bahwa sebagian besar aspek berada pada kategori sedang, sedangkan aspek pencarian alternatif kerja berada pada kategori tinggi. Kemudian hasil analisis berdasarkan tiap aspek yang menyusun kepuasan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar aspek berada pada kategori sedang, sedangkan aspek kesempatan promosi berada pada kategori rendah.
5.	“HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI DISKRIMINASI	menggunakan metode penelitian kuantitatif. Data	Variabel Independen: Persepsi Diskriminasi Gender (PGD)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi diskriminasi

	GENDER, KEPUASAN KERJA, DAN <i>TURNOVER INTENTION</i>, SERTA MODERATOR PERAN GENDER” (Temizel, 2022)	dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 267 karyawan di hotel bintang 4 dan 5. Studi ini menggunakan 5 Skala likert di dalam kuesioner. Skala Persepsi Diskriminasi Gender, Skala Niat Keluar Kerja, dan Sub-Skala Kepuasan Kerja untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan program SPSS 25.0, SPSS Process, dan G-Power.	Variabel Dependen: Kepuasan Kerja dan <i>Turnover intention</i> Variabel Moderasi: Gender	gender berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan positif <i>turnover intention</i>. Selain itu, karyawan perempuan melaporkan tingkat diskriminasi gender yang lebih tinggi daripada karyawan laki-laki, dan gender memoderasi hubungan antara persepsi diskriminasi gender dan kepuasan kerja, di mana efek negatifnya lebih kuat pada perempuan.
6.	“DAMPAK PERENCANAAN KARIR DAN KEPUASAN KARIR TERHADAP <i>TURNOVER INTENTION</i> KARYAWAN” (Salleh et al., 2020)	Penelitian ini menggunakan desain penelitian yang terdiri dari dua fase. Fase pertama melibatkan wawancara kelompok fokus dengan manajer departemen sumber daya manusia di sektor perbankan Yordania untuk mengevaluasi dan	Variabel Independen: Perencanaan Karir (<i>Career Planning</i>) Variabel Dependen: Niat Turnover Karyawan (<i>Employees' Turnover intention</i>) Variabel Mediator: Kepuasan Karir (<i>Career Satisfaction</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir dan kepuasan karir memiliki dampak negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan, yang berarti bahwa karyawan yang memiliki perencanaan karir yang baik

		mengembangkan item-item yang mengukur perencanaan karir. Fase kedua adalah penelitian survei dengan pendekatan cross-sectional untuk mengumpulkan data dari karyawan bank di Amman, Yordania, menggunakan kuesioner. Data kuantitatif dianalisis menggunakan software SmartPLS untuk menguji hipotesis penelitian.	dan merasa puas dengan karir mereka cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan. Selain itu, kepuasan karir terbukti memediasi sebagian hubungan antara perencanaan karir dan <i>turnover intention</i> karyawan. Ini mengindikasikan bahwa perencanaan karir yang efektif dapat meningkatkan kepuasan karir, yang pada gilirannya mengurangi <i>turnover intention</i> karyawan.
--	--	---	---

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Diskriminasi Gender terhadap Kepuasan Karir.

Gender sering kali menentukan batasan dan pilihan perempuan sebagai konsekuensi dari tatanan sosial. Banyak organisasi kontemporer yang masih terdapat budaya hierarki gender yang dibentuk oleh gender yang mengistimewakan laki-laki dan mengecualikan perempuan. Hierarki ini dicapai dengan menciptakan kesenjangan dengan

menafsirkan ulang perempuan dan laki-laki berdasarkan perhitungan 'keuntungan' dan 'kerugian' berdasarkan gender (Bhatt, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh (Bhatt, 2013) dokter perempuan yang merasakan sikap patriarki, dan seksis di tempat kerja mereka melaporkan bahwa mereka bekerja lebih keras untuk mendapatkan rasa hormat dari atasan, kolega mereka, dan masih diarahkan pada bidang karir yang kurang bergengsi.

Para perempuan profesional berkualifikasi tinggi yang dibebani dengan tekanan psikologis, harus menerima hambatan dalam kemajuan karir mereka atau mewujudkan setiap hambatan yang mereka hadapi, namun apa pun pilihannya, mungkin ada konsekuensi negatif bagi kesehatan mental, kehidupan, dan kepuasan karir mereka (Treanor et al., 2021). (Kern et al., 2020) meneliti hubungan antara diskriminasi berbasis gender dan kepuasan karir. Hasilnya menunjukkan bahwa perempuan lebih mungkin mengalami diskriminasi terkait pekerjaan dibandingkan laki-laki. Selain itu, penelitian (Kern et al., 2020) mengidentifikasi bahwa gender adalah masalah yang paling umum dirasakan sebagai diskriminasi dan persepsi ini lebih tinggi di antara mereka yang memiliki kepuasan karir yang lebih rendah.

(Park et al., 2017) menyelidiki hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota (LMX), persepsi diskriminasi berbasis gender, dan kesuksesan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor diskriminasi gender meliputi diskriminasi promosi, pekerjaan, upah, dan pelatihan mempengaruhi kesuksesan karir. Penelitian yang dilakukan oleh (Temizel, 2022) terhadap karyawan hotel di Konya, Turki, juga menemukan bahwa persepsi diskriminasi gender mempengaruhi kepuasan karir secara negatif. Studi ini mencatat bahwa karyawan wanita merasa lebih banyak mengalami diskriminasi gender di tempat kerja dibandingkan pria, dan efek negatif diskriminasi gender terhadap kepuasan karir lebih kuat pada wanita.

Penelitian yang dilakukan oleh (Herrbach & Mignonac, 2012) Dengan sampel 300 karyawan wanita dari sebuah perusahaan besar Prancis, ditemukan bahwa ada hubungan negatif antara diskriminasi gender yang dirasakan dan keberhasilan karir yang dirasakan. (Foley et al., 2015) mendefinisikan persepsi diskriminasi gender sebagai keyakinan karyawan bahwa mereka dibatasi atau dikecualikan dalam organisasi karena gender mereka. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi ini memiliki berbagai konsekuensi negatif terhadap sikap dan perilaku karyawan terkait pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Diskriminasi gender berpengaruh negatif dengan kepuasan karir PT. XYZ.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Karir terhadap *Turnover Intention*.

Para ahli menyebut kepuasan karir sebagai salah satu faktor utama yang menentukan *turnover*. Ketika kesejahteraan psikologis dan kepuasan karir karyawan rendah, mereka cenderung meninggalkan pekerjaan. Tingkat kepuasan karir yang lebih tinggi berdampak positif pada komitmen karyawan terhadap organisasinya, dan dengan demikian, tidak hanya mendorong karyawan untuk bertahan, tetapi juga mempertahankan orang-orang berbakat di organisasi (Zopiatis et al., 2018). Menurut (Kezar & Acuña, 2020), meskipun akademisi laki-laki dan perempuan memiliki komitmen yang sama terhadap karir akademis mereka, ketika akademisi perempuan tidak puas dengan kemajuan karir dan peluang mereka, mereka lebih cenderung untuk keluar.

(Chan & Mai, 2015) menemukan bahwa ketika karyawan yang memiliki pekerjaan pada tingkat yang lebih rendah dibandingkan karyawan lain dalam organisasi (karyawan berpangkat rendah) memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap kesejahteraan dan prestasi karir mereka, mereka tidak akan mencari pekerjaan baru. (Chan et al., 2016) menunjukkan bahwa kepuasan karir mempengaruhi *turnover*

intention karyawan lebih kuat daripada kemampuan beradaptasi karir. (Zopiatis et al., 2018) menyelidiki pengaruh kepuasan karir terhadap *turnover intention* di antara karyawan yang bekerja di industri perhotelan di Siprus, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karir berpengaruh positif terhadap niat karyawan untuk tetap bertahan di industri perhotelan atau menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karir yang lebih rendah akan menyebabkan tingkat *turnover intention* karyawan yang lebih tinggi. (Pathardikar et al., 2016) mengindikasikan bahwa tercapainya kepuasan karir bagi individu tampaknya dapat mengurangi *turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Kepuasan Karir berpengaruh negatif dengan *turnover intention* PT. XYZ.

2.3.3 Pengaruh Diskriminasi Gender terhadap *Turnover Intention*.

Menurut stereotip gender di tempat kerja, perempuan pada umumnya tidak diperbolehkan untuk mencapai kemajuan dalam karir mereka. Stereotip umumnya mengarah pada meremehkan kualifikasi perempuan di tempat kerja atau tidak mengizinkan mereka melakukan pekerjaan yang dianggap tidak sesuai dengan gender mereka. Perempuan yang mempersepsikan adanya stereotip dalam konteks diskriminasi, memilih keluar dari organisasi, bahkan berkomitmen pada karirnya (Kezar & Acuña, 2020). (Qu et al., 2020) menyelidiki hubungan antara persepsi diskriminasi gender yang dirasakan oleh karyawan hotel di Tiongkok dan hasil organisasi. Temuan menunjukkan bahwa persepsi diskriminasi gender di tempat kerja berhubungan positif dengan *turnover intention* karyawan.

Menurut (Hasanah & Dahriyanto, 2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi kesetaraan gender berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga dapat diartikan bahwa diskriminasi gender yang tinggi atau persepsi kesetaraan yang rendah

akan meningkatkan *turnover intention*. Studi oleh (Addict, 2020) menunjukkan bahwa 53% responden merasa didiskriminasi oleh atasan atau perusahaan, dan berencana untuk berhenti karena terbatasnya peluang karir. Penelitian oleh (Regmi et al., 2009) menunjukkan bahwa diskriminasi menyebabkan rasa demotivasi dan tekanan kerja, yang mendorong karyawan untuk keluar dan mencari lingkungan kerja yang lebih baik. (Jackson, 2019) melaporkan bahwa "66% karyawan di AS pernah menyaksikan atau mengalami diskriminasi," yang menunjukkan dampak luas diskriminasi terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Temizel, 2022) menjelaskan bahwa "diskriminasi gender yang dirasakan *mempengaruhi turnover intention* secara positif". Penelitian dari (Gutek et al., 1996) menegaskan bahwa diskriminasi yang dirasakan, terutama oleh perempuan, berkorelasi langsung dengan meningkatnya *turnover intention*. (Foley et al., 2005) menemukan bahwa "diskriminasi yang dirasakan secara langsung menciptakan lingkungan kerja yang negatif yang membuat individu langsung memiliki *turnover intention*". Bahkan (Emiroğlu et al., 2015) menguatkan bahwa "perempuan lebih rentan mengalami *turnover intention* dibanding laki-laki karena keterbatasan kesempatan karir dan praktik diskriminatif di tempat kerja". Demikian pula, (Shaffer et al., 2000) menemukan bahwa diskriminasi gender mempunyai dampak positif terhadap *turnover intention* di antara 583 karyawan perempuan di Amerika, Hong Kong dan daratan Tiongkok. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 3 : Diskriminasi gender berpengaruh positif dengan *turnover intention* PT. XYZ.

2.3.4 Pengaruh Diskriminasi Gender terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Karir sebagai variabel mediasi.

Karyawan perempuan yang merasa bahwa lingkungan kerjanya penuh dengan perasaan negatif terhadap perempuan dapat kehilangan harga diri mereka. Akibat dari identitas gender mereka, mereka mungkin berpikir bahwa berusaha untuk maju dalam karir mereka tidak akan membawa manfaat apa pun dan berusaha lebih keras tidak akan berhasil. (Elçi et al., 2021) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karir memiliki peran mediasi sebagian dalam hubungan antara diskriminasi gender dan *turnover intention*, dan Hasil analisis mediasi juga menunjukkan bahwa kepuasan karir memang menjadi mediator yang signifikan secara parsial. Ketika perempuan merasa tidak diperlakukan adil karena gender mereka, mereka cenderung merasa tidak puas dengan karirnya, dan ini berkontribusi pada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

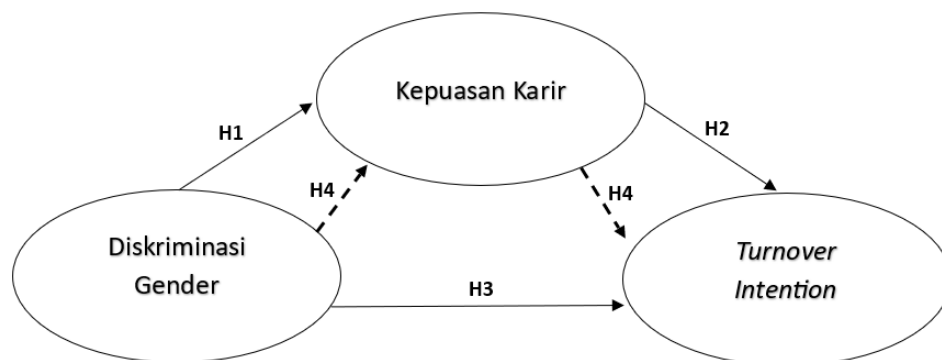
(Qu et al., 2020) menyatakan bahwa perempuan yang merasa termarginalkan akan lebih cenderung mencari organisasi baru yang menawarkan kesempatan yang lebih setara. (Herrbach & Mignonac, 2012) menegaskan bahwa diskriminasi menciptakan rasa ketidakberhasilan dan merusak kepuasan karir. (Baron & Kenny, 1986) menjelaskan bahwa “ketika kepuasan karir dimasukkan dalam analisis, pengaruh diskriminasi gender terhadap *turnover intention* berkurang”. Hal ini diperkuat oleh penelitian (Salleh et al., 2020) yang menyatakan bahwa “kepuasan karir yang meningkat dapat mengurangi *turnover intention*”.

Diskriminasi di tempat kerja menunjukkan bahwa organisasi tidak memperlakukan semua orang dengan setara, sehingga individu yang mengalami diskriminasi, secara alami merasa dirinya dirugikan. Masuk akal jika karyawan perempuan yang merasa didiskriminasi karena identitas gender mereka lebih cenderung mengalami tingkat kepuasan yang lebih rendah dalam hal karir profesional mereka, dan pada

gilirannya, tingkat kepuasan karir yang lebih rendah meningkatkan kemungkinan untuk mencari pekerjaan baru dan meninggalkan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 4 : Kepuasan karir akan memediasi pengaruh diskriminasi gender terhadap *turnover intention* PT. XYZ.

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Model Kerangka Penelitian

Penelitian ini yang berjudul Dampak Persepsi Diskriminasi Gender Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Perempuan Dengan Kepuasan Karir Sebagai Mediator Di PT. XYZ, berdasarkan teori dan hasil penurunan hipotesis di atas maka dapat dibuat sebuah kerangka penelitian pada Gambar 2.4.1.