

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan kekuatan pendorong di belakang elemen sumber daya lainnya. Apabila suatu perusahaan tidak mempunyai sumber daya manusia maka perusahaan tidak dapat mengelola unsur sumber daya lainnya (Andini et al., 2020). Karyawan tidak hanya sebuah aset melainkan pendorong utama dari keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan. Karyawan membawa beragam keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk menjalankan operasional sehari – hari dan mencapai tujuan perusahaan (Yulianto et al., 2023). Keberagaman di tempat kerja mulai terasa dalam berbagai tempat kerja dalam dunia praktik bisnis di era globalisasi dan dapat menimbulkan pengaruh baik dan buruk apabila suatu perusahaan tidak mengelola keberagaman dengan baik. Keberagaman yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan karena keberagaman dapat menjadi keunggulan kompetitif untuk mendorong inovasi, ide baru serta meningkatkan fleksibilitas organisasi antar karyawan dalam suatu perusahaan. Disisi lain, apabila keberagaman yang tidak dikelola dengan baik dapat menjadi sumber konflik dan ketidakpuasan di antara karyawan, yang dapat menimbulkan keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*). Konsep dari *diversity management* dalam perusahaan adalah bagaimana manajemen mampu mengelola berbagai perbedaan yang ada di dalam organisasi, hingga dari perbedaan tersebut

menghasilkan produktifitas dan kinerja yang tinggi untuk mencapai performan bagi setiap capaian organisasi (Ilmu et al., 2021).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan faktor yang dimiliki oleh karyawan secara individu untuk merasakan kepuasan atau ketidakpuasan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya mereka akan menunjukkan perasaan senang selama melakukan pekerjaan tersebut sehingga hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja mereka (Suryani, 2022). Kepuasan kerja pada karyawan berkaitan dengan aspek keadilan dan kelayakan terhadap balas jasa yang diterima karyawan atas kinerjanya untuk perusahaan. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaannya. Pada akhirnya akan menghasilkan kualitas pelayanan yang tinggi dan pencapaian tujuan perusahaan (Mukhtar, 2019). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) penting di tempat kerja karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan juga harus memperhatikan aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti gaji, kondisi lingkungan kerja, promosi, hubungan kerja, keadilan, dan pemenuhan kebutuhan karyawan. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dapat mengoptimalkan kinerja yang mereka miliki (Riyadi, 2023). Kepuasan kerja dapat menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*) menjadi salah satu indikator penting dalam manajemen sumber daya

manusia. *Turnover intention* sangat mempengaruhi jalannya suatu kinerja karyawan, jika hal ini terus-menerus terjadi maka perusahaan tidak berjalan dengan baik (Hartini et al., 2023). Karyawan yang memiliki keinginan kuat untuk meninggalkan pekerjaannya cenderung menunjukkan penurunan retensi karyawan, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. *Turnover intention* yang tinggi dapat menyebabkan meningkatnya pengurangan karyawan, yang dapat merugikan organisasi dalam hal rekrutmen, pelatihan dan hilangnya produktivitas. Hal ini juga menunjukkan potensi ketidakpuasan atau pelepasan diri di antara karyawan, yang dapat berdampak negatif terhadap semangat kerja dan dinamika tim. Melalui proses mengenali dan mengatasi *turnover intention*, organisasi dapat menerapkan strategi untuk meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan budaya tempat kerja, dan pada akhirnya mengurangi tingkat pergantian karyawan sehingga dengan adanya sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan pekerja yang baik (Wahyudi, 2024).

Job satisfaction dan *turnover intention* merupakan dua hal yang perlu diteliti karena kedua hal ini penting dalam keberagaman di perusahaan. Manajemen keberagaman yang dikelola dengan baik akan menciptakan lingkungan kerja yang saling terbuka, mendukung antar individu, dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan, sehingga karyawan akan terdorong untuk mencapai kinerja yang maksimal. Banyak faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti kompensasi, promosi, lingkungan kerja yang baik, dan karakteristik pekerjaan (Atmaja, 2022). Kepuasan kerja bukan lagi sekedar indikator kebahagiaan karyawan, melainkan sesuatu yang penting bagi

produktivitas, inovasi, dan kualitas layanan dalam perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi, dengan memberikan kontribusi yang lebih optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Sama halnya dengan *turnover intention* atau keinginan untuk keluar dari pekerjaan juga penting dalam perusahaan. Manajemen keberagaman yang tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan konflik, rasa tidak nyaman, atau ketidakcocokan antar karyawan. Kondisi ini menimbulkan perasaan tidak diterima, yang akhirnya mempengaruhi karyawan untuk keluar dari perusahaan. Pada dasarnya keinginan karyawan untuk keluar dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain, namun belum sampai pada tahap realisasi yaitu perpindahan kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Banyak faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dari perusahaan terhadap karyawan seperti, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja (Gunawan et al., 2020).

Keberagaman di tempat kerja menjadi isu penting dalam era globalisasi ini, yang berpengaruh ke *job satisfaction* dan *turnover intention*. Di Indonesia, masih sedikit penelitian yang mengangkat topik *diversity management*. Penelitian terdahulu yang mengangkat topik ini pernah dilakukan di Negara India memiliki hasil yang cukup menarik. Penelitian yang dilakukan pada 222 karyawan di perusahaan jasa India yang menunjukkan persepsi karyawan terhadap manajemen keberagaman di tempat kerja memiliki pengaruh terhadap keinginan karyawan untuk pindah kerja dan kepuasan kerja. Keberagaman itu juga penting dilakukan karena perbedaan dapat memicu perasaan terisolasi, tidak mampu, tidak penting,

dan dikucilkan. Apabila ini terus-menerus terjadi maka berpengaruh pada kepuasan kerja dan menimbulkan keinginan karyawan untuk pindah kerja (Kaur et al., 2024).

Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait topik *diversity management* dengan latar belakang perusahaan di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terkait *diversity management* terhadap *job satisfaction* dan *turnover intention* bagi karyawan di Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti menentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *diversity management* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan ?
2. Apakah *diversity management* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan ?

1.3. Batasan Masalah

Berikut merupakan batasan masalah dalam penelitian ini yang disusun supaya pemahaman dalam proses penelitian menjadi lebih spesifik dan fokus:

1. *Job Satisfaction*, merupakan salah satu bentuk sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja, serta imbalan yang diterima sebagai bentuk penghargaan atas usahanya (Sholikhah et al., 2022)
2. *Turnover Intention*, merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Wahyuni et al., 2023)

3. *Diversity Management*, merupakan praktik yang dilakukan oleh perusahaan kepada pekerja dengan latar belakang yang berbeda dengan tujuan agar mencapai proses dan target organisasi untuk keunggulan yang kompetitif (Putri et al., 2023).

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui peran *diversity management* terhadap *job satisfaction* karyawan.
2. Untuk mengetahui peran *diversity management* terhadap *turnover intention* karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya untuk memperluas topik *diversity management* bagi karyawan di tempat kerja terhadap *job satisfaction* dan *turnover intention*

2. Manfaat Praktis

- a) Hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman tentang pentingnya *diversity management* dan *turnover intention* di tempat kerja dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan.
- b) Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk merancang program atau strategi kebijakan keberagaman yang lebih efektif.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi 5 (lima) bab yang terdiri dari rincian pembahasan, sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini, pembahasan berisi latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini, pembahasan berisi landasan teori dan studi terkait yang sudah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian, serta menjadi acuan dasar penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini, membahas mengenai jenis data, sumber data, alat analisis, model penelitian, dan uji yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini terdiri dari pemaparan dan pembahasan hasil penelitian dari perhitungan analisis data berdasarkan rumusan masalah.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini berisi kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

