

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Diversity Management*

2.1.1. *Pengertian Diversity Management*

Menurut Bizri dalam Nurdewati & Ellyawati (2020), manajemen keberagaman sebagai praktik manajemen dalam keanekaragaman melalui perubahan yang efektif pada lingkungan organisasi dengan cara mempromosikan upaya yang ingin dicapai dalam organisasi. Menurut Rahayu & Berliyanti dalam Cahyani (2024). Menyatakan bahwa manajemen keberagaman adalah cara untuk meningkatkan produktivitas dalam lingkungan kerja yang beragam dan mewujudkan pembangunan yang inklusif dengan perbedaan bagi individu. Keberagaman tenaga kerja mencakup aspek-aspek seperti usia, etnis, keturunan, jenis kelamin, kemampuan fisik, ras, latar belakang pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, status perkawinan, pengalaman militer, keyakinan agama, status orang tua, dan pengalaman kerja. Keberagaman mampu memberikan dampak positif dan negatif. Sisi positif yang ditimbulkan bahwa keberagaman akan memberikan kesempatan kepada individu yang memiliki gagasan beragam dan pengalaman, tetapi dari sisi negatif bahwa keragaman mampu menyebabkan terjadinya ketegangan dan konflik antar individu di organisasi (Umbu Djadji, 2023).

2.1.2. Jenis-Jenis *Diversity Management*

Robbin & Judge dalam Ramadhani & Firmansyah (2023) menyatakan terdapat beberapa jenis *diversity* yang diantaranya berupa:

1. *Biographical Characteristics*

Karakteristik biografis merujuk pada atribut-atribut yang menggambarkan keberagaman pada level permukaan (seperti usia, jenis kelamin, ras, etnis, disabilitas, lama masa jabatan, agama, orientasi seksual, identitas gender, dan identitas budaya).

2. Kemampuan

Terdapat dua kemampuan yaitu kemampuan kognitif yang mencakup kapasitas untuk melakukan aktivitas mental seperti berpikir, berlogika, dan memecahkan masalah, serta kemampuan fisik yang berkaitan dengan kekuatan dan ketahanan tubuh dalam menjalankan aktivitas fisik.

2.1.3. Dimensi *Diversity Management*

Dimensi dari *diversity management* menurut Bangun dalam Uumbu Djadji (2023) diantaranya:

1. Memiliki Kepemimpinan yang Kuat

Perusahaan dengan reputasi yang sangat baik dalam mengelola keberagaman, biasanya memiliki pemimpin yang dapat menjadi pengarah dalam membangun lingkungan kerja yang menghargai perbedaan.

2. Mampu Menilai Situasi

Perusahaan harus menilai keadaan dengan memperhatikan manajemen keberagaman, yang berguna untuk memahami potensi masalah dan peluang dari keberagaman yang dimiliki.

3. Mampu Mengubah Budaya dan Sistem Manajemen

Keberagaman juga memerlukan penyesuaian dalam budaya organisasi, perubahan ini bertujuan untuk mencapai lingkungan kerja dan mencegah diskriminasi.

4. Memberikan Pelatihan dan Pendidikan terkait Keragaman

Organisasi memberikan pelatihan yang meningkatkan pemahaman karyawan terhadap isu keberagaman.

5. Melakukan Evaluasi terhadap Program Keberagaman

Evaluasi yang dilakukan untuk mengukur efektivitas program keberagaman dan menjadi dasar perbaikan dan pengembangan strategi manajemen ke depannya.

2.2. *Job Satisfaction*

2.2.1. Pengertian *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* merupakan sikap atau perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Robbins dalam Setyaningrum & Ekhsan (2021) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perbedaan antara penghargaan yang diterima oleh karyawan dengan apa yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan

dengan sejauh mana harapan individu terhadap pekerjaan mereka tercapai. Greenberg dan Baron dalam Rizkina & Nasution (2024) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang ditunjukkan individu terhadap pekerjaan mereka, yang mencerminkan perasaan mereka terhadap lingkungan kerja dan tugas yang dihadapi.

Vecchino dalam Aydogmus & Serce (2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Kreitner dan Kinicki dalam Rizkina & Nasution (2024) menambahkan bahwa kepuasan kerja adalah respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak bersifat tunggal. Seorang individu bisa merasa puas dengan beberapa aspek pekerjaan, namun tidak puas dengan aspek lainnya.

Bagi organisasi, kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Rizkina & Nasution (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat menyebabkan perilaku yang kontraproduktif, yang berisiko merugikan baik organisasi maupun individu. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kepuasan kerja guna meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan bersama.

2.2.2. Faktor-Faktor *Job Satisfaction*

Terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi *job satisfaction* menurut Ghiselli dan Brown, diantaranya (Selviani et al., 2024):

1. Kedudukan / Posisi

Secara umum, ada anggapan bahwa individu yang bekerja pada tingkat pekerjaan yang lebih tinggi akan cenderung lebih puas dibandingkan dengan individu yang bekerja pada tingkat pekerjaan yang lebih rendah.

2. Pangkat

Pekerjaan yang membedakan berdasarkan tingkat golongan memberikan status dan kedudukan tertentu pada individu. Kenaikan gaji atau promosi yang diikuti dengan perubahan status sering kali meningkatkan kebanggaan terhadap posisi baru dan mempengaruhi perasaan serta perilaku karyawan.

3. Umur

Umur memiliki kaitan dengan tingkat kepuasan kerja, di mana karyawan berusia antara 25 hingga 34 tahun dan 40 hingga 45 tahun sering kali menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Faktor ini berkaitan dengan harapan pribadi yang mungkin belum tercapai atau perasaan stagnasi dalam pekerjaan pada fase kehidupan tertentu.

4. Jaminan Finansial dan Sosial

Keamanan finansial dan perlindungan sosial mempengaruhi kepuasan

kerja. Masalah finansial yang teratasi dan adanya jaminan sosial yang memadai meningkatkan rasa aman dan kenyamanan karyawan, yang berimbas pada peningkatan kepuasan kerja.

5. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dan manajemen sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Perhatian, komunikasi yang baik, serta rasa saling menghargai dari pimpinan kepada bawahan dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan meningkatkan motivasi serta produktivitas karyawan.

2.2.3. Dimensi *Job Satisfaction*

Luthans dalam Amiruddin & Yudiarso (2024) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi yang dapat menjadi indikator *job satisfaction*, diantaranya ialah:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja seringkali dipengaruhi oleh jenis pekerjaan yang dilakukan. Pekerjaan yang menarik, menantang, dan memberikan kesempatan untuk terus belajar akan meningkatkan kepuasan kerja.

2. Gaji

Gaji atau kompensasi yang diterima karyawan merupakan salah satu indikator utama kepuasan kerja. Pekerja cenderung merasa puas jika mereka menerima upah yang sebanding dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang mereka lakukan.

3. Promosi

Adanya peluang untuk berkembang dalam organisasi sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk maju, baik melalui promosi atau pengembangan karier, cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.

4. Pengawasan

Hubungan antara karyawan dan pengawas atau penyelia sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja. Pengawasan yang baik, berupa bimbingan dan dukungan yang konstruktif, dapat meningkatkan rasa aman dan kepuasan karyawan.

5. Rekan Kerja

Interaksi sosial di tempat kerja juga berperan penting dalam kepuasan kerja. Rekan kerja yang pandai bekerja sama dan mendukung satu sama lain dapat menciptakan lingkungan yang positif.

2.3. *Turnover Intention*

2.3.1. Pengertian *Turnover Intention*

Niat atau kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela atau berpindah ke tempat kerja lain seringkali disebut sebagai *turnover intention*. Niat ini merupakan indikasi adanya ketidakpuasan atau keinginan individu untuk mengakhiri hubungan kerjanya dengan organisasi tempat ia bekerja. Sebagai suatu fenomena, *turnover intention* menunjukkan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya, baik karena

ketidakpuasan atau karena adanya peluang kerja yang lebih baik di tempat lain. Menurut Ronodipuro dan Husnan dalam Utomo et al. (2024), *turnover* secara umum merujuk pada aliran karyawan yang masuk dan keluar dari suatu organisasi atau perusahaan.

Dalam pandangan lain, *turnover intention* sering kali dipahami sebagai bagian dari proses yang lebih luas, yaitu pergantian karyawan dalam suatu organisasi. Mathis dan Jackson Utomo et al. (2024) mengemukakan bahwa *turnover* adalah proses ketika karyawan meninggalkan organisasi dan memerlukan penggantian. Sedangkan menurut Mobley et al. dalam Utomo et al. (2024), *turnover intention* lebih spesifik mengarah pada kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk berhenti bekerja secara sukarela atau berpindah ke tempat kerja lain yang dianggap lebih menguntungkan. Kecenderungan ini biasanya dipengaruhi oleh faktor seperti ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, kurangnya kesempatan untuk berkembang, atau keinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan kondisi yang lebih baik, seperti gaji atau manfaat yang lebih tinggi.

2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Faktor-faktor yang menyebabkan *turnover intention* menurut Mobley et al. Dalam Desi (2023), diantaranya:

1. Karakteristik Individu

Organisasi merupakan entitas yang memiliki tujuan yang telah disepakati bersama oleh anggota-anggotanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan interaksi yang terus-menerus antara

berbagai unsur dalam organisasi. Beberapa karakteristik individu yang mempengaruhi keputusan untuk berpindah kerja meliputi faktor-faktor seperti usia, tingkat pendidikan, dan status perkawinan karyawan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup aspek fisik maupun sosial yang ada di tempat kerja. Lingkungan fisik melibatkan kondisi seperti suhu, cuaca, desain bangunan, serta lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial mencakup faktor-faktor sosial budaya yang ada dalam organisasi, serta kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja di tempat tersebut.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan variabel psikologis yang sering diteliti dalam model *intention to leave* pada tingkat individu. Berbagai aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan erat dengan niat individu untuk meninggalkan organisasi, antara lain kepuasan terhadap gaji, kesempatan promosi, hubungan dengan atasan, kualitas hubungan dengan rekan kerja, serta kepuasan terhadap pekerjaan dan isi pekerjaan itu sendiri.

4. Komitmen Organisasi

Sebagai perkembangan lebih lanjut dalam penelitian tentang *intention to leave*, konsep komitmen organisasi turut diperkenalkan sebagai faktor yang mempengaruhi proses tersebut. Komitmen

organisasi berbeda dengan kepuasan kerja, di mana komitmen lebih berfokus pada respon emosional individu terhadap keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan kerja lebih merujuk pada respon emosional terhadap aspek tertentu dari pekerjaan.

2.3.3. Dimensi *Turnover Intention*

Mobley et al. dalam Desi (2023) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi yang dapat menjadi indikator *turnover intention*, diantaranya ialah:

1. *Thinking of Quitting*

Proses ini menggambarkan keadaan di mana individu mulai mempertimbangkan apakah mereka akan tetap bertahan di pekerjaan saat ini atau memilih untuk meninggalkannya. Biasanya, pemikiran ini dimulai dengan adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan, yang akhirnya membuat mereka mulai berpikir untuk mencari pekerjaan lain.

2. *Intention to Search for Alternatives*

Tahap ini menggambarkan keinginan individu untuk mencari peluang pekerjaan di luar organisasi mereka saat ini. Ketika karyawan mulai merasa tidak puas dan sering memikirkan untuk keluar, mereka cenderung mencari pekerjaan baru di luar perusahaan yang dirasa lebih menguntungkan atau sesuai dengan harapan mereka.

3. *Intention to Quit*

Pada tahap ini, individu telah membuat keputusan untuk berhenti

dari pekerjaannya. Karyawan menunjukkan niat yang kuat untuk keluar setelah menemukan pekerjaan yang dianggap lebih baik. Proses ini biasanya berakhir dengan keputusan akhir, apakah mereka akan tetap bertahan atau memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

2.4. Penelitian Terdahulu

Studi yang telah dilakukan oleh Kaur et al. (2024) bertujuan untuk menguji pengaruh dari persepsi karyawan terkait *diversity* terhadap *job satisfaction* dan *turnover intention*. Studi ini menggunakan sampel sebanyak 222 pekerja waktu penuh yang bekerja pada sektor pelayanan di India. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pekerja memiliki persepsi bahwa *diversity* memiliki berpengaruh terhadap *job satisfaction*, di lain sisi terdapat pengaruh terhadap *turnover intention*.

Studi yang telah dilakukan oleh Nurwisesa et al. (2023) bertujuan untuk mengetahui pengaruh keberagaman tenaga kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Studi ini menggunakan sampel sebanyak 150 karyawan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan *diversity* berpengaruh dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Studi yang telah dilakukan oleh Maj (2023) bertujuan untuk menguji pengaruh dari *diversity* pada *job satisfaction*. Studi ini menggunakan sampel sebanyak 1.035 pekerja. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *diversity* terhadap *job satisfaction*.

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Analisis	Hasil
<i>“Workplace Diversity and Individual-level Outcomes: the Role of Gender as Moderator”</i> - Kaur et al. (2024)	Analisis korelasi menggunakan SEM	<i>diversity</i> berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>diversity</i> pengaruh positif terhadap <i>turnover intentions</i> .
<i>“The Effect of Workforce Diveristy on Employee Job Satisfaction”</i> - Nurwisesa et al. (2023)	Analisis regresi menggunakan SPSS	<i>Workforce diversity</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>
<i>“Influence of Inclusive Work Environment and Perceived Diversity on Job Satisfaction: Evidence From Poland”</i> - Maj (2023)	Analisis korelasi menggunakan data panel	<i>Diversity</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .

2.5. Pengembangan Hipotesis

Diversity management merupakan langkah yang diambil untuk memaksimalkan potensi keberagaman dengan perbedaan seperti gender, umur, masa kerja, disabilitas, agama, dan lain-lain untuk mencapai kinerja yang efektif (Djadjji & Andadari, 2020). Keberagaman ini menciptakan dinamika organisasi yang kompleks karena perbedaan karakteristik individu dapat memengaruhi pola interaksi, kerja sama tim, serta pembentukan relasi sosial di tempat kerja (Ramadhani & Firmansyah, 2023). Berdasarkan Robbins & Judge dalam R. Gunawan et al., (2021) menggunakan teori keadilan (*equity theory*) adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Singkatnya adalah teori ini mengatakan bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah ada keadilan atau tidak adil atas situasi yang dialaminya, jika dianggap cukup adil maka karyawan akan merasa puas. Namun, apabila perlakuan cukup tidak adil, maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Ketika keberagaman dikelola secara baik dan adil, maka karyawan dari berbagai latar belakang merasa dihargai, diterima, dan diberi kesempatan yang sama untuk berkembang. Hal ini dapat menghasilkan lingkungan kerja yang lebih ramah dan suportif, yang akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan lebih tinggi dan berdampak positif dengan meningkatnya rasa kepemilikan serta kenyamanan kerja (Maj, 2023). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nurwisesa et al., (2023), ditemukan hasil bahwa *diversity management* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* bagi karyawan. Berdasarkan pada pandangan tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: *Diversity Management* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan.

Ketika keberagaman dalam lingkungan kerja tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menimbulkan perasaan tidak termasuk atau ketidaknyamanan di antara karyawan (Froehlich et al., 2021). Berdasarkan teori kategorisasi sosial (*social categorization theory*), keberagaman mendorong individu untuk mengkategorikan diri dan orang lain ke dalam kelompok sosial (in group dan out group). Kondisi ini dapat menimbulkan perasaan terasingkan bagi karyawan yang merasa berbeda atau karyawan minoritas di suatu keberagaman. Perasaan tidak cocok dan ketidaknyamanan sosial ini akan meningkatkan *turnover intention* karyawan. Oleh sebab itu, jika suatu keberagaman tidak diimbangi dengan manajemen keberagaman, akan membuat semakin besar peluang munculnya sekat antar karyawan. Kaur et al. (2024) menyatakan bahwa *diversity* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Persepsi terhadap keberagaman yang negatif dapat mendorong peningkatan *turnover intention* atau niat untuk keluar dari organisasi. Semakin negatif persepsi karyawan terhadap keberagaman, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Hal ini disebabkan oleh munculnya ketidakpuasan kerja, stres sosial, dan rasa tidak aman secara psikologis akibat kurangnya inklusi dan penghargaan terhadap perbedaan. Berdasarkan pada pandangan tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

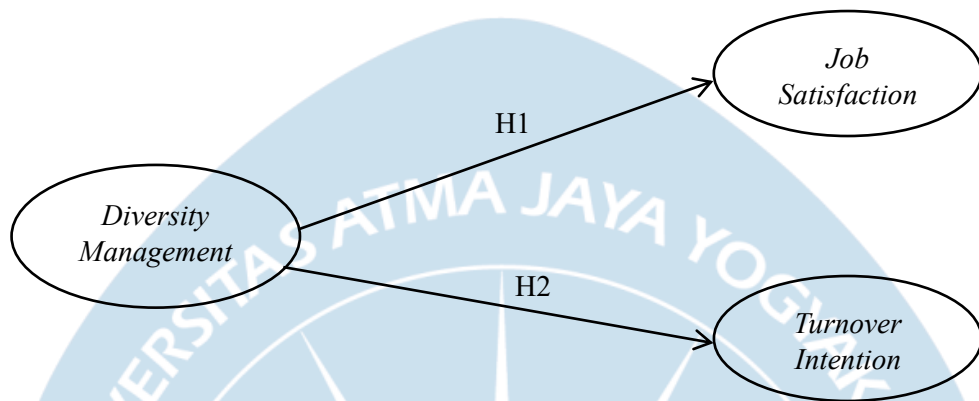
H2: *Diversity Management* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* karyawan.

2.6. Kerangka Penelitian

Diversity management merupakan suatu kondisi di mana organisasi memiliki individu dengan latar belakang yang berbeda dalam hal gender, usia, etnis, pendidikan, hingga pengalaman kerja. Keberagaman ini dapat memberikan manfaat signifikan, terutama dalam mendorong kreativitas, inovasi, dan pengambilan keputusan yang lebih inklusif. Dalam konteks kepuasan kerja (*job satisfaction*), *diversity management* memiliki pengaruh yang kompleks. Di satu sisi, keberagaman yang dikelola secara efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan menghargai perbedaan, yang pada gilirannya meningkatkan rasa dihargai dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan (Froehlich et al., 2021; Kaur et al., 2024).

Selain memengaruhi kepuasan kerja, *diversity management* juga berkaitan erat dengan *turnover intention* atau niat untuk keluar dari organisasi. Keberagaman yang tidak dikelola dengan baik dapat menciptakan ketegangan sosial dan psikologis di antara karyawan, terutama ketika individu merasa tidak menjadi bagian dari kelompok dominan atau mengalami perlakuan yang tidak setara (Udofia, 2023). Hal ini dapat mengarah pada perasaan terisolasi dari suatu kelompok sosial, kurangnya dukungan sosial, dan berkurangnya komitmen terhadap organisasi, yang meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan (Yadewani & Wijaya, 2021). Sebaliknya, lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai perbedaan justru dapat menurunkan niat keluar karena karyawan merasa diakui, aman secara psikologis, dan mampu berkembang dalam organisasi.

Berikut merupakan kerangka penelitian yang menunjukkan variabel-variabel dalam studi ini saling terhubung:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian