

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tidak ada dua individu yang benar-benar sama. Setiap manusia memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda satu sama lain, baik yang dapat dilihat secara langsung seperti usia, gender, suku, dan ras, maupun yang tidak tampak secara kasat mata seperti latar belakang pendidikan, nilai-nilai personal, serta karakteristik psikologis. Perbedaan tersebut merupakan realitas sosial yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Sikap individu dan organisasi terhadap perbedaan ini dapat bersifat positif atau negatif, tergantung pada perspektif, pengalaman, serta prasangka yang dimiliki (Mavin & Girling, 2000 dalam Tamunomiebi & John-Eke, 2020).

Keragaman didefinisikan sebagai adanya perbedaan dan variasi di antara individu atau kelompok, setidaknya mencakup dimensi budaya, etnis, genetik, dan sosial. Keberagaman dapat didefinisikan tergantung dengan konteks penggunaannya: Dalam biologi, keragaman mengacu pada perbedaan genetik dan spesies; dalam ilmu sosial, keragaman merujuk pada ras, gender, etnis, dan aspek lain—baik ciri fisik maupun nilai-nilai mendasar dan pandangan dunia. Keragaman merujuk pada perbedaan dalam identitas individu yang dapat memengaruhi kehidupan mereka, baik sebagai pelanggan maupun karyawan (Elamin et al., 2024). Keragaman adalah istilah yang digunakan oleh

para ahli untuk merujuk pada komposisi unit-unit sosial dan merupakan konsep yang digunakan baik oleh pemberi kerja maupun peneliti untuk menggambarkan berbagai perbedaan fisik, budaya, psikologis, dan perilaku dalam organisasi.

Membangun perusahaan yang inklusif dan sangat kompetitif dimulai dengan mengakui dan memahami keragaman di tempat kerja. Kehadiran individu dengan karakteristik yang beragam dalam suatu organisasi, seperti perbedaan ras, etnis, gender, usia, agama, kemampuan fisik, latar belakang pendidikan, dan pengalaman profesional, disebut sebagai keragaman di tempat kerja (Shore et al., 2022). Selain itu, perusahaan yang mampu mengidentifikasi dan menghargai keragaman tenaga kerjanya umumnya memiliki tingkat komitmen karyawan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan yang tidak (Roberson et al., 2021). Oleh karena itu, mengakui keragaman merupakan strategi organisasi yang memiliki dampak signifikan terhadap keberlanjutan dan efektivitas kerja, bukan sekadar upaya untuk menyesuaikan diri dengan norma sosial.

Keragaman di tempat kerja bukanlah fenomena baru, namun dalam beberapa dekade terakhir intensitas dan kompleksitasnya semakin meningkat. Globalisasi, perkembangan teknologi, serta mobilitas tenaga kerja telah menciptakan lingkungan kerja yang semakin heterogen. Kondisi ini juga terjadi di lingkungan sekolah, di mana tenaga pendidik dan kependidikan berasal dari latar belakang usia, pengalaman mengajar, budaya, serta kompetensi yang

beragam. Keberagaman tersebut, apabila tidak dikelola dengan baik, berpotensi menimbulkan konflik, kesenjangan komunikasi, dan penurunan kinerja organisasi.

Salah satu faktor organisasional yang semakin menjadi perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah manajemen keragaman (*diversity management*). Manajemen keragaman didefinisikan sebagai serangkaian kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi yang dirancang untuk mengidentifikasi, menghargai, serta mengoptimalkan perbedaan individu di tempat kerja. Manajemen keragaman yang efektif mampu meningkatkan kinerja organisasi, kreativitas, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Shore et al., 2020).

Manajemen keragaman merujuk pada upaya sistematis organisasi dalam mengakui, menghargai, dan memanfaatkan perbedaan-perbedaan yang ada di antara anggota organisasi. Keragaman mencakup perbedaan gender, usia, etnis, latar belakang budaya, tingkat pendidikan, hingga keahlian profesional. Praktik manajemen keragaman mencakup kebijakan dan prosedur organisasional yang dirancang untuk memanfaatkan potensi penuh dari tenaga kerja yang beragam, menciptakan lingkungan inklusif di mana semua karyawan dapat berkontribusi secara efektif (Roberson et al., 2023).

Manajemen keragaman yang efektif berkontribusi positif terhadap berbagai *outcome* organisasional, termasuk kreativitas, inovasi, dan kinerja tim. Ketika manajemen keragaman berjalan dengan baik dan efektif karyawan akan

merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, termasuk dalam hal perilaku inovatif (Shore et al., 2022). Namun, penelitian yang spesifik mengkaji hubungan manajemen keragaman dengan perilaku kerja inovatif di lingkungan sekolah masih sangat terbatas.

Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) didefinisikan sebagai serangkaian perilaku yang mencakup pencarian ide, generasi ide, promosi ide, hingga implementasi ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam konteks sekolah, perilaku kerja inovatif guru tercermin dari kemampuan mereka mengembangkan metode pembelajaran baru, menciptakan media ajar yang lebih efektif, serta mengadopsi teknologi pendidikan yang relevan. Riset terkini dari Messmann dan Mulder (2022) menegaskan bahwa IWB di sektor pendidikan memerlukan dukungan sistemik dari manajemen organisasi sekolah, di mana pemimpin yang memberikan otonomi dan sumber daya yang memadai terbukti secara signifikan meningkatkan perilaku inovatif guru. Tanpa dukungan sistemik tersebut, potensi inovatif individu tidak dapat berkembang secara optimal.

Variabel mediasi yang dianggap relevan dalam penelitian ini adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Keterlibatan karyawan mencerminkan tingkat komitmen emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Keterlibatan karyawan yang tinggi merupakan prasyarat penting bagi munculnya perilaku kerja yang inovatif, karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi menunjukkan intensitas

eksplorasi ide yang tiga kali lebih besar dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan rendah, yang pada akhirnya akan berdampak pada perilaku kerja inovatif yang lebih nyata dan berdampak bagi perusahaan dan orang lain (Eldor et al., 2021).

Keterlibatan karyawan memediasi secara parsial memengaruhi iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif tenaga pendidik (Hamid et al., 2022). Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif tidak secara langsung menghasilkan inovasi kepada pengajar, melainkan melalui peningkatan keterlibatan karyawan terlebih dahulu. Dalam konteks yang lebih luas, keterlibatan karyawan berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang penting melalui praktik keragaman organisasional menjadi perilaku inovatif pada seorang individu (Miao et al., 2023). Hal ini memperkuat argumentasi teoritis bahwa keterlibatan karyawan yang berperan sebagai jembatan antara manajemen keragaman dan perilaku kerja inovatif.

Hubungan antara manajemen keragaman dan keterlibatan karyawan telah mendapat perhatian yang semakin besar dalam literatur manajemen internasional. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen keragaman yang inklusif secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan dari berbagai latar belakang (Nishii et al., 2021). Ketika organisasi menerapkan kebijakan keragaman yang berpusat pada inklusi bukan sekadar representasi, karyawan dari kelompok yang berbeda-beda cenderung merasakan hubungan yang lebih kuat dan menunjukkan tingkat keterlibatan

yang lebih tinggi. Hubungan ini relevan untuk dikaji dalam konteks sekolah mengingat lingkungan pendidikan memiliki dinamika sosial yang unik karena melibatkan interaksi multidimensi antara guru, kepala sekolah, staf, siswa, dan orang tua.

Pendidikan merupakan salah satu sektor yang mengalami transformasi signifikan di era globalisasi dan digitalisasi. Lingkungan sekolah sebagai institusi pendidikan formal dituntut untuk terus berinovasi dalam menghadapi dinamika perubahan yang semakin kompleks. Di tengah perubahan tersebut, perilaku kerja inovatif guru dan tenaga kependidikan menjadi faktor penentu keberhasilan sekolah dalam menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas dan adaptif. Inovasi di lingkungan sekolah bukan sekadar pilihan, melainkan sebuah keharusan yang harus didukung oleh seluruh elemen organisasi sekolah. Dalam konteks sekolah, manajemen keragaman menjadi semakin relevan mengingat sekolah merupakan organisasi berbasis manusia dengan tingkat interaksi sosial yang sangat tinggi dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia jangka panjang. Dimana pada sekolah yang semakin beragam baik dari guru dan siswa/i nya, kemampuan manajemen untuk mengelola keragaman dengan efektif menjadi kunci produktivitas dan inovasi organisasional.

Keterlibatan karyawan di sektor pendidikan memiliki dimensi-dimensi yang membedakannya dari sektor lain. Guru sebagai *knowledge worker* memiliki motivasi dari dalam diri mereka yang kuat terhadap pekerjaannya,

namun seringkali menghadapi hambatan yang dapat mengurangi keterlibatan mereka dalam melakukan pekerjaan mereka. Penelitian terdahulu oleh Skaalvik (2021) menunjukkan bahwa guru yang merasakan dukungan dari kolega dan pemimpin sekolah, serta merasa bahwa keunikan mereka dihargai, menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru yang tidak merasa mendapatkan dukungan dari koleganya. Keterlibatan yang tinggi ini mendorong mereka untuk lebih aktif dalam mencari dan mengimplementasikan pendekatan pembelajaran yang inovatif.

Hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia inklusif dan inovasi organisasional di sekolah-sekolah Asia Tenggara menemukan bahwa sekolah-sekolah yang mempraktikkan manajemen keragaman yang lebih matang menunjukkan tingkat inovasi yang lebih tinggi, baik dalam hal inovasi pedagogis maupun inovasi organisasional (Dinh et al., 2024). Keterlibatan guru menunjukan peran sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut, meskipun mekanisme mediasi yang tepat belum dieksplorasi secara mendalam. Temuan ini memberikan landasan awal yang kuat bagi penelitian ini untuk menginvestigasi lebih lanjut peran mediasi keterlibatan karyawan dalam konteks sekolah, khususnya di negara-negara dengan konteks budaya yang sangat beragam seperti Indonesia.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, keragaman tenaga pendidik merupakan realitas yang tidak dapat dihindari. Sekolah-sekolah di Indonesia memiliki guru-guru dengan latar belakang yang beragam mulai dari pendidikan,

pengalaman mengajar, usia, hingga keahlian. Kondisi ini seharusnya menjadi aset organisasional yang berharga jika dapat dikelola dengan baik. Namun faktanya, banyak sekolah yang belum memiliki kebijakan manajemen keragaman yang memadai. Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah seringkali belum memiliki pemahaman dan keterampilan yang memadai dalam mengelola keragaman ini secara produktif. Akibatnya, potensi inovatif yang tersimpan dalam keragaman tersebut tidak dapat teraktualisasi secara optimal dalam perilaku kerja sehari-hari.

Kenyataan yang ada semakin mendesak penelitian ini untuk dilakukan. Berdasarkan berbagai kajian dan survei guru di Indonesia, tingkat keterlibatan guru dalam inovasi pembelajaran masih relatif rendah dibandingkan standar internasional. Banyak guru yang cenderung menggunakan metode konvensional dan tidak mau bereksperimen dengan pendekatan pedagogis baru. Pengelolaan keragaman di sekolah-sekolah Indonesia sering kali bersifat reaktif—hanya muncul ketika terjadi konflik—bukan bersifat proaktif dan strategis.

Pada penelitian ini penulis memilih Yayasan Abdi Karya (YADIKA) 8 sebagai lingkungan pendidikan yang digunakan untuk melakukan penelitian. Peneliti menjadikan YADIKA 8 sebagai objek penelitian yang digunakan karena YADIKA 8 memiliki tingkat keragaman yang cukup tinggi mulai dari suku, agama, usia, lama mengajar hingga tingkat pendidikan pengajarnya, hal-hal ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di tempat tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai pengaruh manajemen keragaman terhadap perilaku kerja inovatif dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi di lingkungan sekolah menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan serta kontribusi praktis bagi pimpinan sekolah dalam merancang kebijakan pengelolaan SDM yang lebih inklusif dan inovatif.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah manajemen keragaman mempengaruhi perilaku kerja inovatif di lingkungan YADIKAS 8?
2. Apakah pengaruh manajemen keragaman terhadap keterlibatan karyawan di lingkungan YADIKAS 8?
3. Apakah keterlibatan karyawan mempengaruhi perilaku kerja inovatif di lingkungan YADIKAS 8?
4. Apakah keterlibatan karyawan memediasi pengaruh antara manajemen keragaman terhadap perilaku kerja inovatif di lingkungan YADIKAS 8?

1.3. Batasan Masalah

a. Diversity Management

Manajemen keragaman (*Diversity Management*) mengacu pada strategi atau proses organisasi yang bertujuan untuk menciptakan dan memelihara lingkungan yang inklusif, di mana perbedaan individu seperti etnis, budaya, gender, dan atribut lainnya diakui, dihargai, dan dimanfaatkan sebagai kekuatan.

Variabel ini diukur sebagai konstruk tunggal atau unidimensional yang diadaptasi dari Bizri (2018) untuk mengukur persepsi karyawan terhadap strategi manajemen keragaman organisasi yang mencerminkan sejauh mana organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang terbuka (*openness*), menerima (*acceptance*), dan toleran (*tolerance*) terhadap perbedaan individu. Adapun ketiga dimensi yang menjadi cakupan pengukuran variabel ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterbukaan (*Openness*) : Dimensi ini menjelaskan usaha organisasi untuk menciptakan suasana kerja yang terbuka terhadap keberagaman
2. Penerimaan (*Acceptance*) : Dimensi ini menjelaskan sejauh mana organisasi mengakui, menghargai, dan merangkul perbedaan yang ada di antara karyawan
3. Toleransi (*Tolerance*) : Dimensi ini menjelaskan sejauh mana organisasi membangun budaya kerja yang

mengedepankan sikap saling menghormati antar karyawan yang beragam.

b. Innovative Work Behavior

Innovative work behavior adalah perilaku individu di tempat kerja yang melibatkan penciptaan, pengembangan, dan implementasi ide-ide baru yang bermanfaat untuk organisasi. Untuk memperkuat teori ini, Janssen (2000) mengemukakan tiga dimensi dan indikator dari *Innovative Work Behavior* di tempat kerja:

1. *Idea Generation* : Dimensi ini mencakup upaya karyawan dalam menghasilkan konsep-konsep baru. *Idea Promotion*: Dimensi ini mencakup partisipasi karyawan dalam kegiatan sosial dengan tujuan mencari pendukung yang dapat mendukung ide-ide yang diajukan.
2. *Idea Promotion* : Dimensi ini mencakup partisipasi karyawan dalam kegiatan sosial dengan tujuan mencari pendukung yang dapat mendukung ide-ide yang diajukan. Dimensi ini menjelaskan komunikasi karyawan dalam mempromosikan ide untuk memperoleh dukungan yang diperlukan untuk membawa ide tersebut ke tahap selanjutnya.
3. *Idea Realization* : Dimensi merupakan langkah terakhir dalam proses inovasi, dimensi ini merupakan penerapan konsep-

konsep yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengatasi masalah-masalah yang ada di dalam perusahaan.

c. *Employee Engagement*

Keterlibatan karyawan dalam didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berkaitan dengan pekerjaan, yang bersifat menetap dan menyeluruh, bukan sekadar perasaan sesaat. Variabel ini diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)* yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2002), Variabel ini terbagi ke dalam tiga dimensi, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*). Adapun ketiga dimensi tersebut dapat jelaskan sebagai berikut:

- a. Semangat (*Vigor*) : Dimensi ini dicirikan dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kesediaan untuk mencurahkan usaha dalam pekerjaan, serta ketekunan ketika menghadapi kesulitan.
- b. Dedikasi (*Dedication*) : Dimensi ini merujuk kepada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan disertai perasaan bermakna, antusias, terinspirasi, bangga, dan tertantang.
- c. Absorpsi (*Absorption*) : Dimensi ini dapat diartikan sebagai konsentrasi penuh dan keterlibatan yang menyenangkan dalam pekerjaan, di mana waktu terasa berlalu dengan cepat dan individu merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

1.4 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh manajemen keragaman terhadap perilaku kerja inovatif di lingkungan YADIKAS 8.
2. Untuk menganalisis pengaruh manajemen keragaman terhadap keterlibatan karyawan di lingkungan YADIKAS 8.
3. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap perilaku kerja inovatif di lingkungan YADIKAS 8.
4. Untuk menguji peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara manajemen keragaman dan perilaku kerja inovatif di lingkungan YADIKAS 8.

1.5. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya terkait pengaruh manajemen diversity management terhadap innovative work behavior dengan employee engagement sebagai mediasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi sumber literatur tambahan yang bermanfaat bagi para peneliti berikutnya dalam melaksanakan kajian serupa.

b. Manfaat praktis

1. Penelitian ini bisa menjadi acuan bagi perusahaan untuk merancang dan melaksanakan kebijakan manajemen keragaman yang strategis dan inklusif, yang akan meningkatkan keterlibatan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.
2. Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi perusahaan yang akan atau sedang melakukan *diversity management* dalam menentukan dan memilih pendekatan yang sesuai untuk perusahaannya.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian yang mencakup objek dan variabel yang akan diteliti. Selain itu, bab ini memaparkan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian (teoretis dan praktis), serta memberikan gambaran umum mengenai sistematika penulisan skripsi ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian mengenai teori-teori yang mendasari variabel-variabel penelitian serta kajian literatur dari penelitian terdahulu yang relevan. Selain itu, bab ini juga menyajikan proses perumusan hipotesis dan penyusunan model penelitian yang digunakan sebagai dasar analisis dalam studi ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan secara rinci metode yang digunakan dalam penelitian, yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas langkah-langkah dalam menganalisis data yang diperoleh dari kuesioner yang telah disebar. Selain itu, bab ini juga menjelaskan hasil pengukuran untuk setiap variabel serta membahas hasil statistik yang diperoleh.

BAB V PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, disajikan pula implikasi manajerial dari temuan penelitian, saran-saran yang ditujukan bagi pihak terkait dan peneliti selanjutnya, serta penjelasan mengenai keterbatasan penelitian yang dapat menjadi pertimbangan untuk studi mendatang.