

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Keragaman Tenaga Kerja

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia dapat memengaruhi upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Organisasi akan kesulitan mencapai tujuannya apabila tidak ada sumber daya manusia (Sutrisno, 2009). Hornby (dalam Eze *et al.*, 2019) mendefinisikan tenaga kerja sebagai totalitas orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Keragaman menurut Eze *et al.* (2019) dapat dikelompokkan lebih spesifik dalam hal keragaman yang berbeda, seperti keragaman kategori sosial, keragaman informasi, keragaman budaya, dan keragaman nilai. Keragaman kategori sosial mengacu pada perbedaan eksplisit di antara anggota kelompok, seperti ras, jenis kelamin, dan etnis. Keragaman informasi mengacu pada adanya kelompok anggota dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi, pengalaman kerja, pelatihan, dan keahlian, yang mengarah pada perbedaan dalam basis pengetahuan dan perspektif untuk kelompok tersebut. Keragaman budaya mengacu pada keragaman yang dihasilkan dari kehadiran berbagai budaya, mengingat individu dari budaya yang sama akan berbagi nilai dan keyakinan dasar dan membentuk identitas berdasarkan budaya mereka. Keragaman nilai terjadi ketika anggota kelompok kerja berbeda

dalam hal apa yang mereka pikirkan tentang tugas, tujuan, target, atau misi kelompok yang sebenarnya.

Menurut Dessler (2015), keragaman berarti beragam atau bervariasi, dimana keragaman yang ada di tempat kerja berarti memiliki tenaga kerja yang terdiri dari dua atau lebih kelompok karyawan dengan beragam latar belakang rasial, etnis, jenis kelamin, kultural, asal-usul nasional, disabilitas, usia, dan keagamaan. Kreitner & Kinicki (dalam Eze *et al.*, 2019) mendefinisikan keragaman tenaga kerja sebagai banyak perbedaan individu dan persamaan yang ada di antara orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Keragaman tenaga kerja menurut Srivastava (2012) meliputi usia, etnis, keturunan, jenis kelamin, kemampuan atau kualitas fisik, ras, latar belakang pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, status perkawinan, pengalaman militer, keyakinan agama, status orang tua, dan pengalaman kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2016) ada dua tingkatan keragaman, yaitu keragaman tingkat permukaan (*surface-level diversity*) dan keragaman tingkat dalam (*deep-level diversity*). Keragaman tingkat permukaan adalah perbedaan karakteristik yang mudah dilihat dan tidak dapat diubah, seperti jenis kelamin, ras, etnis, umur, dan disabilitas. Keragaman tingkat dalam adalah perbedaan karakteristik yang sulit dilihat, seperti kepribadian, nilai-nilai, sikap, dan preferensi kerja, yang akan terlihat seiring dengan lamanya seseorang mengenal orang lain dengan baik.

Menurut Narayanan dan Raina (2018), keragaman terdiri dari keragaman primer dan keragaman sekunder. Keragaman primer adalah dimensi keragaman yang mudah diidentifikasi, tetapi tidak dapat diubah. Dimensi keragaman yang termasuk

dalam keragaman primer adalah jenis kelamin, usia, etnis dan disabilitas. Keragaman sekunder adalah dimensi keragaman yang dapat diubah dan tidak mudah terlihat. Dimensi keragaman yang termasuk dalam keragaman sekunder adalah latar belakang pendidikan, pengalaman bekerja, status perkawinan, agama.

Untuk mencapai kesuksesan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang paling penting, seperti keterampilan tenaga kerja. Selain itu, organisasi juga dapat memanfaatkan keragaman tenaga kerja. Menurut Dessler (2015), keragaman tenaga kerja dapat menghasilkan manfaat maupun permasalahan bagi organisasi atau perusahaan. Apabila tidak dikelola dengan baik, keragaman tenaga kerja dapat menimbulkan beberapa permasalahan di dalam organisasi, yaitu:

1. Penstereotipan (*stereotyping*)

Merupakan kumpulan keyakinan individu tentang ciri-ciri atau sifat-sifat yang dimiliki oleh suatu kelompok (Kreitner dan Kinicki, 2003).

2. Diskriminasi

Merupakan pengambilan tindakan spesifik terhadap seseorang berdasarkan kelompoknya. Pada umumnya, diskriminasi terjadi berdasarkan pada usia, ras, jenis kelamin, atau etnis.

3. Etnosentrisme

Merupakan kecenderungan memandang anggota kelompok sosial lain kurang baik dibandingkan dengan kelompoknya sendiri

4. Stereotip peran menurut jenis kelamin

Merupakan kecenderungan untuk mengasosiasikan wanita dengan pekerjaan tertentu, seringkali merupakan pekerjaan dengan jabatan non-manajerial.

Berikut ini dimensi keragaman tenaga kerja menurut Kerga dan Asefa (2018:10) yang akan digunakan dalam penelitian ini:

1. Jenis kelamin

Perbedaan jenis kelamin menjadi salah satu dimensi keragaman tenaga kerja. Pada umumnya, wanita lebih cermat dan tekun dalam bekerja dibanding pria, sedangkan pria lebih sering menjadi pemimpin dalam organisasi dibanding wanita. Nyatanya, saat ini sudah banyak wanita yang menjadi pemimpin dalam organisasi atau perusahaan. Gitonga (2016) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara keragaman jenis kelamin dan kinerja karyawan. Adanya kesetaraan gender, rasio laki-laki dan perempuan, perlakuan yang adil kepada semua karyawan, dan pertimbangan jenis kelamin dalam perekrutan dan promosi dapat memengaruhi kinerja karyawan.

2. Usia

Keragaman usia dalam suatu organisasi tidak bisa dihindari karena tenaga kerja yang berada di organisasi tersebut berasal dari kelompok usia yang berbeda-beda. Di Indonesia, seseorang yang telah berusia 15 tahun atau lebih dan yang bekerja, atau memiliki pekerjaan tetapi sementara tidak bekerja dan menganggur termasuk dalam angkatan kerja (Badan Pusat Statistik, 2020:5), dan pada umumnya seseorang bekerja hingga berusia 60 tahun. Keragaman usia dapat memberi dampak positif dan negatif dalam organisasi. Menurut Kyalo dan

Gachuga (2015), ada hubungan negatif dan tidak signifikan antara keragaman usia dan kinerja karyawan. Generasi muda dipandang terlalu bangga dan ambisius sedangkan generasi tua dipandang sebagai orang yang sudah berpengalaman dan memiliki pemecahan masalah yang lebih baik dibanding generasi muda.

3. Etnis

Penduduk Indonesia terdiri dari berbagai suku bangsa atau etnis. Tiap etnis memiliki karakteristiknya sendiri, yang dapat menjadi pendukung atau penghambat tenaga kerja dalam melakukan pekerjaan di organisasi, tergantung bagaimana tiap tenaga kerja menghadapi rekannya yang berbeda etnis dengannya. Kelompok kerja yang beragam secara etnis dapat menghasilkan banyak kreativitas dan inovasi, karena mereka dapat saling melengkapi satu sama lain (Alesina dan La Ferrara, 2005; Lee dan Nathan, 2011; Ozgen *et al.*, 2011 dalam Joseph dan Selvaraj, 2015). Selain itu, menurut Kyalo dan Gachunga (2015), anggota dari kelompok minoritas dapat mengalami kurangnya kepuasan kerja, kurangnya komitmen, masalah identitas, dan anggapan diperlakukan tidak adil atas dasar karakteristik pribadi (*perceived discrimination*).

4. Latar belakang pendidikan

Menurut Tracy dan David (dalam Mwatumwa *et al.*, 2016), organisasi biasanya menolak mempekerjakan orang yang pelatihan, pengalaman atau pendidikannya dinilai tidak memadai. Latar belakang pendidikan penting bagi karyawan dan karyawan tidak dapat memperoleh pekerjaan dan bekerja dengan

baik tanpa latar belakang pendidikan yang memadai. Al-Ahmad dan Alkhawlani (2017) menemukan adanya variasi dalam latar belakang pendidikan dapat memberikan pengetahuan yang lebih luas bagi karyawan, dan pengetahuan ini dapat membantu karyawan dalam pekerjaannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Cascio (dalam Rahman *et al.*, 2017) mendefinisikan kinerja sebagai cara seseorang melakukan pekerjaan yang dinilai dari efektivitasnya. Menurut Hasibuan (dalam Titisari, 2014) kinerja atau prestasi kerja merupakan kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi. Mangkunegara (dalam Titisari, 2014) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja orang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam kurun waktu yang ditetapkan.

Sutrisno (2009) mendefinisikan prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang diperoleh melalui proses penilaian prestasi kerja karyawan.

Bintoro (2017) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja karyawan, berapa pun hasilnya, tidak dimaknai dengan baik atau buruk, atau tinggi rendahnya hasil kerja seseorang. Seorang karyawan tentunya menginginkan agar hasil kerjanya secara kuantitas lebih banyak dan secara kualitas lebih baik. Keinginan karyawan ini sebenarnya merupakan keinginan perusahaan pula, oleh karena itu perusahaan perlu

menselaraskan antara keinginan karyawan dan keinginan perusahaan, agar keduanya dapat tercapai dengan baik.

Agar perusahaan dapat mengetahui seberapa baik kinerja dari karyawannya, perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja secara rutin. Penilaian kinerja adalah suatu proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. (Mathis dan Jackson dalam Fahmi, 2016).

Manfaat dari penilaian kinerja (Mulyadi dalam Fahmi, 2016) adalah mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien. Cara untuk mengelolanya yaitu memotivasi karyawan secara maksimum, membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan (seperti promosi, transfer, dan pemberhentian), mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan, menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka, dan menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Bintoro (2017), ada tiga faktor yang dapat memengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

1. Faktor individual: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor psikologis: persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan pekerjaan.

Smith (dalam Rahman *et al.*, 2017) menyatakan bahwa adanya praktik keragaman tenaga kerja yang baik di bidang sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Secara spesifik, faktor-faktor keragaman tenaga kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Keragaman jenis kelamin

Menurut Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Joshi, Jehn, Leonard, Levine, dan Thomas (dalam Rahman *et al.*, 2017) memberikan kesempatan kerja yang setara bagi perempuan sangat penting, karena dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Selain itu, penelitian Wentling dan Palma Rivas (dalam Rahman *et al.*, 2017) menyatakan bahwa tenaga kerja yang beragam berdasarkan jenis kelamin dapat memberikan layanan yang unggul bagi para pelanggan, karena baik karyawan pria maupun wanita dapat memahami pelanggan dengan lebih baik (Kundu dalam Rahman *et al.*, 2017).

2. Keragaman usia

Adanya kelompok yang terdiri dari karyawan muda dan karyawan senior yang memiliki kemampuan yang berbeda dapat meningkatkan pembentukan inovasi dibanding kelompok karyawan yang seumurannya (Winnie dalam Kerga dan Asefa, 2018).

3. Keragaman etnis

Menurut Kyalo dan Gachuga (2015), ada hubungan yang signifikan positif antara keragaman etnis dan kinerja karyawan. Bentuk keragaman etnis yang

dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya, adat istiadat, bahasa dan suku.

4. Keragaman latar belakang pendidikan

Daniel dalam Rahman *et al.* (2017) menyatakan bahwa individu akan lebih produktif tergantung pada tingkat pendidikannya. Menurut Choi dan Rainey (dalam Shrestha dan Parajuli, 2021), para *staff* yang terlatih dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.



2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu tentang keragaman tenaga kerja:

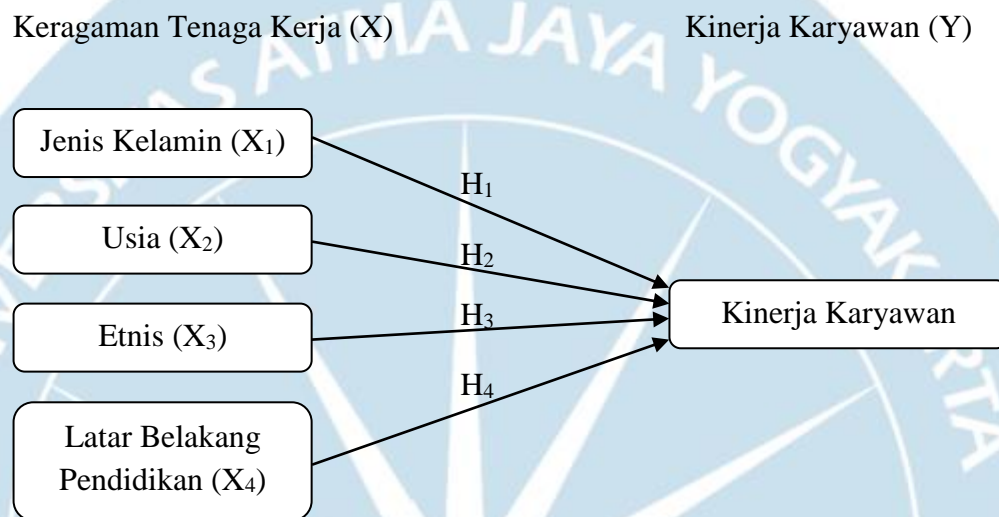
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1.	<i>Effect of Workforce Diversity on Employee Work Performance of Selected Firms in Bangladesh</i> , M. S. Rahman, M. Ali, dan K. Siddiqi, 2017	<i>Gender, Age, Ethnicity, Educational Background</i>	Ada hubungan yang kuat antara keempat variabel independen dan kinerja karyawan
2.	<i>Difference Between Employee's Marital Status and Performance Level in IT Industry</i> , L. Padmanabhan dan R. Magesh, 2016	<i>Marital Status</i>	Tingkat kinerja karyawan yang belum menikah lebih baik daripada karyawan yang sudah menikah
3.	<i>Education and Work-Experience - Influence on the Performance</i> , B. R. Kotur dan S. Anbazhagan, 2014	<i>Educational Background, Work Experience</i>	Kedua variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

Sumber: Rangkuman dari beberapa Jurnal Internasional

2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel independen dalam penelitian ini adalah keragaman tenaga kerja, yang dijabarkan menjadi dimensi jenis kelamin (X_1), dimensi usia (X_2), dimensi etnis (X_3), dan dimensi latar belakang pendidikan (X_4). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Sumber: Adaptasi dari Kerga & Asefa, 2018

2.4 Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Dimensi Jenis Kelamin Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Eagly dan Wood (dalam Shrestha dan Parajuli, 2021), kinerja dari kelompok yang terdiri dari pria dan wanita lebih baik daripada kinerja dari kelompok yang semua anggotanya memiliki jenis kelamin yang sama. Hasil dari penelitian

yang dilakukan Gellner dan Veen (2013) dan para peneliti lain menunjukkan bahwa kelompok jenis kelamin dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif. Menurut Campbell dan Minguez-Vera (dalam Zhuwao *et al.*, 2019), adanya kehadiran dan pengakuan perempuan dapat merangsang kinerja mereka secara positif dan meningkatkan kinerja organisasi, karena mereka membawa perspektif tambahan untuk pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Dimensi Jenis Kelamin berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.4.2. Pengaruh Dimensi Usia Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Barrington dan Troske (dalam Shrestha dan Parajuli, 2021) dan Algahtani (2013) banyak pekerja tua yang aktif dan terampil, sama seperti pekerja muda. Williams dan O'Reilly (dalam Rizwan *et al.*, 2016) berpendapat bahwa kelompok usia karyawan yang heterogen akan lebih produktif daripada kelompok usia karyawan yang homogen. Menurut Gitonga (2016), keragaman usia dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Dimensi Usia berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.4.3. Pengaruh Dimensi Etnis Terhadap Kinerja Karyawan

Zgourides *et al.* (dalam Shrestha dan Parajuli, 2021) menyatakan bahwa adanya keragaman etnis dapat memberi perspektif yang beragam secara etnis dalam suatu pemecahan masalah. Opstal (dalam Kerga dan Asefa, 2018) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keragaman etnis dapat memengaruhi organisasi secara positif atau negatif. Organisasi harus memahami bagaimana mengelola tenaga kerja mereka yang beragam, agar dapat meminimalkan kerugian dari keragaman etnis. Thomas dan Bendixen (dalam Chaudhry dan Sharma, 2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa keragaman etnis memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi dan efektivitasnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Dimensi Etnis berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.4.4. Pengaruh Dimensi Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hajiha dan Hasanloo (dalam Kotur dan Anbazhagan, 2014), modal manusia atau tenaga kerja merupakan aset paling intelektual dalam organisasi atau perusahaan. Menurut penelitian oleh Mkoji dan Sikalieh (2012) ada hubungan signifikan positif antara latar belakang pendidikan dengan kinerja karyawan. Kotur dan Anbazhagan (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja yang ditunjukkan karyawan bervariasi karena perbedaan kualifikasi pendidikan mereka,

selain itu kinerja karyawan meningkat secara bertahap seiring dengan pengalaman mereka.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Dimensi Latar Belakang Pendidikan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

