

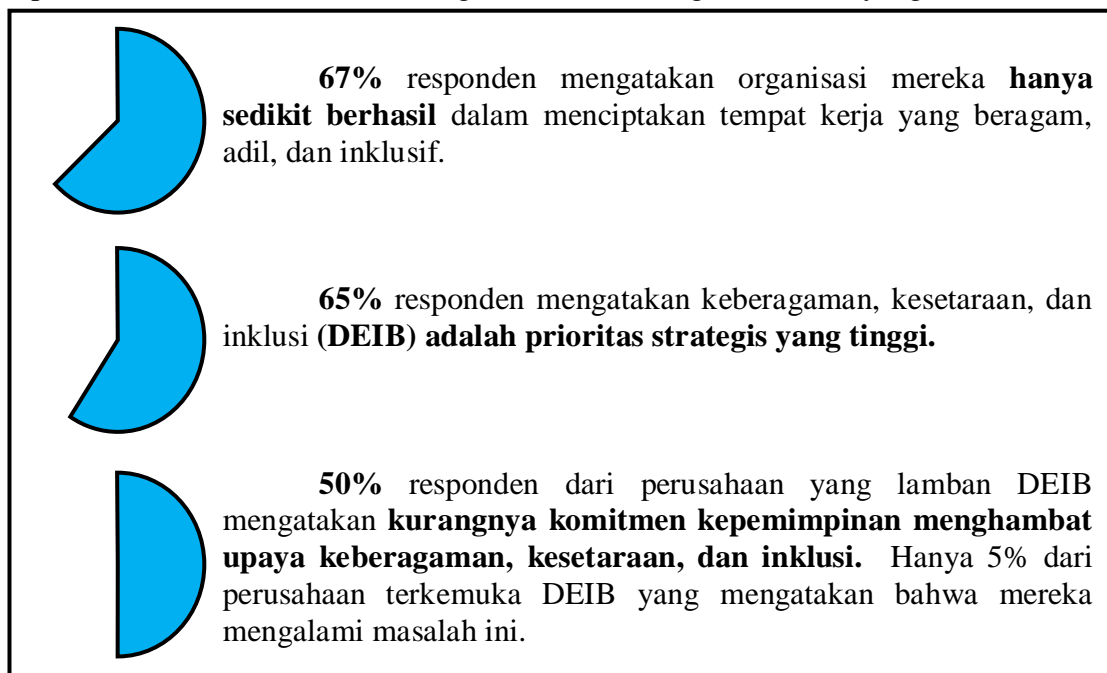
## 1. PENDAHULUAN

Globalisasi dan persaingan mengakibatkan lingkungan kerja menjadi semakin kompleks, hal tersebut mendorong terjadinya kebutuhan akan karyawan yang mana terdiri dari sekelompok orang dengan berbagai usia, pengalaman, pengetahuan, latar belakang guna mencapai keunggulan kompetitif (Akinnusi *et al.*, 2017). Menurut Malayu (2008), seorang karyawan tidak dapat dikelola atau dimanipulasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan seperti halnya mesin, uang, atau benda pasif lainnya. Semua perusahaan umumnya memiliki berbagai macam kepribadian dan sifat di antara tenaga kerjanya. Perusahaan harus merancang suatu strategi dan cara khusus dalam menghadapi karyawan yang beranekaragam, agar mereka merasa diperlakukan secara adil. Latar belakang yang berbeda memicu SDM suatu perusahaan memiliki kemampuan dan pengalaman yang berbeda-beda, hal tersebut bisa memberikan banyak ide dan mampu melayani pasar yang beranekaragam. Keanekaragaman karyawan di sebuah perusahaan memberikan banyak manfaat, namun bisa juga menimbulkan banyak tantangan. Seringkali fungsi seorang karyawan tergantikan oleh suatu mesin industri, namun bagaimanapun juga karyawan memiliki peran yang besar pada operasional perusahaan. Setiap perusahaan ingin memiliki karyawan yang dapat bekerja secara efektif dan efisien, karena kualitas karyawan mempengaruhi proses di segala bidang. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bruce (2003), SDM yang berkualitas dengan kinerja yang bersaing bisa terwujud apabila perusahaan dapat menghargai elemen yang terdapat pada diri karyawan. Perkembangan sumber daya manusia dalam era globalisasi telah menunjukkan betapa pentingnya mengelola keragaman dalam perusahaan. Manfaat keragaman sumber daya manusia dapat sepenuhnya disadari dan konflik dapat dihindari dengan pengelolaan yang cermat. Globalisasi menyebabkan terjadinya keragaman sumber daya manusia, hal ini bukan merupakan ancaman namun merupakan peluang bagi perusahaan agar dapat beroperasi lebih efektif. Pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan isu keragaman sumber daya manusia menjadi prioritas utama karena keragaman tersebut sangat berpengaruh pada pengelolaan bisnis perusahaan (Hartini, T., 2012).

Keberagaman di tempat kerja, sekolah, sistem layanan kesehatan, dan komunitas sangat sulit untuk dijabarkan. Untuk membangun dan mempertahankan tempat kerja yang sukses, diperlukan taktik yang tepat berdasarkan keberagaman, kesetaraan, inklusi, dan kepemilikan (DEIB). Hal ini harus didasarkan pada gagasan bahwa setiap orang memiliki kapasitas untuk pertumbuhan profesional dan pribadi. Dengan menyatukan individu-individu dari berbagai latar belakang, akan menghasilkan ide-ide yang baru dan unik. Selain itu, pendekatan DEIB membantu menciptakan lingkungan di mana setiap pekerja merasa menjadi nilai tambah bagi diri mereka sendiri. Standar keberagaman masa kini adalah tentang memberdayakan masyarakat, mengakui dan menghormati perbedaan, serta menyambut setiap kontribusi unik, termasuk dalam kehidupan kerja kita. Keberagaman sering dihubungkan dengan ras dan etnis, hal ini terjadi di Amerika Serikat, namun hal tersebut bukan merupakan satu-satunya parameter yang digunakan sebagai pembeda diri kita dengan yang orang lain. Istilah keberagaman merujuk pada keberagaman individu atau kelompok yang berada di suatu tempat atau organisasi yang mengusung identitas unik mereka ke dalamnya, yang mana terdiri dari ras, etnis, gender, seksualitas, kemampuan, usia, kebangsaan, ideologi, agama, bahasa lisan, tingkat pendidikan, dan status sosial ekonomi. Hal tersebut merupakan dimensi keberagaman yang akan menentukan cara kita mengidentifikasi diri, cara kita dipandang, serta cara kita menempatkan diri di dunia. Telah menjadi teka-teki universal yang berusia berabad-abad bahwa kita hidup dan bekerja bersama dengan orang-orang yang memiliki latar belakang dan identitas berbeda. Keberagaman mempengaruhi budaya, gerakan sosial dan politik, perekonomian, dan kesehatan komunitas dimana tempat kita tinggal, itu merupakan sebuah konsep sosiopolitik yang terjadi hari ini. Contohnya seperti Rasisme dan Xenofobia yang merupakan tindakan yang bertentangan dengan keberagaman. Hal ini terjadi ketika kita menyadari bahwa keberagaman

adalah faktor krusial dalam hal ketahanan alam dan dunia bisnis atau organisasi. Keberagaman menciptakan banyak inovasi dan kreativitas serta pemecahan masalah yang lebih baik dalam setiap hal di kehidupan sehari-hari mulai dari sistem kesehatan hingga perumahan.

Suatu penelitian menyatakan bahwa organisasi yang berfokus pada DEIB memiliki kinerja lebih baik daripada rata-rata industri lain, hal ini merupakan dampak dari DEIB dalam skala besar terhadap organisasi. Menurut Jizi & Nehme (2017), suatu perusahaan yang memiliki dewan direksi yang aktif dan terlibat dengan beragam gender memiliki risiko dan volatilitas yang lebih rendah terkait saham. Gul *et al.* (2011) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki komisaris atau direksi perempuan lebih mengarah ke transparansi dan efektif dalam memantau serta mengelola kegiatan organisasi sehingga menciptakan kualitas keputusan yang lebih baik. Perusahaan yang memiliki pimpinan seorang perempuan cenderung lebih stabil dan konsisten dalam hal financial pressure (Faccio, dkk, 2016). Penelitian yang dilaksanakan oleh Phillips (2014) menyebutkan bahwa perusahaan dengan tenaga kerja yang keberagaman demografisnya di atas rata-rata menghasilkan 45 persen pendapatan melalui inovasi, dan 19 persen lebih tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan yang mempunyai angka keberagaman di bawah rata-rata. Hal tersebut memang benar adanya, berdasarkan banyaknya penelitian yang telah dilakukan terhadap organisasi-organisasi besar dan inovatif. Dampak keragaman gender pada perusahaan-perusahaan teratas dalam daftar Standard & Poor's Composite 1500, yang merupakan suatu kelompok yang dibentuk untuk merepresentasikan pasar ekuitas AS secara keseluruhan, dipelajari oleh profesor bisnis Cristian Dezsö dari Universitas Maryland dan David Gaddis Ross dari Universitas Florida. Pertama, mereka memeriksa ukuran dan komposisi gender tim manajemen puncak perusahaan dari tahun 1992 hingga 2006, lalu mereka memeriksa kinerja keuangan perusahaan. Mereka menemukan bahwa rata-rata peningkatan nilai perusahaan sebesar \$42 juta dikarenakan keterlibatan perempuan di manajemen puncak. Mereka juga mengukur "intensitas inovasi" perusahaan melalui rasio biaya penelitian dan pengembangan terhadap aset. Ditemukan suatu fakta bahwa ketika perempuan menjadi bagian dari tim manajemen puncak, menjadikan perusahaan yang memprioritaskan inovasi tersebut menghasilkan keuntungan finansial yang lebih besar.



Sumber : Survei Harvard Business Review Analytic Services, Mei 2021

Banyak pemimpin meninjau kembali hubungan mereka dengan karyawannya akibat dari pandemi Covid-19, gerakan social MeToo dan Black Lives Matter (Harvard Business Review Analytic Services, 2021). Organisasi di berbagai sektor seperti ritel, teknologi, manufaktur, dan pemerintahan ingin tenaga kerja mereka mewakili komunitas yang lebih luas di tempat mereka beroperasi. Organisasi-organisasi ini memperlakukan semua karyawannya secara adil dan menjadikan hal tersebut sebagai prioritas serta menciptakan kondisi yang membuat semua orang merasa diterima dan diikutsertakan. Survey yang dilaksanakan oleh Harvard Business Review Analytic Services menunjukkan bahwa dua pertiga responden survey terhadap 1.115 pemimpin organisasi di Amerika Utara menjadikan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi dan rasa memiliki (DEIB) sebagai prioritas strategis utama bagi organisasi mereka. Namun, banyak organisasi yang telah mencoba meningkatkan DEIB selama beberapa tahun terakhir gagal mencapai kemajuan yang berarti. Hanya sepertiga responden yang mengatakan bahwa organisasi mereka sangat berhasil dalam membentuk tempat kerja yang beragam, adil, dan inklusif. Diana Ellsworth, partner di perusahaan konsultan manajemen McKinsey & Co. menyatakan banyak perusahaan mulai memiliki pandangan tentang keberagaman beberapa tahun yang lalu. Aspirasi ini mendorong berbagai aktivitas, namun banyak yang tidak menganggapnya sebagai kewajiban strategis bagi perusahaan bisnis. Penting untuk memiliki rencana strategis, mengetahui seperti apa kesuksesan dan melakukan hal yang sesuai untuk mewujudkannya serta mencari tahu dampak tindakan tersebut terhadap DEIB.

Salah satu topik yang sudah lama menjadi bahan perbincangan di Indonesia adalah ketidaksetaraan gender. Budaya patriarki yang telah lama mendarah daging di masyarakat Indonesia menyebabkan terjadinya ketidaksetaraan gender (Susanto, 2015). Laki-laki memegang lebih banyak kekuasaan dan memainkan peran yang lebih menonjol dalam peran kepemimpinan daripada perempuan dalam budaya patriarki. Perempuan yang dibesarkan dalam masyarakat patriarkis seringkali merasa terkekang, sehingga menimbulkan prasangka dan menyulitkan mereka untuk mendapatkan akses yang sama terhadap peluang di masyarakat. Indonesia berada di peringkat ke-85 dari 153 negara di dunia dalam hal kesetaraan gender, menurut *The Global Gender Gap Report 2020*, yang melihat kesetaraan antara laki-laki dan perempuan. Berdasarkan Forum (2019) sejak tahun 2018, posisi ini belum berubah. Diskriminasi di tempat kerja terhadap perempuan merupakan salah satu masalah ketidaksetaraan gender yang masih terjadi di Indonesia saat ini. Topik ini menyoroti kesenjangan perlakuan terhadap karyawan perempuan di tempat kerja dan hambatan yang dihadapi perempuan saat mencoba mendapatkan pekerjaan. Berdasarkan temuan Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas), partisipasi angkatan kerja perempuan di Indonesia adalah 48-51% pada tahun 2015, jauh lebih rendah dibandingkan dengan partisipasi angkatan kerja laki-laki yang mencapai 83-84% (Ketenagakerjaan, 2015).

*Kesetaraan gender (gender equality) merupakan hal yang harus ditanggapi secara serius di tempat kerja karena akan memberikan banyak dampak positif. Pertama, lini bisnis perusahaan akan diperkuat dengan adanya keberagaman gender karena setiap gender memiliki manfaat yang dapat memajukan organisasi. Kedua, kesetaraan gender juga berpotensi untuk meningkatkan komunikasi, yang pada akhirnya dapat memunculkan ide-ide inovatif untuk pertumbuhan perusahaan. Ketiga, dengan adanya kesetaraan gender, tempat kerja akan menjadi aman dan nyaman sehingga mendorong setiap orang untuk lebih produktif dan memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaannya.* Meskipun demikian, kenyataannya diskriminasi *gender* di tempat kerja masih terus terjadi. Aspek-aspek pekerjaan yang tampaknya “sepele” ini merupakan sumber ketidakadilan gender. Yang benar adalah bahwa setiap orang, apa pun jenis kelaminnya, berhak atas kesempatan, perlakuan, dan pemenuhan hak yang sama. Oleh karena itu, tidak ada seorang pun yang dibatasi oleh anggapan dan asumsi yang sudah terbentuk sebelumnya tentang peran *gender* dalam kemampuan mereka untuk memperoleh dan memilih keterampilan mereka sendiri.

Perusahaan akan lebih mudah merespons suatu tantangan, menjunjung talenta terbaik serta memenuhi kebutuhan basis pelanggan yang berbeda-beda ketika mereka beragam, adil, inklusif dan mempunyai rasa memiliki. Deloitte mengungkapkan dalam laporannya di tahun 2018, "The Diversity and Inclusion Revolution", bahwa organisasi dengan budaya inklusif, enam kali lebih mungkin menjadi inovatif dan cekatan, mereka memiliki lebih banyak sudut pandang terhadap potensi masalah, mencari solusi yang lebih cemerlang dan memiliki banyak aspek, serta menemukan bias pada apa yang mereka lakukan. *Semua* karyawan yang berada di tempat kerja yang inklusif, akan bertemu dengan karyawan yang lebih senior di organisasi dan akan mendukung ide-ide mereka serta meyakinkan mereka yang bertanggung jawab atas anggaran untuk memanfaatkan sumber daya demi mengembangkan ide-ide tersebut. Namun hal ini jauh lebih sulit dilakukan pada organisasi yang tidak (atau kurang) inklusif, khususnya bagi kelompok minoritas seperti perempuan, orang kulit berwarna, dan LGBT. Dengan demikian organisasi-organisasi tersebut kehilangan banyak ide inovatif dan peluang pasar yang berpotensi besar.

Kebebasan dari diskriminasi adalah tanda tempat kerja yang inklusif. Dengan menggunakan gagasan Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging, atau DEIB, beberapa perusahaan berupaya memastikan keberagaman yang setara dan bebas dari diskriminasi fisik berdasarkan jenis kelamin, warna kulit, agama, etnis, atau bentuk diskriminasi lainnya. Konsep kesetaraan dan keberagaman merupakan inti dari konsep ini, meskipun faktanya masih jarang diakui. Selain itu, Indonesia adalah negara multikultural di mana orang-orang dari berbagai latar belakang hidup berdampingan. Menurut James O. McKinsey (2018), isu DEIB sangat penting dalam dunia kerja. Konsep DEIB berfokus tentang penerapan keberagaman, kesetaraan, inklusi, dan rasa memiliki di sebuah lingkungan kerja. McKinsey berpendapat bahwa DEIB adalah empat indikator utama yang harus diterapkan oleh perusahaan untuk mendukung beragam kelompok dan individu dari berbagai latar belakang. Konsep ini mendorong keterwakilan dan partisipasi dari berbagai kelompok seperti gender, ras, etnis, agama, budaya, usia, dan kemampuan. Hal ini berarti setiap individu memiliki kesempatan dan hak yang sama meskipun berasal dari latar belakang, identitas, dan kemampuan yang berbeda.

Menurut Goodenaw (Ting, 2010) sense of belonging adalah perasaan diterima, dihargai, diikutsertakan atau dilibatkan, dorongan dari orang lain dan lingkungan sekitar, serta meningkatnya rasa diri sebagai "seseorang" yang berkontribusi secara signifikan dalam kegiatan kelompok dan kehidupan sehari-hari. Banyak perusahaan yang telah mengetahui sense of belonging. Hubungan antara perusahaan dengan karyawannya tidak akan berjalan lancar dan harmonis tanpa adanya hal tersebut, maka dari itu karyawan maupun perusahaan harus memahami konsep tersebut. Peran perusahaan sebagai pemberi kerja dan pihak yang paling erat kaitannya dengan budaya perusahaan sangat penting untuk menciptakan dan membentuk rasa memiliki. Sense of belonging, sederhananya, adalah perasaan memiliki. Konsep sense of belonging ini lebih mengarah pada rasa partisipasi, kontribusi, dan tanggung jawab terhadap kepentingan operasional visi dan misi perusahaan, bukan pada keinginan untuk menguasai tempat kerja. Kinerja karyawan menentukan maju tidaknya suatu perusahaan dalam hal meraih visi dan misinya, maka dari itu karyawan adalah aset berharga bagi perusahaan. Karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi secara maksimal, bersedia bekerja sama, dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan apabila merasa saling memiliki. Maka dari itu, perusahaan perlu untuk mewujudkan lingkungan kerja yang supportif dan memperkuat rasa kepemilikan serta keterlibatan di antara karyawan. Dibandingkan dengan pekerja yang merasa terpisah secara emosional dari organisasi, mereka yang memiliki rasa kepemilikan yang kuat akan lebih termotivasi dan produktif.

Bank menjalankan fungsi internal sebagai lembaga keuangan dengan menerima simpanan dari masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit. Sebagaimana digariskan

dalam UU No. 10 tahun 1988, bank mempunyai peranan strategis dalam menunjang pembangunan nasional dengan meningkatkan pemerataan pembangunan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas ekonomi nasional ke arah peningkatan taraf hidup rakyat banyak. Selain itu, bank juga merupakan alat yang digunakan oleh pemerintah untuk mendukung stabilitas ekonomi keuangan dan moneter melalui pengaturan bank sentral. Hal ini diperkuat oleh data Bank Indonesia tahun 2019 yang memperlihatkan bahwasanya peran industri perbankan mendominasi sistem keuangan di Indonesia, yakni sebesar 77.10% dari total aset lembaga keuangan. Pada tahun 1998 dan 2008 dunia perbankan termasuk perbankan di Indonesia telah melewati tantangan krisis keuangan global, dimana publik mempertanyakan kesiapan lembaga perbankan dalam menghadapi krisis tersebut. Kelemahan sistem dan pengawasan perbankan di Indonesia selama krisis menyebabkan kegagalan bank dan dampak negatifnya terhadap melemahnya perekonomian Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa perbankan memainkan peran penting dalam perekonomian domestik dan global. Krisis keuangan global merupakan salah satu variabel luar yang dapat mempengaruhi kinerja perbankan dan membantu sebagian orang untuk memahami betapa pentingnya memiliki dan memperkuat tata kelola perusahaan (*Corporate Governance*) (Frag dan Malin, 2017; Pathan dan Skully, 2010). Menurut de Haan dan Vlahu (2016) dalam Talavera *et al.* (2018), kegagalan kinerja bank disebabkan oleh tata kelola perusahaan perbankan yang buruk, dan menimbulkan risiko sistemik bagi perekonomian. Penerapan corporate governance (CG) harapannya dapat mengoptimalkan kinerja dan nilai perusahaan untuk seluruh stakeholder, dengan cara mengalokasikan sumber daya perusahaan. Sebagai lembaga keuangan, bank memiliki sumber daya manusia yang beragam, mulai dari segi agama, ras, budaya, dan latar belakang. Nurul Setianingrum dan Handriyono (2019) mendefinisikan keragaman tenaga kerja (*Diversity of Labor*) sebagai suatu istilah dan frase keragaman lingkungan kerja yang merujuk pada setiap karakteristik yang menyebabkan individu berbeda dari yang lain. Dalam menghadapi suatu konflik, perusahaan atau lembaga keuangan membutuhkan adanya peran keragaman yang akan memberikan banyak ide yang solutif. Perusahaan perlu mengatur sumber daya manusia yang berada di dalamnya dari berbagai macam keragaman yang dimiliki oleh tenaga kerjanya.

Berdasarkan hasil proyeksi penduduk sementara tahun 2020-2023 (pertengahan tahun/Juni), Kabupaten Boyolali memiliki 1.079.952 penduduk pada tahun 2022. Dari jumlah tersebut, 543.113 jiwa adalah laki-laki dan 536.839 jiwa adalah perempuan. Berdasarkan angka tersebut, rasio jenis kelamin penduduk Kabupaten Boyolali adalah 101. Populasi yang lebih dari 100 menunjukkan proporsi yang lebih besar antara laki-laki dan perempuan. Robbins & Judge (2022) menguraikan demografi tenaga kerja, yang meliputi jenis kelamin, warna kulit, usia, dan faktor lainnya, merepresentasikan keragaman di tingkat permukaan, yang berarti bahwa perbedaan dalam kualitas-kualitas tersebut dapat dengan mudah terlihat. Sifat-sifat ini mengarah pada anggapan dan stereotip yang terbentuk sebelumnya tentang orang lain berdasarkan latar belakang demografis tertentu di antara tenaga kerja. Namun, menurut Marchiori dkk. (2019) kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dapat dipengaruhi oleh sifat-sifat demografis yang berbeda. Perbedaan persepsi, nilai, dan sikap di antara karyawan dapat muncul karena keragaman komposisi demografis tenaga kerja (Marengo & Chinyamurindi, 2018). Dessler (2020) memberitahukan bahwasanya keragaman demografis yang mengidentifikasi tenaga kerja suatu perusahaan dapat dilihat dari ras, gender, budaya, asal negara, usia, dan agama. Demografi juga dapat didefinisikan sebagai pengukuran statistik populasi dan kualitasnya seperti usia, ras, etnis, asal daerah, gender, pendidikan atau pendapatan dari waktu ke waktu (Kinicki & Fugate, 2018). Sementara menurut Kagzi & Guha (2018) keberagaman demografis terdiri dari empat aspek seperti gender, usia, lama bekerja dan pendidikan.

**Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kabupaten Boyolali, 2022**  
**Population by Age Groups and Sex in Boyolali Regency, 2022**

| Kelompok Umur<br>Age Groups | Jenis Kelamin/Sex |                     |                  |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|------------------|
|                             | Laki-Laki<br>Male | Perempuan<br>Female | Jumlah<br>Total  |
| (1)                         | (2)               | (3)                 | (4)              |
| 0-4                         | 40 372            | 38 663              | 79 035           |
| 5-9                         | 39 528            | 37 917              | 77 445           |
| 10-14                       | 41 231            | 39 121              | 80 352           |
| 15-19                       | 41 223            | 38 853              | 80 076           |
| 20-24                       | 41 281            | 38 629              | 79 910           |
| 25-29                       | 40 471            | 38 953              | 79 424           |
| 30-34                       | 40 170            | 39 776              | 79 946           |
| 35-39                       | 41 396            | 38 991              | 80 387           |
| 40-44                       | 39 039            | 38 157              | 77 196           |
| 45-49                       | 37 404            | 36 423              | 73 827           |
| 50-54                       | 34 331            | 35 390              | 69 721           |
| 55-59                       | 30 637            | 31 808              | 62 445           |
| 60-64                       | 26 231            | 27 125              | 53 356           |
| 65-69                       | 20 382            | 21 387              | 41 769           |
| 70-74                       | 14 186            | 16 409              | 30 595           |
| 75+                         | 15 231            | 19 237              | 34 468           |
| <b>Kabupaten Boyolali</b>   | <b>543 113</b>    | <b>536 839</b>      | <b>1 079 952</b> |

Catatan/Note: Hasil Proyeksi Penduduk Interim 2020-2023 (Pertengahan tahun/Juni) / The result of Interim Population Projection 2020-2023 (mid year/June)  
 Sumber/Source: : BPS /BPS-Statistics Indonesia

**Sumber :  
Statistika,**

**Badan Pusat  
Kabupaten**

**Boyolali 2022**

Kabupaten Boyolali merupakan salah satu kabupaten dengan konsep *Smart City*. Peresmiannya dilakukan oleh Bupati Kabupaten Boyolali yang pada saat itu adalah Seno Samodro, pada tanggal 14 Februari 2018. *Smart City* merupakan salah satu konsep pengembangan kota/kabupaten yang didasarkan pada prinsip-prinsip teknologi informasi yang dibuat untuk kepentingan bersama secara efektif dan efisien. Dalam konsep tersebut terdapat beberapa unsur yang perlu dikembangkan, salah satunya adalah *Smart Governance*, yaitu kemampuan pemerintah dalam mengelola dan mengendalikan penggunaan TIK dalam rangka pengembangan dan implementasi *Smart City*. Selain mengembangkan *Smart Governance*, *Smart City* juga memiliki 6 dimensi dalam pengembangan dan penerapannya antara lain *Smart Governance*, *Smart Branding*, *Smart Economy*, *Smart Living*, *Smart Society* dan *Smart Environment*. Penelitian ini berlandaskan pada Kabupaten Boyolali yang disebut *Smart City*, namun perlu ditekankan juga bahwa *Smart Economy* dan *Society* berpengaruh penting karena membahas terkait pertumbuhan ekonomi yang produktif dan memiliki daya saing serta peningkatan kualitas manusia dari segi pengetahuan dan keterampilan dalam pemanfaatan TIK.

Penyandang disabilitas menjadi bagian dari masyarakat Indonesia yang mempunyai hak dan kewajiban sama di segala aspek kehidupan, di antaranya dalam hal hak memperoleh pekerjaan dan pendidikan. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau BRI sebagai perusahaan yang telah sejak lama menunjukkan kepedulian dan komitmen terhadap penyandang disabilitas, terus mengambil peran penting dalam membantu mereka mendapatkan

pekerjaan yang layak. Atas kontribusi dan komitmen tersebut, BRI terpilih sebagai salah satu pemenang penerima penghargaan bagi BUMN yang mempekerjakan Tenaga Kerja Penyandang Disabilitas (TKPD) Tahun 2022. Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. kembali memperoleh apresiasi positif di kancah [global](#). Bank pemberdaya pelaku UMKM tersebut meraih dua penghargaan sekaligus dari Asiamoney yakni sebagai Indonesia's Best Bank for [Diversity](#) and [Inclusion](#) 2022 pada ajang Asiamoney Indonesia's Best Bank [Award](#) 2022. Dalam penerapan prinsip *Environmental* (lingkungan), *Social* (sosial) dan *Governance* (tata kelola yang baik) atau ESG, Asiamoney menilai [BRI](#) senantiasa menjaga komitmennya dalam menjalankan bisnis dan menjaga kinerja yang baik dan berkelanjutan. Komitmen ini dibuktikan dengan penerapan praktik keuangan berkelanjutan yang mencerminkan penerapan aspek Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola dalam setiap aktivitas perbankan BRI. BRI juga terus menginisiasi inisiatif strategis baru dalam implementasi ESG. Adapun untuk penghargaan Indonesia's Best Bank for *Diversity and Inclusion* 2022, Asiamoney menilai BRI menjunjung tinggi prinsip kesetaraan dan menerapkan kebijakan anti diskriminasi pada setiap fungsi pengelolaan [human capital](#). Seperti dalam pengembangan karir, remunerasi maupun aspek lainnya. BRI memahami bahwa mempekerjakan penyandang disabilitas dapat membawa dampak positif bagi kinerja karyawan, memberikan keragaman yang lebih besar kepada perusahaan, meningkatkan kualitas layanan nasabah bagi penyandang disabilitas dan pada saat yang sama meningkatkan produktivitas karyawan untuk bekerja di lingkungan yang lebih beragam.

BRI pun memberikan kesempatan yang sama untuk bekerja dan mengembangkan karir tanpa membedakan jenis kelamin, usia, suku, agama, ras atau potensi aspek diskriminatif lainnya. terhadap pegawai di tempat kerja. Selain itu, tidak ada pelanggaran terkait kebebasan berserikat dan berunding bersama di tataran operasional.

Saat ini era globalisasi telah memasuki era society 5.0, yang dapat membangun budaya kerja karyawan dengan cara menyelesaikan konflik yang ada berpusat pada teknologi, dengan kata lain teknologi menjadi kunci utama yang memegang peran dalam mengakses, menggali informasi, dan membuat lingkup dunia menjadi semakin kecil. Manfaat teknologi selain untuk menyelesaikan konflik juga sebagai ladang kegiatan bisnis agar dapat dilakukan secara luas tanpa adanya batasan wilayah. Pada era globalisasi, keragaman sumber daya manusia merupakan suatu hal yang wajar, tidak perlu disikapi secara berlebihan dikarenakan bukanlah suatu ancaman bagi lembaga keuangan atau perbankan. Keragaman sumber daya manusia membuka kesempatan bagi lembaga keuangan perbankan untuk beroperasi lebih efektif dan efisien. Pihak manajemen perusahaan harus menjadikan keragaman sumber daya manusia sebagai prioritas utama yang wajib menjadi fokus karena akan berpengaruh pada kinerja karyawan di perusahaan tersebut (Shofi Hidayatullah dkk, 2020).

Berkembang tidaknya suatu perusahaan bisa diketahui dari kinerja karyawannya, maka dari itu kinerja merupakan salah satu aset yang penting dalam sebuah perusahaan. Kinerja karyawan yang buruk akan memberikan dampak buruk bagi perusahaan sementara kinerja karyawan yang baik akan berdampak baik bagi perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya, suatu perusahaan harus memperhatikan kualitas sumber daya manusianya serta mengidentifikasi permasalahan yang berdampak buruk terhadap kualitas sumber daya manusia. Rasa percaya diri dalam menjalankan tugas akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Rasa percaya diri karyawan akan kemampuan mereka untuk melakukan sesuatu dan melakukannya dengan baik dapat meningkatkan semangat kerja. Seseorang perlu berpikir positif untuk menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Menurut Putri *et al.* (2020) seorang pekerja dapat mengatasi rasa lelah dan lesu jika ia memiliki keyakinan akan kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Manajemen perusahaan tidak dapat mencegah masalah kinerja. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan harus diketahui oleh manajemen. Oleh karena itu, akan lebih mudah bagi manajemen organisasi



untuk menerapkan berbagai aturan yang diperlukan untuk meningkatkan tingkat kinerja karyawan dan membuat mereka sesuai dengan harapan perusahaan (Filatrovi, 2021).

Beberapa penelitian terdahulu telah menyatakan pengaruh DEIB (Diversitas, Equity, Inclusion and Belonging) terhadap kinerja karyawan. Terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian dari keempat variable tersebut. Hasil penelitian keempat variable dari jurnal penelitian terdahulu dapat dijadikan landasan penelitian karena terdapat kesenjangan.

| No. | Research Gap                                  | Peneliti                       | Hasi Penelitian                                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Variabel Diversitas terhadap Kinerja Karyawan | Padam Dongol (2022)            | Hasil penelitian bahwa Keberagaman memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan       |
| 2   | Variabel Diversitas terhadap Kinerja Karyawan | Argenia Skolastika Liem (2023) | Hasil penelitian bahwa Keberagaman memiliki Pengaruh Negatif dan Tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan |
| 3   | Variabel Equity terhadap Kinerja Karyawan     | Zahratul <u>Hubbah</u> (2020)  | Hasil penelitian bahwa Kesetaraan memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan        |



|   |                                              |                                                   |                                                                                                            |
|---|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Variabel Equity terhadap Kinerja Karyawan    | Fitria Sisna Rianti (2008)                        | Hasil penelitian bahwa Kesetaraan memiliki Pengaruh Negatif dan Tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan |
| 5 | Variabel Inclusion terhadap Kinerja Karyawan | Phuong V. Nguyen, Huyen Thi Ngoc Le (2022)        | Hasil penelitian bahwa Inklusi memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan          |
| 6 | Variabel Inclusion terhadap Kinerja Karyawan | Septiana Dwi Purnamaningtyas, Edy Rahardja (2021) | Hasil penelitian bahwa Inklusi memiliki Pengaruh Negatif dan Tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan    |
| 7 | Variabel Belonging terhadap Kinerja Karyawan | Santi Riana Dewi (2020)                           | Hasil penelitian bahwa Rasa Memiliki mempunyai Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan   |
| 8 | Variabel Belonging terhadap Kinerja Karyawan | Zulfikar Ali Abdul Aziz Attamimi (2019)           | Hasil penelitian bahwa Rasa Memiliki mempunyai Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan   |

Peneliti tertarik untuk melangsungkan penelitian dengan judul “Pengaruh Fenomena DEIB (Diversitas, Equity, Inclusion and Belonging) terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Keuangan Bank di Kabupaten Boyolali” atas dasar penelitian terdahulu yang telah terbukti menunjukkan hasil yang berbeda atau disebut research gap serta membuktikan pada latar belakang dan fenomena yang telah dijelaskan. Penelitian ini berusaha mengkaji lebih dalam lagi mengenai pengaruh Fenomena DEIB terhadap Kinerja Karyawan. Karena hal tersebut, permasalahan yang akan diuji dalam penelitian ini adalah (i) apakah Fenomena DEIB (Diversitas, Equity, Inclusion and Belonging) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### A. TEORI DEIB

Keberagaman, Kesetaraan, Inklusi, dan Kepemilikan (juga dikenal sebagai DEIB) menjadi semakin penting dan integral bagi kesuksesan dan pertumbuhan jangka panjang suatu perusahaan. [McKinsey & Company \(2020\)](#) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berada di kuartil teratas dalam hal keberagaman memiliki kemungkinan 36% lebih besar untuk mengungguli keuntungan finansial median industri mereka. Selain itu, sebuah laporan menemukan bahwa hampir [80% karyawan](#) mengharapkan tim kepemimpinan mereka menerapkan dan meningkatkan inisiatif DEIB untuk menciptakan perubahan yang berarti di tempat kerja. Keberagaman, Kesetaraan, Inklusi, dan Kepemilikan adalah empat konsep terpisah yang bersama-sama membantu meningkatkan semangat kerja, keterlibatan, produktivitas, kesuksesan, dan inovasi di tempat kerja. Tim SDM dan organisasi secara keseluruhan kini lebih sadar bahwa [inisiatif DEIB](#) dapat menjadi pembeda antara organisasi yang berkembang atau lesu. Mari kita jelajahi keempat konsep ini secara lebih rinci.

- **Keberagaman** : Ini mengacu pada demografi, termasuk jenis kelamin, usia, etnis, ras, orientasi seksual, lokasi, kebangsaan, status disabilitas, dan banyak lagi. Semakin luas cakupan demografinya, semakin beragam pula organisasi Anda. Namun, memiliki tim yang beragam saja tidak cukup. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan membina beragam karyawan adalah hal yang penting.
- **Keadilan** : Organisasi yang adil berarti setiap karyawan menerima kesempatan yang sama, diperlakukan secara adil, dan memiliki sumber daya yang mereka perlukan untuk berhasil dalam pekerjaannya, tanpa memandang latar belakang mereka.
- **Inklusi** : [Lingkungan inklusif](#) berarti semua karyawan diperlakukan dengan hormat dan peduli, terlepas dari perbedaan apa pun, dan dibuat merasa diterima, dihargai, dan didengarkan. Laporan [Gartner](#) menemukan bahwa tim inklusif mempunyai kinerja hingga 30% lebih baik dibandingkan tim non-inklusif.
- **Kepemilikan** : Semua karyawan harus merasa diterima, dihargai, dan didengarkan di tempat kerja. Rasa memiliki adalah tentang menumbuhkan keamanan psikologis dalam situasi tim, di mana setiap anggota tim merasa nyaman mengekspresikan diri mereka tanpa takut akan penilaian atau pembalasan. Terlepas dari berapa lama seorang karyawan telah berada di perusahaan atau tim, mereka harus merasa diterima dan dibutuhkan serta menerima persahabatan dan peluang yang sama seperti orang lain.

### B. KEBERAGAMAN (DIVERSITY)

Keragaman dapat diklasifikasikan lebih spesifik menjadi beberapa jenis seperti keragaman (budaya, informasi, kategori sosial, dan nilai) (Eze *et al.*, 2019). Keragaman dalam kategori sosial menggambarkan perbedaan secara gamblang di dalam sebuah anggota kelompok misalnya, contoh etnis, gender, dan warna kulit. Keberadaan individu dalam suatu kelompok yang memiliki berbagai skill/keahlian, sertifikat pelatihan, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan dikenal sebagai keragaman informasi. Hal ini mengacu pada keragaman dalam pengetahuan dan sudut pandang kelompok. Karena orang-orang dari kultur yang serupa akan sharing tentang nilai dan pandangan mendasar serta menciptakan ciri khas berdasarkan latar belakang budaya orang-orang tersebut, maka keberagaman budaya didefinisikan sebagai keragaman yang dihasilkan dari perbedaan budaya. Ketika anggota kelompok kerja memiliki gagasan yang berbeda tentang apa misi, target, tugas atau tujuan kelompok yang sebenarnya, keberagaman nilai muncul.

Pernyataan dari Dessler (2015) memberitahukan bahwasanya keragaman didefinisikan sebagai variasi atau keragaman. Keragaman di tempat kerja mengacu pada adanya beberapa circle karyawan dengan berbagai jenis kelamin, budaya, latar belakang ras, etnis, usia, agama, asal kebangsaan, dan disabilitas. Kreitner & Kinicki (dalam Eze *et al.*, 2019) menjelaskan

keberagaman tenaga kerja muncul dari banyaknya ketidaksamaan dan persamaan individu yang ada di antara para karyawan di dalam suatu perusahaan. Keturunan, usia, atribut fisik, jenis kelamin, etnis, latar belakang pendidikan, keyakinan agama, ras, tempat tinggal, pendapatan, status pernikahan, pengalaman kerja, status pengasuhan anak, dan pengalaman militer, semuanya dianggap sebagai bentuk-bentuk keragaman tenaga kerja (Srivastava, 2012).

Pernyataan dari Rowe & Gardenswartz (2009) terdapat ada empat dimensi keragaman seperti dimensi (internal, eksternal, kepribadian dan organisasi) yaitu :

- **Kepribadian**

Winstanley (2006) dalam Gardenswartz (2009) menggambarkan kepribadian seseorang didefinisikan sebagai kualitas dan karakteristik yang konsisten yang digunakan sepanjang waktu untuk menilai tingkat konsistensi seseorang dalam bertindak dalam berbagai situasi. Komponen mendasar dari konsep ini adalah kepribadian, yang mencakup semua karakteristik individu yang termasuk dalam kategori “gaya pribadi.”

- **Internal**

Ketika berbicara tentang dimensi internal dari keberagaman, orang tidak berdaya atas sifat-sifat ini. Prasangka dan diskriminasi berasal dari karakteristik ini. Jenis kelamin, cacat tubuh, orientasi seksual, usia, ras/etnis, dan status perkawinan adalah contoh dimensi internal atau inti yang tunduk pada perlakuan hukum yang sama dan tidak mudah diubah oleh seseorang.

- **Eksternal**

Salah satu karakteristik yang mempengaruhi keputusan seseorang dalam hidup adalah dimensi eksternal. Individu yang berada pada dimensi organisasi adalah mereka yang memiliki kontrol lebih besar terhadap sifat-sifat ini. Dimensi eksternal ditekankan karena hal ini dicirikan oleh keragaman agama, kecuali ada pengecualian. Dimensi eksternal dibagi menjadi 10 bagian, antara lain: geografi, latar belakang pendidikan, status orang tua, pendapatan, kebiasaan pribadi, kegiatan di waktu luang, agama, penampilan, pengalaman kerja, dan status pernikahan.

- **Organisasi**

Afiliasi organisasi mendefinisikan lapisan terluar, yang dikenal sebagai dimensi organisasi. Tingkat departemen, fungsional, jenis pekerjaan, minat, konten pekerjaan, waktu kerja, dan lokasi kerja adalah tujuh jenis yang membentuk dimensi ini. Lapisan item dikelola oleh organisasi kerja, yang merupakan salah satu atribut keragaman yang terkait dengan dimensi ini. Karena kendali berada di tangan organisasi tempat seseorang bekerja, maka kemampuan seseorang untuk mempengaruhi lapisan ini menjadi terbatas.

Menurut Impactly (2023) terdapat faktor keberagaman tenaga kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri :

- Tidak dapat mengidentifikasi tujuan perusahaan
- Tidak adanya dewan perencanaan yang beragam di perusahaan
- Kurangnya data tentang retensi
- Tidak memberikan kesempatan untuk pelatihan keberagaman
- Tidak menetapkan tujuan praktis yang benar
- Pelecehan di kantor berdasarkan kasta, ras, jenis kelamin, agama, dan lain-lain, di kantor
- Tidak ada aturan yang melindungi karyawan terkait kebijakan anti-keberagaman

Berikut merupakan indikator keragaman tenaga kerja mengacu pada pernyataan Kerga dan Asefa (2018:10) yaitu :

- **Jenis kelamin**

Biasanya perempuan cenderung sangat tekun, ulet dan teliti dalam pekerjaannya bila dibandingkan dengan pria, sedangkan laki - laki biasanya cenderung sering menjadi seorang pemimpin dalam organisasi daripada perempuan. Namun saat ini banyak perusahaan atau organisasi yang dipimpin oleh seorang. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Gitonga (2016) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara keberagaman gender dan kinerja karyawan. Apabila dalam suatu rekrutmen dan promosi mempertimbangkan adanya kesetaraan kepada semua karyawan laki – laki maupun perempuan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

- **Usia**

Pada sebuah organisasi memiliki tenaga kerja yang terdiri dari kelompok usia yang berbeda-beda sehingga keragaman usia di suatu organisasi tidak dapat dihindari. Penelitian Kyalo dan Gachuga (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara negatif dan tidak signifikan oleh keragaman usia. Sementara usia yang lebih tua dipandang lebih berpengalaman dan mahir dalam memecahkan masalah dibandingkan generasi muda, generasi muda dianggap terlalu sombong dan ambisius.

- **Etnis**

Masyarakat Indonesia terbagi dalam berbagai macam suku bangsa atau etnis. Setiap etnis memiliki sifat-sifat unik yang, tergantung pada bagaimana setiap anggota tenaga kerja berinteraksi dengan rekan kerja yang berasal dari latar belakang etnis lain, dapat membantu atau menghambat mereka dalam menyelesaikan pekerjaan di dalam organisasi. Kelompok kerja yang memiliki keragaman etnis dapat melengkapi satu sama lain sehingga akan menghasilkan banyak kreativitas dan inovasi (Ozgen *et al.*, 2011; Alesina dan La Ferrara, 2005; Lee dan Nathan, 2011 dalam Selvaraj dan Joseph, 2015). Penelitian oleh Gachunga dan Kyalo (2015) menyatakan bahwa anggota dengan sekelompok minority bisa menghadapi masalah identitas, minimnya komitmen, ketidakbahagiaan di tempat kerja, dan diskriminasi yang dirasakan.

- **Latar Belakang Pendidikan**

Menurut Tracy dan David dalam Mwatumba *et al.* (2016), seseorang yang memiliki pelatihan, pengalaman, pendidikan yang dinilai kurang memadai tidak dilirik oleh suatu organisasi untuk dipekerjakan. Latar belakang pendidikan penting bagi seluruh karyawan. Karyawan tidak diperkenankan mendapatkan pekerjaan serta bekerja dengan baik tanpa adanya latar belakang pendidikan yang setara. Variasi latar belakang pendidikan di suatu tempat kerja dapat memberikan pengetahuan yang lebih luas dan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Al-Ahmad dan Alkhawani, 2017).

### **C. KESETARAAN (EQUITY)**

Ada dua metode untuk mengekspresikan konsep kesetaraan di tempat kerja yaitu kesetaraan dan non-diskriminasi. Tidak adanya diskriminasi didefinisikan sebagai kesetaraan, sedangkan hilangnya atau berkurangnya kesetaraan didefinisikan sebagai diskriminasi. Konstitusi Republik Indonesia, Undang-Undang Ketenagakerjaan (UU No. 13 Tahun 2003), dan perjanjian hukum internasional yang telah diratifikasi oleh Indonesia, semuanya melindungi hak atas kesetaraan sebagai hak asasi manusia yang mendasar. Sebagai pemberi kerja dan pelaku ekonomi, perusahaan memiliki kewajiban untuk menjunjung tinggi prinsip kesetaraan.

Kesetaraan gender diambil dari kata setara atau sederajat yang mempunyai tingkat dan kedudukan yang sama. Karena hal tersebut, menurut Wiyatmi dalam Harahap

Asrika, (2018:10) “Kesetaraan menunjukkan keadaan keseimbangan atau kesejajaran, tidak lebih tinggi atau lebih rendah dari yang lain”. Berbeda dengan ketidaksetaraan gender, yang dapat mengakibatkan ketidaksetaraan sosial antar individu, kesetaraan gender dihasilkan ketika pria dan wanita memiliki hubungan kerja yang setara. Perilaku atau perlakuan berat sebelah yang menguntungkan salah satu jenis kelamin di atas jenis kelamin lainnya adalah contoh ketidaksetaraan gender.

Dalam kehidupan manusia, kesetaraan mengacu pada status atau kedudukan manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan. Konsep bahwa semua manusia diciptakan dengan kedudukan yang sama dan derajat yang lebih tinggi dari spesies lain, menjadikan mereka makhluk yang mulia, merupakan sumber dari gagasan bahwa semua manusia berada dalam level atau status yang sama.. Hal ini didukung oleh KMNPP RI (2001) dalam Widyani Ni (2014:150) yang menyatakan bahwa kesetaraan gender membawa keadilan untuk kaum perempuan dan laki-laki menuju keadilan gender.

Oleh karena itu, persamaan kedudukan manusia bukanlah satu-satunya definisi kesetaraan. Definisi kesetaraan adalah bertindak dengan cara yang mengakui realitas persamaan derajat, hak, dan tanggung jawab sebagai sesama manusia. Dewi Ketut (2015:9) menyatakan asosiasi selanjutnya membuat hak-hak ini dijamin sehingga setiap manusia dapat mengambil manfaat darinya. Agar setiap orang dapat menjalani kehidupan yang memuaskan dan teratur, sejumlah kewajiban harus ditetapkan.

Pernyataan dari Connel (2005) dalam Wahyudin June (2018:14) segala hal terkait gender selalu berupa multidimensi. Connel menjelaskan bahwa untuk meninjau kesetaraan gender terdapat empat dimensi berdasarkan rezim dan hubungan antar gender dalam organisasi, antara lain :

- **Division of Labour (Pembagian beban kerja)**

Ketika tidak ada batasan gender dalam distribusi tenaga kerja atau pekerja, tingkat kesulitan, atau perspektif perempuan yang bekerja, kondisi ini dikenal sebagai pembagian beban kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada batasan pekerjaan berbasis gender. Contohnya pembagian kerja “kantor” dan “rumah” yang dibatasi bahwa laki-laki selayaknya dikantor, sementara perempuan bekerja dirumah.

- **Relation of Power (hubungan terkait kekuasaan)**

Ketika kedua gender memiliki kontrol, otoritas, dan kekuasaan yang sama, ini dikenal sebagai hubungan kekuasaan. Hal ini melibatkan bagaimana perempuan dan laki-laki diposisikan dan menggunakan kekuasaan dalam hubungannya satu sama lain sesuai dengan hukum dan seimbang.

- **Emotion and Human Relation (Emosi dan Hubungan dengan Masyarakat)**

Berhubungan dengan afiliasi, dukungan, dan kebalikan dari keterasingan dan permusuhan dari kelompok tertentu. Hal ini mencakup sentimen penolakan, penghinaan, dan persatuan.

- **Culture and Symbolism (Budaya dan Simbolis)**

Tinjauan mengenai bagaimana keyakinan gender diwakili dan dipahami, serta sikap dan nilai-nilai yang berlaku di dalam suatu organisasi. Diskriminasi antara perempuan dan laki-laki merupakan tanda bahwa kesetaraan gender telah terwujud. Dengan demikian, setiap orang memiliki akses, kesempatan untuk berpartisipasi, mengontrol pembangunan, dan menerima manfaat yang adil dan merata darinya.

Berikut merupakan indikator kesetaraan gender menurut Dwidjowojoto, Nugroho dalam Effendi Safaranita, (2018:101) :

- **Akses**

Definisi akses ialah peluang atau kesempatan untuk mendapatkan atau memakai sumber daya tertentu. Akses yang adil dan setara antara laki-laki dan perempuan atau kesempatan yang sama bagi laki-laki dan perempuan pada sumber daya pembangunan perlu dipertimbangkan bagaimana cara memperolehnya. Pada indikator ini tentunya perusahaan memiliki kepercayaan yang sama antara laki-laki dan perempuan dalam menggunakan sumber daya karyawan.

- **Partisipasi atau peran**

Aspek partisipasi merupakan keikutsertaan atau keterlibatan perempuan dan laki-laki dalam aktivitas dan dalam pengambilan keputusan ataupun pelaksanaan kegiatan apapun pada suatu wilayah domestik ataupun publik.

- **Kontrol**

Kontrol memiliki definisi penguasaan atau wewenang dan kekuatan untuk perempuan dan laki-laki, yang mana dalam hal ini mereka memiliki kekuasaan dan wewenang yang sama pada sumber daya pembangunan.

- **Manfaat**

Manfaat ialah benefit yang bisa dirasakan dan diperoleh secara maksimal antara laki-laki dan perempuan.

#### **D. INKLUSI (INCLUSION)**

Inklusi (Inclusion) merupakan suatu tindakan yang menjadikan seseorang akan merasa terlibat dari suatu kelompok, membuat mereka merasa dihargai serta memberikan kesempatan dan hak yang setara (Adediran, 2022). Tenaga kerja terdiri dari beragam individu dan tentunya akan terdapat perbedaan, namun akan ada inklusi yang dapat memberikan ide yang lebih banyak dengan melihat sikap individu, seperti anggota kelompok hingga pelanggan, merasa dihargai dan diikutsertakan dalam kebijakan organisasi, proses, serta produk dan layanan.

Menciptakan lingkungan kerja yang terdiri dari tenaga kerja yang beragam menjadi terintegrasi merupakan hal yang penting bagi organisasi (Thomas & Ely, 1996), selain itu tenaga kerja juga perlu dilibatkan dalam sistem organisasi (Bilimoria et al., 2008). Menurut Shore et al. (2011) definisi dari inklusi merupakan perasaan seorang karyawan dimana mereka merasa menjadi anggota kelompok yang diterima dan diperlakukan secara adil oleh organisasi, dan terpenuhinya kebutuhan akan rasa memiliki dan keunikan mereka. Sementara Hewlett et al. (2013) menganggap bahwa apabila terdapat karyawan yang bekerja di suatu perusahaan dan memiliki lingkungan kerja yang inklusif, mereka akan mempunyai kesempatan 3,5 kali lebih besar untuk memberikan potensi inovatif secara keseluruhan, lingkungan inklusif yang dimaksud adalah lingkungan yang mana apabila terdapat ide “out of the box” akan diterima, dan budaya berbicara akan dipertahankan.

Buengeler et al. (2018) mengatakan banyak sarjana dan praktisi yang memperhatikan keberagaman di tempat kerja. Mereka juga turut serta dalam membuat karyawan di tempat kerja yang beragam merasa dilibatkan (Roberson, 2006). Menurut Mor Barak (2000) konseptualisasi inklusi sebagai sebuah kontinum dan melihat seberapa jauh karyawan menganggap diri mereka sebagai bagian dari proses organisasi. Kepuasan kerja, komitmen kepada organisasi dan kesehatan mental pekerja dipengaruhi oleh pemahaman terhadap persepsi inklusi (Rizzo, 2016). Keadilan dianggap sebagai aspek inklusi yang berlaku dalam suatu organisasi ketika mereka membangun kepercayaan antara supervisor dengan karyawan. Anshari, Almunawar, Lim & Al-Mudimigh (2019) dalam Mohammad et al. (2019) menjelaskan bahwa keadilan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja dan perilaku sosial karyawan, hal tersebut akan menciptakan adanya kepuasan pelanggan. Persepsi karyawan terhadap keadilan dan kepuasan kerja akan mempengaruhi variabel yang berhubungan dengan pekerjaan (Chang et al., 2016)

Dalam banyak studi mengungkapkan bahwa menjaga hubungan dengan orang lain bukan sekedar rasa ingin memiliki namun hal itu merupakan kebutuhan psikologis karyawan. Machin & Jeffries (2017) dalam penelitiannya menjelaskan seseorang yang diabaikan dan ditolak oleh orang lain atau kelompok di tempat kerja menyebabkan rasa memiliki dan harga diri mereka turun. Inklusivitas akan menyatukan dan memenuhi kebutuhan sosial masyarakat dan berhubungan positif dengan prestasi. Namun, masih ada perusahaan atau organisasi yang membuat karyawan atau anggotanya merasa tidak aman dan terisolasi (Bryer, 2020).

Menggabungkan persepsi karyawan tentang organisasi, struktur, karakteristik, dan nilai-nilai yang ada membutuhkan iklim yang beragam. Iklim tersebut menunjukkan peran organisasi dalam mengakui implementasi keberagaman seperti pelatihan keberagaman dan bimbingan untuk semua level karyawan. Moon & Sandage (2019) berpendapat bahwa ketika karyawan kurang beruntung memiliki komitmen yang lebih rendah menunjukkan bahwa organisasi perlu memberi pertimbangan kepada mereka bagaimana cara menyusun sistem, praktik, dan iklim SDM guna memenuhi harapan karyawan dan menciptakan komitmen diantara orang yang beragam.

Menurut Anne Andrea Widjaja (2023) perusahaan yang menerapkan lingkungan dan budaya kerja yang inklusif membawa beberapa dampak seperti :

- **Memiliki Peluang Untuk Mendapat Kandidat Terbaik**

Setiap perusahaan memiliki standar masing-masing bagi para kandidatnya pada saat proses rekrutmen. Jangan sampai kandidat mundur dari proses rekrutmen hanya karena standar perusahaan yang bias diskriminatif dan prasangka yang buruk, maka dari itu standar yang ditetapkan harus terlepas dari kedua hal tersebut. Perusahaan akan lebih leluasa dalam memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mendapatkan pilihan yang lebih luas dan banyak ketika tidak terdapat bias dan prasangka.



- **Meningkatkan Kinerja Dan Kreativitas**

Inklusi menyebabkan kepribadian, opini, pengalaman, wawasan dan kompetensi yang beragam pada setiap karyawan dalam suatu tempat kerja. Namun perbedaan ini memicu karyawan memiliki potensi yang unik yang dapat mendorong satu sama lain menciptakan sebuah ide dan solusi inovatif.

Budaya inklusif di suatu lingkungan kerja merupakan lingkungan yang dapat menerima, menghargai, serta menghormati keberagaman individu, yang terdiri dari pengakuan, penghargaan, partisipasi yang setara bagi semua karyawan, dan tidak memandang perbedaan suku, agama, gender, orientasi seksual, usia, latar belakang sosial, dan kondisi fisik. Adapun budaya inklusif terdiri dari beberapa komponen utama sebagai berikut :

- **Penghargaan terhadap keberagaman**

Perbedaan individu dalam hal latar belakang, keahlian, dan pengalaman akan dihargai dan diakui ketika berada dalam budaya inklusif. Hal tersebut menciptakan lingkungan yang bisa menghormati dan menghargai nilai-nilai yang orang-orang bawa.

- **Kesetaraan**

Kesempatan yang adil dan setara bagi semua individu untuk berkembang, maju, dan berkontribusi di tempat kerja merupakan dampak dari adanya budaya inklusif. Masing-masing karyawan mempunyai akses yang sama ke sumber daya, penghargaan, dan kesempatan karir.

- **Partisipasi aktif**

Lingkungan yang inklusif menciptakan partisipasi dan kolaborasi dari semua karyawan. Lingkungan ini menghargai dan mendengar suara dan perspektif setiap individu, baik dalam pengambilan keputusan, perencanaan strategis, maupun pelaksanaan proyek dan inisiatif.

- **Keterbukaan**

Budaya inklusif membentuk ruang yang aman dan terbuka, komunikasi yang jujur dan transparan akan terjadi di dalamnya. Karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide, masalah, dan perspektif mereka tanpa takut dikucilkan atau dihakimi.

- **Pemimpin yang inklusif**

Elemen kunci untuk membangun budaya inklusif yaitu kepemimpinan yang inklusif. Pemimpin yang mempromosikan dan mendukung budaya inklusif menjadi contoh yang baik bagi karyawan lainnya. Mereka membentuk sebuah visi, mengkomunikasikan nilai-nilai inklusi, dan mendorong partisipasi aktif dari semua anggota tim.

## **E. RASA MEMILIKI (BELONGING)**

Menurut Patusky, Sauer dan Hagerty (1992), rasa memiliki adalah experince yang dimiliki seseorang di lingkungannya yang membuatnya merasa menjadi bagian penting dari sistem tersebut. Harapan dan keyakinan bahwa seseorang diterima oleh kelompok dan memiliki posisi di dalamnya, serta kesediaan untuk berkorban, adalah definisi lebih lanjut dari rasa memiliki (McMillan dan Chavis, 1986). Hal tersebut dapat di deskripsikan dengan kalimat seperti “ini merupakan kelompok saya” atau “saya menjadi bagian dari kelompok ini”. Baumeister (1995) mendefinisikan sense of belonging sebagai keinginan yang dapat menciptakan dan mempertahankan kuantitas hubungan interpersonal yang positif dan penting. Dapat disimpulkan bahwa sense of belonging adalah keinginan yang ada pada setiap individu dengan tujuan menjalin hubungan yang baik kepada semua orang supaya hubungannya tetap baik.

Definisi lain dari rasa memiliki adalah keikutsertaan individu dalam suatu kelompok atau situasi tertentu dan mereka memiliki perasaan ikut andil dalam kelompok atau situasi itu

(Anggraeni, 2017). Walker (2004) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa rasa keterkaitan yang kuat dapat dikaitkan dengan sense of belonging, yang merupakan komponen penting untuk merasa nyaman di rumah. Apa pun yang memiliki berbagai tingkat keterkaitan dapat menjadi objek dari keterikatan ini. Ditemukan bahwa keterikatan pada “hubungan” tiga kali lebih kuat daripada kesetiaan pada negara tertentu.

Menurut Siswanto (2010) dalam Soegandhi *et al.* (2013) terdapat beberapa aspek rasa memiliki yang berada dalam diri seseorang, yang berfokus pada kinerja seorang karyawan seperti :

- **Taat pada peraturan**

Kedisiplinan akan membawa keuntungan pada organisasi baik internal maupun eksternal. Untuk menegakkan disiplin dan membantu manajemen perusahaan dalam menjalankan tugasnya secara tertib dan efisien, setiap karyawan harus mematuhi dan mengikuti semua kebijakan perusahaan.

- **Tanggung jawab pada perusahaan**

Karakteristik pekerjaan dan implementasi tugasnya mempunyai konsekuensi yang ditugaskan pada karyawan. Keberanian dan kesadaran tanggung jawab terhadap resiko yang akan terjadi dapat kita lihat dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dengan baik dan kesadaran akan resiko dari apa yang mereka kerjakan.

- **Kemauan untuk bekerja sama**

Dalam rangka mewujudkan suatu tujuan perusahaan, tidak bisa dilangsungkan oleh satu orang karyawan saja namun diperlukan suatu kerjasama di antara orang-orang atau karyawan tersebut.

- **Rasa memiliki**

Loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan ditimbulkan oleh perasaan karyawan yang ikut memiliki perusahaan, di mana hal tersebut membuat karyawan bersikap untuk turut menjaga dan memiliki tanggung jawab kepada perusahaan.

- **Hubungan antar pribadi**

Pekerja dengan perasaan kebersamaan yang kuat akan mudah beradaptasi dalam pendekatan mereka terhadap hubungan perseorangan.

- **Kesukaan terhadap pekerjaan**

Sangat penting bagi perusahaan untuk menyadari bahwa tenaga kerjanya datang setiap hari sebagai manusia seutuhnya yang dengan senang hati melakukan pekerjaan mereka.

Hawkins (Kiasatina, 2013) mendefinisikan sense of belonging sebagai sebuah perasaan di mana sense menunjukkan emosi dan belonging menunjukkan kepemilikan terhadap sesuatu. Penjelasan ini mengarah pada kesimpulan bahwa sense of belonging seseorang adalah persepsi mereka tentang diri mereka sendiri sebagai anggota suatu kelompok (dalam contoh ini, sebuah perusahaan). Sementara itu, Gerungan (Kiasatina, 2013) memberitahukan bahwasanya kontribusi seorang karyawan yang menjadi bagian dari sebuah perusahaan dan memiliki pekerjaan serta kewajiban yang harus dipenuhi dengan baik agar karyawan tersebut merasa puas dan berguna sebagai anggota perusahaan dikenal dengan istilah sense of belonging.

Terdapat dua aspek utama sense of belonging yaitu sebagai berikut (Anant; Anggraeni 2017) :

- Mempunyai pengalaman akan penghargaan dari sebuah keterlibatan.
- Merasakan kecocokan sebagai bagian atau anggota dari sebuah kelompok.

Dalam suatu penelitian aspek sense of belonging dan antecedent dari sense of belonging dapat didefinisikan sebagai (Hagerty, Sauer dan Patusky, 1992) :

#### Aspek Sense of Belonging

- Valued Involvement
- Fit

#### Pelopor Sense of Belonging

- Energy fo Involvement
- Potential and Desire fo Meaningful Involvement
- Potential for Shared or Complementary Characteristic

### **F. KINERJA**

Ketidakpastian kinerja yang tidak terkendali dapat berdampak besar pada bisnis dan kinerja perusahaan. Kinerja adalah hasil dari setiap orang yang bekerja dalam jangka waktu tertentu untuk menyelesaikan tugas, seperti standar hasil kerja, target, dan kriteria target yang telah diputuskan dan disepakati bersama (Veithzal). Selain memberikan informasi terkait apa yang telah dilakukan seorang karyawan, kinerja juga dapat digunakan sebagai promosi dan penetapan gaji oleh perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hal yang berpengaruh terhadap seberapa banyak mereka berkontribusi bagi perusahaan (Massie *et al.*, 2018). Anggota organisasi harus merasa dilibatkan dan memiliki kedudukan yang kuat di dalam organisasi dan merasa memiliki organisasi. Komitmen organisasi yang kuat dan kinerja yang sangat baik akan dihasilkan dari kesadaran akan hal ini. Kinerja karyawan dapat dipandang sebagai hasil dan proses kerja karyawan, oleh karena itu sangat penting bagi pekerja untuk mampu dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya. Kinerja organisasi menunjukkan apakah tujuan organisasi yang telah ditetapkan berhasil atau tidak berhasil. Pernyataan dari Hasibun (2001:34) dalam Lawasi dan Triatmanto (2017) kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil prestasi dari seorang karyawan yang telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketetapan waktu penyelesaian tugas. Dari definisi yang sudah dijelaskan oleh para ahli, maka bisa ditarik kesimpulan bahwasanya kinerja karyawan adalah kemampuan dan pengetahuan dari proses belajar untuk berprestasi yang mengakibatkan baik buruknya kualitas dan kuantitas dari output individu atau kelompok tersebut.

Menurut Mangkunegara (2017) terdapat dua faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti :

- **Faktor Kemampuan (Ability)**

Dengan pekerja yang memiliki keterampilan di atas rata-rata, pendidikan yang memadai untuk menduduki posisi tinggi, kemampuan untuk menyelesaikan tugas, dan akuntabilitas atas tanggung jawabnya, akan lebih mudah mencapai kinerja yang dibutuhkan.

- **Faktor Motivasi**

Sikap dan tindakan seorang karyawan menghadapi situasi kerja yang menggerakkan karyawan tersebut lebih terorganisir untuk mencapai tujuan organisasi akan membentuk sebuah motivasi.

Indikator kinerja, yang mencakup ukuran kuantitatif dan kualitatif, digunakan untuk menilai seberapa baik tujuan dan sasaran organisasi direncanakan, diimplementasikan, dan diselesaikan. Untuk memastikan bahwasanya kinerja hari demi hari memperlihatkan progress yang sempurna dalam rangka tercapainya tujuan atau sasaran organisasi diperlukan adanya indikator kinerja.

Terdapat lima indikator yang berguna untuk mengukur kinerja seorang karyawan (Yulianto, 2020:9) seperti :

- Kualitas. Kualitas kinerja karyawan diukur melalui pemahaman karyawan terhadap kualitas/kesempurnaan yang menunjukkan keterampilan dan kemampuan karyawan.
- Kuantitas adalah banyaknya yang dihasilkan, dinyatakan dalam kata-kata seperti jumlah, unit, dan jumlah aktivitas siklus yang diselesaikan.
- Ketepatan waktu yaitu sejauh mana pekerjaan diselesaikan pada awal periode yang ditentukan, dengan mempertimbangkan hasil keluaran dan jumlah waktu yang dialokasikan untuk pekerjaan.
- Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)
- Kemandirian adalah kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya.

## **G. PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **1. Pengaruh Keberagaman (Diversity) Terhadap Kinerja Karyawan (Hipotesis 1)**

Keberagaman tenaga kerja mengacu pada bagaimana kinerja karyawan di tempat kerja dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, warna kulit, pendidikan, agama, dan budaya. Menurut Greenberg (2004) keberagaman di tempat kerja juga berarti adanya perbedaan di antara karyawan, termasuk ras, jenis kelamin, kelompok etnis, usia, kepribadian, gaya kognitif, masa jabatan, peran organisasi, pendidikan, dan latar belakang. Jonathan, David, dan Aparna (2004) melakukan sebuah penelitian tentang keberagaman tenaga kerja dan menarik kesimpulan bahwa keberagaman dapat memberikan manfaat atau membawa kerugian tergantung pada kinerja karyawan. Keberagaman dapat berkolerasi positif dengan kinerja karyawan, yang mana dapat mendorong kreativitas, inovasi, dan peningkatan pengambilan keputusan. Namun bisa juga berkolerasi negatif dengan kinerja yang menyebabkan konflik, penurunan kekompakan dan berkurangnya kerjasama di tempat kerja (Timmermans, B *et al.*, 2011)

Baik atau buruknya kinerja karyawan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh variabel keberagaman gender. Hal ini terjadi karena berkaitan langsung dengan tingkat kinerja. Contoh keberagaman gender di tempat kerja adalah adanya karyawan laki-laki atau perempuan. Tingkat keberagaman gender yang signifikan dapat membuat kinerja organisasi turun, namun tingkat keberagaman gender yang moderat dapat meningkatkan keunggulan kompetitif (Gupta, 2013). Perbedaan usia karyawan sangat diperlukan di tempat kerja karena adanya keberagaman usia membantu meningkatkan pengambilan keputusan yang sulit. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Barrington & Troske (2001) dalam Algahtani (2013) dijelaskan bahwa pekerja yang berumur lebih tua memiliki peran yang aktif, ikut terlibat dan profesional sama halnya dengan pekerja yang berumur lebih muda. Semua karyawan yang berada di suatu perusahaan harus dididik dengan baik, perusahaan dapat memiliki karyawan yang membantu melaksanakan tugas dalam urutan yang sistematis ketika karyawannya memiliki latar belakang pendidikan yang beragam. Persentase karyawan yang berkualitas tinggi akan mendorong tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Choi dan Rainey, 2010). Zgourides, John, dan Watson (2002) menyatakan perbedaan dalam keberagaman etnis memberikan penyelesaian masalah dari berbagai sudut pandang ras, yang akan meningkatkan produktivitas tim dalam suatu organisasi. Beragamnya peradaban secara etnis menjadi lebih imajinatif dan berkembang

karena adanya pilihan untuk belajar (Garen, 2003). Menurut Dastane dan Eshegbe (2015), keberagaman etnis dapat memberikan manfaat atau bahkan menimbulkan kerugian bagi bisnis dalam angkatan kerja

Argenia Skolastika Liem (2023) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Diversitas Dewan Komisaris Terhadap Kinerja Perbankan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia menyatakan bahwa Keberagaman (Diversity) berpengaruh negatif terhadap Kinerja Dewan Komisaris, maka hipotesisnya adalah :

**H1 : Keberagaman (Diversity) mempunyai Pengaruh Negatif terhadap Kinerja Karyawan**

## **2. Pengaruh Kesetaraan (Equity) Terhadap Kinerja Karyawan (Hipotesis 2)**

Menciptakan pemimpin bisnis di masa depan yang unggul secara kompetitif, tidak hanya dari segi sumber daya namun juga dari segi biaya dapat dilakukan dengan cara mempertahankan kemampuan dan kinerja dari semua gender. Pria dan wanita yang ingin bekerja disuatu perusahaan harus diberikan kesempatan untuk bekerja. Kesenjangan antara pria dan wanita dalam hal tingkat pergantian karyawan, absensi, dan performa kerja merupakan isu yang hangat diperbincangkan. Seringkali terjadi perdebatan yang mengatakan bahwa kinerja pria lebih baik dibandingkan dengan wanita, atau sebaliknya. Beberapa penelitian mengenai perbedaan gender di organisasi mengungkapkan bahwa jumlah wanita yang berada di posisi profesional di tempat kerja telah meningkat. Hal tersebut akan memberikan pengaruh yang baik bagi pemasaran dan operasi perusahaan, serta pertumbuhan jangka panjang.

Wu Rouhan *et al.* (2016:11) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perlakuan yang adil dan lingkungan kerja yang sehat merupakan hal yang penting dan pertumbuhan serta peningkatan produktivitas didorong oleh kesetaraan gender. Temuan penelitian ini memberikan pengetahuan tentang pola pertumbuhan perusahaan. Perusahaan kecil memiliki kekuatan utama yaitu memiliki karyawan dengan keterampilan tinggi, sedangkan perusahaan besar harus memberikan kesejahteraan karyawan dengan keterampilan rendah secara konsisten. Maka dari itu, dengan banyaknya lapangan pekerjaan di masa depan, kesetaraan gender tetap menjadi subjek yang paling penting dan rumit di tempat kerja (Wu Rouhan *et al.*, 2016:11). Dengan adanya kebijakan kesetaraan gender, para manajer harus mengajarkan mereka untuk mengidentifikasi kasus diskriminasi gender dan menghindarinya. Kesetaraan gender harus diterapkan di perusahaan yang berada di negara berkembang, karena individu di negara berkembang memperlakukan pekerja wanita dengan kurang adil, apabila dibandingkan dengan individu di negara maju (Wahyudin June, 2018:33).

Zahratul Hubbah (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kesetaraan Gender terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT. Telkom Indonesia Regional III Jawa Barat menyatakan bahwa Kesetaraan (Equity) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, maka hipotesisnya adalah :

**H2 : Kesetaraan (Equity) mempunyai Pengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.**

## **3. Pengaruh Inklusi (Inclusion) Terhadap Kinerja Karyawan (Hipotesis 3)**

Lingkungan yang saling menerima dan menghargai perbedaan individu merupakan cerminan dari adanya budaya inklusif. Setiap individu dihargai, diakui, dan diberikan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan berkontribusi. Budaya inklusif merepresentasikan keragaman, kolaborasi, dan pengakuan terhadap keunikan setiap individu. Pada dasarnya, budaya inklusif menumbuhkan rasa memiliki dan keterlibatan yang kuat dari seluruh anggota organisasi. Menurut Javed, Guo, & Figgis (2018) kepemimpinan inklusif merupakan kebutuhan pada zaman ini. Kepemimpinan inklusif pertama kali diciptakan oleh Nembhard dan Edmondson. Menurut mereka, pemimpin yang inklusif memiliki tiga kualitas mendasar, yaitu selalu ada, mudah didekati, dan transparan. Kepemimpinan ini menumbuhkan rasa memiliki dan keyakinan bahwa setiap orang dapat memberikan kontribusi yang berharga

dengan mendorong penerimaan anggota apa adanya dan mengizinkan mereka untuk mengeksplorasi individualitas, kekuatan, dan perspektif mereka (Qurrahtulain *et al.* 2020).

Septiana Dwi Purnamaningtyas dan Edy Rahardja (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Mediasi di DISPERINDAG Provinsi Jawa Tengah menyatakan bahwa Inklusi berpengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai, maka hipotesisnya adalah :

**H3 : Inklusi (Inclusion) berpengaruh Negatif terhadap Kinerja Karyawan**

#### **4. Pengaruh Rasa Memiliki (Belonging) Terhadap Kinerja Karyawan (Hipotesis 4)**

Motivasi seseorang untuk terlibat dalam kelompok dan membangun identitas di dalamnya sangat dipengaruhi oleh sense of belonging. Istilah “ sense of belonging” mengacu pada keadaan di mana seseorang merasa dihargai, dihormati, diterima, dan merasa nyaman di dalam organisasi atau kelompok. Pada dasarnya, hal ini sama dengan perasaan nyaman seperti di rumah sendiri. Pernyataan dari The Early Years Learning Framework – Profesional Learning Program (2011) dalam Kamalie (2016:7), adanya dukungan, pengalaman yang sama, rasa inklusi dan kecocokan, keterlibatan aktif, dan rasa didengar oleh kelompok adalah hal yang memberikan sense of belonging bagi seseorang.

Hubungan antar rekan kerja, kesiapan menghadapi pekerjaan dan kecocokan nilai mempengaruhi rasa memiliki (belonging) dan tingkat kecocokan karyawan (Dickson, 2011:23). Karyawan akan merasa dihargai dan sejalan dengan norma perusahaan atas tindakannya apabila mereka terlibat (engaged). Mereka akan merasa nyaman apabila merasa cocok dengan kelompok kerjanya.

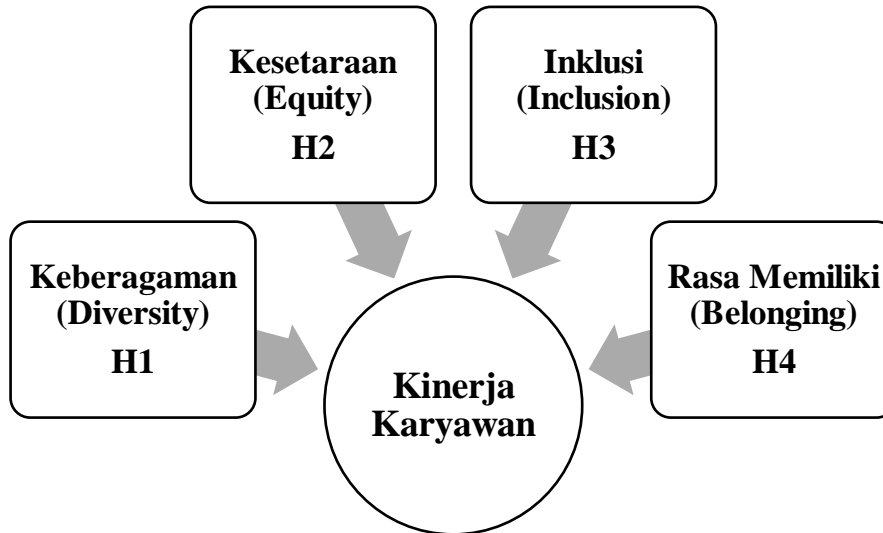
Telah lama dipahami bahwa motivasi manusia didasarkan pada kebutuhan akan sense of belonging, dan pemikiran ini sangat penting bagi semua aspek psikologi. Seseorang harus membangun komunikasi yang konstruktif dengan orang lain dan bersedia melakukan interaksi sosial untuk memenuhi keinginan ini. Mereka juga perlu menghindari putus hubungan dengan orang lain. Ada kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain yang mendasari komunikasi atau kontak ini.

Zulfikar Ali Abdul Aziz Attamimi (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Hubungan Antara Rasa Memiliki Dengan OCB pada Karyawan Yayasan BAK II di Kabupaten Cilacap menyatakan bahwa Rasa Memiliki berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dengan adanya penelitian tersebut maka dibuat hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Rasa Memiliki (Belonging) mempunyai Pengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.**

## H. MODEL PENELITIAN

Dengan didasarkan hubungan antar variabel - variabel seperti Keberagaman, Kesetaraan, Inklusi dan Rasa Memiliki terhadap Kinerja Karyawan, peneliti dapat menggambarkan kerangka teoritis sebagai berikut :





### 3. METODE PENELITIAN

Pendekatan ilmiah untuk mengumpulkan data dengan tujuan dan keuntungan tertentu adalah apa yang dikenal sebagai metode penelitian (Sugiyono, 2019). Desain, proses, instrumen, dan teknik penelitian semuanya terkait erat dengan metode penelitian ini. Desain penelitian yang dipilih harus selaras dengan metode penelitian yang digunakan. Selain itu, metode, prosedur, dan instrumen yang akan digunakan harus selaras dengan metode penelitian yang digunakan.

- **Populasi**

Populasi pada penelitian ini yaitu semua karyawan yang bekerja sebagai *banker* pada perbankan yang berada di Kabupaten Boyolali dengan total 19 Bank. Adapun sampel dalam penelitian ini yaitu semua karyawan yang bekerja sebagai *banker* pada perbankan yang berada di Kabupaten Boyolali, pengumpulan data menyebar kuesioner menggunakan Google Form.

- **Sampel**

Teknik proporsional sampel adalah strategi pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Adapun sampel yang diambil adalah 100 responden. Penentuan jumlah sampel yang digunakan Sugiyono, (2017:91) adalah sampel yang layak dalam penelitian antara 30 sampai dengan 500. Dengan menggunakan metode ini, sampel yang representatif akan diambil, dan jumlah individu dari setiap tingkatan akan seimbang untuk setiap subjek. Peneliti menggunakan salah satu kriteria untuk sampel yang akan dijadikan sebagai responden sebagai cara memilih sampel penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja sebagai *banker* pada perbankan yang ada di Kabupaten Boyolali.

- **Metode Pengambilan Data**

Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan sebagai alat pengumpul data oleh peneliti. Kuesioner, yang berupa daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis yang harus dijawab oleh responden, merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data primer melalui metode survei (Cholid Narbuko, 2015). Pendapat, sikap, keinginan, dan harapan responden dapat diketahui melalui penggunaan kuesioner. Menurut Pujiastuti (2010) dalam Jeklin (2016), jika tingkat respons 100% diharapkan, maka semua survei yang dikirimkan kepada responden harus dikembalikan kepada peneliti tanpa kerusakan.

Kuesioner yang ada pada penelitian ini menerapkan skala likert untuk mengetahui pendapat atau jawaban para responden. Menurut Nempung *et al.* (2015), salah satu skala psikologi yang sering terlihat dalam kuesioner adalah skala Likert. Karena kemudahan penggunaannya, skala ini merupakan skala yang paling populer dalam penelitian survei.

Skala Likert terdiri dari beberapa butir pertanyaan untuk mengukur perilaku individu dengan merespon 5 titik pilihan pada setiap butir pertanyaan, sangat setuju, setuju, tidak memutuskan, tidak setuju, dan sangat tidak setuju (Likert 1932; Budiaji, 2018). Peneliti menerapkan skala 1-5 pada penelitian ini, dengan menggunakan sistem favorable, seperti di bawah ini :

### Daftar Skala Like

| No. | Uraian                    | Skor |
|-----|---------------------------|------|
| 1   | Sangat Sesuai (SS)        | 5    |
| 2   | Sesuai (S)                | 4    |
| 3   | Netral (N)                | 3    |
| 4   | Tidak Sesuai (TS)         | 2    |
| 5   | Sangat Tidak Sesuai (STS) | 1    |

Penelitian ini menggunakan alat yang bernama Statistical Package For Social Sciences (SPSS) versi 21.0 dalam pengolahan data dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Menganalisis pengaruh faktor independen terhadap variabel terikat merupakan tujuan dari teknik regresi linier berganda. Dengan menggunakan estimasi parameter model regresi linier berganda beserta Uji Statistik (Uji - T) dan Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>).

- **Definisi Operasional Variabel**

Menurut Oscar & Sumirah (2019) definisi operasional variable yaitu konsep yang berbentuk kerangka yang dijadikan sekumpulan kata yang memberikan gambaran tentang gejala yang dikaji dan bisa diuji kebenarannya. Definisi operasional yang ada dalam penelitian ini yaitu ada lima variabel antara lain, pertama Kinerja Karyawan (Y) yaitu kinerja yang memberikan pengaruh pada banyaknya mereka memberikan kontribusi kepada organisasi (Christy & Amalia, 2018). Yang kedua Keberagaman (X1) yang didefinisikan sebagai beragam atau bervariasi, dimana keberagaman di tempat kerja mengacu pada keberadaan dua atau lebih kelompok pekerja dengan asal-usul yang berbeda-beda dalam hal ras, etnis, jenis kelamin, budaya, asal kebangsaan, usia, disabilitas, dan agama (Dessler, 2015). Yang ketiga yaitu Kesetaraan (X2) yang didefinisikan sebagai kesederajatan memperlihatkan adanya tingkatan yang seimbang atau kedudukan yang sama, tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah antara satu sama lain (Wiyatmi dalam Harahap Asrika, 2018:10). Yang keempat yaitu Inklusi (X3) yang didefinisikan sebagai suatu cara membuat individu merasa menjadi bagian dari kolektif atau kelompok, membuat anggota merasa dihargai dan memberi mereka kesempatan dan hak yang sama (Adediran, 2022). Yang kelima yaitu Rasa Memiliki (X4) yang didefinisikan sebagai partisipasi dalam suatu kelompok atau keadaan tertentu dan keyakinan bahwa seseorang berperan di dalamnya Anggraeni (2017).

- **Variabel Dependen (Y)**

ialah variable yang mempengaruhi akibat adanya sebab (Sugiono, 2017:39; Hermawan, 2018). Pada penelitian ini variable dependennya ialah kinerja karyawan. Variabel Dependen pada penelitian ini ialah keputusan pembelian konsumen yang diberi symbol (Y)

- **Variabel Independen (X)**

Merupakan variable yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variable dependen (Sugiono, 2017:39; Hermawan, 2018)

| No. | Variabel Penelitian                                                                                         | Indikator                                                                                                                                             | Skala Ordinal    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1   | Kinerja Karyawan menurut (Christy & Amalia, 2018) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas</li> <li>• Kualitas</li> <li>• Efisiensi Kerja</li> <li>• Kerjasama</li> <li>• Disiplin</li> </ul> | Skala Likert 1-5 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                      |                  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|   | mereka memberi kontribusi kepada organisasi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                      |                  |
| 2 | Menurut Greenberg (2004) dalam (Padam Dongol, 2022) mengatakan keberagaman di tempat kerja mengacu pada berbagai perbedaan di antara karyawan yaitu meliputi ras, jenis kelamin, kelompok etnis, usia, kepribadian, gaya kognitif, masa jabatan, peran organisasi, latar belakang Pendidikan.                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gender</li> <li>• Usia</li> <li>• Latar Belakang Pendidikan</li> <li>• Etnis</li> </ul>                                                     | Skala Likert 1-5 |
| 3 | Menurut (Fibrianto, 2018) kesetaraan atau kesederajatan menunjukkan adanya kesamaan kondisi baik bagi pria dan wanita untuk memperoleh kesempatan dan hak-haknya sebagai manusia, agar dapat berperan dan berpartisipasi dalam aktivitas politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, pendidikan dan pertahanan dan keamanan nasional (hankamnas), serta kesamaan dalam menikmati hasil pembangunan tersebut | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akses</li> <li>• Partisipasi</li> <li>• Kontrol</li> <li>• Manfaat</li> </ul>                                                               | Skala Likert 1-5 |
| 4 | Menurut (RedThread, 2022) menyatakan bahwa inklusi adalah perasaan terlibat dan disambut yang dialami oleh semua orang                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terintegrasi</li> <li>• Dihormati</li> <li>• Diterima</li> </ul>                                                                            | Skala Likert 1-5 |
| 5 | Menurut (Anggraeni, 2017) menyatakan bahwa sense of belonging adalah keterlibatan seseorang dalam sebuah kelompok atau situasi tertentu dan merasa dirinya memiliki andil dalam kelompok atau situasi tersebut.                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valued Invorement (dihargai dan keterlibatan)</li> <li>• Fit (sesuai)</li> <li>• Antecedent atau pencetus hadirnya rasa memiliki</li> </ul> | Skala Likert 1-5 |

## A. Teknis Analisis

Teknik yang diterapkan pada penelitian ini yaitu dengan regresi linier berganda, uji validitas, uji reabilitas, uji data, uji asumsi klasik dan uji hipotesis dengan memanfaatkan program SPSS 21 (IBM Statistical Package for Social Science). Peneliti menggunakan program tersebut dengan alasan karena memberikan tampilan data yang lebih informative sehingga memudahkan pengguna dalam membaca hasil.

- **Analisis Statistik Deskriptif**

Teknik statistik yang disebut analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengkarakterisasi subjek penelitian dengan menggunakan data populasi atau sampel yang dapat memberikan gambaran umum tentang data tersebut. Nilai terendah, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi untuk setiap item jawaban ditampilkan.

- **Uji Validitas**

Ialah instrumen yang dipakai dalam pengukuran valid tidaknya suatu kuesioner (Sugiyono, 2014:24; Masturi *et al.*, 2021), Ketika hasil dari kuesioner menunjukkan sesuatu yang akan diukur, maka kuesioner tersebut dianggap valid. Dengan menggunakan pendekatan korelasi Product Moment Pearson, uji statistik terhadap validitas data penelitian ini dilakukan dengan menentukan hubungan antara setiap pernyataan dengan skor. Jika nilai  $r$  hitung dan  $r$  tabel dapat dibandingkan untuk melakukan uji signifikan, maka nilainya akan menjadi negatif jika nilai  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel dan positif jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel.

- **Uji Reliabilitas**

Uji ini dapat dilakukan dengan beberapa instrumen yang meliputi test-retest, ekuivalen, dan internal consistency. Uji reliabilitas dapat digunakan untuk mengukur indikator, atau kuesioner, dan variabel yang sedang diteliti. Ketika dievaluasi lebih dari dua kali terhadap respon responden terhadap pernyataan pada kuesioner, pengujian ini berusaha menentukan apakah hasil pengukuran tetap konsisten. Secara umum, jika nilai Cronbach Alpha lebih tinggi dari 0.70 atau jika  $\alpha$  positif (Ghozali 2011; A. Gunawan & Sunardi, 2016).

## B. Uji Asumsi Klasik

Mempunyai tujuan untuk melihat apakah data yang digunakan layak di analisis menggunakan regresi atau tidak. Uji asumsi klasik yang penelitian ini gunakan diantaranya yaitu :

- **Uji Asumsi Normalis**

Untuk mengetahui salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda yaitu variable independen dan variable dependen dapat menggunakan Uji Asumsi Normalis (Ghozali, 2018:160; Setiawati, 2021). Uji normalitas bisa diperhatikan dengan melalui Uji statistic non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) uji K-S

- **Uji Asumsi Multikolinearitas**

Untuk melihat korelasi antar variable independen dapat menggunakan Uji Asumsi Multikolinearitas. Uji ini menggunakan 2 cara dengan nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi adanya korelasi diantara variable independen. Apabila terjadi korelasi antar variable maka sama dengan nol. Sebuah model regresi dapat dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai VIF dibawah 10 dan angka tolerance melampaui 0,10.

- **Uji Heteroskedastisitas**

Digunakan untuk menguji apakah didalam model terjadi ketidaksamaan varian residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2013:139; Ghozali, 2018). Uji heteroskedastisitas digunakan apabila variable signifikan berpengaruh terhadap variable independen.

### C. Analisis Regresi Linier Berganda

Definisi dari regresi linier berganda yaitu regresi yang memiliki satu atau lebih variabel independen (Sugiyono, 2016:192; Sugiyono, 2016). Analisis ini berfungsi untuk melihat pengaruh antara variabel independen dengan dependen, maka dari itu penelitian ini menggunakan metode analisis linier berganda.

Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \text{error}$$

**Keterangan :**

- Y = Kinerja Karyawan
- $\alpha$  = Konstanta
- b = Koefisien Regresi Linier
- X1 = Stress Kerja
- X2 = Kompensasi
- e = Standar Error

- **Koefisien Determinasi / Adjustes R Square**

Berfungsi untuk mengukur sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Berdasarkan Adjusted r square, angka yang lebih tinggi menunjukkan nilai yang lebih tinggi dan dampak dari variabel dependen terhadap variabel independen.

- **Uji Silmultan (F-test)**

Bertujuan untuk untuk mengukur seberapa jauh variabel independen dengan variabel dependen. Tujuan dari uji F adalah untuk memastikan kelayakan dan prediktabilitas model yang digunakan dalam penelitian ini. Model yang digunakan dalam penelitian ini dianggap layak jika F hitung > F tabel atau Pvalue <  $\alpha = 0,005$ . Model penelitian ini tidak layak jika F hitung kurang dari F tabel atau Pvalue lebih dari  $\alpha = 0,05$ .

- **Uji Statistik t (t-test)**

Hubungan antara setiap variabel independen dan variabel dependen diukur dengan menggunakan uji ini. Analisis hubungan antara setiap variabel independen dan variabel dependen dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier. Variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen jika nilai pada tabel signifikan  $\leq \alpha (0,05)$ , yang mengindikasikan bahwa H1 diterima.

