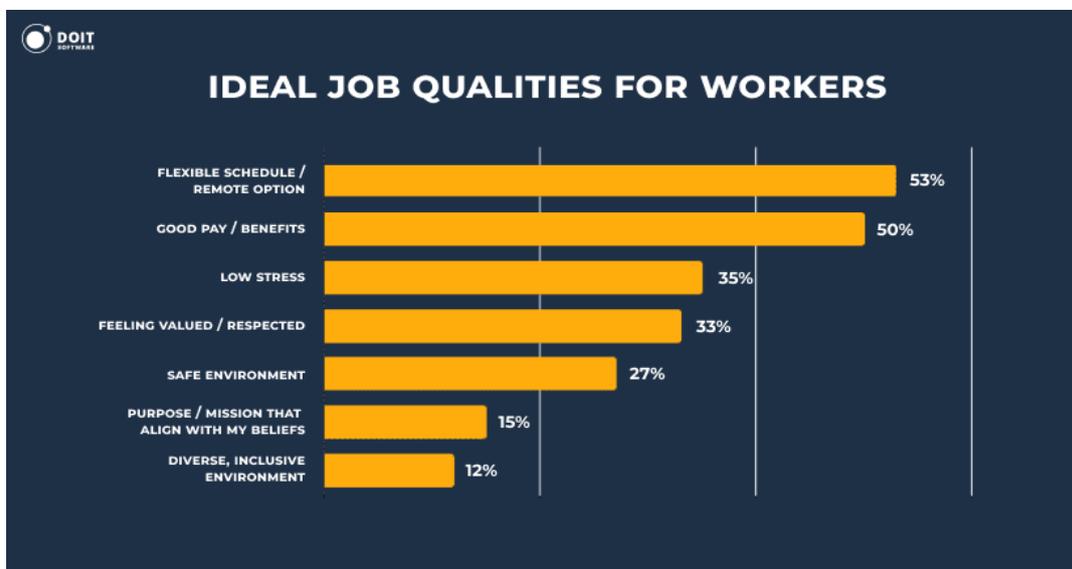


## **1. Pendahuluan**

Globalisasi yang semakin gencar membuat persaingan dunia kerja semakin ketat dan kompleks, Hal tersebut yang membuat kebutuhan karyawan semakin meningkat tanpa memandang usia, pengalaman dan latar belakang. Menurut pendapat dari Muhtar (2024:3) Globalisasi telah mengubah dunia kerja secara signifikan. Integrasi ekonomi, teknologi, dan budaya yang semakin erat telah menciptakan lingkungan kerja yang semakin kompetitif di tingkat global, hal tersebut mendorong terjadinya kebutuhan akan karyawan yang terdiri dari sekelompok orang dengan berbagai ras, suku, agama dan antargolongan yang berbeda, dengan dampaknya globalisasi perusahaan dapat bebas merekrut karyawan dari berbagai wilayah. Kebebasan yang diberikan oleh perusahaan ini sangat menguntungkan karena banyaknya perbedaan karyawan bisa memberikan banyak ide, namun bisa menimbulkan banyak tantangan jika tidak terkelola dengan baik. Perusahaan harus mengelola strategi yang baik dalam menghadapi karyawan yang beranekaragam agar karyawan merasa diperlakukan secara adil meskipun dari latar belakang yang berbeda-beda.

Menurut Mangkunegara (2009) dalam Sari dkk., (2017:72) karyawan adalah faktor yang paling penting dalam perusahaan karena memiliki akal, bakat, tenaga, keinginan, pengetahuan, perasaan kreatifitas yang sangat dibutuhkan perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Karyawan harus dilatih dan dimotivasi agar bisa bekerja secara efisien dan produktif, dengan dilatih kinerja karyawan juga akan meningkat dan bisa meningkatkan produktifitas perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas karyawan tidak hanya dilatih, namun karyawan juga membutuhkan kenyamanan di tempat kerja. Kenyamanan yang dibutuhkan karyawan bisa berupa perlakuan yang adil, lingkungan yang inklusif serta keterlibatan dalam bekerja. Jika semua yang dibutuhkan karyawan sudah terpenuhi karyawan akan memberikan kontribusinya secara maksimal untuk perusahaan. Keberagaman, kesetaraan, inklusi, dan belonging yang sering disebut dengan (DEIB) saat ini menjadi topik yang sangat penting dalam dunia kerja (Verlinden dkk., 2024). DEIB dianggap penting karena keberagaman dapat menciptakan banyak gagasan baru yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Munculnya ide atau gagasan baru dapat menambah nilai tambah bagi perusahaan untuk produktivitas perusahaan. Namun menciptakan lingkungan yang beragam dan inklusif yang bisa membawa banyak manfaat bagi perusahaan dan karyawan itu tidak mudah. Perlu strategi yang matang agar keberagaman ditempat kerja dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Harter (2024) di lembaga survei Gallup banyak perusahaan yang masih berjuang untuk membuat karyawannya merasa terlibat ditempat kerja. Namun pada beberapa tahun terakhir ini mengalami penurunan karena karyawan merasa tidak terlibat ditempat kerja yang dulunya dari 18% pada tahun 2022 menjadi 16% pada tahun 2023. Dalam penelitian yang dilakukan oleh harter ini artinya banyak karyawan yang merasa terlibat dibandingkan karyawan yang merasa tidak terlibat. Namun terdapat temuan juga dari Harvard Business Review Analytic Services (2021) sepertiga responden yang mengatakan bahwa organisasi dalam survei sangat berhasil dalam menciptakan tempat kerja yang beragam, adil, dan inklusif hal ini didukung dengan data 67% responden mengatakan bahwa organisasi hanya sedikit berhasil dalam menciptakan tempat kerja yang beragam, adil dan inklusif. Namun pada 65% responden mengatakan keberagaman, kesetaraan dan inklusi (DEIB) adalah prioritas strategis tinggi. Berbeda dengan 50% responden dari perusahaan yang lamban DEIB mengatakan kurangnya komitmen kepemimpinan menghambat upaya keberagaman, kesetaraan, dan inklusi. Hanya 5% dari perusahaan terkemuka DEIB yang mengatakan bahwa banyak yang mengalami masalah ini.



Gambar 1. Kualitas pekerjaan ideal bagi pekerja

Sumber : Doit software (<https://doit.software/blog/diversity-in-the-workplace-statistics>)

Hasil survei Doit Software tahun 2024 menyatakan lingkungan yang inklusif berada di urutan terbawah dengan skor 12% mengenai kualitas pekerjaan yang ideal bagi pekerja. Namun Pendapat dari McKinsey, HBR, dan BCG menggaris bawahi manfaat keberagaman dapat meningkatkan kreativitas dalam pengambilan keputusan, meningkatkan kinerja keuangan, dan mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Meskipun lingkungan yang inklusif menjadi urutan terbawah dimungkinkan bisa berubah sewaktu waktu. Hal ini dilihat dari penelitian yang dilakukan McKinsey, HBR, dan BCG yang berpendapat bahwa manfaat dari keberagaman sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar nantinya.

Data diatas, memperlihatkan adanya masalah DEIB yang bisa menyebabkan *turnover* pada karyawan jika tidak segera ditangani dengan baik. *Turnover* merupakan keyakinan bahwa pekerjaan dapat mendorong individu untuk meninggalkannya ketika kurang merasa bahagia atau nyaman dengan pekerjaan tersebut Khan (2014) dalam (Putri & Anisa, 2022:195). Sedangkan menurut Hanoto (2002) dalam Surya (2021:10) *turnover* adalah keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover* diantaranya mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Dampak *turnover* menurut Dewi

(2016:22) dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover* menurut Leonard (2006) yaitu *Diversity*. *Diversity* adalah kehadiran dan penerimaan berbagai kelompok orang yang berbeda dalam suatu organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rahmah (2024) memperlihatkan bahwa *diversity* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Febrisa dkk., 2023) yang menyatakan bahwa *Diversity* berpengaruh negatif tidak signifikan yang artinya tidak mempunyai hubungan sama sekali terhadap *turnover*.

Selain *diversity* dan *inclusion* faktor lain yang mungkin mempengaruhi *turnover* adalah *Equity*. *Equity* adalah Perlakuan secara adil bagi setiap karyawan baik perempuan maupun laki-laki untuk menerima kesempatan (Zainina, 2020:3). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nie.,dkk (2018) *Equity* berpengaruh positif terhadap *turnover*, yang berarti bahwa *equity* memiliki hubungan dengan *turnover*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Victor & Anthuvan, (2019) menyatakan bahwa *equity* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover*.

Namun menurut Hasriana dkk (2021) faktor yang mempengaruhi *turnover* yaitu *inclusion*. *Inclusion* adalah Perlakuan yang di berikan kepada karyawan dengan rasa hormat terlepas dari perbedaan apapun yang dimiliki karyawan di terima dengan baik, dirangkul dan dilibatkan dalam segala organisasi serta menghargai segala perbedaannya (Fajar, 2024:82). Menurut Gupta & Gomathi, (2022) menyatakan bahwa *inclusion* berpengaruh positif terhadap *turnover* yang artinya *inclusion* memiliki hubungan dengan *turnover*. Namun pendapat ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fang dkk., (2020) menyatakan bahwa *inclusion* berpengaruh negatif terhadap *turnover*.

Faktor lain yang mungkin mempengaruhi *turnover* selain *diversity*, *equity* dan *inclusion* yaitu *belonging*. *Belonging* adalah rasa memiliki seseorang terhadap organisasi atau kelompoknya, dan perasaan ini perlu dimiliki oleh setiap orang karena berkaitan dengan keadaan psikologis, kesehatan mental serta fisik (Maria dkk., 2023:105). Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Waardenburg (2017) *belonging* berpengaruh positif terhadap *turnover*, yang berarti *belonging* memiliki hubungan terhadap *turnover*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Lu dkk (2017) *belonging* berpengaruh negatif terhadap *turnover*, yang berarti *belonging* tidak memiliki hubungan terhadap *turnover*.

Penelitian ini menggunakan responden karyawan industri di Kabupaten Grobogan untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh DEIB (*Diversity, Equity, Inclusion and Belonging*) terhadap *turnover*. Grobogan terpilih sebagai lokasi penelitian karena Grobogan pernah mendapatkan penghargaan system informasi industri nasional (SINAS) tahun 2023. Dari data menunjukkan bahwa Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Grobogan, capaiannya mencapai 105 persen, atau 63 dari target 60 Industri Kecil. Penghargaan ini tidak hanya membuat kinerja unggul dalam pengelolaan industri kecil dan menengah, tetapi juga menarik perhatian investor dari berbagai daerah dan negara. Peningkatan minat investor ini menciptakan peluang besar bagi pertumbuhan ekonomi lokal sekaligus memperkaya keberagaman masyarakat. Kehadiran tenaga kerja dari berbagai daerah dan negara memperkuat dinamika sosial-ekonomi di Kabupaten Grobogan, sehingga menciptakan lingkungan yang unik untuk diteliti. Sumber penghargaan SINAS: (<https://disperindag.grobogan.go.id/2-uncategorised/426-penghargaan-pengelolaan-siinas-jateng>)

Globalisasi yang semakin gencar-gencarnya di tahun ini sebagai salah satu faktor terciptanya DEIB membuat peneliti tertarik untuk melangsungkan penelitian dengan judul **‘Pengaruh Fenomena DEIB (*Diversity, Equity, Inclusion and Belonging*) terhadap *Turnover* Karyawan Pabrik Grobogan Jawa Tengah** atas dasar penelitian terdahulu yang

telah terbukti menunjukkan hasil berbeda atau disebut *research gap* dan belum banyaknya penelitian yang meneliti fenomena ini sehingga penelitian ini dibuat untuk memenuhi kasanah teoritis. Dengan mengajukan rumusan masalah (i) apakah *diversity* berpengaruh terhadap *turnover* (ii) apakah *equity* berpengaruh terhadap *turnover* (iii) apakah *inclusion* berpengaruh terhadap *turnover* (iv) apakah *belonging* berpengaruh terhadap *turnover*.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Keberagaman (*Diversity*)**

#### **2.1.1 Definisi Keberagaman**

Menurut Robbins & Judge (2015) dalam Maisyura & Amealiany (2021:2) menjelaskan keragaman adalah bentuk perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis maupun karakteristik pribadi. Karakteristik biografis biasanya perbedaan yang mudah dinilai secara langsung seperti umur, jenis kelamin, ras dan etnis, disabilitas, gender, agama, identitas budaya. Sedangkan karakteristik kepribadian biasanya perbedaan nilai-nilai kepribadian seseorang untuk menentukan kesamaan seseorang agar semakin mengenal orang lain.

Sedangkan Rahayu & Berliyanti, (2022:493) mengatakan bahwa keberagaman adalah perbedaan dalam atribut pribadi yang dimiliki oleh individu-individu yang bekerja dalam satu kelompok. Atribut ini meliputi aspek-aspek seperti usia, jenis kelamin, ras, dan faktor lainnya yang menjadi ciri khas setiap individu. Keberagaman ini tidak hanya memengaruhi cara individu berinteraksi dan bekerja sama, tetapi juga dapat menjadi sumber kekuatan bagi kelompok kerja, karena sudut pandang yang berbeda dapat mendorong inovasi, kreativitas, dan pemecahan masalah yang lebih efektif. Namun, untuk memanfaatkan potensi tersebut, diperlukan manajemen keberagaman yang baik agar perbedaan tersebut tidak menjadi sumber konflik, melainkan menjadi landasan untuk kolaborasi yang harmonis.

Namun berbeda dengan pendapat Robbins & Judge (2022) dalam Febrisa dkk., (2023:249) menjelaskan keragaman adalah bentuk perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis maupun karakteristik pribadi. Karakteristik biografis adalah perbedaan yang mudah dinilai secara langsung seperti umur, jenis kelamin, ras dan etnis, disabilitas, masa kerja, gender, agama, identitas budaya. Sedangkan karakteristik kepribadian adalah karakteristik perbedaan nilai-nilai kepribadian seseorang untuk menentukan kesamaan jika seseorang semakin mengenal orang lain.

#### **2.1.2 Dampak Keberagaman**

Menurut Leonard & Levine (2006:24-26) dampak *keberagaman* ada empat diantaranya yaitu :

- *Turnover*: *turnover* merujuk pada niat karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan. Karyawan dari berbagai latar belakang membuat karyawan lebih cenderung untuk meninggalkan pekerjaan latar belakang tersebut biasanya dapat dilihat dari perbedaan gender, ras maupun usia.
- Isolasi: isolasi yang dimaksud bukanlah isolasi fisik atau geografis melainkan sosial atau psikologis yang dialami oleh individu dalam sebuah kelompok sehingga individu tersebut merasa dikucilkan. Hal tersebut yang menyebabkan individu tersebut menjauh dan memilih menyendiri dari beberapa lingkungan sekitar.
- Kesulitan komunikasi: Keragaman dapat menyebabkan kesulitan komunikasi di tempat kerja. Hal ini terjadi karena perbedaan dalam bahasa, ras, dan gender yang dapat membuat pemahan komunikasi berbeda antar karyawan yang berbeda daerah.
- Kepuasan Kerja: Keberagaman di tempat kerja bisa membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini karena dari banyaknya keberagaman bisa menutup kekurangan dalam suatu organisasi tersebut, sehingga hasilnya akan lebih maksimal.

#### **2.1.3 Indikator Keberagaman**

Namun menurut Yulianto dkk., (2023:3) indikator keberagaman ada tiga sebagai berikut:

- Rentan usia: Keberagaman berdasarkan usia mengacu pada perbedaan generasi yang ada dalam sebuah kelompok atau organisasi. Hal ini dapat mencakup perbedaan antara generasi muda, dewasa, dan senior, yang masing-masing memiliki perspektif, pengalaman, dan keterampilan yang berbeda.
- Jabatan atau posisi: Keberagaman berdasarkan jabatan atau posisi menggambarkan perbedaan status dalam suatu organisasi. Misalnya ketika karyawan yang memiliki jabatan tinggi akan cenderung berorganisasi dengan sesama jabatannya dibandingkan dengan yang lain.
- Keberagaman Bahasa: Keberagaman bahasa mengacu pada penggunaan berbagai bahasa dalam sebuah komunitas atau organisasi. Ini bisa menjadi faktor penting dalam komunikasi, pengertian budaya, serta penyampaian informasi. Keberagaman bahasa bisa berperan dalam meningkatkan kreativitas, tetapi juga dapat menimbulkan tantangan dalam hal komunikasi dan pemahaman bersama.

## **2.2 Kesetaraan (Equity)**

### **2.2.1 Pengertian Kesetaraan**

Menurut Puspitawati, (2012:16) Kesetaraan *gender* adalah kondisi antara perempuan dan laki-laki menikmati status yang setara dan memiliki kondisi yang sama untuk mewujudkan secara penuh hak-hak asasi dan potensinya bagi pembangunan di segala bidang kehidupan. Kesetaraan *gender* juga berarti menghilangkan diskriminasi berbasis *gender* dalam segala bentuk, termasuk stereotip dan ketidakadilan struktural yang membatasi peran dan peluang bagi perempuan maupun laki-laki. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung keadilan sosial dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan.

Kesetaraan *gender* adalah keadaan bagi perempuan dan laki-laki menikmati status dan kondisi yang sama untuk merealisasikan hak azasnya secara penuh dan sama-sama berpotensi dalam menyumbangannya tenaga dan pikiran untuk mencapai tujuan bersama (Widayani & Hartati, 2015:150). Kesetaraan *gender* membantu perempuan dan laki-laki bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama tanpa ada hambatan karena perbedaan peran atau status. Dengan begitu, semua orang bisa berkontribusi secara maksimal sesuai kemampuan yang dimilikinya, sehingga kehidupan bersama menjadi lebih adil dan seimbang.

Hal ini selaras dengan pendapat Ninla, (2019:14) yang menyatakan bahwa kesetaraan *gender* berarti kesamaan kondisi bagi laki-laki dan perempuan untuk memperoleh kesempatan serta hak-haknya sebagai manusia, agar mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, pendidikan dan pertahanan. Kesetaraan ini penting agar semua individu, tanpa memandang perbedaan dan memiliki peluang yang sama untuk berkontribusi pada pembangunan dan kemajuan masyarakat.

### **2.2.2 Dampak Kesetaraan**

Menurut Hasanah & Dahriyanto (2022:40) terdapat tiga dampak kesetaraan yaitu:

- *Turnover* : *turnover* merujuk pada niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Ketidakadilan dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain.
- Kepuasan kerja : kepuasan kerja terjadi ketika nilai-nilai yang diharapkan oleh karyawan dianggap terpenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi. Tingkat keadilan yang dirasakan karyawan dapat memengaruhi seberapa puas karyawan dalam bekerja. Misalnya karyawan mendapatkan perlakuan adil dari segi perlakuan maupun sikap, sehingga karyawan tersebut merasa puas atas keadilan yang diberikan.

- Peningkatan Produktivitas : *equity* mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Keadilan dalam pembagian tugas, penghargaan, dan pengakuan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Misalnya ketika karyawan yang memenangkan proyek diberikan penghargaan, sehingga karyawan tersebut merasa diperlakukan secara adil atas kinerjanya dengan adanya perlakuan tersebut maka produktivitas kinerjanya akan meningkat.

### 2.2.3 Indikator Kesetaraan

Menurut Nugroho Dwidjowojoto (2007) dalam Effendi, (2018:101) terdapat tiga indikator kesetaraan yaitu :

- Akses: Peluang atau kesempatan dalam memperoleh atau menggunakan sumber daya tertentu untuk memperoleh akses yang adil dan setara. Misalnya memperoleh akses yang sama dalam menggunakan fasilitas ruangan didalam kantor dan memperoleh informasi yang sama dengan karyawan lainnya.
- Partisipasi: Keikutsertaan atau partisipasi seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan perusahaan. Misalnya ketika ada kegiatan kebersihan ditempat kerja semua yang bekerja disitu ikut serta dalam kegiatan tersebut.
- Kontrol: Pemantauan atau pengawasan yang dilakukan perusahaan secara konsisten dan adil tanpa membedakan individu berdasarkan latar belakang, suku, daerah asal, atau faktor demografis lainnya.

## 2.3 Inklusi (*inclusion*)

### 2.3.1. Pengertian Inklusi

Inklusi bersumber dari kata "*inclusion*", yang berarti melibatkan atau mengajak. Pengertian inklusi yaitu mengajak dan mengikut sertakan orang dari berbagai keanekaragaman dan kemampuan yang berbeda, status, kondisi, latar belakang, etnis, budaya dan lainnya (Kasih & Ruslaini, 2024:835). Harapan seseorang bahwa seseorang diterima oleh suatu kelompok dan terlibat didalamnya.

Hal ini selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Adediran,(2021:2) menekankan pentingnya inklusi dalam menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap individu merasa menjadi bagian dari suatu kolektif atau kelompok, membuat anggota merasa dihargai, dan memberikan kesempatan serta hak yang sama. Inklusi tidak hanya soal keberadaan seseorang dalam suatu kelompok, tetapi juga cara individu tersebut diperlakukan dan diikutsertakan dalam suatu organisasi.

Menurut Prastiwi & Abduh (2023:669) Inklusi adalah pendekatan yang tujuannya untuk membangun dan mengembangkan lingkungan dengan cara mengajak masuk semua orang dari berbagai latar belakang yang berbeda. Untuk membangun dan mengembangkan lingkungan diperlukan mengikut sertakan semua orang untuk terlibat didalamnya meskipun yang terlibat didalamnya berasal dari latar belakang yang berbeda perlakuan harus disamaratakan.

### 2.3.2. Dampak Inklusi :

Dampak inklusi menurut Gupta & Gomathi, (2022:3) ada empat yaitu :

- *Turnover* : *turnover* mengacu pada niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kurangnya inklusi atau keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi dapat meningkatkan ketidakpuasan, sehingga dapat memicu niat untuk mencari pekerjaan di tempat lain.
- Peningkatan keterlibatan karyawan : tingkat inklusi yang tinggi mendorong karyawan untuk merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sudah diberikan. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui lebih cenderung aktif

berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

- Kepuasan Kerja : inklusi menciptakan perasaan positif pada karyawan, terutama ketika ekspektasi selaras dengan realita di tempat kerja. Hal ini memperkuat rasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Misalnya ketika karyawan masuk dalam suatu perusahaan, karyawan tersebut dilibatkan didalam organisasi, sehingga karyawan tersebut merasa puas atas perlakuan baik yang diberikan.
- Komitmen : Inklusi memperkuat keterikatan emosional karyawan dengan keberhasilan suatu organisasi. Ketika karyawan merasa diterima dan dihargai, karyawan cenderung lebih berkomitmen untuk mendukung kesuksesan organisasi tersebut.

### 2.3.3. Indikator Inklusi menurut Retno & Muryantinah (2022:79-81) ada tiga yaitu:

- Budaya : Aspek ini melibatkan sikap, nilai, dan keyakinan yang mendukung inklusi, seperti menghargai perbedaan, saling menghormati, dan menciptakan suasana yang terbuka bagi semua individu tanpa memandang latar belakang yang dimiliki. misalnya, perusahaan mengajak semua karyawan yang berasal dari berbagai agama untuk mengikuti kegiatan bagi-bagi takjil di bulan Ramadhan.
- Praktik: Aspek yang meliputi cara-cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menerapkan inklusi dalam kegiatan sehari-hari. Misalnya praktik membersihkan lingkungan sekitar pabrik yang dilakukan oleh semua karyawan dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda.
- Kebijakan: Suatu peraturan atau ketentuan yang berisi keterbukaan menerima karyawan dalam proses perekrutan panitia acara tanpa membatasi setiap orang yang akan masuk dalam suatu organisasi.

## 2.4 Rasa memiliki (*Belonging*)

### 2.4.1 Pengertian Rasa memiliki

Menurut Maria dkk., (2023:105) *Sense of belonging* adalah rasa memiliki seseorang terhadap organisasi atau kelompoknya, dan perasaan ini perlu dimiliki oleh setiap orang karena berkaitan dengan keadaan psikologis, kesehatan mental serta fisik. Seseorang yang tidak mempunyai rasa memiliki dikhawatirkan ketika bergabung dalam suatu organisasi dengan rasa keterpaksaan. Sehingga seseorang itu tidak peduli dengan rasa memiliki dan memilih bergabung dengan kondisi apa adanya.

*Sense of Belonging* merupakan perasaan berada di rumah, keadaan dicintai, dihargai, diinginkan, dihormati, diterima dan nyaman sebagai anggota suatu organisasi atau lingkungan tempat bekerja (Khatarina dkk., 2022:3). *Sense of belonging* sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, karena dapat meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan kepuasan karyawan. Ketika individu merasa diterima dan dihargai, individu cenderung lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan berkontribusi secara proaktif.

Sedangkan menurut Dewi dkk., (2020) dalam Wakhidah, (2023:6) *Sense of belonging* merupakan wujud keterlibatan pribadi dalam suatu sistem sosial sejauh orang tersebut merasa dirinya menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dan integral dari sistem tersebut. Hal ini menciptakan rasa kekeluargaan yang kuat terhadap kelompok atau organisasi yang diikuti, serta meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tujuan bersama. Individu yang merasa memiliki *sense of belonging* cenderung lebih terlibat, berkomitmen, dan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berkontribusi secara positif.

### 2.3.4. Dampak Rasa memiliki

Menurut Waardenburg, (2016:10) terdapat tiga dampak *belonging* yaitu :

- *Turnover* : rasa keterikatan yang rendah atau ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja dapat menimbulkan niat karyawan untuk berpindah perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang merasa terikat akan lebih bertahan dalam organisasi, mengurangi tingkat pergantian karyawan.

- Komitmen: komitmen karyawan terhadap organisasi berhubungan langsung dengan tingkat keterikatan. Karyawan yang merasa diterima dan dihargai dalam organisasi cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama.
- Keterikatan pada organisasi (*Organizational belongingness*): karyawan yang merasa penting dan terikat dalam organisasi akan merasakan keamanan, kejelasan komunikasi, dan kepercayaan, sehingga karyawan akan berkontribusi secara maksimal pada organisasi.

#### **2.4.2 Indikator Rasa memiliki**

Menurut Farzin & Fattahi (2018) dalam Kusmawan, (2021:11) terdapat tiga Indikator rasa memiliki yaitu :

- Kekuatan rasa memiliki: kekuatan rasa memiliki merujuk pada seberapa kuat seseorang merasa dirinya adalah bagian integral dari suatu kelompok, organisasi, atau komunitas.
- Kesamaan tujuan dengan sama :kesamaan tujuan dengan sesama mengacu pada sejauh mana individu merasa tujuan-tujuannya selaras dengan tujuan kelompok.
- Hubungan dengan sesama: Hubungan yang mengacu pada kualitas hubungan interpersonal dalam kelompok. Semakin baik hubungan seseorang dengan anggota kelompok lainnya, semakin kuat pula rasa memilikinya.

### **2.5 Turnover**

#### **2.5.1 Pengertian Turnover**

Menurut Sugiarti (2023) *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Turnover karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepuasan kerja, beban kerja, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, dan hubungan dengan atasan maupun rekan kerja. Jika tingkat *turnover* tinggi dalam suatu organisasi dapat berdampak negatif, termasuk meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunnya produktivitas, serta terganggunya stabilitas tim kerja.

Sedangkan Thedja (2022:1358) berpendapat *turnover* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu. *Turnover* dapat dipicu oleh berbagai faktor, termasuk ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, kurangnya peluang pengembangan karir, dan masalah hubungan antar rekan kerja. Ketika karyawan merasa tidak terikat atau tidak dihargai, kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan lain akan meningkat.

*Turnover* bisa juga diartikan keinginan atau niat dari seorang karyawan untuk berpindah atau keluar dari suatu perusahaan dengan sukarela untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan menjanjikan di masa mendatang (Salimah, 2021:4). Sebagian orang berfikir jika keluar dari pekerjaan lama di masa yang akan datang akan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Namun terkadang keluar dari pekerjaan disaat belum menemukan pekerjaan yang baru akan menimbulkan seseorang menganggur dalam kurun waktu tertentu.

#### **2.5.2 Faktor-faktor Turnover**

Menurut Prawitasari (2016:179 &180) terdapat lima faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover* sebagai berikut:

- *Diversity* : keberagaman mengacu pada kondisi di mana terdapat banyak perbedaan dalam suatu kelompok atau masyarakat misalnya : usia, jenis kelamin, agama, ras, dan budaya perusahaan
- Lama kerja : Karyawan yang kerja dalam waktu singkat cenderung akan keluar dari pekerjaannya dibandingkan karyawan yang sudah lama bekerja. Hal ini karena karyawan yang sudah lama bekerja sudah mengetahui dan menguasai pekerjaannya dan karyawan memilih mempertahankan pekerjaannya.

- Tingkat pendidikan : Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi dan mendapatkan jabatan yang sesuai dengan penidikannya biasanya tidak mudah meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan rendah.
- *Belonging* : Rasa memiliki yang dapat dirasakan oleh karyawan di dalam suatu organisasi. Misalnya keikatan terhadap organisasi dengan cara dilibatkan dalam suatu organisasi tersebut.
- Kepuasan Kerja: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya tidak akan pernah berfikir untuk meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan yang kurang puas dengan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Yunita & Putra (2015:1181) terdapat lima faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* yaitu :

- *Equity* : perlakuan adil dalam hal gaji, kesempatan, pengakuan, dan beban kerja, didalam sebuah organisasi sehingga karyawan cenderung lebih loyal dan merasa dihargai.
- Lingkungan kerja : Lingkungan kerja mencakup semua aspek fisik dan non-fisik di tempat kerja. Misalnya: fasilitas yang memadai, suasana yang nyaman, dan dukungan dari rekan kerja, dapat meningkatkan kepuasan karyawan.
- Informasi dan komunikasi : Karyawan membutuhkan informasi yang jelas dan transparan mengenai keputusan yang diambil oleh manajemen, sehingga karyawan akan merasa lebih dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
- Hubungan dengan atasan : Hubungan yang baik antara karyawan dan atasan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketika atasan mendukung dan menghargai karyawan, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja
- Keamanan lingkungan kerja : Keamanan di tempat kerja mencakup aspek fisik, seperti perlindungan dari kecelakaan, serta aspek psikologis, seperti perlindungan dari intimidasi atau diskriminasi. Perusahaan yang memberikan jaminan keamanan, seperti asuransi kesehatan dan perlindungan terhadap risiko kerja, dapat meningkatkan rasa aman karyawan. Ketika karyawan merasa aman, mereka lebih cenderung untuk fokus pada pekerjaan mereka dan tidak mencari peluang di tempat lain.

Menurut Dionysia & Achmad (2024:50) terdapat tiga faktor *turnover* yaitu:

- *Work-life balance* : Keseimbangan karyawan dalam mengatur waktu dan energi antara kewajiban pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya ketika karyawan merasa kelelahan fisik dan mental dengan pekerjaannya karyawan cenderung akan mencari pekerjaan yang lebih baik.
- Inklusi : Tindakan yang dirasakan karyawan ketika diajak untuk bergabung dalam sebuah organisasi dan diterima dengan baik, terlepas dari perbedaan yang ada, seperti ras, gender, usia, atau latar belakang yang berbeda.
- Gaya kepemimpinan : Pemimpin yang baik biasanya akan menjadi faktor pertimbangan karyawan saat bekerja. Karena karyawan akan merasa nyaman ketika pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan bisa berkomunikasi dengan baik cenderung akan menciptakan suasana kerja yang nyaman.

### 2.5.3 Indikator *Turnover*

Menurut zeffane (1994) dalam Hadi dkk., (2023:97) terdapat tiga indikator *turnover* yaitu :

- Berfikir untuk berhenti :tahap awal karyawan ditandai dengan pikiran untuk berhenti dari pekerjaannya,namun belum berani mengambil tindakan selanjutnya.
- Berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan : niat karyawan yang lebih kuat untuk meninggalkan pekerjaannya dan kemungkinan karyawan tersebut sudah mulai mencari peluang kerja yang lain.
- Berkeinginan mendapatkan pekerjaan baru :tahap ketika karyawan sudah aktif untuk mencari pekerjaan baru yang lebih baik di banding sebelumnya.

### 2.6 Penelitian Terdahulu

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

Table 1. penelitian terdahulu

| No | Peneliti                | Judul   | Research Gap                                | Hasil penelitian   |
|----|-------------------------|---|---|--|
| 1  | Rahmah (2024)           | Pengaruh Workforce Diversity Dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada Pt Bumitama Gunajaya Agro   | Variable <i>Diversity</i> terhadap turnover | Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>diversity</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover</i>           |
| 2  | Febrisa dkk., (2023)    | Pengaruh Manajemen Keragaman Tenaga Kerja dan Employee Engagement terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT Hindoli  | Variable <i>Diversity</i> terhadap turnover | Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>diversity</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover</i> |
| 3. | Firdaus dkk., (2023)    | Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Perceived Organizational Diversity Terhadap Turnover Intention Karyawan Yang Di Mediasi Oleh Employee Engagement Pada Karyawan It Di Pt. Bank Xyz | Variabel <i>Diversity</i> terhadap turnover | Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>diversity</i> memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap turnover.     |
| 4  | Leonard & Levine (2006) | The effect of diversity on turnover: A large case study   | Variabel <i>Diversity</i> terhadap turnover | Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>diversity</i> memiliki pengaruh   |

| No | Peneliti                        | Judul   | Research Gap                                    | Hasil penelitian   |
|----|---------------------------------|---|---|--|
|    |                                 |   |   | negatif terhadap turnover  |
| 5  | Victor & Anthuvan (2019)        | A study on impact of Job Characteristics on Turnover intention of employees in IT industry in India             | Variabel <i>Equity</i> terhadap <i>turnover</i> | Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>Equity</i> memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover.    |
| 6  | Hasanah & Dahriyanto, (2022:40) | Pengaruh Persepsi Kesetaraan Gender Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator          | Variabel <i>Equity</i> terhadap <i>turnover</i> | Hasil penelitian bahwa <i>equity</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover            |
| 7  | Ali dkk., (2010)                | The impact of Gender Diversity on turnover : the moderating effect of HR policies and practices                 | Variabel <i>equity</i> terhadap turnover        | Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>equity</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover |
| 8  | Nie., dkk (2018)                | Pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab terhadap niat turnover karyawan perempuan | Variabel <i>Equity</i> terhadap turnover        | Hasil penelitian bahwa <i>equity</i> memiliki pengaruh positif terhadap turnover                           |
| 9. | Lehmann & Bo, (2017)            | Apakah Keragaman Gender Di Tempat Kerja Memengaruhi Kepuasan Kerja Dan Niat Turnover                            | Variabel <i>equity</i> terhadap turnover        | Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>equity</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover |
| 10 | Gupta & Gomathi, (2022)         | Mediating Role of Employee Engagement on the Effect of Inclusion and Organizational                             | Variabel Inclusion terhadap Turnver             | Hasil penelitian bahwa inclusion berpengaruh positif terhadap  |

| No | Peneliti                        | Judul   | Research Gap                         | Hasil penelitian   |
|----|---------------------------------|---|--------------------------------------|--|
|    |                                 | Diversity on Turnover Intention: A Study on IT Professionals  |                                      | turnover   |
| 11 | Fang dkk., (2020)               | The impact of inclusive talent development model on turnover intention of new generation employees: The mediation of work passion   | Variabel Inclusion terhadap turnover | Hasil penelitian bahwa inclusion berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover                          |
| 12 | Irawan & Komara, (2020)         | The influence of financial compensation and career development mediated through employee engagement toward turnover intention of millennial employees of XYZ grup                                   | Variabel inclusion terhadap turnover | Hasil penelitian menyatakan bahwa inclusion berpengaruh positif dan signifikan terhadap tunover                |
| 13 | Mardikaningsih & Arifin, (2022) | Pengaruh Keterlibatan Karyawan Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention   | Variabel inclusion terhadap turnover | Hasil menyatakan bahwa inclusion berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover                          |
| 14 | Waardenburg (2017)              | Pengaruh komitmen terhadap rasa memiliki karyawan dan konsekuensinya terhadap kinerja karyawan turnover intentions dalam organisasi dengan komitmen tinggi : Sebuah studi di Royal Netherlands Navy | Variabel belonging terhadap turnover | Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>belonging</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover</i> |
| 15 | Lu dkk (2017)                   | Why employees stay: The roles of psychological ownership, territoriality and work relationship closeness in affecting employee turnover intention   | Variabel belonging terhadap turnover | Hasil penelitian menyatakan bahwa belonging berpengaruh negatif terhadap turnover                              |

| No | Peneliti               | Judul   | Research Gap                         | Hasil penelitian   |
|----|------------------------|---|--------------------------------------|--|
| 16 | Prawitasari (2016:180) | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Pada Pt. Mandiri Tunas Finance Bengkulu | Variabel belonging terhadap turnover | Hasil penelitian menyatakan bahwa belonging berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover |

Sumber : Dari berbagai penelitian

## 2.7 PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### A. Pengaruh Keberagaman terhadap *Turnover*

Keberagaman adalah konsep yang merujuk pada adanya variasi dan perbedaan di antara individu atau kelompok dalam suatu masyarakat, termasuk perbedaan dalam budaya, etnis, bahasa, agama, dan latar belakang sosial. Perusahaan yang merekrut karyawan dari beberapa daerah sering kali menghadapi tantangan komunikasi akibat keberagaman bahasa. Perbedaan bahasa ini dapat menyebabkan kesalahpahaman di antara karyawan, yang menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman. Ketidaknyamanan ini dapat memicu pikiran untuk berhenti dari pekerjaan, karena karyawan merasa terasing dan sulit untuk berinteraksi dengan rekan kerja. Jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, motivasi untuk tetap bertahan di perusahaan akan menurun yang menyebabkan turnover. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Febrisa dkk., (2023) yang menyatakan bahwa keberagaman berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover. Maka hipotesisnya adalah

**H1 : Diversity berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover***

### B. Pengaruh Kesetaraan terhadap *turnover*

Kebutuhan karyawan terkait akses mencakup pentingnya kesetaraan gender di tempat kerja sangat diperlukan setiap individu, tanpa memandang jenis kelamin, harus memiliki kesempatan yang sama salah satunya mengakses fasilitas yang dapat dirasakan oleh setiap karyawan misalnya menggunakan ruangan, wifi dan listrik. Ketika kesetaraan gender diterapkan dengan baik, karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika akses tidak diberikan secara setara, terutama dalam hal fasilitas dan kesempatan, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan rasa ketidakadilan. Karyawan yang merasa diabaikan atau tidak mendapatkan akses yang setara mungkin akan mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Hasanah & Dahriyanto, (2022) Semakin tinggi persepsi kesetaraan gender pegawai akan menurunkan tingkat turnover karyawan sehingga dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa kesetaraan berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover. Maka hipotesisnya adalah

**H2 : Equity berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover***

### C. Pengaruh Inklusi terhadap *Turnover*

Perusahaan menyadari bahwa kesuksesan suatu kegiatan sangat bergantung pada kepanitiaan yang solid dan kolaborasi yang efektif. Oleh karena itu, diterapkan kebijakan terbuka yang memungkinkan setiap individu berkontribusi, asalkan memiliki kompetensi

yang sesuai, tanpa memandang latar belakang. Kebijakan ini dirancang untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, bahwa setiap suara akan dihargai dan setiap ide dapat diutarakan. Dengan adanya kebijakan ini, banyak karyawan yang tertarik untuk bergabung dan berkontribusi secara penuh dalam acara tersebut. Keterlibatan aktif karyawan tidak hanya memperkaya pengalaman acara, tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan dan tim yang solid. Setiap individu merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Keterlibatan ini juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru dan memperluas jaringan profesional. Ketika karyawan merasa terlibat dan berkontribusi, mereka cenderung lebih setia kepada perusahaan. Hal ini membuat karyawan enggan untuk berpindah tempat kerja dan lebih memilih untuk tetap berkontribusi di perusahaan. Pernyataan ini didukung dari penelitian yang dilakukan oleh Fang dkk., (2020) yang menyatakan bahwa inclusion berpengaruh negative signifikan terhadap turnover. Dengan pendapat tersebut maka hipotesisnya adalah

**H3 : *inclusion* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover***

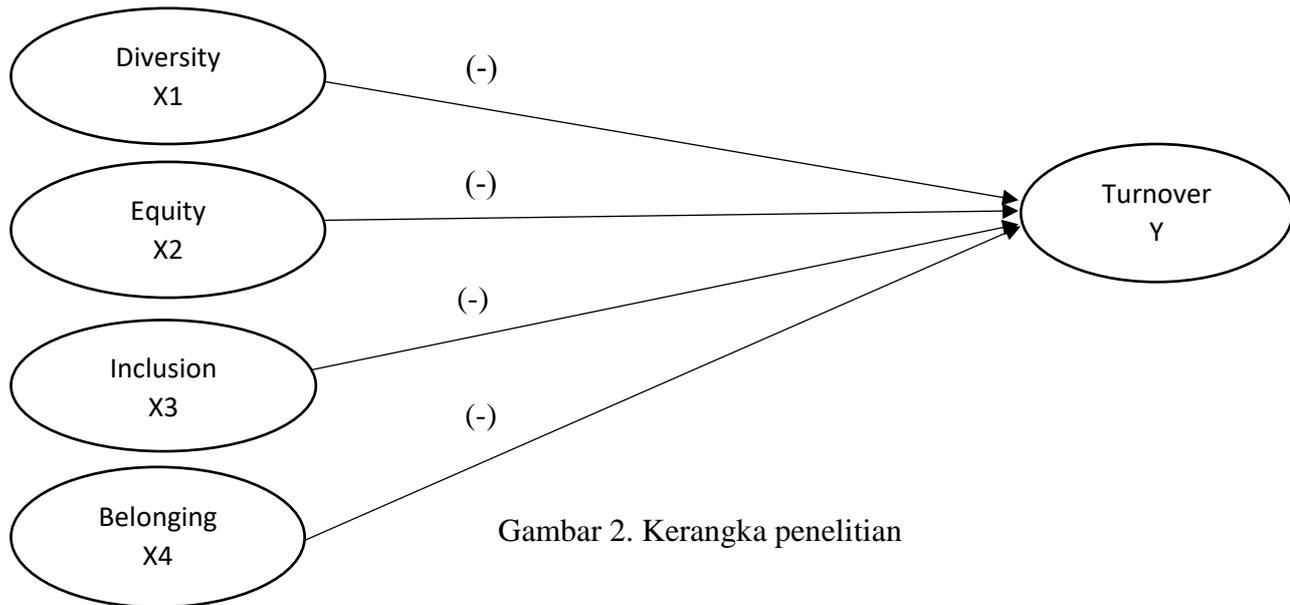
#### **D. Pengaruh rasa memiliki terhadap Turnover**

Hubungan yang kuat antara karyawan dan perusahaan sangat penting dalam menciptakan rasa nyaman ditempat kerja. Ketika karyawan memiliki pengalaman positif dan interaksi yang baik dengan rekan kerja, karyawan mulai merasakan ikatan emosional yang membuat diakui bagian dari tim tersebut. Rasa memiliki ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan di tempat kerja, tetapi juga mendorong kolaborasi yang lebih baik antar karyawan. Interaksi yang positif antar karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, sehingga setiap individu akan merasa saling mendukung dan memahami. Ketika karyawan merasa terhubung dengan rekan-rekannya, karyawan cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama dan merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan tim. Hal ini mengurangi keinginan untuk berpindah pekerjaan, karena karyawan merasa memiliki peran yang berarti dalam organisasi. Menurut Prawitasari, (2016) pentingnya pengalaman positif tentang rasa memiliki organisasi dalam kaitannya dengan keinginan berpindah karyawan: ketika karyawan memiliki pengalaman positif tentang rasa memiliki organisasi, maka karyawan cenderung tidak meninggalkan organisasi, sehingga mengurangi biaya pergantian karyawan bagi organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Prawitasari, (2016) menyatakan bahwa belonging berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover, maka hipotesisnya adalah

**H4 : *Belonging* berpengaruh negatif signifikan terhadap *tunover***

## **2.8 Kerangka Penelitian**

Dengan didasarkan hubungan antar variabel-variabel seperti keberagaman, kesetaraan, Inklusi rasa memiliki terhadap Turnover, peneliti dapat menggambarkan kerangka teoritis sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka penelitian

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Populasi

Menurut Sugiono (2021:80) dalam Yuwono & Permana (2023:58) mengatakan bahwa Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini sebanyak 869,120 didapat dari data pekerja tahun 2024 di kabupaten grobogan. Meliputi pabrik semen, pabrik sepatu dan tas, pabrik pakan ternak dan pabrik rokok. Peneliti memilih beberapa pabrik tersebut karena pabrik tersebut merupakan pabrik terbesar di Grobogan dan mempunyai karyawan terbanyak di Grobogan.

#### 3.2 Sampel dan Teknik Sampling

##### 3.2.1 Sampel

Menurut Menurut Sugiyono (2018 : 131) dalam Sugiyono (2018:41) sampel penelitian adalah jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak memungkinkan mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Pada penelitian ini peneliti menggunakan rumus slovin untuk menentukan jumlah responden dengan toleransii sebesar 10% sebagai berikut:

$$n = \frac{n}{(1+Ne^2)}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N= total populasi

e = Tingkat toleransi kesalahan

berdasarkan rumus tersebut maka jumlah sampel dengan memasukkan data N= 869.120 didapat dari data pekerja tahun 2024 di kabupaten grobogan dan e = 0,1 adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{869.120}{(1+869,120.0,1^2)} = 89,681$$

Maka diperoleh sampel minimal yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 89 responden yang akan dibulatkan menjadi 90 responden. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif atau survey. Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer. Data primer adalah data informasi yang diperoleh tangan pertama yang dikumpulkan secara langsung dari sumbernya dan dibagikan secara online melalui Google Forms ( Sari & Zefri, 2019).

### 3.2.2 Teknik sampling

Penelitian ini menggunakan metode non probability sampling, yang terdiri dari purposive sampling dan snowball sampling. Menurut Sugiyono (2013), purposive sampling adalah teknik yang memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan lebih representatif. Kriteria yang dibutuhkan yaitu karyawan pabrik yang bekerja di Grobogan Jawa Tengah minimal satu tahun. Di sisi lain, snowball sampling dimulai dari individu yang sudah dikenal dan kemudian dikembangkan dengan cara meminta individu lain untuk menyebarkan orang lain dengan catatan yang sesuai dengan karakteristik yang diinginkan sebagai responden.

### 3.2.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Menurut Siyoto & Sodik (2015), kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang instrumennya dinamakan sesuai dengan metodenya, yang berbentuk lembaran berisi pertanyaan untuk mengumpulkan informasi dari responden tentang pengalaman dan pengetahuan responden. Oleh karena itu, kuesioner dapat diartikan sebagai daftar pertanyaan atau pernyataan yang disusun dan disampaikan oleh peneliti kepada responden, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini, kuesioner menggunakan skala Likert, di mana responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan memberi tanda centang (√) pada pilihan STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), dan SS (Sangat Setuju).

### 3.2.4 Kategori Klasifikasi Data

Berdasarkan data jawaban yang nantinya diisi oleh Responden, akan dilakukan kalkulasi data atau melakukan rata-rata dari pernyataan setiap variabel guna mengetahui jawaban Responden. Maka sebagai bahan acuan, berikut klasifikasi data yang digunakan:

125 – 225 = Sangat rendah

225 – 325 = Rendah

325 – 425 = Sedang

425 – 525 = Tinggi

525 – 625 = Sangat Tinggi

### 3.3 Variabel penelitian

Variabel penelitian adalah atribut seseorang atau objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain ( Rosyamsi, 2019). Dalam penelitian ini terdapat variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah turnover. Sedangkan variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi perubahan variabel dependen. Variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah *diversity, equity, inclusion and belonging*.

**Tabel 2. Definisi Oprasional Variabel**

| No | Variabel Penelitian          | Definisi variabel oprasional  | Indikator   | Skala ordinal    |
|----|------------------------------|---|---|------------------|
| 1  | Keberagaman (diversity) X1   | Diversity adalah perbedaan individu satu dengan lainnya berdasarkan latar belakang yang berbeda meliputi gender, umur, etnis, bahasa dan agama (Sinaga dkk., 2023)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentan usia</li> <li>• Jabatan atau posisi</li> <li>• Keberagaman bahasa</li> </ul> <p>(Yulianto et al., 2023)</p> | Skala likert 1-5 |
| 2  | Kesetaraan (Equity) X2       | Kesetaraan <i>gender</i> adalah kondisi antara perempuan dan laki-laki menikmati status yang setara dan memiliki kondisi yang sama untuk mewujudkan secara penuh hak-hak asasi dan potensinya bagi pembangunan di segala bidang kehidupan (Puspitawati, 2015) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akses</li> <li>• Partisipasi</li> <li>• Control</li> </ul> <p>(Effendi, 2018:101)</p>                              | Skala likert 1-5 |
| 3  | Inklusi (Inclusion) X3       | Menurut Prastiwi & Abduh (2023:669) Inklusi adalah pendekatan yang tujuannya untuk membangun dan mengembangkan lingkungan dengan cara mengajak masuk semua orang dari berbagai latar belakang yang berbeda  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• budaya</li> <li>• praktik</li> <li>• kebijakan</li> </ul> <p>(Retno &amp; Muryantinah 2022:79-81)</p>              | Skala likert 1-5 |
| 4  | Rasa memiliki (belonging) X4 | Menurut Maria dkk., (2023:105) <i>Sense of belonging</i> adalah rasa memiliki seseorang terhadap organisasi   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kekuatan rasa memiliki</li> <li>• kesamaan tujuan yang sama</li> </ul>   | Skala likert 1-5 |

| No | Variabel Penelitian | Definisi variabel operasional  | Indikator   | Skala ordinal    |
|----|---------------------|--|---|------------------|
|    |                     | atau kelompoknya, dan perasaan ini perlu dimiliki oleh setiap orang karena berkaitan dengan keadaan psikologis, kesehatan mental serta fisik | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hubungan dengan sesama (Kusmawan 2021:11)</li> </ul>   |                  |
| 5  | <i>Turnover</i> (Y) | Menurut Iskandar & Rahadi, (2021) <i>Turnover</i> adalah keluarnya karyawan dari suatu organisasi tempatnya bekerja                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• berfikir untuk berhenti</li> <li>• berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan</li> <li>• berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan baru</li> </ul> (Dionysia & Achmad 2024:50) | Skala likert 1-5 |

### 3.4 Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan menggunakan perangkat lunak SPSS Versi 25. Berdasarkan penjelasan dalam definisi operasional variabel penelitian, Diversity dengan (3) indikator, Equity dengan (3) indikator, inclusion dengan (3) indikator, belonging dengan (3) indikator dan turnover dengan (3) indikator.

#### Uji Kelayakan Data

##### a. Uji Validitas

Menurut Sugiyon (2013), uji validitas berfungsi untuk menilai sejauh mana keakuratan data yang diperoleh dalam penelitian. Data dianggap valid jika tidak ada perbedaan antara data yang dilaporkan oleh peneliti dan data yang sebenarnya (Sugiyono, 2013). Sebuah indikator dalam kuesioner dianggap valid jika nilai signifikansinya  $< 0,05$

##### b. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiono dkk.,(2020:55) uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Uji reabilitas dapat digunakan untuk mengukur indikator atau kuesioner, dan variabel yang sedang diteliti. Untuk mendapatkan hasil yang konsisten, peneliti bisa mengevaluasi respon responden lebih dari dua kali terhadap pernyataan kuesioner yang diberikan peneliti kepada responden. Jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$  bisa dikatakan reliabel. Reliabilitas  $\alpha > 0,70$  berarti data dapat diterima,  $\alpha > 0,80$  berarti reliabilitas baik, dan  $\alpha > 0,90$  berarti reliabilitas sangat baik mendekati sempurna.

#### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kelayakan data analisis dengan menggunakan regresi atau tidak. Uji asumsi klasik penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas adalah suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui data berasal dari populasi yang terdistribusi normal atau tidak (Nuryadi dkk., 2017). Penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-smirnov (K-S) atau uji K-S. Nilai signifikan K-S dianggap normal ketika memenuhi kriteria signifikansi  $> 0,05$  bisa dikatakan normal namun jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka penelitian tersebut dinyatakan tidak normal.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas merupakan hubungan linear antara variabel independen di dalam regresi berganda (Widarjono, 2010) dalam (Yaldi dkk., 2022:95). Uji multikolinearitas digunakan untuk melihat hubungan atau korelasi antara masing-masing variabel. Penelitian ini menggunakan dua cara yaitu dengan nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Model regresi bisa dikatakan baik apabila tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika terjadi korelasi antar variabel maka sama dengan nol, namun regresi dapat dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai VIF  $< 10$  dan angka tolerance  $> 0,10$ .

#### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji di dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2018). Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui adanya ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya dalam model regresi. Jika varians residual tidak sama, model regresi yang digunakan mungkin tidak tepat, dan hasil analisis bisa menjadi tidak valid. Hal ini penting untuk diperhatikan agar kesimpulan yang diambil dari analisis regresi dapat dipercaya. Untuk mengetahui keberadaan heteroskedastisitas yaitu dengan mengamati nilai probabilitas signifikansi. Apabila nilai variabel dan absout residual  $\alpha > 0,05$  maka kesimpulannya model regresi tersebut tidak mengandung heteroskedastisitas.

### **Uji Hipotesis**

#### **a. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Uji ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. (muhtar, 2024) Nilai koefisien determinasi berada pada rentang antara 0-1. Jika nilai Adjusted R Square kecil maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Namun apabila nilai Adjusted R Square mendekati satu maka variabel independen hampir memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi dan mempengaruhi variabel dependen.

#### **b. Uji Statistik F**

Uji F dilakukan untuk mengukur seberapa jauh variabel independen dengan variabel dependen. Uji F bertujuan untuk memastikan kelayakan dan prediktabilitas model yang digunakan dalam penelitian (Muhtar, 2024). Jika hasil perhitungan menunjukkan nilai signifikan ketika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $P_{value} < \alpha = 0,05$  maka dianggap layak, namun jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $P_{value} > \alpha = 0,05$  penelitian ini dianggap tidak layak.

### c. Uji Statistik t

Menurut Ghozali (2021) uji t digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Cara melakukan pengujian dengan menentukan *level of significance* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 (5%) membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Jika nilai probabilitas  $\alpha < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen yang memiliki pengaruh signifikan.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sudariana & Yoedani (2022) regresi linear berganda adalah suatu model regresi yang melibatkan lebih dari satu variabel bebas atau prediktor. Analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti untuk meramalkan perubahan pada variabel dependen ketika dua atau lebih variabel independen dimanipulasi. Dalam penelitian ini, uji regresi linier berganda dilakukan untuk menganalisis bagaimana variabel independen, yaitu *diversity* (X1), *equity* (X2), *inclusion* (X3) dan *belonging* (X4), mempengaruhi variabel dependen, yaitu *turnover* (Y), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Berikut adalah persamaan regresi linier berganda yang digunakan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

$Y = Turnover$

$X_3 = Inclusion$

$\alpha = Konstanta$   $X_4 = Belonging$

$X_1 = Diversity$

$\beta = Koefisien$  regresi dari setiap variabel independen

$X_2 = Equity$

$\varepsilon = standar$  eror