

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Didalam penelitian yang penulis laksanakan, tinjauan pustaka diawali dengan pemaparan teori-teori yang diintegrasikan dengan beberapa teori yang lain guna menggambarkan konsep terkait variabel yang sedang diteliti yaitu pengaruh Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi terhadap kinerja pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ. Penjelasan teoritis dari masing-masing variabel tersebut membantu merinci konsep yang terkandung dalam penelitian ini.

Berdasarkan penjelasan teoritis dari setiap variabel yang diuraikan, kaitan antara tinjauan pustaka mengenai dampak Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi terhadap kinerja pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ, dapat dirinci melalui kerangka teoritis yang menggabungkan elemen-elemen dari ketiga teori tersebut. Pendekatan ini diharapkan dapat mendukung proses perumusan hipotesis, perancangan instrumen-instrumen penelitian, mengumpulkan dan selanjutnya menganalisis data, serta mengevaluasi hubungan antara variabel-variabel yang menjadi fokus didalam penelitian.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Diversitas

Formanek (2021) menjelaskan bahwa definisi tentang diversitas atau keragaman mengalami perubahan secara mendasar khususnya dalam cara masyarakat dan organisasi memandang nilai keragaman dan bagaimana cara meraihnya. Pergeseran kolektif ini menciptakan perubahan nilai dalam masyarakat, yang memunculkan keragaman sebagai peran utama dalam transformasi organisasi.

Kejadian-kejadian yang terjadi antara periode 2019-2020 menunjukkan kesenjangan dan ketidaksetaraan dalam masyarakat semakin diperhatikan oleh masyarakat.

Albert J. Mills, Elina Henttonen, Inge Bleijenbergh dan Regine Bendl (2015) Mendefinisikan Manajemen Diversitas adalah praktik manajemen yang bertujuan untuk memanfaatkan manfaat dari keberagaman dalam kekuatan kerja. Manajemen Diversitas ini melibatkan penyusunan kebijakan resmi terkait keberagaman, perekrutan aktif karyawan dari kelompok minoritas, pelatihan dan pengembangan karyawan minoritas, pemeriksaan kompensasi secara setara dan mempertanggungjawabkan manajemen terhadap tujuan keberagaman.

ISO/DIS 30415:2021 tentang *Human resource management — Diversity and inclusion* Mendefinisikan Diversitas sebagai karakteristik dari perbedaan dan kesamaan antara setiap orang, Dimensi Diversitas adalah karakteristik demografis dan karakteristik pribadi lain seperti seperti kekuatan kerja yang sering kali diungkapkan secara statistik, misalnya, usia, disabilitas, jenis kelamin, orientasi seksual, gender, ras, warna kulit, kewarganegaraan, asal etnis atau nasional, agama atau keyakinan. Diversitas juga mencakup faktor-faktor yang memengaruhi identitas dan pandangan yang dibawa seseorang saat berinteraksi di tempat kerja. Dijelaskan pula bahwa diversitas dapat mendukung pengembangan lingkungan dan praktik kerja yang mendorong pembelajaran dari orang lain untuk mendapatkan pandangan yang beragam tentang inklusivitas.

Kühner dan Müller (2015) Menjelaskan dalam buku *Re-thinking Diversity* bahwa Keberagaman dapat dijelaskan pada tingkat individu dan kelompok atau organisasi. Keberagaman tingkat individu sering digambarkan sebagai 'demografi relasional'. Individu termasuk dalam kelompok-kelompok tertentu berdasarkan satu atau lebih karakteristik untuk mengungkap perbedaan antara diri mereka dan kelompok lain.

Keberagaman dalam arti ini dipahami sebagai fenomena sosial-psikologis. Ini didasarkan pada rasa 'kesamaan' dan 'keberbedaan', merujuk pada cara individu bervariasi pada beberapa dimensi. Keberagaman kelompok merujuk pada perbedaan distribusional di antara anggota tim dengan mengenai atribut umum. Keberagaman tingkat kelompok tidak hanya merujuk pada perbedaan demografis di antara anggota yang dapat teramati atau kurang teramati, tetapi juga pada perbedaan pandangan yang dapat menghasilkan perbedaan perilaku di antara kelompok budaya serta perbedaan identitas di antara anggota kelompok dalam kaitannya dengan kelompok lain.

Jenkins dan Wisdom (2021) menjelaskan bahwa diversitas atau keragaman adalah suatu konteks yang memiliki berbagai aspek yang berbeda dan unik. Ketika kita berbicara tentang keragaman dalam masyarakat atau tempat kerja, kita merujuk pada beragam individu yang diakui karena perbedaan mereka. Perbedaan tersebut dapat melibatkan ras, etnis, jenis kelamin, orientasi seksual, usia, keyakinan agama, kemampuan fisik, status sosial ekonomi, dan lain sebagainya.

Mustafa F. Özbilgin dan Jean-Francois Chanlat (2017) menjelaskan dalam buku *Management and Diversity* bahwa diversitas didefinisikan sebagai konsep yang diakui secara global dalam studi manajemen. Meskipun konsep ini sudah diakui, maknanya, tujuannya, aplikasinya di tempat kerja, dan interpretasinya dalam praktik di berbagai pengaturan lokal. Namun masih terdapat divergensi makna yang ditemukan. Divergensi ini menciptakan peluang untuk memperoleh wawasan kontekstual dan mempertimbangkan model-model nasional sebagai inovasi dalam intervensi diversitas. Keberagaman linguistik dianggap penting karena dapat memberikan akses kepada berbagai repertoar dari makna diversitas. Dengan demikian, pemahaman keberagaman mencakup pemahaman yang mendalam tentang konsep ini dalam konteks global, lokal, dan linguistik.

Berdasarkan definisi-definisi terkait diversitas diatas, maka dapat disintesis bahwa diversitas atau keberagaman adalah fenomena kompleks yang melibatkan karakteristik dari perbedaan dan kesamaan antara setiap orang. Dalam konteks manajemen, diversitas diartikan sebagai upaya memanfaatkan keberagaman dalam kekuatan kerja melalui kebijakan perusahaan, proses perekrutan dan pelatihan yang mencakup karakteristik demografis, pribadi dan faktor lainnya yang dapat mendukung lingkungan kerja yang inklusif, perbedaan makna terkait diversitas ini dapat menciptakan peluang untuk inovasi dan pemahaman yang mendalam. Secara keseluruhan, diversitas mencerminkan keberagaman ciri berbagai individu yang diakui atas perbedaan mereka dan pengelolaan terhadap hal tersebut yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan lingkungan inklusif yang mendukung pembelajaran dari perspektif yang beragam.

2.2.2. Karakteristik Diversitas dengan Kapabilitas yang Baik

Formanek (2021) Menjelaskan 6 kunci karakteristik bahwa diversitas memiliki kapabilitas yang baik dalam suatu perusahaan, yang dijelaskan dalam tahapan berikut :

1. Mitigasi Keberpihakan (*Mitigate Bias*)

Pentingnya mengatasi bias pribadi dan sistemik dalam suatu organisasi untuk mendorong kesetaraan dijelaskan melalui beberapa jenis kemampuan. Misalnya, setelah organisasi mengidentifikasi kesenjangan karakteristik keberagaman di dalamnya, mereka harus segera mengidentifikasi titik buta (*blind spot*) dari bakat, bias tak sadar (*unconscious bias*) serta aturan tidak tertulis yang secara bersamaan mengakibatkan eksklusi terhadap orang-orang yang ingin mereka tarik ke organisasi.

Bias dianggap sebagai kelemahan utama keberagaman di banyak organisasi karena menyebabkan kesenjangan antara apa yang diucapkan pemimpin dan apa yang dilakukan dalam praktik. Sistemik bias merujuk pada kecenderungan bawaan sistem dan prosesnya untuk mendukung hasil tertentu.

Bias dapat mengakibatkan organisasi memfavoritkan profil "kelompok dalam," sehingga menghambat pencapaian kinerja keberagaman. Untuk mengatasi bias tak sadar dan sistemik, Model Keberagaman Terpadu menyajikan sejumlah inisiatif berbasis bukti yang dapat diimplementasikan sesuai dengan tingkat kematangan Kinerja Keberagaman organisasi. Ketika bias tidak terkendali, hal ini merusak perjalanan keberagaman dengan memihak perekrutan, promosi, dan potensi beberapa orang di atas yang lain, mengancam keterlibatan, hasil kinerja, kemampuan untuk bertransformasi, dan kesetaraan jangka panjang dalam masyarakat.

Generasi muda seperti Gen Z dan Milenial mengharapkan organisasi untuk bersikap proaktif dalam meningkatkan kesadaran dan mengatasi bias. Pemimpin keberagaman di masa depan adalah mereka yang secara terbuka memperjuangkan perubahan sambil menerapkan langkah-langkah teruji untuk memenuhi komitmen mereka.

2. Manajemen Kasus

Manajemen kasus dalam keberagaman adalah langkah krusial bagi organisasi yang ingin meningkatkan Kinerja Keberagaman. Alasan tersebut memberikan dasar pemikiran yang memberikan konteks pada perilaku dan tindakan keberagaman dengan menghubungkan antara input keberagaman dan hasil kinerja. Proses ini dikenal sebagai Kasus Keberagaman. Kemampuan untuk mengembangkan dan mengungkapkan kasus yang kuat untuk keberagaman dalam organisasi merupakan kemampuan yang sangat penting.

3. Penanaman Prilaku

Peran pemimpin dalam menanamkan perilaku keberagaman tidak boleh dianggap enteng. Pemimpin adalah panutan dan menetapkan nada dalam organisasi. Penelitian telah menemukan bahwa sebanyak 70% perasaan inklusi dipengaruhi oleh mikro-perilaku harian para pemimpin senior dan manajer lini. Menyesuaikan perilaku pimpinan untuk menciptakan lingkungan inklusif merupakan kemampuan krusial untuk memastikan bahwa inisiatif keberagaman organisasi tidak disengaja terhambat. Agar perilaku inklusif tetap menjadi perhatian utama, pemimpin juga perlu diminta pertanggungjawaban.

Sebagai kemampuan inti untuk abad ke-21, kepemimpinan inklusif menciptakan kondisi di mana semua anggota organisasi didorong untuk berperilaku dengan cara yang menciptakan keamanan, memupuk rasa hormat dan memupuk kerja sama untuk memperbesar manfaat keberagaman. Kepemimpinan inklusif didasarkan pada introspeksi diri. Ketika para pemimpin terlibat dalam introspeksi diri dan menyadari keberagaman dan keunikan mereka sendiri, hal ini membuat mereka lebih terbuka dan bersedia menciptakan ruang dan kondisi agar individu lain dapat melakukan hal yang sama. Melalui introspeksi diri, praktik inklusif dapat tumbuh. Sebenarnya, keberagaman harus diadopsi oleh seluruh organisasi dalam perilaku sehari-hari mereka. Tidak cukup hanya membawa keberagaman ke dalam organisasi dan memastikan orang memahami alasan mengapa itu penting.

4. Mengoptimalkan Kebijakan

Kebijakan adalah jaring pengaman yang memastikan bahwa pernyataan, janji, dan komitmen terhadap keberagaman benar-benar diimplementasikan dalam praktik.

Kebijakan adalah salah satu cara utama di mana organisasi mengoperasikan tujuan keberagamannya. Kebijakan kritis yang memengaruhi setiap anggota organisasi, seperti kebijakan anti-diskriminasi, harus diterapkan secara konsisten dan ditegakkan dengan sikap nol toleransi.

Memastikan bahwa organisasi memiliki campuran kebijakan yang tepat untuk tingkat Kinerja Keberagaman dan bahwa setiap kebijakan efektif adalah kemampuan penting. Misalnya, kebijakan perlu secara teratur dinilai untuk memastikan bahwa mereka mengarah pada manfaat yang dimaksudkan bagi kelompok sasaran mereka dan dihargai serta diinformasikan oleh kelompok minoritas. Kebijakan dari atas ke bawah yang diberlakukan tanpa berkonsultasi dengan pihak yang diuntungkan berisiko menjadi tidak efektif.

5. Melakukan Pengukuran dan Pantauan

Para pemimpin perlu memantau tanda-tanda vital keberagaman. Paling dasar adalah dengan mencakup pelacakan pelanggaran atau pelanggaran kebijakan terkait keberagaman seperti kebijakan anti-diskriminasi atau anti-pelecehan seksual. Banyak organisasi mengukur statistik dasar keberagaman seperti persentase jenis kelamin, tetapi sedikit yang mengukur semua lima elemen Kinerja Keberagaman. Ini penting untuk mengelola keberagaman secara holistik dan strategis serta memastikan bahwa organisasi mendapatkan hasil investasi dari inisiatif keberagamannya.

Pengukuran bisa dilakukan dengan berbagai cara, termasuk pengembalian non-keuangan (*non-financial return*). Selanjutnya pada tempat-tempat di mana inisiatif keberagaman tidak memberikan hasil atau hanya sebagian efektif, perlu dievaluasi dan disesuaikan atau dihentikan.

Terdapat dua metode pengukuran yang bisa dilakukan :

- **Pengukuran pada kinerja** : Jika Kinerja Keberagaman tidak diukur, tidak mungkin untuk mengetahui apakah intervensi keberagaman berfungsi, apakah perbaikan terjadi, dan apakah organisasi berhasil menutup kesenjangan kinerja untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan.
- **Pengukuran dasar koreksi** : Memiliki kombinasi yang tepat dari indikator awal dan akhir membantu organisasi untuk menilai apakah keberagaman "sehat" atau jika kehilangan momentum. Ini memungkinkan intervensi dan koreksi cepat sebelum kinerja menyimpang dan investasi keberagaman yang berharga terbuang percuma.

6. Rayakan dan Rawat

Merayakan setiap pencapaian tim dan memastikan tidak ada pelanggaran atas setiap kesepakatan yang dibangun.

2.2.3. Pembentukan Manajemen Diversitas

Formanek (2021) Menjelaskan bahwa pembentukan Manajemen Diversitas di perusahaan membutuhkan lima tahapan dalam mencapai kematangan diversitas suatu perusahaan. Lima tahapan ini mencakup lima elemen penting yang akan membentuk lingkaran peningkatan kinerja dalam diversitas. Pemimpin perusahaan perlu untuk mengembangkan pemahaman yang jelas dalam setiap tahap kematangan manajemen diversitas ini.

Ada lima tahap kunci pembentukan manajemen diversitas ini, masing-masing ditandai dengan seperangkat penggerak utama dan fitur khusus yang biasanya ditunjukkan oleh organisasi pada tahap tersebut, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepatuhan Hukum (*Legal Compliance*), ketika syarat diversitas diwajibkan untuk mematuhi peraturan perundang-undangan.
2. Persyaratan Pihak-pihak Terkait (*Stakeholders Requirements*), tingkat diversitas yang disyaratkan oleh beberapa pihak, misalnya, konsumen dan karyawan.
3. Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*), ketika diversitas dijadikan syarat untuk menghasilkan output bisnis seperti keuntungan pemegang saham, kepuasan pelanggan, peningkatan keterlibatan, peningkatan inovasi dan akses ke pelatihan.
4. Inventasi ulang (*Re-invention*), ketika diversitas dijadikan syarat untuk memungkinkan inovasi dan transformasi yang cepat serta untuk mengantisipasi kemampuan yang diperlukan di masa depan.
5. Nilai Sosial (*Social Value*), ketika diversitas dijadikan syarat untuk membuka pemecahan masalah berbasis nilai yang kompleks untuk mengatasi tantangan sosial dan global.

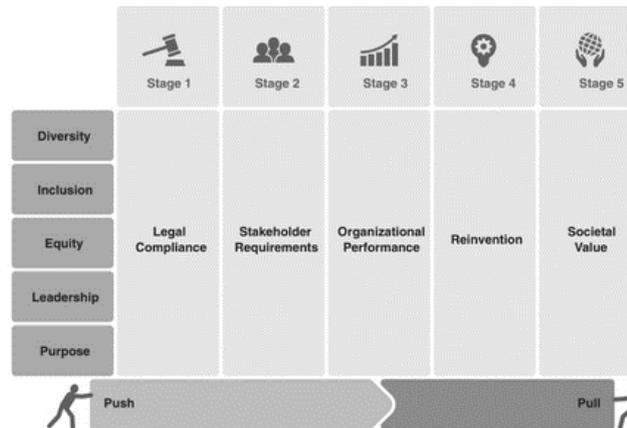
Tahap 1-3 dapat ditentukan sebagai tahap "dorongan," di mana organisasi didorong untuk meningkatkan Kinerja Diversitas karena faktor eksternal seperti undang-undang, tuntutan konsumen, atau imperatif kinerja bisnis. Pada Tahap 4-5, sebaliknya, Kinerja Keanekaragaman menjadi faktor "tarik," sehubungan didorong oleh organisasi karena keanekaragaman diakui sebagai pembeda strategis intrinsik dan sarana penciptaan nilai.

Kelima tahap kematangan ini memberikan pemahaman yang lebih dalam kepada organisasi tentang bagaimana lima elemen lingkaran peningkatan kinerja dalam diversitas. Dengan melihat elemen-elemen ini melalui lensa tahapan, organisasi dapat menentukan tingkat Kinerja Keanekaragaman yang diinginkan (*Future Diversity Narrative*) dan tingkat Kinerja Keanekaragaman saat ini (*Current Diversity Narrative*).

Dengan membandingkannya, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan antara tingkat yang dimiliki saat ini dengan tingkat yang diinginkan.

Gambar 2.1 :

Proses Pembentukan Manajemen Diversitas Menurut Kay Formanek



Sumber : *Beyond D&I: Leading Diversity with Purpose and Inclusiveness* (2021)

Dirks (2016) Menjelaskan terdapat Tiga Tingkatan Keberagaman dimana tingkatan ini dapat membantu membedakan antara sekadar toleransi terhadap keberagaman hingga sikap yang dibangun atas kesadaran bahwa keberagaman sebenarnya memiliki potensi untuk bermanfaat bagi kesuksesan tim serta perusahaan bisnis. Tingkatan ini didefinisikan sebagai berikut:

1. Semua orang setara. Tidak ada diskriminasi antara berbagai manusia.
2. Manusia bersifat beragam. Perbedaan dianggap sah. Kelompok target di dalam angkatan kerja dan di pasar dianalisis dan digunakan untuk mendapatkan pelanggan baru dan lebih baik memenuhi kebutuhan pelanggan yang beragam ini.
3. Menghargai Perbedaan. Manfaat keberagaman dianggap sebagai aset bagi perusahaan. Orang-orang yang berbeda belajar satu sama lain dan dengan demikian diharapkan meningkatkan hasil tim.

2.2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Diversitas

Stone et al. (2020) menjelaskan bahwa diskriminasi seringkali ditemukan dalam beberapa kondisi diversitas sekalipun hal ini menjadi kebutuhan suatu perusahaan. Dalam bukunya dijelaskan sebuah model faktor yang menjelaskan hal-hal yang dapat memengaruhi diskriminasi tidak adil terhadap karyawan. Model ini memprediksi bahwa karyawan umumnya diidentifikasi ke dalam suatu kategori dan identifikasi sehingga dapat menimbulkan stereotip, persepsi ancaman, kecemasan, harapan pekerjaan negatif dan keputusan pekerjaan yang tidak menguntungkan.

Model ini juga berargumen bahwa tiga faktor memengaruhi proses identifikasi, yaitu

1. Atribut imigran, (Misalnya : Negara asal karyawan, edukasi dan tingkat kemampuan serta status sosial dan ekonomi)
2. Atribut penilai (Seperti : Negara asal penilai dan perbedaan nilai budaya)
3. Sifat pekerjaan (Contoh : Ekspektasi pekerjaan, kesesuaian pekerjaan dan keputusan penerimaan kerja)

Faktor-faktor diatas saling mempengaruhi dan berinteraksi satu sama lain. Berdasarkan kerangka kognisi sosial, model yang dijelaskan dalam buku ini juga memprediksi bahwa ketika penilai bertemu dengan suatu karyawan, mereka sering mengkategorikan mereka ke dalam suatu kelompok (misalnya, imigran Amerika Latin) dan identifikasi ini memunculkan stereotip tentang orang tersebut. Stereotip sering didefinisikan sebagai keyakinan "sebagian besar palsu, berlebihan" tentang anggota suatu kelompok yang umumnya bersifat negatif.

Sebagai contoh, jika seorang pelamar pekerjaan dikategorikan sebagai imigran dari Amerika Latin, maka penilai atau pengambil keputusan mungkin menggunakan stereotip yang ada (misalnya, orang tersebut malas, tidak cerdas, tidak dapat dipercaya, dan berbahaya) untuk membuat inferensi tentang kesesuaian orang tersebut untuk pekerjaan.

Stone et al. (2020) menjelaskan bahwa berdasarkan Teori Ancaman Antarkelompok, stereotip negatif memunculkan persepsi ancaman realistik dan simbolis. Ancaman realistik menimbulkan ancaman terhadap eksistensi kelompok, termasuk ancaman terhadap kekuatan ekonomi dan kesejahteraan anggotanya. Sebagai contoh, imigran kemungkinan menimbulkan ancaman realistik ketika penilai merasa bahwa mereka akan merebut pekerjaan dari warga asli, atau ketika mereka dianggap membahayakan keamanan dan keamanan warga asli. Ancaman simbolis merujuk pada perbedaan nilai, keyakinan, moral, dan norma antara warga asli dan imigran.

2.2.5. Pengertian Kesetaraan

Cunningham (2023) dalam bukunya *Diversity, Equity, and Inclusion at Work* menjelaskan beberapa definisi terkait *Equity* atau kesetaraan, antara lain :

- Kesetaraan merupakan suatu budaya menyangkut hasil dalam pekerjaan (misalnya, retensi, promosi, imbalan keuangan) untuk berbagai kelompok, penyusunan prosedur serta kebijakan yang menghasilkan kesetaraan kemudian memperbaiki ketidakadilan di setiap titik yang ditemukan.
- Kesetaraan berarti keadilan sosial atau keadilan; Kesetaraan adalah konsep etis yang berlandaskan pada prinsip-prinsip keadilan distributif
- Kesetaraan berarti ketidakberpihakan dan keadilan untuk semua komunitas yang diharapkan untuk proses rekrutmen dan untuk terus dikembangkan.

- Kesetaraan berarti mengatasi ketidaksetaraan dan penindasan historis yang telah ada dalam sistem
- Kesetaraan mencerminkan kualitas yang adil dan tidak berpihak dengan pemahaman bahwa semua anggota masyarakat tidak memulai dari tempat yang sama dalam kesetaraan dan bahwa, sebagai konsekuensinya, harus ada perubahan sistematis yang menciptakan peluang bagi semua orang untuk berhasil.

Definisi-definisi yang dijelaskan diatas, kemudian disimpulkan oleh George B. Cunningham (2023) dimana menyoroti bahwa diskusi tentang kesetaraan melibatkan isu-isu keadilan dan inklusi. Kesetaraan mewakili dasar dari seluruh prinsip-prinsip DEI. Perlu diperhatikan juga bahwa kesetaraan melibatkan perlakuan yang adil dan setara.

Jenkins dan Wisdom (2021) menjelaskan bahwa Kesetaraan adalah ketika adanya pertimbangan bahwa faktor-faktor keragaman (misalnya, ras, jenis kelamin) memengaruhi kesetaraan. Kesetaraan memberikan individu yang kurang beruntung apa yang mereka butuhkan agar dapat berhasil, bahkan jika hal ini berarti beberapa orang mendapatkan lebih banyak sumber daya daripada yang lain.

Berk Kucukaltan (2023) menjelaskan istilah kesetaraan dan keadilan sering digunakan secara bergantian. Ada beberapa asumsi yang keliru tentang perbedaan antara kedua konsep tersebut. Sementara keadilan dengan keliru dihubungkan dengan pengakomodasian perbedaan, kesetaraan dengan tidak bijak direduksi menjadi memberi perlakuan yang sama kepada semua orang tanpa mengakui kebutuhan dan keadaan yang berbeda. Ada salah paham populer yang menyiratkan adanya perbedaan antara kedua istilah tersebut. Namun, perbedaan antara kedua istilah tersebut membutuhkan penyempurnaan di luar penggunaan populer.

Mengkhawatirkan melihat sejauh mana beberapa sarjana dengan nyaman beralih dari 'kesetaraan' untuk merangkul istilah 'keadilan'. Perubahan istilah ini tidak bersifat tidak berbahaya. Keadilan berasal dari etika dan wacana keadilan.

Meskipun upaya keadilan peka terhadap perbedaan, kepekaan tersebut tidak selalu dijamin dalam undang-undang dan kerangka regulasi. Namun, kesetaraan didasarkan pada deklarasi universal hak asasi manusia dan didukung oleh gerakan sosial yang menuntut akhir pada ketidaksetaraan. Perbedaan antara keadilan dan kesetaraan mengalihkan perhatian dari isu-isu regulasi dan tata kelola dan merusak upaya untuk mengakhiri ketidaksetaraan.

Kohl (2022) menjelaskan bahwa Kesetaraan berarti menjamin perlakuan yang adil, akses, peluang, dan kemajuan untuk semua orang, dan pada saat yang sama berusaha untuk mengidentifikasi akar penyebab dan menghilangkan hambatan yang dapat mencegah partisipasi penuh beberapa kelompok.

Darsana, dkk (2023) mendefinisikan Kesetaraan sebagai konsep yang terkait erat dengan keadilan. Kesetaraan menegaskan bahwa semua individu memiliki nilai intrinsik yang sama dan hak yang sama untuk dihormati dan diperlakukan secara adil.

Menurut ISO/DIS 30415:2021 terkait *Human resource management — Diversity and inclusion*, Kesetaraan di definisikan sebagai prinsip yang menegaskan bahwa orang seharusnya tunduk pada kebijakan, proses, dan praktik yang adil sejauh mungkin dan bebas dari bias.

Setelah mempertimbangkan definisi yang telah disajikan, dapat diambil kesimpulan bahwa definisi kesetaraan mencakup prinsip dan praktik yang menjamin perlakuan yang adil, akses, peluang, dan kemajuan untuk semua individu. Kesetaraan mempertimbangkan faktor-faktor keragaman seperti ras dan jenis kelamin dan dukungan kepada individu yang kurang beruntung agar dapat berhasil.

Kesetaraan melibatkan hasil dalam pekerjaan untuk berbagai kelompok dan memperbaiki ketidakadilan serta menekankan keadilan sosial dan etika distributif. Meskipun istilah kesetaraan dan keadilan sering digunakan bergantian, perbedaan antara keduanya perlu dipahami, dengan kesetaraan tidak hanya mencakup perlakuan yang sama tetapi juga memperhitungkan kebutuhan dan keadaan yang berbeda.

Kesimpulannya, kesetaraan berfokus pada perlakuan yang adil dan setara untuk semua individu dengan pengakuan terhadap keragaman, hak asasi manusia, dan eliminasi hambatan yang dapat mencegah partisipasi penuh kelompok yang kurang terwakili.

2.2.6. Pengertian Inklusi

Menurut Jenkins dan Wisdom (2021) Inklusi adalah upaya dan praktik untuk memastikan bahwa orang-orang dengan latar belakang yang berbeda diterima secara budaya dan sosial, disambut dengan baik, dan diperlakukan secara adil. Inklusi melampaui "toleransi" terhadap keragaman dan memastikan tempat kerja yang adil sehingga memerlukan aktif merangkul perbedaan, memberdayakan nilai dan martabat yang melekat pada setiap individu, dan memastikan bahwa semua orang merasa diterima dengan baik.

Kohl (2022) menjelaskan bahwa Inklusi merupakan praktik dan kebijakan yang kemudian dirancang untuk dapat memberikan akses yang sama terhadap peluang dan sumber daya yang tersedia bagi orang-orang yang memiliki potensi diperlakukan sebaliknya yaitu dikecualikan ataupun dipinggirkan, seperti mereka yang memiliki disabilitas fisik atau mental dan anggota kelompok lain yang kurang terwakili.

Menurut ISO/DIS 30415:2021 terkait *Human resource management — Diversity and inclusion* Inklusi adalah Proses peningkatan keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam konteks organisasi.

Termasuk didalamnya : Kebijakan, proses, dan praktik organisasi yang adil dan diterapkan secara tidak memihak dapat mendukung lingkungan kerja yang inklusif, keterlibatan seluruh anggota pekerjaan sehingga memiliki akses terhadap peluang dan sumber daya untuk memungkinkan kontribusi mereka terhadap organisasi dimana hal ini melibatkan penerimaan, sambutan dan memberi kesempatan kepada pemangku kepentingan dari kelompok yang berbeda untuk memiliki suara, dan untuk mengembangkan rasa memiliki.

Safitri, dkk (2023) mendefinisikan Manajemen keragaman dan inklusi SDM adalah pendekatan strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang senantiasa inklusif dan mendorong partisipasi aktif dari beragam individu.

Menurut Johnson dan Harmony (2016), manajemen keragaman dan inklusi berfokus pada penerimaan, penghargaan, dan pengelolaan perbedaan individu seperti gender, usia, ras, agama, latar belakang etnis, dan orientasi seksual. Tujuan utama manajemen ini adalah sebagai upaya dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif, di mana setiap individu dapat merasa dihargai, didengar dan memiliki kesempatan berkeadilan untuk selalu berpartisipasi dan berkembang. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam manajemen keragaman dan inklusi SDM adalah kebijakan dan praktik rekrutmen yang inklusif.

Menurut Ferdman (2014), kebijakan ini mencakup menghapus bias dalam seleksi karyawan, mempromosikan diversitas dalam panel wawancara, dan memperluas jaringan rekrutmen untuk mencakup kelompok yang *underrepresented*.

Melalui rangkuman penjelasan yang tertera, dapat disimpulkan bahwa bahwa Inklusi adalah usaha dan praktik untuk memastikan penerimaan dan perlakuan adil bagi individu dengan latar belakang beragam.

Hal ini melibatkan pengakuan dan pemberdayaan nilai setiap individu, serta memastikan rasa diterima dengan baik. Inklusi juga mencakup kebijakan dan praktik yang memberikan akses setara terhadap peluang dan sumber daya, khususnya bagi mereka yang mungkin dikecualikan atau dipinggirkan, seperti individu dengan disabilitas. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, inklusi adalah proses peningkatan keterlibatan semua pemangku kepentingan, melalui kebijakan dan praktik yang adil dan tidak memihak. Praktik inklusif seperti kebijakan rekrutmen yang menghapus bias dan mempromosikan diversitas juga menjadi bagian integral dari upaya mencapai inklusi di lingkungan kerja.

2.2.7. Manfaat Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi

Jenkins dan Wisdom (2021) menjelaskan manfaat penerapan Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi antara lain :

- Komunitas dan tempat kerja yang memiliki diversitas memiliki keuntungan sinergi dari beragam ide dan pengalaman yang berasal dari orang-orang yang berbeda, yang membawa gagasan-gagasan baru dan segar ke dalam diskusi.
- Tim yang beragam memungkinkan perusahaan untuk memperluas jejak di pasar global.
- Keragaman memungkinkan interaksi dengan orang lain yang berbeda.
- Kepuasan masyarakat meningkat ketika kelompok orang yang beragam mulai bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.
- Tempat kerja yang beragam memungkinkan individu untuk belajar dari orang lain yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda.

- Kelompok yang beragam memungkinkan interaksi dan paparan terhadap orang lain, yang membangun empati. Empati memungkinkan kita untuk merangkul perbedaan kita yang pada akhirnya menciptakan lingkungan yang produktif.
- Budaya inklusif membuat orang merasa dihargai dan dianggap berharga atas identitas mereka sebagai individu atau kelompok.
- Inklusi penting karena bukti menunjukkan bahwa ketika orang merasa dihargai, mereka berfungsi dengan kapasitas yang lebih tinggi dan merasa menjadi bagian dari komunitas atau perusahaan tersebut.

2.2.8. Karakteristik Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi

Menurut Jenkins dan Wisdom (2021) karakteristik Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi ditentukan oleh penerapan pada keragaman berikut :

1. Keragaman Ras dan Etnis
2. Keragaman Gender
3. Keragaman Orientasi Seksual
4. Keragaman Kebangsaan/Status Imigrasi.
5. Keragaman Disabilitas
6. Keragaman Agama & Pandangan Dunia
7. Keragaman Kemiskinan dan Ketidaksetaraan Kekayaan
8. Keragaman Usia

2.2.9. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi

Dalam hal Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi, Jenkins dan Wisdom (2021) menjelaskan bahwa penerapan Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi dalam budaya organisasi akan dipengaruhi oleh interpretasi kelompok tentang kehidupan.

Hal ini memainkan peran penting dalam membentuk cara orang menyusun realitas dan berinteraksi dengan sesama. Budaya, yang merujuk pada perilaku yang dipelajari secara sosial, turut membentuk pandangan dunia ini, mencakup aspek-aspek seperti agama, pemahaman tentang penciptaan, pandangan terhadap kematian dan etika, persepsi gender, serta isu-isu filosofis lainnya yang berkaitan dengan eksistensi manusia.

Meskipun pandangan dunia tradisionalnya jarang dibahas secara eksplisit dan sering kali dianggap sebagai hal yang sangat dihormati, dunia yang semakin multikultural membawa perubahan sikap yang lebih terbuka terhadap keragaman pandangan dunia.

Kendala muncul di lingkungan kerja ketika perspektif budaya yang berbeda, misalnya, pandangan fleksibel terhadap waktu, bertentangan dengan interpretasi yang lebih kaku. Seiring dengan studi terhadap budaya lain, perlu diakui bahwa kita melihatnya melalui lensa budaya kita sendiri, yang dapat menyebabkan ketidakakuratan persepsi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap pandangan dunia orang lain menjadi kunci untuk meminimalkan potensi ketidakpahaman.

2.2.10. Indikator-Indikator yang Mempengaruhi Diversitas, Kesetaraan dan

Inklusi

Davis (2022) menjelaskan tentang 6 Indikator dalam penerapan Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi yang disebut dengan 6C yaitu : *Commitment* (Komitmen), *Courage* (Keberanian), *Cognizance of bias* (Kesadaran pada Bias), *Curiosity* (Keingintahuan), *Cultural intelligence* (Kecerdasan Budaya) dan *Collaboration* (Kolaborasi).

Penjelasan dari keenam indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komitmen : Budaya organisasi memiliki komitmen terhadap keberagaman dan inklusi karena tujuan ini sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Mereka tahu

bahwa dengan menginvestasikan waktu, energi, dan dukungan mereka untuk mengembangkan orang, mereka menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Dengan menunjukkan tingkat komitmen ini, mereka memberdayakan dan menginspirasi orang lain untuk mencapai potensi maksimal.

2. Keberanian : Budaya organisasi menantang status quo dan tidak takut untuk menyoroti keyakinan, sikap, dan perilaku yang sangat melekat dan membentuk homogenitas. Mereka bersedia melakukan percakapan sulit dan menghadapi ketidaknyamanan mereka.
3. Kesadaran terhadap Bias : Budaya organisasi memahami bahwa bias personal dan organisasional menyempitkan pandangan mereka dan mencegah mereka membuat keputusan objektif. Mereka berusaha keras untuk mengidentifikasi bias mereka sendiri dan mempelajari cara mencegahnya memengaruhi keputusan tentang talenta. Mereka juga berupaya menerapkan kebijakan, proses, dan struktur untuk mencegah bias organisasional merugikan keberagaman dan inklusi.
4. Keragaman: Budaya organisasi memiliki pikiran terbuka dan haus akan sudut pandang dan pengalaman baru untuk meminimalkan titik buta mereka dan meningkatkan pengambilan keputusan mereka. Selain itu, kemampuan mereka untuk terlibat dalam pertanyaan yang hormat, mendengarkan aktif, dan mensintesis berbagai ide membuat orang di sekitar mereka merasa dihargai dan dihormati, serta menciptakan rasa memiliki.
5. Kecerdasan Budaya : Budaya organisasi memiliki kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam berbagai pengaturan budaya. Mereka juga menyadari bagaimana budaya mereka sendiri memengaruhi pandangan dunia pribadi mereka, serta bagaimana stereotip budaya dapat memengaruhi harapan mereka terhadap orang lain.

6. Kolaborasi : Budaya organisasi memahami bahwa kolaborasi adalah kunci keberhasilan tim. Oleh karena itu, mereka menciptakan ruang aman di mana semua individu merasa berdaya untuk menyatakan pendapat mereka dengan bebas tanpa penilaian atau pembalasan. Mereka juga menyadari bahwa keragaman pemikiran penting untuk kolaborasi yang efektif; oleh karena itu, mereka memperhatikan secara seksama komposisi tim dan proses tim.

2.2.11. Pengertian Kinerja

Penilaian kinerja umumnya merujuk pada pencapaian individu yang dapat dilakukan pengukuran berdasarkan standar dan kriteria yang menjadi ketetapan suatu lembaga terkait. Dalam konteks institusi perusahaan, kinerja seorang pegawai diukur melalui sejauh mana mereka berhasil mencapai visi, misi dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

ISO 9001:2015 (2015) Mendefinisikan Kinerja sebagai ukuran seberapa baik atau buruk suatu subjek dalam suatu bidang tertentu. Contoh dari hal ini dapat menjadi seberapa efisien tugas-tugas diselesaikan berdasarkan waktu, sumber daya, dan keuangan yang digunakan.

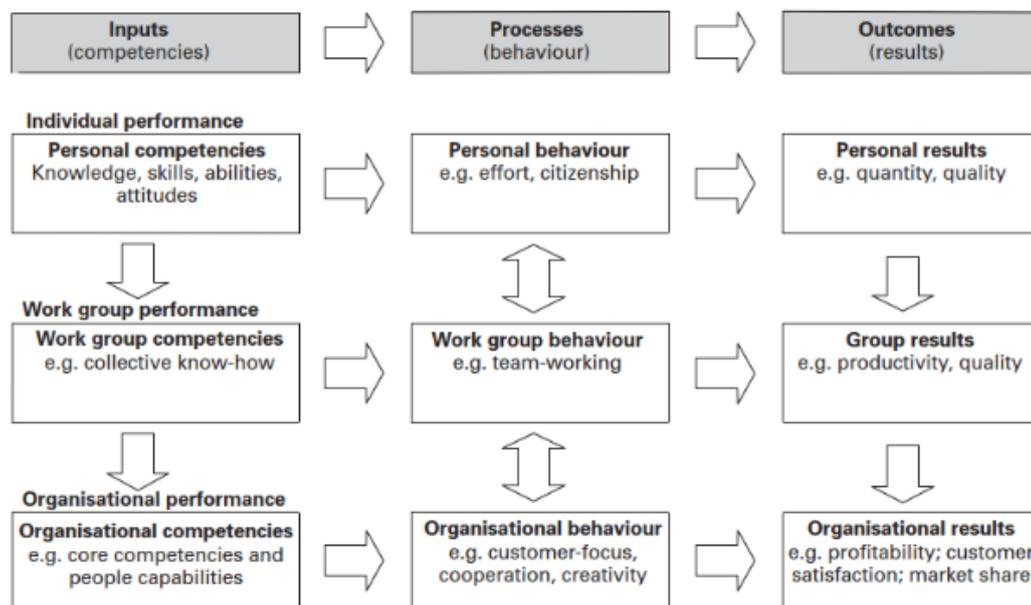
John Shields, dkk (2020) Memberikan penjelasan terkait definisi kinerja dengan membuat definisi tersebut tergantung pada siapa yang Kita mintai penjelasan. Seorang post-strukturalis kritis (filosofis yang berkembang secara struktural dan kritis) mungkin mengatakan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dikatakan oleh wacana manajemen secara dominan. Bagi seorang pluralis, jawaban terkait kinerja akan bergantung pada pemangku kepentingan yang bersangkutan.

Seorang manajer produksi mungkin menyarankan kinerja adalah produktivitas tenaga kerja dan seorang pelanggan mungkin menyarankan kualitas produk atau daya tarik biaya, sementara bagi seorang karyawan garis produksi, kinerja mungkin setara dengan keamanan pekerjaan dan pendapatan serta kesehatan dan keselamatan di tempat kerja.

Jawaban-jawaban tersebut terlihat menyoroti dua aspek penting dari kinerja: pertama, itu adalah fenomena yang bersifat subjektif, konstruksi (dan oleh karena itu seringkali diperebutkan); kedua, dan masih terkait, definisi kinerja itu bersifat terbuka dan multidimensional.

Kinerja tidak dapat dibatasi tentang seberapa 'tinggi' atau 'rendah' itu, tetapi juga bagaimana itu didefinisikan dan diukur, oleh siapa dan untuk tujuan apa. Secara sederhana, John Shields (2020) Mengilustrasikan Kinerja digambarkan sesuai bagan pada Gambar 2.2 dibawah ini :

Gambar 2.2 : Definisi Kinerja Menurut Jon Shields



Sumber : *Managing Employee Performance and Reward*, third edition (2020)

Robbins dan Judge (2022) mendefinisikan secara jelas terkait kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan (*Ability*), motivasi (*Motivation*), dan kesempatan (*Opportunity*). Sementara itu menurut Kasmir (2019), kinerja mencakup hasil kerja dan perilaku kerja yang telah berhasil dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Oleh karena itu, tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan dapat dinilai dari kinerja pegawai tersebut.

Dari penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang pegawai mencerminkan kemampuannya yang didorong oleh motivasi tinggi untuk optimal dalam menyelesaikan tugas, mencapai sasaran, dan menjalankan tanggung jawabnya dengan efektif sesuai dengan norma, etika, dan tanpa melanggar hukum

Mangkunegara (2017) memberikan penjelasan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas, yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan uraian tanggung jawab yang telah embankan kepadanya. Moeheriono (2014), mendefinisikan Kinerja atau *performance* dengan merujuk pada pencapaian hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu maupun kelompok di dalam suatu organisasi. Hasil kerja tersebut dapat diukur baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif dan sesuai dengan seberapa luas kewenangan serta tanggung jawab masing-masing individu atau kelompok.

Pentingnya mencapai tujuan organisasi menjadi fokus dalam konsep kinerja ini, dengan syarat bahwa pencapaian tersebut dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma moral serta etika yang berlaku. Pentingnya kinerja dalam konteks keberhasilan suatu perusahaan menjadi jelas sebagai tolak ukur keberhasilan. Kinerja, atau *performance*, menggambarkan sejauh mana program kegiatan atau kebijakan sukses dilaksanakan dalam mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi.

Konsep ini mengikuti pemahaman perencanaan strategis suatu organisasi, di mana hasil kinerja menjadi cerminan efektivitas implementasi berbagai program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Afandi (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah produk kerja yang mampu diperoleh oleh suatu individu atau kelompok di dalam suatu entitas usaha, selaras dengan kewenangan serta tanggung jawab yang diberikan kepada individu maupun kelompok tersebut, dengan tujuan mencapai target organisasi secara sah, tanpa pelanggaran hukum, dan sesuai dengan standar moral dan etika.

Kesimpulan yang dapat diambil dari definisi-definisi tersebut adalah bahwa Pengertian kinerja melibatkan penilaian pencapaian individu berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh lembaga terkait, termasuk sejauh mana visi, misi, dan sasaran perusahaan berhasil dicapai. Definisi kinerja juga bervariasi tergantung pada perspektif pihak yang terlibat, seperti pemegang saham, manajer, atau karyawan, serta dapat dipengaruhi oleh wacana manajemen dominan. Konsep ini dapat diilustrasikan sebagai hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, atau sebagai produk kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas. Pentingnya kinerja dalam konteks keberhasilan organisasi terlihat dari sejauh mana program, kebijakan, dan tugas dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi secara legal, etis, dan efektif.

2.2.12. Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja secara umum merujuk pada pencapaian seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh lembaga yang menjadi acuan. Menurut Sutrisno (2016), kinerja merujuk pada keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan mencapai hasil kerja, baik secara individu maupun kelompok dalam konteks organisasi.

Kinerja ini sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, serta mencakup bagaimana seseorang diharapkan untuk berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2017), definisi kinerja adalah hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh oleh seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan perjanjian kerja bersama PT. XYZ untuk periode 2021-2023, pada Bagian IV yang membahas pengupahan, Pasal 10 ayat ke-4 mengenai sistem penggajian menjelaskan bahwa peninjauan prestasi kerja atau kinerja akan dilakukan secara berkala. Penilaian ini disesuaikan dengan golongan dan kebijakan perusahaan. Di sisi lain, dalam unit bisnis operasional, berdasarkan aplikasi resmi Perusahaan terkait persetujuan sasaran insentif (*incentive target agreement*) penilaian kinerja ditentukan oleh pencapaian sasaran perusahaan.

Sasaran perusahaan ini termasuk didalamnya adalah : jumlah order yang diterima (*order intake*), kinerja penjualan (*revenue*), kontribusi keuntungan (*profit*), penghematan biaya tenaga kerja (*Value added measure*), Kepuasan Pelanggan dalam Pengujian Produk (*First Acceptance Test Customer Satisfaction Rate*), penghematan biaya material (*Manufacturing cost productivity*), dan penghematan transaksi pembelian (*Procurement productivity cost*). Penilaian ini didukung oleh tingkat reliabilitas pengiriman (*Delivery reliability*) dan waktu pengiriman produk yang singkat (*Lead Time*).

Selain kinerja perusahaan, dokumen internal Unit Bisnis operasional terkait penilaian karyawan (*appraisal*) mencantumkan kriteria kinerja perseorangan yang harus dicapai, seperti kehadiran/ketepatan waktu, kedisiplinan, tingkat keterampilan, kualitas kerja, sikap kerja, kemampuan belajar dan beradaptasi terhadap perubahan, daya tahan terhadap tekanan, kerjasama tim, pemahaman atas tugas, kreativitas dan inovasi.

Kemandirian dan inisiatif, kemampuan bahasa, kemampuan analisis dan penilaian, serta pengambilan keputusan. Penilaian kinerja pegawai diharapkan memberikan dampak positif terhadap perbaikan dan peningkatan profesionalisme pegawai juga dipertimbangkan sebagai penilaian pegawai. Selain itu, penilaian tersebut seharusnya juga memberikan kontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan dan kemajuan perusahaan secara menyeluruh. Sistem penilaian ini menjadi suatu aspek krusial dalam mengukur kinerja pegawai, yang sejalan dengan konsep akuntabilitas perusahaan.

Penilaian kinerja merujuk pada pemeriksaan resmi dan penilaian terhadap kinerja seseorang secara individu atau tim kerja. Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip dalam Sutrisno (2016), terdapat enam aspek kinerja utama yang dapat digunakan sebagai ukuran penilaian, yakni:

- 1) Kualitas: Merupakan sejauh mana tingkat kesempurnaan atas pencapaian tujuan yang diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan atau hasil yang dihasilkan.
- 2) Kuantitas: Merupakan jumlah yang dihasilkan, seperti total nilai dalam mata uang, unit dan siklus kegiatan yang telah dijalankan.
- 3) Waktu: Mengukur sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang diinginkan, dengan mempertimbangkan koordinasi output dengan kegiatan lain dan waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- 4) Efektivitas Biaya: Menjelaskan sejauh mana pemanfaatan sumber daya organisasi dioptimalkan untuk mencapai hasil terbaik atau mengurangi kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) Kebutuhan Pengawasan: Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat menjalankan fungsi pekerjaannya tanpa memerlukan pengawasan dari seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

6) Dampak Interpersonal: Merupakan sejauh mana seorang pegawai dapat menjaga harga diri, reputasi, dan kerjasama dengan rekan kerja dan bawahan.

Lopes, seperti yang disebutkan dalam Sutrisno (2016), menyatakan bahwa standar prestasi kerja terdiri dari:

- 1) Volume kerja.
- 2) Mutu pekerjaan.
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan.
- 4) Ekspresi atau pernyataan yang diungkapkan.
- 5) Keputusan yang diambil.
- 6) Perencanaan pekerjaan.
- 7) Ruang lingkup organisasi kerja.

Dengan demikian, evaluasi Kinerja pada prinsipnya merupakan suatu proses yang digunakan oleh organisasi untuk menilai pencapaian kerja. Apabila dilakukan dengan tepat, hal ini akan memberikan manfaat yang signifikan bagi karyawan yang dievaluasi, evaluator, departemen kepegawaian, dan organisasi secara keseluruhan. Setiap pimpinan di suatu departemen diharapkan mengevaluasi kinerja bawahannya untuk mendapatkan gambaran yang akurat tentang hasil kerja karyawan.

2.2.13. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dibutuhkan untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kegiatan kerja, tentu diperlukan pengembangan dan peningkatan berbagai pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Menurut Kasmir (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Kemampuan dan Keahlian: Ini merujuk pada keterampilan dan kemampuan seseorang. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian, semakin mampu individu menyelesaikan tugasnya dengan baik.
- Pengetahuan: Pengetahuan tentang pekerjaan sangat penting. Seseorang yang memiliki pemahaman yang baik tentang pekerjaannya cenderung memberikan hasil pekerjaan yang berkualitas.
- Rancangan Kerja: Kualitas rancangan pekerjaan dapat mempengaruhi kemudahan dalam menjalankan tugas dengan benar.
- Kepribadian: Individu dengan kepribadian atau karakter yang baik cenderung mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, menghasilkan pekerjaan yang baik.
- Motivasi Kerja: Motivasi kerja menjadi pendorong bagi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Dorongan internal atau eksternal dapat memberikan motivasi yang kuat untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
- Kepemimpinan: Peran seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memberi perintah kepada bawahannya memengaruhi kinerja.
- Gaya Kepemimpinan: Sikap atau gaya seorang pemimpin dalam menghadapi atau memimpin bawahannya dapat mempengaruhi kinerja.
- Budaya Organisasi: Kebiasaan dan norma-norma yang berlaku di suatu organisasi atau perusahaan dapat memengaruhi tindakan dan perilaku anggotanya.
- Kepuasan Kerja: Perasaan senang atau gembira sebelum dan setelah melakukan pekerjaan dapat memengaruhi kinerja seseorang.
- Lingkungan Kerja: Suasana atau kondisi di sekitar tempat kerja juga dapat memengaruhi kinerja pegawai.

- **Loyalitas:** Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan di mana mereka bekerja dapat memengaruhi kinerja.
- **Komitmen:** Kepatuhan karyawan terhadap kebijakan atau peraturan perusahaan dapat memengaruhi kinerja.
- **Disiplin Kerja:** Upaya karyawan untuk menjalankan aktivitas kerja dengan sungguh-sungguh dapat memengaruhi kinerja mereka.

Dalam konteks suatu organisasi, performa seorang karyawan, baik tinggi maupun rendahnya, tentu saja dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Prawirosentono, seperti yang dijelaskan oleh Sutrisno (2016), mencantumkan beberapa faktor yang memiliki dampak terhadap kinerja pegawai, yaitu:

- **Efektivitas dan Efisiensi,** mencakup kemampuan organisasi untuk mewujudkan tujuannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sementara efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam usaha mencapai tujuan tersebut.
- **Otoritas dan Tanggung Jawab,** untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, perhatian terhadap masalah wewenang dan tanggung jawab para anggota yang mendukung organisasi menjadi penting. Setiap pegawai di dalam organisasi harus mengetahui hak dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Prawirosentono (2011:27) menjelaskan bahwa otoritas mencakup sifat komunikasi atau perintah dalam struktur organisasi formal yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk melakukan kegiatan sesuai dengan kontribusinya.
- **Disiplin,** Disiplin mencerminkan kondisi atau sikap hormat yang dimiliki oleh seorang pegawai terhadap peraturan dan ketentuan yang ada dalam organisasi. Ini mencakup ketaatan serta penghormatan terhadap perjanjian yang telah dibuat

antara organisasi dan pegawai. Prawirosentono (2011:27) mengemukakan bahwa "disiplin adalah ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

- Inisiatif, nisiatif pegawai terkait dengan kemampuan berpikir dan kreativitas dalam menghasilkan ide-ide yang mendukung perencanaan terkait tujuan organisasi.

2.2.14. Indikator-Indikator yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja merujuk pada pencapaian hasil kerja oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa indikator kinerja meliputi:

- Kualitas Kerja Menunjukkan ketepatan waktu, kerapihan, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja, tanpa mengesampingkan volume pekerjaan.
- Kuantitas Kerja Mencerminkan jumlah dan variasi pekerjaan yang dilakukan dalam satu periode waktu tertentu.
- Tanggung Jawab Menunjukkan sejauh mana seorang pegawai menerima, melaksanakan, dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, termasuk pertanggungjawaban terhadap hasil kerja, penggunaan sarana dan prasarana, serta perilaku kerja sehari-hari.
- Kerjasama Mengindikasikan sejauh mana seorang pegawai bersedia berpartisipasi secara vertikal dan horizontal dengan sesama pegawai, baik dalam maupun di luar lingkup pekerjaan, untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.
- Inisiatif mencerminkan kemauan anggota perusahaan untuk mengambil tindakan dan mengatasi tantangan tanpa menunggu instruksi dari atasan. Ini juga mencakup tanggung jawab terhadap pekerjaan yang merupakan kewajiban seorang pegawai.

Menurut Kasmir (2019), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai ada enam, yaitu:

- Kualitas (mutu): Mutu mencerminkan sejauh mana suatu kegiatan atau hasil penyelesaian suatu tugas mendekati tingkat kesempurnaan.
- Kuantitas (jumlah): Evaluasi kinerja juga dapat dilakukan dengan memperhatikan seberapa banyak hasil yang dihasilkan oleh individu.
- Waktu (jangka waktu): Beberapa pekerjaan memiliki batasan waktu yang ditentukan untuk menyelesaikannya.
- Kerja sama antar karyawan: Kinerja sering kali terkait dengan kolaborasi antar rekan kerja dan pimpinan, yang juga dapat disebut sebagai hubungan antarpribadi.
- Penekanan biaya: Biaya yang telah dianggarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sebelum pelaksanaannya.
- Pengawasan: Melalui pengawasan, karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, dan jika ada deviasi, dapat dengan mudah dikoreksi dan diperbaiki segera.

Melalui penguraian indikator yang memengaruhi kinerja pegawai sesuai dengan teori yang disampaikan, tergambar kesimpulan bahwa penilaian kinerja pegawai melibatkan berbagai aspek. Kualitas dan kuantitas kerja menjadi fokus utama, namun tidak terbatas pada aspek-aspek tersebut. Indikator-indikator tambahan, seperti tanggung jawab, kerjasama, inisiatif, efisiensi, waktu, penekanan biaya, pengawasan, kejujuran, dan kreativitas, memberikan dimensi holistik yang mencakup berbagai aspek penting dalam evaluasi kinerja pegawai.

Penilaian kinerja dapat menjadi lebih komprehensif dan relevan terhadap kontribusi seorang pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi jika melibatkan penilaian sebagaimana dijelaskan diatas. Pendekatan holistik ini penting untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang sejauh mana seorang pegawai tidak hanya mencapai hasil pekerjaan, tetapi juga bagaimana mereka berpartisipasi dalam kerjasama tim, menunjukkan inisiatif, dan menanggung tanggung jawab atas pekerjaan mereka.

2.3. Penelitian-Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya memiliki peran penting sebagai acuan bagi penelitian-penelitian yang sedang berlangsung, menghasilkan peningkatan dalam teori-teori yang digunakan untuk menganalisis penelitian yang dilaksanakan saat ini. Meskipun tidak ada penelitian yang memiliki judul yang sama dengan penelitian lain, tetapi karya-karya penelitian dengan fokus tertentu dapat dijadikan sebagai sumber referensi untuk mengembangkan dan meluaskan penelitian. Sebagai contoh, berikut adalah beberapa artikel ilmiah yang relevan dengan penelitian ini:

Gomez, L. E., & Bernet, P. (2019). Melakukan Penelitian secara menyeluruh dalam mengeksplorasi dampak diversitas di tempat kerja, dengan fokus khusus pada industri kesehatan. Penelitian ini mengisi celah pengetahuan dengan merangkum temuan-temuan yang relevan dalam konteks kesehatan. Hasilnya menunjukkan bahwa keragaman di tempat kerja dapat berkontribusi positif terhadap kualitas perawatan pasien dan kinerja keuangan. Selain itu, penelitian ini mencatat peningkatan inovasi, komunikasi tim yang lebih baik, dan penilaian risiko yang lebih baik dalam tim yang lebih beragam. Temuan ini memberikan landasan bagi pemimpin dan praktisi untuk membimbing upaya keragaman di industri kesehatan, dengan harapan meningkatkan hasil kesehatan, produktivitas, dan kinerja keuangan secara keseluruhan.

Calder-Wang, S., Gompers, P. A., & Huang, K. (2021) melakukan penelitian yang menggali dampak keragaman dan kinerja dalam tim wirausaha. Menggunakan data unik dari mahasiswa MBA yang terlibat dalam kursus wajib untuk menciptakan dan memulai mikro-bisnis nyata, penelitian ini memeriksa keragaman horizontal (di dalam tim) dan keragaman vertikal (tim ke penasihat fakultas) serta dampaknya terhadap kinerja. Desain kursus memungkinkan identifikasi implikasi sebab-akibat dari keragaman horizontal dan vertikal. Ditemukan bahwa dalam beberapa kelompok, mahasiswa dapat memilih tim mereka, menunjukkan seleksi kuat berdasarkan atribut bersama. Namun, pada tim yang diatur secara acak, keragaman yang lebih besar dalam persilangan gender dan ras/etnis secara signifikan mengurangi kinerja. Efek negatif dari keragaman ini dapat diatasi pada kelompok di mana tim dibentuk secara endogen.

Mohsni, S., Otchere, I., & Shahriar, S. (2021). Menjelaskan melalui penelitian yang mengeksplorasi efek moderasi budaya pada hubungan antara diversitas gender di dewan direksi dengan pengambilan risiko perusahaan dan kinerja perusahaan di 27 negara berkembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversitas gender di dewan direksi berkorelasi negatif dengan risiko operasional dan risiko keuangan, dan berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan.

Budaya negara juga memoderasi hubungan antara diversitas gender di dewan direksi dan pengambilan risiko, dengan budaya yang cenderung mengambil risiko tinggi melemahkan efek pengurangan risiko dari diversitas gender di dewan direksi. Sebaliknya, ketidakpastian yang dihindari memperkuat dampak pengurangan risiko tersebut. Temuan menarik adalah adanya peningkatan jumlah perempuan di dewan korporat setelah krisis keuangan, yang bersamaan dengan penurunan efek pengurangan risiko dari dewan yang beragam gender.

Hal ini konsisten dengan literatur sebelumnya yang menunjukkan bahwa ketidaknyamanan perempuan terhadap risiko dapat berkurang setelah mereka berhasil menembus batas langit-langit kaca dan beradaptasi dengan budaya yang didominasi oleh laki-laki. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting untuk pemahaman tentang hubungan antara diversitas gender di dewan direksi, budaya, pengambilan risiko, dan kinerja perusahaan di konteks negara berkembang.

Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C. (2022). Menjelaskan bahwa penelitian yang dilakukan terhadap dampak partisipasi perempuan dalam peran direktur dan manajer terhadap kinerja keberlanjutan di industri perbankan menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan proporsi direktur perempuan memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan dan lingkungan, sementara manajer perempuan lebih fokus pada dimensi sosial dan interaksi dengan pemangku kepentingan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa kehadiran perempuan dalam peran kepemimpinan di sektor perbankan dapat memberikan kontribusi positif terhadap berbagai aspek kinerja keberlanjutan. Implikasi praktisnya adalah bahwa bank-bank seharusnya memprioritaskan kombinasi yang tepat antara direktur dan manajer perempuan untuk mencapai keseimbangan yang optimal dalam aspek keuangan, sosial, dan lingkungan. Penelitian ini juga memberikan dasar untuk mendorong keberagaman gender di tingkat kebijakan dan regulasi, menekankan pentingnya peran perempuan dalam mencapai tujuan keberlanjutan di sektor perbankan.

EL Telyani, A., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2022) menjelaskan bahwa dalam penelitian yang terfokus pada eksplorasi pengaruh keberagaman demografis terhadap kinerja inovasi tim, terutama dalam konteks transformasi pasar tenaga kerja di Afrika Selatan.

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa tingginya keberagaman dimensi demografis seperti usia, gender, dan budaya dapat meningkatkan kinerja inovasi tim ketika diperhitungkan secara individu. Namun, efek dari keberagaman demografis tim secara keseluruhan menunjukkan hasil yang bervariasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa penting untuk mempertimbangkan dengan cermat dampak keberagaman demografis, terutama dalam membentuk tim inovasi di lingkungan yang mengalami transformasi pasar tenaga kerja.

Hasil penelitian memberikan wawasan tentang bagaimana keberagaman demografis dapat memengaruhi kinerja inovasi tim, dan menyoroti pentingnya memahami dimensi-dimensi tertentu dari keberagaman demografis dalam konteks tersebut. Implikasinya adalah bahwa kebijakan pembentukan tim dapat dioptimalkan dengan memperhitungkan variabilitas efek dari keberagaman demografis, sehingga mendorong kinerja inovasi tim yang diinginkan.

Diniarsa, Maulidya Rosma, and Reminta Lumban Batu. (2023) menjelaskan bahwa penelitian tersebut didasarkan pada paradigma konstruktivisme, yang menganggap realitas sosial sebagai hasil interaksi dan interpretasi individu. Paradigma ini menggunakan metodologi dialektik dan hermeneutik, fokus pada interpretasi dan analisis data kualitatif untuk memahami manajemen diversitas dalam organisasi. Penelitian ini menyoroti pemahaman intersubjektif tentang bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi memahami dan mengejar konsep diversitas dan inklusi.

Metode penelitian melibatkan pengumpulan data kualitatif, seperti wawancara, observasi, dan dokumen, dengan tahapan pengumpulan data, reduksi data, dan interpretasi data. Sumber data utama adalah data sekunder dari berbagai sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen diversitas dan inklusi memiliki peran penting dalam organisasi.

Kesimpulannya, manajemen keragaman dan inklusi dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan multinasional. Dengan memperlakukan karyawan secara adil, mengakomodasi keberagaman, dan menciptakan lingkungan kerja inklusif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan loyalitas karyawan. Meskipun menghadapi beberapa kendala, implementasi manajemen keragaman diakui sebagai strategi yang penting dalam era globalisasi untuk mencapai keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan.

Selanjutnya Mustari, V. H., Hasan, S. Z., Sulaeman, M. M., Lubis, F. M., & Suyatno, A. (2024). Melakukan penelitian dengan menggunakan metode studi literatur atau *Library Research* dengan pendekatan kualitatif. Tujuannya adalah untuk menganalisis pengaruh diversitas dan inklusi terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan referensi terkait dalam review literature. Literatur yang digunakan berasal dari hasil penelitian atau review yang disajikan dalam artikel ilmiah nasional dan internasional di mesin pencarian data literasi seperti Mendeley dan Google Scholar.

Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa peran organisasi atau perusahaan dalam menghadapi keberagaman sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen diversitas dan inklusi diidentifikasi sebagai faktor keunggulan kompetitif bagi perusahaan, karena dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Beberapa praktik manajemen keberagaman dan inklusi mencakup rekrutmen dan pengembangan karyawan dari berbagai latar belakang.

Kendala dalam implementasi manajemen keberagaman dan inklusi termasuk pandangan diskriminatif, kurangnya pemahaman dan edukasi, kekhawatiran akan biaya dan waktu, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya dukungan dari pimpinan. Meskipun memiliki dampak positif pada kinerja organisasi, implementasi yang efektif memerlukan komitmen jangka panjang dari semua pihak.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa manajemen diversitas dan inklusi dianggap penting untuk meningkatkan produktivitas, kerjasama tim, dan akses ke pelanggan yang beragam. Lingkungan kerja yang inklusif dapat memotivasi dan membangun kesetiaan karyawan. Penelitian juga menyajikan kerangka konsep yang menunjukkan dampak positif diversitas dan inklusi pada kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, R., & Firmansyah, Y. (2023) Menjelaskan bahwa saat ini ada banyak karyawan di Indonesia yang mendukung keberagaman di perusahaan mereka, namun masih banyak lingkungan kerja di perusahaan yang bersifat homogen. Tidak banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai keberagaman demografis tenaga kerja di Indonesia, dan belum banyak penelitian tentang keberagaman di Indonesia yang telah menjelajahi banyak dimensi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keberagaman demografis tenaga kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Dimensi yang digunakan untuk keberagaman demografis tenaga kerja meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, agama, dan etnis. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif. Teknik proporsional stratified random sampling digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian ini. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 178 responden.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Dalam penelitian yang telah dilakukan, hasilnya menunjukkan bahwa keberagaman demografis memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman demografis tenaga kerja memiliki pengaruh sebesar 29,5% terhadap kinerja karyawan. Implikasi yang dapat digunakan oleh perusahaan berdasarkan hasil penelitian ini adalah menerapkan keadilan dalam setiap aktivitas perusahaan dan mulai menerapkan budaya inklusif. Penelitian lebih lanjut dapat menjelajahi lebih lanjut tentang jenis atau dimensi keberagaman.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul	Tahun	Peneliti	Jurnal	Area Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Penelitian
1	<i>Diversity improves performance and outcomes</i>	2019	Gomez, L. E., & Bernet, P.	Journal of the National Medical Association	Industri Kesehatan di beberapa negara	Studi literatur	Diversitas	Kualitas perawatan pasien Produktivitas Kinerja keuangan	Keragaman di tempat kerja dapat berkontribusi positif terhadap kualitas perawatan pasien dan kinerja keuangan
2	<i>Diversity and performance in entrepreneurial teams</i>	2021	Calder-Wang, S., Gompers, P. A., & Huang, K	National Bureau of Economic Research	Kewirausahaan di HBS MBA Program	Metode kuantitatif	Diversitas	Kinerja	keragaman yang lebih besar dalam persilangan gender dan ras/etnis secara signifikan berkontribusi negatif terhadap kinerja.
3	<i>Board gender diversity, firm performance and risk-taking in developing countries: The moderating effect of culture</i>	2021	Mohsni, S., Otchere, I., & Shahriar, S.	Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 73, 101360	Perusahaan di Negara Berkembang	Metode kuantitatif	diversitas gender di dewan direksi	Risiko operasional Risiko keuangan Kinerja perusahaan	diversitas gender di dewan direksi berkorelasi negatif dengan risiko operasional dan risiko keuangan diversitas gender di dewan direksi berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan
4	<i>Gender diversity and sustainability performance in the banking industry</i>	2022	Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C.	Corporate Social Responsibility and Environmental	808 Industri Perbankan dari 48 negara	Metode kuantitatif	Diversitas Gender	Kinerja keuangan Keberlanjutan lingkungan	peningkatan proporsi direktur perempuan memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan dan lingkungan
5	<i>An examination of the relationship between levels diversity-organizational performance: Does innovative culture matter?</i>	2022	EL Telyani, A., Farmanesh, P., & Zargar, P.	sage Open	75 Industri perbankan	Metode kuantitatif	Diversitas demografis	Kinerja Inovasi	Temuan penelitian mengindikasikan bahwa tingginya keberagaman dimensi demografis seperti usia, gender, dan budaya dapat meningkatkan kinerja inovasi tim ketika diperhitungkan secara individu. Namun, efek dari keberagaman demografis tim secara keseluruhan menunjukkan hasil yang bervariasi.
6	Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi	2023	Diniarsa, Maulidya Rosma, and Reminta Lumban Batu	Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA) 7.2 (2023): 1439-1456	Perusahaan Multinasional RI berdasarkan data Kemenperin RI	metodologi dialektik atau hermeneutik	Manajemen Keragaman Manajemen Inklusi	Produktifitas Kreatifitas Loyalitas	manajemen keragaman dan inklusi dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan multinasional. Dengan memperlakukan karyawan secara adil, mengakomodasi keberagaman, dan menciptakan lingkungan kerja inklusif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan loyalitas karyawan.
7	Pengaruh Diversitas dan Inklusi Terhadap Kinerja Organisasi	2024	Mustari, V. H., Hasan, S. Z., Sulaeman, M. M., Lubis, F. M., & Suyatno, A.	Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 7(2), 3199-3204.	Jurnal Ilmiah Nasional dan Internasional	Studi literatur dengan pendekatan kualitatif	Manajemen diversitas dan inklusi	Kreatifitas Inovasi Produktifitas Loyalitas	Manajemen diversitas dan inklusi diidentifikasi sebagai faktor keunggulan kompetitif bagi perusahaan, karena dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan
8	Keberagaman Demografis Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ	2023	Ramadhani, R., & Firmansyah, Y	oleh Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen, 15(1), 100-123	PT XYZ	Metode kuantitatif	Keberagaman demografis	Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman demografis tenaga kerja memiliki pengaruh sebesar 29,5% terhadap kinerja karyawan.

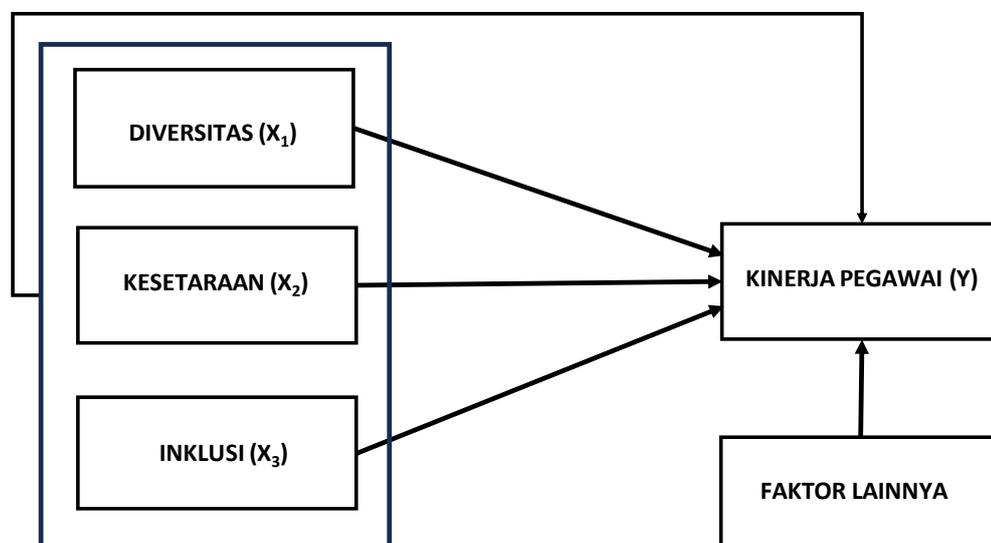
Sumber : *Data internal penelitian*

2.4. Kerangka Penelitian

Terdapat tiga variabel bebas dalam penelitian yang dilakukan, yaitu Diversitas (X_1), Kesetaraan (X_2), Inklusi (X_3) serta Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Variabel-variabel ini akan menjadi landasan untuk merumuskan hipotesis yang akan diteliti.

Kerangka penelitian terkait variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan melalui diagram yang ditampilkan di bawah ini:

Gambar 2.3 Kerangka Penelitian



Sumber : *Data internal penelitian (2024)*

Kerangka penelitian yang telah diuraikan mencerminkan keselarasan dengan rumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, yang akan menjadi fondasi bagi pembentukan hipotesis yang akan dijelaskan peneliti pada bagian berikutnya.

2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan tanggapan awal terhadap pernyataan penelitian yang telah diformulasikan dalam bentuk pertanyaan. Walaupun begitu, asumsi ini dibentuk dari pandangan yang diperoleh dari teori yang relevan, bukan dari bukti empiris yang dikumpulkan melalui pengumpulan data.. Maka dari itu, hipotesis bisa diinterpretasikan sebagai respons teoritis terhadap perumusan masalah penelitian, bukan sebagai jawaban yang didasarkan pada pengalaman empiris.

Mengingat informasi tersebut dan dengan merujuk pada bagan pada gambar 2.1, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Diversitas berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ

H2 : Kesetaraan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ

H3 : Inklusi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ

H4 : Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ