

# DAMPAK KEBERAGAMAN DEMOGRAFIS TENAGA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT XYZ

**Raysha Ramadhani<sup>1</sup>**

Politeknik Negeri Bandung

[raysha.ramadhani.abs419@polban.ac.id](mailto:raysha.ramadhani.abs419@polban.ac.id)

**Yayan Firmansyah<sup>2\*</sup>**

Politeknik Negeri Bandung

[yayan.firmansyah@polban.ac.id](mailto:yayan.firmansyah@polban.ac.id)

Diterima 4 Mei 2023

Disetujui 14 Juni 2023

**Abstract**-There are already many employees in Indonesia who support diversity in their companies, yet still many work environments in companies are homogeneous. Not much research has been conducted on the workforce demographic diversity in Indonesia and there have not been many studies on diversity in Indonesia that have explored many dimensions. This study aims to examine the effect of workforce demographic diversity on employee performance at PT XYZ. The dimensions used for workforce demographic diversity are age, gender, education, religion, and ethnic. This research was conducted using a quantitative method. The proportionate stratified random sampling technique was used to determine the sample in this study. The number of respondents used in the study amounted to 178 respondents. The data analysis technique used is simple regression analysis. In the research that has been done, the results show that demographic diversity affects the performance of employees at PT XYZ. The results showed that the demographic diversity of the workforce had an effect of 29.5% on employee performance. The implication that can be used by companies based on the results of this study is to apply justice in every company activity and start applying an inclusive culture. Further research can explore more about types or dimensions of diversity.

**Keywords:** Diversity; Demographic; Performance

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Tenaga kerja atau dapat juga disebut sebagai sumber daya manusia di sebuah perusahaan (Irmayani, 2021), merupakan salah satu unsur manajemen yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Laporan yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik yaitu Berita Resmi Statistik menunjukkan bahwa jumlah angkatan kerja berdasarkan Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) pada bulan Agustus tahun 2022 berjumlah sebanyak 143,72 juta orang. Jumlah tersebut mengalami peningkatan 3,57 juta orang dari bulan Agustus tahun 2021. Disamping peningkatan jumlah angkatan kerja tersebut, jumlah penduduk yang bekerja pada bulan Agustus tahun 2022 sebanyak 135,30 juta orang pun mengalami peningkatan sebanyak 4,25 juta orang dari bulan Agustus tahun 2021. Peningkatan jumlah tenaga kerja ini sejalan dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi tahun 2022 di Indonesia. Dikutip dari laman Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia yaitu [ekon.go.id](http://ekon.go.id) (2023), pertumbuhan ekonomi Indonesia di sepanjang tahun 2022 menunjukkan pertumbuhan impresif sebesar 5,31% (ctc). Angka tersebut juga melampaui target yang ditetapkan pemerintah yakni sebesar 5,2%

(ctc). Peningkatan tenaga kerja yang diikuti oleh peningkatan pertumbuhan ekonomi di Indonesia menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi akan meningkat apabila terdapat peran-peran sumber daya manusia didalamnya. Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Wakil Presiden Indonesia yang menyampaikan bahwa tenaga kerja yang terampil dengan produktivitas yang tinggi merupakan salah satu kunci penggerak sektor industri potensial untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi yang berkualitas (Kominfo, 2022). Oleh karena itu, keberadaan tenaga kerja sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu badan usaha yang mempekerjakan banyak tenaga kerja di Indonesia. Sumber daya manusia di BUMN tentunya sangat berperan penting di setiap perusahaannya. Setiap perusahaan BUMN memiliki tujuan dan target yang ingin dicapai, namun hal tersebut tidak akan terlaksana apabila di dalam sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut tidak terdapat keragaman. Adanya sumber daya manusia yang beragam akan memberikan berbagai keberagaman sudut pandang yang bermanfaat. Hal ini didukung oleh pendapat dari Bernard Tynes, seorang Senior Vice President dan Director of Marketing and Data Analytics dari Penn Community Bank. Melalui Forbes Communication Council, ia menyampaikan bahwa keragaman telah menyatukan orang-orang dari latar belakang yang berbeda serta memberikan berbagai macam sudut pandang dan mengarahkan perusahaan pada inovasi dan kreativitas. Dengan adanya keberagaman tersebut pun akan memberikan manfaat terhadap kinerja suatu perusahaan. Dilansir dari website resmi BUMN (2022), yaitu [bumn.go.id](http://bumn.go.id), FHCI dan Srikandi BUMN menyetujui bahwa keberagaman memberikan *value added* pada kinerja organisasi.

Keberagaman tenaga kerja secara global telah didukung oleh banyak karyawan. Dilansir dari website Michael Page, mayoritas karyawan di Asia dengan persentase sebesar 93% yang bekerja di perusahaan lokal maupun asing, mengatakan bahwa mereka mendukung upaya keberagaman di perusahaannya dengan 3 fokus utama yaitu pada *gender*, umur, dan etnis minoritas. Di Indonesia sendiri, melalui Indonesia 2017 Salary & Employment Outlook yang dilaporkan melalui website Michael Page, sebesar 96% karyawan di Indonesia mendukung upaya keberagaman di perusahaannya dengan 3 fokus utama, yaitu pada *gender*, agama, dan etnis minoritas. Dengan adanya dukungan tersebut, itu berarti karyawan-karyawan di Indonesia setuju dengan adanya keberagaman di perusahaan mereka.

Sampai saat ini, keberagaman tenaga kerja di Indonesia terutama di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan hal yang harus terus diperhatikan. Padahal, dengan adanya keberagaman tenaga kerja di suatu perusahaan akan memberikan manfaat yang baik bagi kinerja dari setiap karyawan itu sendiri. Tingkat keragaman yang tinggi memiliki peran penting bagi kinerja organisasi dan berkaitan dengan tingkat kinerja karyawan yang tinggi (ILO, 2022). Hal tersebut pun berlaku terhadap PT XYZ. PT XYZ merupakan salah satu perusahaan BUMN di Kota Bandung yang bergerak di bidang manufaktur. Hingga bulan Desember 2022, PT XYZ memiliki 478 karyawan yang berasal dari latar belakang yang berbeda. Ditinjau dari keberagaman demografis di PT XYZ, berikut ini merupakan jumlah karyawan berdasarkan gender, umur, asal daerah, agama, dan latar belakang pendidikan. Tabel 1.1 dibawah ini menunjukkan jumlah karyawan berdasarkan gender.

**Tabel 1. Jumlah Karyawan berdasarkan Gender**

Gender	Jumlah
Laki-laki	391
Perempuan	87

Sumber : Human Capital PT XYZ (2023)

Berdasarkan Tabel 1 diatas, karyawan berdasarkan gender laki-laki berjumlah 391 karyawan dan karyawan berdasarkan gender perempuan berjumlah 87 karyawan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan laki-laki lebih banyak daripada jumlah karyawan perempuan. Perbandingan antara kedua gender tersebut pun terbilang cukup besar, karena jumlah karyawan perempuan di PT XYZ sendiri hanya berjumlah 87 karyawan. Selanjutnya, Tabel 2 dibawah ini menunjukkan jumlah karyawan berdasarkan kelompok usia.

**Tabel 2. Jumlah Karyawan berdasarkan Usia**

Umur	Jumlah
≤25	1
26-30	75
31-35	142
36-40	139
41-45	55
46-50	16
51-55	49
>56	1

Sumber : Human Capital PT XYZ (2023)

Berdasarkan Tabel 2 diatas, kelompok usia dengan jumlah karyawan tertinggi adalah 31-35 tahun dengan jumlah karyawan 142. Jumlah tertinggi selanjutnya berada pada kelompok usia 36-40 tahun dengan jumlah karyawan 139. Sementara itu, kelompok usia dengan jumlah karyawan terendah adalah ≤25 dan >56. Sisanya, kelompok usia 26-30 tahun berjumlah 75 karyawan, kelompok usia 41-45 tahun berjumlah 55 karyawan, kelompok usia 46-50 tahun berjumlah 16 karyawan, dan kelompok usia 51-55 tahun berjumlah 49 karyawan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT XYZ berasal dari kelompok usia yang cukup beragam. Namun, terdapat dua kelompok usia yang cukup mendominasi yaitu usia 31-35 dan usia 36-40. Selanjutnya, Tabel 3 menunjukkan jumlah karyawan berdasarkan agama.

**Tabel 3. Jumlah Karyawan berdasarkan Agama**

Agama	Jumlah
Hindu	2
Islam	462
Kristen Katolik	2
Kristen Protestan	12

Sumber : Human Capital PT XYZ (2023)

Berdasarkan Tabel 3, karyawan berdasarkan agama Hindu berjumlah 2 karyawan, karyawan berdasarkan agama Islam berjumlah 462 karyawan, karyawan berdasarkan agama Kristen Katolik berjumlah dua karyawan, dan karyawan berdasarkan agama Kristen Protestan berjumlah 12 karyawan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan berdasarkan agama Islam sangat mendominasi. Agama kedua yang mendominasi di PT XYZ adalah Kristen Protestan dengan jumlah 12. Namun, apabila dibandingkan dengan jumlah populasi berdasarkan agama Islam, perbandingannya dapat dikatakan sangat besar. Jumlah karyawan dengan agama Hindu dan Kristen Katolik masing-masing sebanyak 2 karyawan, dimana jumlah-jumlah tersebut sangat sedikit apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan dari agama yang lain. Selanjutnya, Tabel 4 dibawah ini menunjukkan jumlah karyawan berdasarkan suku.

**Tabel 4. Jumlah Karyawan berdasarkan Suku**

Suku	Jumlah
Aneuk Jawoe	1
Bali	2
Banjar	3
Batak	4
Bengkulu	1
Betawi	26
Bugis	10
Cirebon	4
Jawa	130
Kampar	1
Melayu	9
Minang	2
Minangkabau	3
Mongondow	1
Sasak	1
Sunda	279
Ulun Lampung	1

Sumber : Human Capital PT XYZ (2023)

Berdasarkan Tabel 4, karyawan di PT XYZ cukup beragam apabila dilihat dari asal sukunya. Dari data tersebut tercatat ada 17 suku yang tersebar dalam PT XYZ. Dilihat data tersebut, suku Sunda dan Jawa merupakan suku yang paling mendominasi di PT XYZ . Selanjutnya, Tabel 1.5 dibawah ini menunjukkan jumlah karyawan berdasarkan latar belakang pendidikan.

**Tabel 5. Jumlah Karyawan berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

Latar Belakang Pendidikan	Jumlah
SLTA	57
D1	1
D3	73
D4	13
S1	294
S2	57

Sumber : Human Capital PT XYZ (2023)

Berdasarkan Tabel 5, karyawan dengan pendidikan terakhir SLTA berjumlah 57. Lalu, karyawan dengan pendidikan Diploma berjumlah 87 karyawan yang terbagi kedalam D1 sebanyak 1 karyawan, D3 sebanyak 73 karyawan, dan D4 sebanyak 13 karyawan. Selanjutnya, karyawan dengan pendidikan Sarjana berjumlah 351 karyawan yang terbagi kedalam S1 sebanyak 294 karyawan dan S2 sebanyak 57 karyawan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa di PT XYZ pendidikan cukup beragam karena meliputi SLTA sampai S2. Namun, karyawan dengan lulusan S1 menjadi kelompok karyawan yang mendominasi di PT XYZ dengan jumlah sebanyak 294 karyawan.

Secara keseluruhan, PT XYZ dapat dianggap sebagai salah satu perusahaan BUMN dengan tenaga kerja yang berasal dari beberapa kelompok demografis. Namun, pada setiap kelompok demografis tersebut selalu terdapat kelompok karyawan yang sangat mendominasi secara kuantitas sehingga menyebabkan lingkungan kerja yang homogen. Padahal, heterogenitas dalam lingkungan kerja akan memberikan kemampuan kognitif yang beragam.

Sehingga pada implementasinya akan secara berkala mengasah kinerja karyawan. Robbins & Judge (2022), menyampaikan bahwa hal itu dikarenakan karakteristik biografis yang unik dan beragam dari setiap individu di perusahaan akan menghasilkan kinerja yang terbaik juga dari setiap individu tersebut. Dengan memiliki lingkungan kerja dimana terdapat kemampuan kognitif yang beragam dapat membuat karyawan menghasilkan gagasan-gagasan kreatif, inovatif, dan juga solutif. Selain itu, dengan adanya keberagaman dapat membawa pemahaman yang lebih luas tentang isu-isu yang kompleks. Dimana hal ini juga dapat membawa perspektif yang beragam ke dalam tim kerja. Dengan adanya keberagaman perspektif ini dapat memperkaya diskusi, mendorong pemikiran kritis, dan memfasilitasi kolaborasi yang efektif dalam mencapai tujuan bersama. Hal-hal inilah yang akan mendorong kinerja karyawan yang lebih baik. Hal tersebut tentunya harus diperhatikan oleh PT XYZ, karena apabila keberagaman dalam karyawan tidak ditanggapi maka akan memberikan pengaruh yang buruk terhadap kinerja dari karyawan di PT XYZ.

Menurut Mekasha (2020), kinerja karyawan dapat diukur salah satunya melalui *development opportunities* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan karyawan akan secara langsung meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri. Namun, beberapa karyawan menyampaikan pendapat diantaranya bahwa perusahaan perlu memberikan dukungan dalam hal peningkatan kualifikasi dan keterampilan karyawan, perusahaan perlu memberikan dana *training* bagi karyawan, dan perusahaan perlu memberikan kesempatan yang lebih luas untuk karyawan dalam meningkatkan kompetensinya. Dari beberapa pendapat karyawan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *development opportunities* bagi karyawan di PT XYZ masih belum maksimal.

Rendahnya *development opportunities* bagi karyawan ini merupakan salah satu hal yang dapat mengindikasikan rendahnya kinerja karyawan (Mekasha, 2020). Di PT XYZ sendiri, tingkat *development opportunities* karyawan tergolong masih rendah. Apabila dikaitkan dengan uraian fenomena mengenai keberagaman demografis tenaga kerja yang menunjukkan bahwa karyawan di PT XYZ memiliki lingkungan kerja yang homogen, hal ini dapat menyebabkan perusahaan terlalu menaruh perhatian yang lebih terhadap kelompok yang terlalu mendominasi di PT XYZ sehingga menyebabkan tingkat *development opportunities* di perusahaan masih rendah karena pada implementasinya belum dilaksanakan secara menyeluruh. Menurut Lucas (2022), perusahaan harus berusaha menyesuaikan diri sedemikian rupa sehingga karyawan yang berasal latar belakang yang beragam dapat memperoleh serta mengembangkan keterampilannya dan juga didukung oleh perusahaan untuk memastikan bahwa mereka mampu menerapkan strategi perusahaan melalui kinerja yang berasal dari keterampilan yang dimilikinya.

Oleh karena itu, penelitian ini akan difokuskan untuk membahas mengenai pengaruh keberagaman demografis tenaga kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ dengan mengangkat judul “**Pengaruh Keberagaman Demografis Tenaga Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ (Studi pada Salah Satu Perusahaan BUMN di Kota Bandung)**”

## 1.2 Tinjauan Pustaka

### 1.2.1. *Cognitive Diversity Hypothesis*

Beberapa studi telah mengungkapkannya bahwa tidak ada hubungan antara keragaman dengan kinerja kelompok, sementara beberapa studi lain menunjukkan adanya hubungan antara keragaman dengan kinerja kelompok. Berdasarkan penelitian terbaru, beberapa studi menemukan hubungan negatif yang berarti dengan adanya keragaman yang lebih tinggi menghasilkan kinerja kelompok yang lebih rendah, sedangkan keragaman yang lebih rendah

menghasilkan kinerja kelompok yang lebih baik. Di sisi lain, beberapa studi juga menunjukkan hubungan yang positif antara keragaman dan kinerja karyawan. Adanya variasi hasil penelitian tersebut kemungkinan disebabkan oleh perbedaan dalam bagaimana dampak keragaman terhadap suatu anggota kelompok yang bervariasi pula (Bright & Cortes, 2019).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi hal ini adalah keragaman kognitif, yang mencakup perbedaan dalam karakteristik seperti keahlian, pengalaman, dan sudut pandang di antara anggota tim. Menurut Horwitz & Horwitz, 2007, banyak peneliti telah mengemukakan pandangan bahwa keragaman fisik dalam hal ras, usia, jenis kelamin dan lainnya (juga dikenal sebagai keanekaragaman bio-demografi) memiliki dampak positif terhadap kinerja tim. Hal ini dikarenakan anggota tim dapat memberikan kontribusi atribut kognitif yang unik berdasarkan pengalaman yang berasal dari latar belakang demografis mereka.

Berbagai penelitian telah memberikan dukungan terhadap hubungan antara kinerja kelompok dan keragaman yang terkait dengan tugas yang tercermin dalam karakteristik yang tidak mudah terdeteksi, seperti kemampuan, keahlian pekerjaan, atau pendidikan. Namun, hubungan antara keanekaragaman bio-demografis dan kinerja kelompok telah menghasilkan hasil yang beragam (Bright & Cortes, 2019). Sebagai contoh, Watson dkk., (1993) membandingkan kinerja kelompok antara kelompok budaya yang homogen dan kelompok budaya yang heterogen. Kelompok-kelompok tersebut diberi tugas untuk menganalisis kasus bisnis, dan kinerja kelompok diukur secara berkala. Pada masa-masa awal, kinerja keseluruhan kelompok homogen lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok heterogen. Namun, seiring berjalannya waktu kelompok heterogen mampu menghasilkan rentang perspektif yang lebih luas dan menghasilkan lebih banyak alternatif dalam menyelesaikan tugas tersebut. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kelompok homogen pada awalnya dapat mengungguli kelompok yang beragam, seiring waktu kelompok yang beragam mendapat manfaat dari ide yang lebih luas untuk dipilih saat memecahkan masalah. Menurut hipotesis keragaman kognitif, manfaat dari keragaman tersebut timbul dari beragamnya perspektif yang dimiliki oleh anggota kelompok dengan latar belakang budaya yang berbeda. Namun, membutuhkan waktu bagi anggota kelompok yang memiliki keragaman untuk dapat bekerja secara efektif karena mungkin ada ketidaktahuan satu sama lain. Hal ini menjelaskan mengapa pada tahap awal fungsi kelompok, kelompok homogen lebih unggul daripada kelompok heterogen

### 1.2.2 Keberagaman Demografis Tenaga Kerja

Menurut Robbins & Judge (2022), karakteristik demografis tenaga kerja mencerminkan *surface-level diversity* yang berarti bahwa perbedaan dalam karakteristik ini mudah dilihat, seperti jenis kelamin, ras, usia, dan lainnya. Karakteristik ini dapat menyebabkan karyawan membuat stereotip dan asumsi tentang orang lain dari latar belakang demografis tertentu. Namun, dengan adanya karakteristik demografis yang beragam, hal ini dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Marchiori dkk., 2019). Hal ini dikarenakan susunan demografis tenaga kerja mungkin menjadi dasar untuk perbedaan dalam hal persepsi, nilai dan sikap di antara karyawan (Marengo & Chinyamurindi, 2018).

Menurut Dessler (2020), variasi atau keragaman fitur demografis yang mencirikan tenaga kerja perusahaan adalah dalam hal ras, gender, budaya, asal negara, usia, dan agama. Sedangkan, demografi menurut Kinicki & Fugate (2018) meliputi pengukuran statistik populasi dan kualitasnya seperti usia, ras/etnis/asal daerah, gender, pendidikan, atau pendapatan dari waktu ke waktu. Kagzi & Guha (2018) mempertimbangkan empat aspek dalam keberagaman demografis tenaga kerja, yaitu gender, usia, lama bekerja, dan pendidikan.

### 1.2.2.1 Usia

Lasut dkk. (2017) mengartikan usia sebagai ukuran atau perhitungan seseorang mengenai berapa lama orang tersebut eksis, yang dimulai dari saat dia dilahirkan hingga masa yang sedang berlangsung. Menurut Giles (2008) berikut ini merupakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi usia.

1. Perusahaan tidak menunjukkan sikap *favouritism* terhadap satu kelompok usia tertentu.

2. *Fair Treatment*

Indikator ini berarti perusahaan memberikan perlakuan yang adil terhadap seluruh karyawan terlepas dari usianya.

3. *Awareness*

Indikator ini berarti adanya kesadaran akan usia yang beragam di suatu perusahaan sehingga dengan adanya kesadaran ini akan menimbulkan rasa saling menghargai satu sama lain.

Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi usia menurut Lucas (2022), yaitu :

1. *Age Differences*

Indikator ini berarti di perusahaan terdapat karyawan dari generasi Baby Boomers dan generasi X

2. *Positions for Young People*

Indikator ini berarti di perusahaan terdapat karyawan dari generasi Y

3. *Mentorship Programs*

Indikator ini berarti di perusahaan terdapat karyawan dari generasi Z

Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi usia menurut menurut Sheth (2017), yaitu :

1. *Decision Making & Problem Solving Processes*

Indikator ini berarti karyawan dari semua kelompok usia terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah.

2. Hubungan Antar Usia

Indikator ini berarti karyawan dari semua kelompok usia dapat menjalin hubungan yang baik

### 1.2.2.2 Gender

Secara bahasa, istilah “gender” berasal dari Bahasa Inggris. Secara etimologis, gender memiliki arti jenis kelamin. Di beberapa kamus lain, banyak juga yang menyebutkan bahwa gender berarti *sexual classification* dimana mengandung arti sebagai pembagian jenis kelamin. Apabila dilihat dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), istilah “gender” tetap ditulis dengan kata gender mengikuti asal bahasanya, yaitu Bahasa Inggris, dan memiliki arti jenis kelamin (Akmaliyah, 2019). Menurut Giles (2008) berikut ini merupakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi gender.

1. *Diversity Climate*

Indikator ini mengukur persepsi umum "karyawan" tentang kemampuan organisasi untuk mengelola keberagaman.

2. *Hiring Practises*

Indikator ini mengukur bagaimana proses perekrutan yang dilakukan oleh organisasi dan sikap yang memengaruhi proses perekrutan tersebut.

3. *Promotion Practises*



Indikator ini mengukur sikap dan proses yang dilakukan organisasi dalam menentukan promosi.

4. *Training and Development*

Indikator ini mengukur persepsi karyawan mengenai program pelatihan yang ditawarkan oleh organisasi terhadap seluruh karyawan.

5. *Equity and Fairness*

Indikator *equity* mengukur kesetaraan baik dalam kebijakan organisasi maupun perhatian terhadap individu karyawan yang berbeda-beda. Sedangkan indikator *fairness* mengukur keadilan dan rasa hormat yang diberikan organisasi dalam memberikan perlakuan terhadap semua karyawan.

6. *Visible Commitment*

Indikator ini mengukur sejauh mana organisasi menghargai dan mengakui pencapaian setiap individu di organisasinya.

7. *Politics in the Workplace*

Mengukur persepsi tentang apakah terdapat tindakan atau sikap favoritisme di dalam organisasi.

Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi gender menurut Lucas (2022), yaitu :

1. *Number of male / female*

Indikator ini mengukur bagaimana keberadaan karyawan dengan gender yang beragam di perusahaan.

2. *Gender based Programs*

Indikator ini mengukur keterlibatan yang setara antara laki-laki dan perempuan dalam program serta proses pengembangan yang dimiliki perusahaan

3. *Equal Opportunities*

Indikator ini mengukur kesempatan yang setara antara laki-laki dan perempuan di perusahaan.

Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi gender menurut Sheth (2017), yaitu :

1. Adanya proses penilaian kinerja yang objektif

2. Adanya perlakuan adil terhadap karyawan laki-laki dan perempuan di perusahaan

3. Adanya kenyamanan karyawan yang baik dalam bekerja bersama karyawan dengan gender yang berbeda, karena hal ini menandakan bahwa terdapat persepsi yang baik dari karyawan dalam melakukan pekerjaan bersama karyawan dengan gender yang berbeda

### 1.2.2.3 Pendidikan

Pendidikan dapat disebut sebagai usaha yang dilakukan secara sadar dan terstruktur dalam rangka mewujudkan suasana proses pembelajaran agar menghasilkan peserta didik yang aktif dalam melakukan perkembangan di potensinya. Usaha tersebut juga dilakukan untuk memiliki daya spiritual dalam konteks agama, kemampuan untuk mengatur dan mengontrol diri, kepribadian, serta intelegensi dan kemampuan mental yang tinggi (Rahman dkk., 2022). Pendidikan yang diartikan dalam penelitian ini merupakan latar belakang dari pendidikan seseorang, yang juga berarti suatu tingkat pendidikan yang pernah dijalani dan diselesaikan oleh seseorang (Shubchan, 2021). Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi pendidikan menurut Lucas (2022), yaitu :

1. *Level of Education*



Indikator ini berarti bahwa perusahaan menaruh perhatian yang baik terhadap kualifikasi karyawan yang berasal dari level pendidikannya.

2. *Level of Technical Experience*

Indikator ini berarti bahwa perusahaan menaruh perhatian yang baik terhadap pengalaman karyawannya.

3. *Demonstration of Soft Skills*

Indikator ini berarti bahwa perusahaan mendemonstrasikan menaruh perhatian yang baik terhadap pengalaman karyawannya

#### 1.2.2.4 Agama

Apabila dilihat melalui Bahasa Sansekerta, agama terdiri dari dua kata, “a” yang berarti “tidak” dan “gama” berarti kacau, sehingga dapat diartikan bahwa agama merupakan suatu aturan agar manusia terhindar dari kekacauan serta mengantarkan kehidupan manusia yang berjalan dalam keteraturan dan ketertiban. Agama merupakan suatu ajaran yang berasal dari Tuhan (Asir, 2014). Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi gender menurut Sheth (2017), yaitu :

1. Karyawan dari semua agama dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan
2. Agama tidak menjadi pertimbangan selama proses penilaian kinerja
3. Karyawan diperlakukan secara adil & setara terlepas dari agama mereka
4. Karyawan merasa mudah untuk menyesuaikan diri dengan karyawan yang berbeda agama
5. Karyawan dari semua agama terlibat dalam proses pengambilan keputusan & pemecahan masalah
- 6.

#### 1.2.2.5 Suku

Tumin dalam Triwibisono & Aurachman (2021) mengartikan suku sebagai suatu kelompok sosial yang menunjukkan karakteristik yang berbeda-beda. Menurut Giles (2008) berikut ini merupakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi asal suku atau etnis.

1. *Diversity Climate*  
Indikator ini mengukur persepsi umum "karyawan" tentang kemampuan organisasi untuk mengelola keberagaman.
2. *Hiring Practises*  
Indikator ini mengukur bagaimana proses perekrutan yang dilakukan oleh organisasi dan sikap yang memengaruhi proses perekrutan tersebut.
3. *Promotion Practices*  
Indikator ini mengukur sikap dan proses yang dilakukan organisasi dalam menentukan promosi.
4. *Training and Development*  
Indikator ini mengukur persepsi karyawan mengenai program pelatihan yang ditawarkan oleh organisasi terhadap seluruh karyawan.
5. *Equity and Fairness*  
Indikator *equity* mengukur kesetaraan baik dalam kebijakan organisasi maupun perhatian terhadap individu karyawan yang berbeda-beda. Sedangkan indikator *fairness* mengukur keadilan dan rasa hormat yang diberikan organisasi dalam memberikan perlakuan terhadap semua karyawan.
6. *Visible Commitment*  
Indikator ini mengukur sejauh mana organisasi menghargai dan mengakui pencapaian setiap individu di organisasinya.

### 7. *Politics in the Workplace*

Mengukur persepsi tentang apakah terdapat tindakan atau sikap favoritisme di dalam organisasi.

Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi asal suku atau etnis menurut Lucas (2022), yaitu :

#### 1. *Multicultural Workforce*

Indikator ini berarti bahwa di perusahaan terdapat tenaga kerja yang multikultural.

#### 2. *Ethnic Background*

Indikator ini berarti bahwa di perusahaan terdapat tenaga kerja dengan latar belakang etnis atau suku yang berbeda-beda

#### 3. *Ethnic Inclusion*

Indikator ini berarti bahwa perusahaan mengikutsertakan dan menghargai seluruh karyawan, terlepas dari asal etnis atau suku mereka.

Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberagaman tenaga kerja apabila dilihat melalui dimensi gender menurut Sheth (2017), yaitu :

#### 1. Daerah / negara bagian tidak diberikan pertimbangan selama proses penilaian kinerja

#### 2. Karyawan diperlakukan secara adil & setara terlepas dari wilayah / negara tempat mereka berada

#### 3. Karyawan di perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan karyawan yang berasal berbagai daerah

### 1.2.3 Kinerja Karyawan

Konsep kinerja dapat dianggap sebagai pencapaian suatu tujuan perusahaan yang telah direncanakan dan dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja juga merujuk pada kemampuan para karyawan atau kelompok dalam mencapai tujuan pada suatu aktivitas tertentu (Ertekin & Avunduk, 2021). Sementara itu, menurut Mujhiyat dkk. (2019), kinerja merupakan hasil prestasi kerja karyawan dari suatu kegiatan yang tercermin dalam pelaksanaan tugas-tugas serta tanggung jawab lainnya dalam rangka berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.

Prasad (2017) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai seberapa baik seorang karyawan secara efektif memenuhi persyaratan pekerjaannya atau melaksanakan tugasnya sehingga mencapai hasil yang baik. Menurut Armstrong (2019) kinerja adalah perilaku dan hasil dari setiap individu dimana hal itu juga dilihat sebagai cara orang menyelesaikan pekerjaan mereka

Kinerja penting untuk diukur secara objektif dan adil. Penilaian kinerja harus didasarkan pada kriteria yang jelas, terukur, dan relevan dengan tugas yang dilakukan. Hal ini penting agar penilaian kinerja tidak didasarkan pada preferensi pribadi atau bias yang tidak relevan. Dalam praktik manajemen, penilaian kinerja sering dilakukan melalui proses penilaian kinerja atau evaluasi kinerja. Tujuannya adalah untuk mengukur sejauh mana individu atau kelompok mencapai hasil kerja yang diharapkan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menyediakan dasar untuk pengambilan keputusan terkait penghargaan, pengembangan, atau pemberian sanksi (Robbins & Judge, 2022).

Robbins & Judge (2022), berpendapat bahwa terdapat tiga jenis perilaku utama yang membentuk kinerja di tempat kerja. Jenis perilaku tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut ini :

#### 1. *Task Performance.*

Perilaku ini mengacu kepada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam deskripsi pekerjaan konvensional.

#### 2. *Citizenship.*

Perilaku ini mengacu kepada tindakan yang berkontribusi pada lingkungan psikologis organisasi, seperti membantu orang lain saat tidak diperlukan, mendukung tujuan organisasi, memperlakukan rekan kerja dengan hormat, memberikan saran yang membangun, dan mengatakan hal-hal positif tentang tempat kerja.

### 3. *Counterproductivity*.

Perilaku yang secara aktif merusak organisasi, termasuk mencuri, merusak properti perusahaan, bertindak agresif terhadap rekan kerja, dan tidak hadir.

Sebagian besar manajer percaya bahwa kinerja yang baik berarti melakukan dengan baik pada dua dimensi pertama dan menghindari yang ketiga. Seseorang yang melakukan tugas pekerjaan inti dengan sangat baik tetapi bersikap kasar dan agresif terhadap rekan kerja tidak akan dianggap sebagai karyawan yang baik di sebagian besar organisasi, dan pekerja yang paling menyenangkan dan bersemangat yang tidak dapat melakukan tugas pekerjaan utama dengan baik juga tidak akan menjadi karyawan yang baik.

Kinerja karyawan juga didapatkan melalui faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Mekasha (2020) menyimpulkan bahwa berbagai penelitian telah mengembangkan faktor yang berbeda yang dianggap dapat menentukan kinerja karyawan, yaitu :

#### 1. *Employee Effectiveness*

*Effectiveness* merupakan kapasitas tenaga kerja untuk menghasilkan *output* yang sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan.

#### 2. *Employee Efficiency*

*Efficiency* mengacu kepada kecepatan individu dalam menyelesaikan suatu tugas yang juga dianggap sebagai biaya umum dari usaha karyawan dalam mencapai suatu hasil.

Kinerja karyawan, efektivitas atau efisiensi merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Dengan demikian, karyawan membutuhkan kemampuan dan motivasi untuk kinerja yang lebih efektif. Rumusan ini juga dikemukakan oleh Cardy & Leonard (2015) yang menyatakan bahwa merupakan sarana yang digunakan manajemen sumber daya manusia dalam mengonseptualisasikan faktor-faktor penentu kinerja. Artinya jika motivasi atau kemampuan pegawai rendah maka dampak yang ditimbulkan adalah kinerja pegawai juga akan rendah. Selain itu, Rahman, dkk. dalam Mekasha (2020) juga menyampaikan rumusan yang sama bahwa kinerja karyawan dapat ditentukan berdasarkan tiga faktor, yaitu :

#### 1. *Work Environment*

#### 2. *Ability*

#### 3. *Motivation*

Dengan demikian, berdasarkan faktor-faktor tersebut Mekasha (2020), menyampaikan beberapa faktor yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

#### 1. *Engagement*

*Engagement* mengacu pada tingkat keterlibatan dan keterikatan emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka. Ketika seseorang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung menikmati tugas-tugas yang mereka lakukan dan memiliki motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

#### 2. *Diversity Competence*

*Diversity Competence* mengacu pada kemampuan seseorang untuk bekerja secara efektif dengan individu yang memiliki latar belakang yang berbeda,

#### 3. *Fairness of Compensation*

*Fairness of Compensation* mengacu pada persepsi individu tentang sejauh mana gaji atau kompensasi yang diterima sebanding dengan tingkat kinerja dan kontribusi yang diberikan.

#### 4. *Development of Opportunities*

*Development of Opportunities* mengacu pada upaya organisasi dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka dalam rangka meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka terhadap organisasi.

### 1.2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 dibawah ini menunjukkan beberapa karya ilmiah sejenis sebelumnya yang merincikan peneliti, judul, variabel, metode, hasil, serta persamaan dan perbedaan penelitian.

**Tabel 6. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1	Maria Brigita Dini Kusumaningrum (2022)  "Pengaruh Dimensi Keragaman Tenaga Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Yogyakarta	Variabel X : Keragaman Tenaga Kerja (Jenis Kelamin, Usia, Etnis, Latar Belakang Pendidikan)  Variabel Y : Kinerja Karyawan  Metode Penelitian : Kuantitatif	Secara simultan keragaman tenaga kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, dimensi usia dan dimensi latar belakang pendidikan berpengaruh signifikan & positif terhadap kinerja karyawan, dimensi etnis berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan, dimensi jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan : Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif; variabel X yang diteliti memiliki kesamaan dimensi mencakup dimensi jenis kelamin, usia, etnis, & pendidikan; dan variabel Y yaitu kinerja karyawan  Perbedaan : Variabel X tidak menggunakan dimensi agama dan menjelaskan pengaruh secara parsial juga.
2	Padam Dongol (2022)  <i>Workforce Diversity and its Impact on Employees Performance in Commercial Banks in Nepal</i>	Variabel X : <i>Workforce Diversity (Gender, Age, Education, Ethni-city)</i>  Variabel Y : <i>Employee Performance</i>  Metode Penelitian : Kuantitatif	Keragaman gender, usia, pendidikan, dan etnis secara parsial berhubungan positif dengan kinerja pegawai di bank komersil.	Persamaan : Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif; variabel X yang diteliti memiliki kesamaan dimensi mencakup dimensi gender, usia, latar belakang pendidikan, dan etnis; dan variabel Y kinerja karyawan  Perbedaan: Variabel X tidak menggunakan dimensi agama dan tidak menjelaskan pengaruh secara simultan tetapi menjelaskan pengaruh secara parsial.
3	Sughra Habib (2022)  Impact of Workforce Diversity	Variabel X : <i>Workforce Diversity (Age, Gender, Ethnic)</i>  Variabel Y :	Terdapat hubungan yang signifikan antara keragaman tenaga kerja dan kinerja karyawan	Persamaan : Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif; variabel X yang diteliti memiliki

No	Peneliti	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
	on Employee Performance, Mediating Role of Organizational Culture	<i>Employee Performance</i> Metode Penelitian : Kuantitatif	dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi	kesamaan dimensi mencakup usia, gender, dan etnis; dan variabel Y kinerja karyawan  Perbedaan : Variabel X tidak menggunakan dimensi latar belakang pendidikan dan agama; menggunakan variabel mediasi.
4	Hellen Kanaiza Barang'a, Chrispen Maende (2019)  <i>Workforce Diversity on Employee Performance in the Office of the Attorney General and Department of Justice, Kenya</i>	Variabel X yaitu <i>Workforce Diversity (Educational Background, Ethnicity, Age, Gender)</i> dan variabel Y yaitu <i>Employee Performance</i>  Metode penelitian: Survei Deskriptif	Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang beragam mendorong tingkat konsistensi, kreativitas yang lebih tinggi karena perspektif mereka yang unik; manajemen keragaman etnis meningkatkan keuntungan dalam kesejahteraan dan efisiensi pekerja yang mengarah pada pengurangan <i>turnover</i> , lebih sedikit perselisihan dan keluhan internal, pencegahan marginalisasi dan eksklusi kategori pekerja, peningkatan kohesi sosial; keragaman usia memberikan pengetahuan, nilai, dan preferensi yang lebih luas; dan memiliki gender yang beragam dalam organisasi mengarah ke kumpulan bakat yang lebih luas, mendorong sudut pandang dan pendekatan yang berbeda.	Persamaan : Variabel X mencakup latar belakang pendidikan, etnis, dan usia; dan variabel Y  Perbedaan : Metode yang digunakan; dan variabel X tidak menggunakan dimensi gender dan agama
5	Amir Sohail, Faisal Khan, Muhammad Sufyan, Maaz Uddin, dan Abdul Basit (2019)	Variabel X yaitu <i>Demographic Variable (Age, Gender, Education Background, Ethnicity)</i> dan variabel Y yaitu <i>Employee Performance</i>  Metode penelitian : Kuantitatif	Adanya hubungan yang positif antara variabel usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan keragaman etnis terhadap kinerja karyawan.	Persamaan : Metode yang digunakan; variabel X menekankan pada demografi yang mencakup usia, gender, etnis dan latar belakang pendidikan; dan variabel Y

No	Peneliti	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
	<i>The Effect of Workforce Diversity on Employee Performance in Higher Education Sector</i>			Perbedaan : Variabel X tidak menggunakan dimensi agama

Sumber : Peneliti (2023)

### 1.2.5 Hubungan Keberagaman Demografis Tenaga Kerja dengan Kinerja Karyawan

Moon (2018) berpendapat bahwa perbedaan demografis dapat memberikan keunggulan berupa sumber informasi yang beragam dan sudut pandang yang berbeda. Organisasi yang heterogen secara demografis dapat memberikan motivasi terhadap karyawan untuk terlibat dalam proses pemecahan masalah melalui konflik konstruktif yang memberi fasilitas kepada karyawan untuk berdiskusi dari berbagai pendapat dan pemikiran yang berbeda. Menurut Moon (2018) gagasan ini juga telah didukung oleh beberapa temuan yang dilakukan olehnya, diantaranya menurut Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Williams & O'Reilly, 1998, kelompok kerja yang heterogen lebih cenderung memiliki akses ke berbagai informasi, pengetahuan, dan perspektif daripada rekan-rekan mereka yang homogen; menurut Cox & Blake, 1991 perbedaan informasi ini mencerminkan sumber daya yang lebih besar dan kemampuan pengambilan keputusan kelompok kerja heterogen yang meningkatkan kinerja mereka; menurut Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999, secara khusus, kombinasi dan integrasi berbagai perspektif dan ide-ide unik menciptakan bentuk konflik yang produktif, merangsang solusi yang lebih komprehensif dan inovatif untuk masalah kompleks dalam kelompok; serta menurut Williams & O'Reilly, 1998, kurangnya sudut pandang dan informasi unik yang dimiliki oleh anggota kelompok menghambat kualitas debat pengambilan keputusan, tingkat homogenitas demografis yang tinggi mengakibatkan penurunan inovasi dan kreativitas. Johnson dkk. (2013) memberikan pendapat yang sama bahwa para peneliti beranggapan karakteristik demografi mempengaruhi kognisi, perilaku, dan pengambilan keputusan yang selanjutnya berdampak pada hasil tingkat kinerja perusahaan atau karyawan. Penjelasan tersebut sejalan dengan teori *cognitive diversity hypothesis* yang menjelaskan bahwa keberagaman tenaga kerja memberikan manfaat terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan satu dari sekian faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja adalah keberagaman kognitif yang didapatkan dari keberagaman karyawan, dimana mencakup perbedaan dalam karakteristik seperti keahlian, pengalaman, dan sudut pandang di antara anggota tim pula. Selain itu, banyak peneliti juga telah mengemukakan pandangan bahwa keragaman fisik yang juga dikenal sebagai keanekaragaman bio-demografi memiliki dampak positif terhadap kinerja tim dimana hal ini disebabkan anggota tim dapat memberikan kontribusi atribut kognitif yang unik berdasarkan pengalaman yang berasal dari latar belakang demografis mereka. (Bright & Cortes, 2019; Horwitz & Horwitz, 2007).

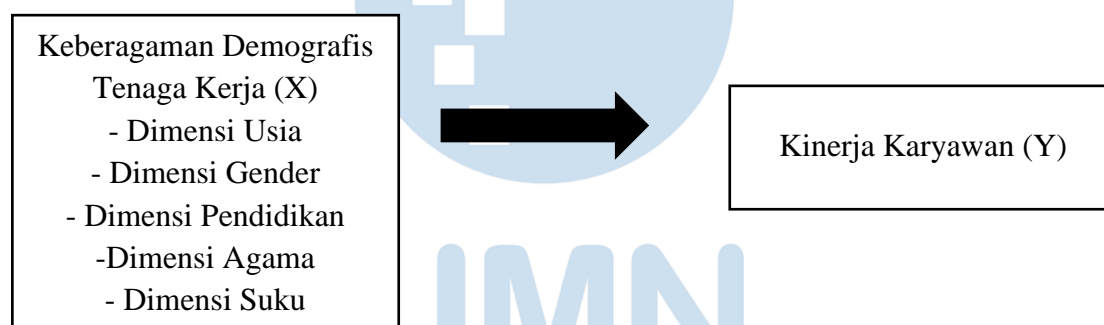
Phillips & Loyd (2006) menyampaikan bahwa beberapa peneliti telah menyarankan bahwa memiliki *surface-level diversity* akan bermanfaat bagi tim karena membantu tim menjadi lebih positif dan menerima terhadap perbedaan pendapat, dan menampilkan keterlibatan tugas yang lebih besar dibandingkan dengan tim homogen *deep-level diversity*. Robbins & Judge (2022), menyampaikan bahwa perbedaan antar karyawan yang dikarenakan karakteristik biografis yang unik dan beragam dari setiap karyawan di perusahaan itu sendiri akan menghasilkan



kinerja yang terbaik juga dari setiap individu tersebut. Menurut Trinh (2016) variasi komposisi demografis kelompok kerja atau tim dapat mempengaruhi proses kerja dalam secara keseluruhan dalam suatu kelompok, dan dalam proses ini pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja kelompok atau individu dari setiap kelompok tersebut. Schwartz-Ziv (2017) berpendapat bahwa keberagaman dapat meningkatkan kinerja karyawan karena setiap karyawan merupakan pelaku utama dalam memberikan nilai-nilai yang berasal dari latar belakang mereka yang berbeda. Selain itu, International Labour Organization (2022) juga menyatakan bahwa tingkat keragaman yang tinggi memiliki peran penting bagi kinerja organisasi dan berkaitan dengan tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Hal ini pun telah dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh keberagaman tenaga kerja terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan hasil bahwa keberagaman tenaga kerja berpengaruh secara signifikan dan berhubungan positif terhadap kinerja karyawan (Kusumaningrum, 2022; Dongol, 2022; Habib & Zaidi, 2022; Barang'a & Maende, 2019; Khan dkk., 2019).

### 1.2.6 Kerangka Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel independen dalam penelitian ini adalah keragaman demografis tenaga kerja dan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Variabel keberagaman demografis tenaga kerja pada penelitian ini dijabarkan menjadi lima dimensi yaitu usia, gender, pendidikan, agama dan suku.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### 1.2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan-penjelasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan penelitian ini memiliki dua hipotesis, yaitu:

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh antara keberagaman demografis tenaga kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ.

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh antara keberagaman demografis tenaga kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah keberagaman demografis tenaga kerja, sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan PT XYZ yang terbagi kedalam 5 bagian yang kemudian menjadi 5 subpopulasi. Penentuan sampel yang dibutuhkan pada penelitian ini menggunakan Rumus Slovin dengan batas kesalahan 5% (taraf signifikansi 5%) atau memiliki tingkat akurasi 95% (taraf kepercayaan 95%). Jumlah populasinya 318, dengan perhitungan sebagai berikut



$$\frac{318}{1 + 318 \cdot (0,05)^2} = 177.1$$

Perhitungan yang telah dilakukan menghasilkan angka 177.1, maka dapat disimpulkan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 178 karyawan. Lalu, karena populasi yang digunakan terbagi kedalam lima sub populasi, maka metode pengumpulan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportionate stratified random sampling*. yang berarti teknik pengambilan sampel dilakukan kepada populasi berstrata dengan mengambil sampel dari setiap sub populasi. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan sampel yang representatif dari setiap sub populasi yang ada. Rumus 3.3 dibawah ini merupakan cara untuk mendapatkan jumlah sampel pada masing-masing sub populasi dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*.

$$\text{Jumlah Sampel} = \frac{\text{Jumlah Subpopulasi}}{\text{Jumlah Populasi}} \times \text{Jumlah Sampel yang Diperlukan}$$

Berdasarkan rumus tersebut pun, didapatkan jumlah sampel yang dibutuhkan dari setiap sub populasi yang ada. Jumlah tersebut dapat dilihat dalam Tabel 3.2 sebagai berikut :

**Tabel 7. Sampling Populasi PT XYZ**

Bagian	Populasi	Sampel
Bisnis	15	8
SDM	62	35
Operasi	138	77
Teknologi	48	27
Utama	55	31
<b>Total</b>	<b>318</b>	<b>178</b>

**Sumber : Perhitungan Sampel Peneliti (2023)**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menggunakan kuesioner atau angket yang disebarkan kepada karyawan di PT XYZ dengan teknik analisis penelitian yaitu analisis regresi linear sederhana. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2023 dengan pengumpulan data yang dilakukan selama bulan April hingga Mei 2023.

Selanjutnya, penelitian ini meneliti dua variabel yaitu keberagaman demografis tenaga kerja sebagai variabel independen atau variabel bebas dan kinerja sebagai variabel dependen atau variabel terikat. Tabel 8 dan Tabel 9 dibawah ini menunjukkan daftar variabel operasional yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 8. Operasional Variabel Keberagaman Demografis Tenaga Kerja**

Variabel	Dimensi	Indikator
Keberagaman Demografis Tenaga Kerja	Usia	<i>Diversity Climate</i>
		<i>Awareness</i>
Keberagaman dalam hal perbedaan karakteristik dimana karakter tersebut mudah dilihat, seperti jenis kelamin, ras, etnis, usia, dll. Perbedaan tersebut tidak selalu mencerminkan cara orang berpikir atau merasakan sesuatu, tetapi perbedaan tersebut dapat menimbulkan stereotip tertentu.	Gender	<i>Diversity Climate</i>
		<i>Gender Based Programs</i>
	Pendidikan	<i>Equal Opportunities</i>
		<i>Level of Education</i>
Agama	Agama	<i>Demonstration of Soft Skills</i>
		<i>Diversity Climate</i>
		<i>Decision Making &amp; Problem Solving Process</i>
Suku	Suku	<i>Equal Opportunities</i>
		<i>Multicultural Workforce</i>
		<i>Ethnic Background</i>

Robbins & Judge (2022)	<i>Ethnic Inclusion</i>
	Lucas (2022); Sheth (2017); Giles (2008)

**Tabel 9. Operasional Variabel Kinerja**

Variabel	Indikator
Kinerja Karyawan	<i>Engagement</i>
Kinerja karyawan adalah seberapa baik seorang karyawan secara efektif memenuhi persyaratan pekerjaannya atau melaksanakan tugasnya sehingga mencapai hasil yang baik.	<i>Diversity Competence</i>
	<i>Fairness of Compensation</i>
	<i>Development Opportunities</i>
	Mekasha (2020)
Prasad (2017)	

Pengujian instrumen penelitian telah dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas Menurut Sugiyono (2019), uji validitas digunakan untuk mengukur keabsahan atau kevalidan dari suatu kuesioner. Terdapat angka signifikansi yang dijadikan patokan yaitu sebesar 5% atau 0,05. Hasil instrumen ini dapat dikatakan telah layak jika memiliki taraf sinifikasi sebesar 0,05 yang telah dikorelasikan menggunakan r tabel. Dalam melakukan uji validitas dilakukan penyebaran kuesioner dilakukan kepada 30 responden yang merupakan karyawan di PT XYZ. Karena sampel yang digunakan sebanyak 30 responden dan nilai signifikansi sebesar 5%, maka nilai r tabel yang didapatkan sebesar 0,361. Hasil uji validitas pada variabel keberagaman demografis tenaga kerja dan kinerja karyawan menunjukkan nilai r hitung dari setiap item yang terdapat di kedua variabel memiliki nilai lebih besar dari nilai r tabel yang telah ditentukan, yaitu 0.361. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item di variabel keberagaman demografis tenaga kerja dan kinerja karyawan adalah valid. Selanjutnya dalam uji reliabilitas, Ghazali (2018) menyampaikan bahwa Alpha Cronbach's dapat digunakan sebagai patokan apakah variabel reliabel atau tidak dan nilai Alpha Cronbach's sendiri dapat diterima apabila  $> 0,6$ . Nilai Alpha Cronbach's pada variabel keberagaman demografis tenaga kerja adalah sebesar 0.934 sedangkan pada variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0.774. Kedua nilai tersebut  $> 0.6$  sehingga nilai Alpha Cronbach's dalam uji reliabilitas dapat diterima.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Profil Responden

Jumlah responden yang terkumpul dalam penelitian ini adalah sebanyak 177 karyawan PT XYZ. Seluruh responden yang terkumpul telah sesuai dengan penentuan sampel yang sebelumnya telah ditentukan. Tabel 4.1 dibawah ini menunjukkan profil responden di PT XYZ.

**Tabel 10. Profil Responden**

Kategori	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Asal Bagian	Bisnis	8	4.5%
	SDM	35	19.7%
	Operasi	77	43.3%
	Teknologi	27	15.2%
	Utama	31	17.4%
	Total	178	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki	117	65.7%

Kategori	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
	Perempuan	61	34.3%
	Total	177	100%
Usia	20-26 th	41	23%
	27-42 th	115	64.6%
	43-55 th	22	12.4%
	Total	178	100%
Pendidikan Terakhir	SMA	15	8.4%
	D3	23	12.9%
	D4/S1	125	70.2%
	S2	15	8.4%
	Total	178	100%
Agama	Islam	174	97.8%
	Kristen Protestan	4	2.2%
	Total	177	100%
Suku	Batak	1	0.6%
	Betawi	1	0.6%
	Bugis	1	0.6%
	Cirebon	1	0.6%
	Jawa	37	20.8%
	Melayu	3	1.7%
	Minangkabau	2	1.1%
	Sunda	127	71.3%
	Ulun Lampung	1	0.6%
	Lainnya (Silahkan isi sendiri)	4	2.2%
	Total	178	100%
Lama Bekerja	< 1 th	21	11.8%
	1-5 th	79	44.4%
	6-10 th	29	16.3%
	> 10 th	49	27.5%
	Total	178	100%

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Berdasarkan Tabel 10 diatas dapat diketahui bahwa responden penelitian ini berasal dari 5 direktorat, yaitu 8 karyawan atau 4.5% berasal dari bagian Bisnis, 35 karyawan atau 19.7% berasal dari bagian SDM; 77 karyawan atau 43.3% berasal dari bagian Operasi, 27 karyawan atau 15.2% berasal dari bagian Teknologi, dan 31 karyawan atau 17.4% berasal dari bagian Utama. Selain itu, berdasarkan jenis kelamin responden penelitian ini terdiri dari 117 karyawan laki-laki atau sebesar 65.7% dan 61 karyawan perempuan atau sebesar 34.3%, sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merupakan laki-laki. Dilihat dari usia, responden penelitian ini terdiri dari 41 karyawan yang berusia 20-26 tahun atau sebesar 23.%, 115 karyawan yang berusia 27-42 tahun atau 64.6%, dan 22 karyawan yang berusia 43-55 tahun atau sebesar 12.4%. sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berusia 27-42 tahun. Lalu, responden penelitian ini terdiri dari 15 karyawan atau 8.4% yang berpendidikan terakhir di jenjang SMA, 23 karyawan atau 12.9% yang berpendidikan terakhir di jenjang D3, 125 karyawan atau 70.2% yang berpendidikan terakhir di jenjang D4/S1, dan 15 karyawan atau 8.4% yang berpendidikan terakhir di jenjang S2, sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berpendidikan terakhir pada jenjang D4/S1. Berdasarkan agama, responden penelitian ini terdiri dari 174 karyawan atau 97.8% yang beragama Islam dan 4 karyawan atau 2.2 % yang beragama Kristen Protestan, sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden beragama islam. Profil responden juga dapat dilihat dari asal sukunya yang terdiri dari 1 karyawan atau 0.6% berasal dari Batak, 1 karyawan atau 0.6% berasal dari Betawi, 1 karyawan atau 0.6% berasal dari Bugis, 1 karyawan atau 0.6% berasal dari Cirebon, 37 karyawan atau 20.8% berasal dari Jawa, 3 karyawan atau 1.7% berasal dari Melayu, 2 karyawan atau 1.1% berasal dari Minangkabau, 127 karyawan atau 71.3% karyawan berasal dari Sunda, 1 karyawan atau 0.6% berasal dari Ulun Lampung, dan 4 karyawan atau

2.2% yang berasal dari Lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berasal dari Suku Sunda. Profil responden yang terakhir dapat dilihat dari lamanya karyawan tersebut bekerja di perusahaan, yaitu 21 karyawan atau 11.8% telah bekerja selama < 1 tahun, 79 karyawan atau 44.4% telah bekerja selama 1-5 tahun, 29 karyawan atau 16.3% telah bekerja selama 6-10 tahun, dan 49 karyawan atau 27.5% telah bekerja selama > 10 th, sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah bekerja selama 1-5 tahun.

### 3.2 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis menggunakan analisis regresi linear sederhana dengan IBM Statistics SPSS 24 diperoleh hasil analisis sebagai berikut:

**Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.046	2.544		3.556	0.000
	Keberagaman Demografis Tenaga Kerja	0.194	0.023	0.543	8.587	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Olah Data Peneliti, 2023

Melalui Tabel 11 di atas dapat diketahui seberapa besar pengaruh keberagaman demografis tenaga kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Dalam tabel tersebut dapat dilihat nilai konstanta (a) sebesar 9.046 dan nilai koefisien regresi sebesar 0.543 dengan tingkat signifikansi 0.000. Melalui nilai tersebut, maka dapat terbentuk model persamaan regresi yang dinotasikan sebagai berikut.

$$Y = 9.046 - 0.543X$$

Model persamaan regresi tersebut memiliki informasi sebagai berikut :

- Nilai konstanta sebesar 9.046 menunjukkan nilai konstanta dari variabel keberagaman demografis tenaga kerja sebesar 9.046.
- Nilai koefisien regresi variabel x atau keberagaman demografis tenaga kerja sebesar 0.543 dengan tanda positif. Hal ini dapat diartikan sebagai setiap penambahan satu angka keberagaman demografis tenaga kerja di PT XYZ, kinerja karyawan juga mengalami peningkatan 0.543.

Berdasarkan nilai signifikansi, variabel keberagaman demografis tenaga kerja memiliki nilai 0,000 yang berarti nilai signifikansi < nilai probabilitas 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa variabel variabel keberagaman demografis tenaga kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan juga bahwa Ho ditolak dan H1 diterima.

### 3.3 Diskusi

Melalui hasil pengujian yang sebelumnya telah dilakukan, dapat diketahui adanya pengaruh keberagaman demografis tenaga kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis korelasi antara variabel keberagaman demografis tenaga kerja terhadap kinerja karyawan dimana nilai r hitung 0,543. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi

hubungan yang kuat antara keberagaman demografis tenaga kerja dengan kinerja karyawan. Robbins & Judge (2022) menyampaikan bahwa karakteristik biografis yang unik dan beragam dari setiap individu di perusahaan akan menghasilkan kinerja yang terbaik juga dari setiap individu tersebut.

Arah hubungan dari kedua variabel tersebut pun dapat dikatakan positif karena nilai  $r$  hitung menunjukkan hasil yang positif yang berarti semakin tinggi keberagaman demografis tenaga kerja maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Dongol (2022) yang menyatakan bahwa keragaman berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Menurut Trinh (2016) hal ini dikarenakan variasi komposisi demografis kelompok kerja atau tim dapat mempengaruhi proses kerja dalam secara keseluruhan dalam suatu kelompok, dan dalam proses ini pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja kelompok atau individu dari setiap kelompok tersebut.

Selanjutnya pada pengujian hipotesis melalui uji  $t$ , variabel keberagaman demografis tenaga kerja memiliki nilai 0,000 yang berarti nilai signifikansi  $<$  nilai probabilitas 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa variabel keberagaman demografis tenaga kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan juga bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti terdapat pengaruh keberagaman demografis tenaga kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusumaningrum (2022) dan Habib (2022) bahwa keberagaman tenaga kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Schwartz-Ziv (2017) berpendapat bahwa keberagaman dapat meningkatkan kinerja karyawan karena setiap karyawan merupakan pelaku utama dalam memberikan nilai-nilai yang berasal dari latar belakang mereka yang berbeda. Melalui hasil pengolahan data diperoleh rumus regresi penelitian ini yaitu :

$$Y = 9.046 - 0.543X$$

Hasil koefisien determinasi menunjukkan besaran pengaruh variabel keberagaman demografis tenaga kerja adalah 29,5%, Namun nilai pengaruh 29.5% ini menunjukkan bahwa pengaruh keberagaman demografis tenaga kerja terhadap kinerja karyawan tergolong rendah, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT XYZ yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, keberagaman demografis tenaga kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh keberagaman tenaga kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ memiliki nilai sebesar 29.5%. Nilai tersebut tergolong rendah karena 70.5 % lainnya merupakan variabel lain diluar keberagaman demografis tenaga kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak diteliti pada penelitian ini. Walaupun demikian, meski dengan angka pengaruh yang rendah, keberagaman demografis tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta penelitian ini pun tetap sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Kusumaningrum (2022) dimana dalam penelitiannya, keberagaman tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, International Labour Organization (2022) juga menyatakan bahwa tingkat keragaman yang tinggi memiliki peran penting bagi kinerja organisasi dan berkaitan dengan tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Dalam operasional perusahaan dalam pengambilan keputusan perlu mempertimbangkan keragaman demografi untuk regenerasi, menciptakan budaya inklusif, *Equal Employment Opportunies*. Harapanya

dengan perusahaan mempertimbangkan keragaman demografis kinerja karyawan terus bertumbuh positif.

## 4.2 Saran

### 4.2.1 Saran bagi Perusahaan

Sesuai dengan hasil temuan empirik, menyarankan beberapa saran yang dapat dilakukan oleh perusahaan

1. Menciptakan budaya yang inklusif. Keberadaan keberagaman demografis tenaga kerja sendiri tidak lepas dari inklusivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan budaya kerja yang inklusif di mana setiap karyawan merasa dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan yang adil untuk berkembang. Beberapa program yang dapat dilaksanakan perusahaan diantaranya adalah melakukan evaluasi serta pengembangan terhadap kebijakan dan praktik organisasi agar searah dengan keberagaman dan agar tidak mengandung unsur diskriminatif.
2. Menyediakan program pelatihan kesadaran keberagaman dan inklusi bagi semua karyawan.
3. Meningkatkan pemplementasian EEO atau *Equal Employment Opportunies* agar dalam praktiknya nanti akan menciptakan proses perencanaan, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, serta aktivitas bisnis lainnya yang melibatkan semua karyawan sesuai dengan keterampilan dan kualifikasinya
4. Perusahaan menciptakan forum dan *platform* untuk berbagi pengalaman dan perspektif mengenai keberagaman sehingga dapat menambah rasa saling menghargai bagi semua karyawan.

### 4.2.2 Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Beberapa hal yang dapat menjadi rekomendasi bagi penelitian selanjutnya dalam mengelola keberagaman demografis tenaga kerjanya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menyebutkan bahwa pengaruh keberagaman demografis terhadap kinerja karyawan sebesar 29.5% sehingga sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti variabel inklusif, variabel *diversity management*. Bagi penelitian selanjutnya dapat diteliti lebih lanjut mengenai variabel-variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian ini memfokuskan keberagaman yang diteliti berdasarkan demografisnya. Oleh karena itu, bagi penelitian selanjutnya, keberagaman demografis dapat diganti atau dikolaborasikan dengan keberagaman dalam jenis lain

## 4.3 Keterbatasan Penelitian ini

1. Penelitian ini meneliti secara simultan pengaruh dari usia, gender, pendidikan, agama, dan suku, sehingga saran bagi penelitian selanjutnya adalah meneliti pengaruh secara parsial dari dimensi-dimensi tersebut.
2. Dimensi pada penelitian ini mencakup usia, gender, pendidikan, agama, dan suku, namun pada penelitian selanjutnya dapat diperluas kembali dimensi-dimensi yang akan ditelitinya.



## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Akmaliyah. (2019). Analisis Kesetaraan Gender Pada Kata Ganti Orang Dalam Bahasa Arab dan Sunda. *Jurnal Studi Gender dan Anak*, 4(1), 35–40.
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward 6th* (6 ed.). London : Koran Page.
- Asir, A. (2014). Agama dan Fungsinya dalam Kehidupan Umat Manusia. *Jurnal Penelitian dan Pemikiran Keislaman*, 1(1), 51–58.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Berita Resmi Statistik*. Jakarta : Badan Pusat Statistik.
- Barang'a, H. K., & Maende, C. (2019). Workforce Diversity on Employee Performance in the Office of the Attorney General and Department of Justice, Kenya. *International Journal of Current Aspects*, 3(V), 252–266. <https://doi.org/10.35942/ijcab.v3iV.73>
- Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of Management*. Houston : OpenStax.
- BUMN. (2022). *Keterwakilan Perempuan dan Milenial*. Diakses pada 21 April 2023, dari <https://bumn.go.id/prioritas/prioritas/Keterwakilan%20Perempuan%20dan%20Milenial>
- Cardy, R., & Leonard, B. (2015). *Performance Management: Concepts, Skills and Exercises* (2 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315701790>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16 ed.). New York : Pearson Education, Inc.
- Dongol, P. (2022). Workforce Diversity and its Impact on Employees Performance in Commercial Banks in Nepal. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 10(1), 347–361.
- Ertekin, A. B., & Avunduk, Y. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133. <https://doi.org/10.5296/jei.v7i2.18949>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giles, E. F. (2008). *Application of the Interactional Model of Cultural Diversity to Identify Diversity Climate Factors Associated with Organizational Effectiveness in Accredited U.S. Physical Therapist Education Programs*.
- Habib, S., & Zaidi, S. S. A. (2022). Impact of Workforce Diversity on Employee Performance, Mediating Role of Organizational Culture. *Periodicals of Management Studies*, 2(2), 58–81.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015. <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>
- ILO. (2022, April 6). *Greater progress on diversity and inclusion essential to rebuild productive and resilient workplaces*. Diakses pada 10 Mei 2023, dari [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_841085/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_841085/lang--en/index.htm)
- Irmayani, N. W. D. (2021). *Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Yogyakarta : Deepublish.



- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board Composition Beyond Independence. *Journal of Management*, 39(1), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0149206312463938>
- Kagzi, M., & Guha, M. (2018). Does board demographic diversity influence firm performance? Evidence from Indian-knowledge intensive firms. *Benchmarking: An International Journal*, 25(3), 1028–1058. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0203>
- Kementrian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2023, Februari 6). *Pertumbuhan Ekonomi Tahun 2022 Capai 5,31%, Tertinggi Sejak 2014*. Diakses pada 3 April 2023, dari <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4904/pertumbuhan-ekonomi-tahun-2022-capai-531-tertinggi-sejak-2014>
- Khan, F., Sohail, A., Sufyan, M., Uddin, M., & Basit, A. (2019). The effect of Workforce Diversity on Employee Performance in Higher Education Sector. *Journal of Management Info*, 6(3), 1–8. <https://doi.org/10.31580/jmi.v6i3.515>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior : A Practical, Problem-solving Approach* (2 ed.). New York : McGraw-Hill Education.
- Kominfo. (2022, Maret 23). *Tenaga Kerja Terampil Kunci Penggerak Industri dan Pertumbuhan Ekonomi Berkualitas*. Diakses pada 3 April 2023, dari <https://www.kominfo.go.id/content/detail/40734/tenaga-kerja-terampil-kunci-penggerak-industri-dan-pertumbuhan-ekonomi-berkualitas/0/berita>
- Kusumaningrum, M. B. D. (2022). *Pengaruh Dimensi Keragaman Tenaga Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Yogyakarta)*. Universitas Atma Jaya.
- Lasut, E. E., Lengkong, V. P. K., & Ogi, I. W. J. (2017). Analisis Perbedaan Kinerja Pegawai Berdasarkan Gender, Usia Dan Masa Kerja (Studi Pada Dinas Pendidikan Sitaro). *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 5(2), 2771–2780.
- Lucas, L. S. (2022). *Workforce Diversity and Employee Performance in the Constitutional Commissions of Kenya*.
- Marchiori, D. M., Mainardes, E. W., & Rodrigues, R. G. (2019). Do Individual Characteristics Influence the Types of Technostress Reported by Workers? *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35(3), 218–230. <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1449713>
- Marembo, M., & Chinyamurindi, W. T. (2018). Impact of demographic variables on emotional intelligence levels amongst a sample of early career academics at a South African higher education institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1051>
- Mekasha, S. (2020). *Effect of Workforce Diversity on Employee Performance: the Case of Save the Children Ethiopia*.
- Michael Page. (2017). *Indonesia 2017 Salary & Employment Outlook : Overview of employment conditions, skills in demand, sector trends and salary benchmarks in Indonesia*. Diakses pada 10 April 2023, dari <https://www.michaelpage.co.id/content/salary-centre/2017-indonesia-salary-employment-outlook/>
- Michael Page. (2017, Januari 17). *2017 Asia Salary Employment Outlook - Employer Branding*. Diakses pada 11 April 2023, dari <https://www.michaelpage.co.jp/en/advice/%E6%A5%AD%E7%95%8C%E5%8B%95>

%E5%90%91%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%82%B1%E3%83%83%E3%83%88  
%E3%83%BB%E3%82%A2%E3%83%83%E3%83%97%E3%83%87%E3%83%BC  
%E3%83%88/2017-asia-salary-employment-outlook-employer-branding

- Moon, K.-K. (2018). Examining the Relationships Between Diversity and Work Behaviors in U.S. Federal Agencies: Does Inclusive Management Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 218–247. <https://doi.org/10.1177/0734371X16660157>
- Mujhiyat, A., Abdullah, T., & Akbar, M. (2019). The Effect of Leadership, Organization Culture, and Work Motivation on Job Performance of Principal of State Primary School in South Tangerang Banten. *Proceedings of the First International Conference on Technology and Educational Science*. <https://doi.org/10.4108/eai.21-11-2018.2282113>
- Phillips, K. W., & Loyd, D. L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.12.001>
- Prasad, R. D. (2017). The Impact of Workforce Diversity on Organizational Effectiveness: (A Study of Selected Banks in Tigray Region of Ethiopia). *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(1), 427–434. <https://doi.org/10.21275/29121604>
- Rahman, Munandar, S. A., Fitriani, A., Karlina, Y., & Yumriani. (2022). Pengertian Pendidikan, Ilmu Pendidikan dan Unsur-unsur Pendidikan. *Al Urwatul Wutsqa*, 2(1), 1–8.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Organizational Behavior* (18 ed.). Harlow : Pearson Education Limited.
- Schwartz-Ziv, M. (2017). Gender and Board Activeness: The Role of a Critical Mass. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52(2), 751–780. <https://doi.org/10.1017/S0022109017000059>
- Sheth, H. (2017). A Study on Workforce Diversity in Organizations. *Indian Journal Of Applied Research*, 7(2), 693–694.
- Shubchan, M. A. (2021). Memahami Latar Belakang Pendidikan Peserta Didik. *Perspektif*, 1(2), 167–171. <https://doi.org/10.53947/perspekt.v1i2.60>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Trinh, M. P. (2016). *Which Matters More?* (hlm. 213–239). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0047-6.ch010>
- Triwibisono, C., & Aurachman, R. (2021). Budaya Suku Bangsa di Indonesia dalam Mendukung Pengelolaan Organisasi (Studi Kasus: Universitas Telkom). *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.24853/jisi.8.1.45-53>
- Tynes, B. (2022, Maret 3). The Importance Of Diversity And Inclusion For Today's Companies. Diakses pada 10 April 2023, dari. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/03/03/the-importance-of-diversity-and-inclusion-for-todays-companies/?sh=395fe05d49df>
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural Diversity's Impact On Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590–602. <https://doi.org/10.5465/256593>