BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Di tengah persaingan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, perusahaan tidak hanya dituntut untuk memiliki modal, teknologi, dan sumber daya finansial yang memadai, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif. Kualitas sumber daya manusia yang baik akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan, meningkatkan produktivitas, serta mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu aspek yang sangat penting dalam pengelolaan organisasi modern.

Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien sehingga membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sementara itu, Sutrisno (2019) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi secara optimal. Pendapat lain dikemukakan oleh Kasmir (2022) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan tenaga kerja melalui berbagai fungsi manajemen yang

bertujuan untuk meningkatkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh modal, teknologi, atau fasilitas yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat membantu perusahaan mengembangkan kompetensi, meningkatkan motivasi, serta mengarahkan karyawan agar mampu bekerja secara optimal sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada pencapaian target perusahaan, tetapi juga pada upaya menciptakan karyawan yang kompeten, produktif, dan mampu memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Seiring dengan perkembangan dunia kerja, organisasi semakin dihadapkan pada tenaga kerja yang memiliki karakteristik yang beragam, baik dari segi usia, gender, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, maupun latar belakang sosial budaya. Keberagaman tersebut merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari dan perlu dikelola secara tepat agar dapat memberikan manfaat bagi perusahaan. Perbedaan karakteristik yang dimiliki setiap karyawan dapat menghadirkan berbagai sudut pandang, pengetahuan, dan pengalaman yang mampu mendorong kreativitas, inovasi, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Namun, apabila tidak dikelola dengan baik, keberagaman juga berpotensi menimbulkan

perbedaan persepsi, hambatan komunikasi, maupun kurangnya kerja sama antarpegawai. Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan, dapat dipahami bahwa pengelolaan *workplace diversity* merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif serta mendukung peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Workplace Diversity

a. Pengertian *Workplace Diversity*

Perubahan lingkungan bisnis global mendorong organisasi untuk merekrut tenaga kerja yang berasal dari berbagai latar belakang. Kondisi tersebut menjadikan keberagaman tenaga kerja sebagai fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi modern. Keberagaman ini dikenal dengan istilah *workplace diversity* atau keberagaman di tempat kerja, yaitu kondisi yang menunjukkan adanya perbedaan karakteristik individu dalam suatu organisasi. Perbedaan tersebut dapat berupa usia, gender, tingkat pendidikan, budaya, agama, etnis, pengalaman kerja, maupun karakteristik lainnya yang dimiliki oleh setiap karyawan. Keberagaman tersebut mencerminkan bahwa setiap individu memiliki latar belakang, pengetahuan, dan pengalaman yang berbeda sehingga mampu memberikan berbagai perspektif dalam lingkungan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mushtaque *et al. (2021)* menjelaskan bahwa *workforce diversity* merupakan keberadaan

individu dengan karakteristik yang berbeda dalam organisasi yang dapat memengaruhi perilaku kerja, kualitas pengambilan keputusan, serta kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Sohail *et al. (2019)* menjelaskan bahwa keberagaman tenaga kerja mencakup perbedaan karakteristik karyawan, khususnya usia, gender, dan latar belakang pendidikan. Perbedaan tersebut dapat memberikan variasi keterampilan, kemampuan, pengalaman, serta perspektif yang dapat dimanfaatkan dalam lingkungan kerja.

Islam dan Babgi (2023) menyatakan bahwa keberagaman tenaga kerja yang dikelola secara efektif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), kreativitas, inovasi, serta efektivitas organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberagaman tidak hanya menjadi karakteristik organisasi, tetapi juga dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja apabila dikelola dengan baik.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, *workplace diversity* tidak hanya dipandang sebagai perbedaan karakteristik individu, tetapi juga sebagai sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberagaman mampu mendorong kreativitas dan inovasi karena organisasi memperoleh berbagai sudut pandang dalam menyelesaikan permasalahan. Namun, apabila tidak dikelola secara tepat, keberagaman juga berpotensi menimbulkan

konflik, kesenjangan komunikasi, maupun perbedaan cara kerja antarindividu. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa *workplace diversity* merupakan keberagaman karakteristik individu di lingkungan kerja yang meliputi perbedaan usia, gender, tingkat pendidikan, serta latar belakang lainnya yang dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap organisasi.

b. Pentingnya *Workplace Diversity* dalam Organisasi

Perusahaan modern semakin menyadari bahwa keberagaman tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung keberhasilan organisasi. Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan dan tantangan yang terjadi. Dalam kondisi tersebut, keberagaman tenaga kerja menjadi suatu aset yang bernilai karena menghadirkan individu dengan latar belakang, pengalaman, pengetahuan, dan cara berpikir yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut memungkinkan perusahaan memperoleh berbagai ide, pengalaman, serta sudut pandang yang lebih luas dalam menyelesaikan permasalahan maupun mengambil keputusan. Dengan demikian, keberagaman tidak lagi dipandang sebagai perbedaan semata, tetapi juga sebagai potensi yang dapat mendukung terciptanya keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Keberagaman tenaga kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan

perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang. Karyawan yang berasal dari latar belakang yang beragam umumnya memiliki cara pandang dan pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan berbagai permasalahan, sehingga mampu menghasilkan ide, solusi, dan inovasi yang lebih kreatif. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif serta menerapkan pengelolaan keberagaman secara efektif agar potensi yang dimiliki setiap karyawan dapat dimanfaatkan secara optimal dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi organisasi dibandingkan dengan dampak negatif yang mungkin timbul.

c. Dimensi *Workplace Diversity*

Dalam penelitian ini, *workplace diversity* dibatasi pada tiga dimensi utama yaitu *age diversity*, *gender diversity*, dan *educational diversity* antara lain sebagai berikut:

1) *Age Diversity* (Keberagaman Usia)

Age diversity merupakan kondisi yang menunjukkan adanya perbedaan usia di antara karyawan dalam suatu organisasi. Keberagaman usia mencerminkan keberadaan tenaga kerja yang berasal dari berbagai kelompok generasi, mulai dari generasi yang lebih muda hingga generasi yang memiliki pengalaman kerja lebih panjang. Setiap kelompok usia memiliki karakteristik, kemampuan, pola pikir, serta cara bekerja yang berbeda sehingga dapat memberikan kontribusi yang beragam dalam pelaksanaan pekerjaan.

Perbedaan tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika organisasi modern dan perlu dikelola secara tepat agar potensi yang dimiliki setiap kelompok usia dapat dimanfaatkan secara optimal. Dengan pengelolaan yang baik, keberagaman usia dapat menjadi salah satu kekuatan organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Keberagaman usia memberikan kesempatan terjadinya transfer pengetahuan dan pengalaman antara karyawan senior dengan karyawan yang lebih muda. Karyawan senior umumnya memiliki pengalaman kerja yang lebih luas serta pemahaman yang lebih mendalam terhadap pekerjaan, sedangkan karyawan yang lebih muda cenderung memiliki kemampuan beradaptasi yang lebih baik terhadap perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja. Perpaduan karakteristik tersebut dapat menciptakan sinergi yang mendukung peningkatan efektivitas kerja dalam organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Sohail *et al. (2019)* menemukan bahwa *age diversity* berpengaruh positif terhadap *employee performance* karena mampu mendorong pertukaran pengalaman dan pengetahuan antargenerasi. Namun, Ahmad dan Rahman (2019) menyatakan bahwa perbedaan usia juga berpotensi menimbulkan konflik apabila tidak dikelola secara tepat.

2) *Gender Diversity* (Keberagaman Gender)

Gender diversity merupakan keberagaman tenaga kerja yang terdiri atas karyawan laki-laki dan perempuan dalam suatu organisasi. Keberagaman gender menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan pemberian kesempatan yang setara bagi setiap individu untuk berpartisipasi dan berkembang di lingkungan kerja. Perbedaan gender tidak hanya mencerminkan keberagaman komposisi tenaga kerja, tetapi juga menunjukkan adanya perbedaan karakteristik, pengalaman, serta cara pandang yang dapat memberikan kontribusi bagi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan bebas dari diskriminasi agar setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Keberagaman gender memungkinkan organisasi memiliki karyawan dengan sudut pandang dan pengalaman yang berbeda dalam menjalankan pekerjaan. Kehadiran karyawan laki-laki dan perempuan dalam satu lingkungan kerja dapat memperkaya cara berpikir serta memberikan berbagai alternatif dalam menyelesaikan permasalahan. Apabila perbedaan tersebut dapat dikelola dengan baik, keberagaman gender dapat menjadi salah satu kekuatan yang mendukung terciptanya kerja sama dan pencapaian kinerja yang lebih baik. Sohail *et al. (2019)* menemukan bahwa *gender diversity*

memiliki hubungan positif dengan *employee performance*, karena keberagaman karakteristik karyawan dapat memberikan variasi keterampilan, kemampuan, dan perspektif dalam lingkungan kerja. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Obeng *et al. (2025)* yang menunjukkan bahwa *gender diversity* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

3) *Education background diversity* (Keberagaman Latar Belakang Pendidikan)

Education background diversity merupakan kondisi yang menunjukkan adanya perbedaan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi. Keberagaman tingkat pendidikan menjadi salah satu bentuk *workplace diversity* yang mencerminkan variasi latar belakang akademik, pengetahuan, serta kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu. Perbedaan tersebut memungkinkan organisasi memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan, keterampilan, dan cara berpikir yang beragam dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, keberagaman tingkat pendidikan dapat memperluas wawasan organisasi karena setiap karyawan mampu memberikan kontribusi sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh melalui jenjang pendidikan yang ditempuh. Oleh karena itu, educational diversity menjadi salah satu aspek yang perlu dikelola secara tepat agar

mampu mendukung efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Karyawan dengan tingkat pendidikan yang berbeda cenderung memiliki pengetahuan, keterampilan, dan cara berpikir yang beragam dalam menyelesaikan pekerjaan. Perbedaan tersebut dapat memperkaya proses pertukaran pengetahuan dan memberikan berbagai alternatif dalam menghadapi permasalahan di lingkungan kerja. Apabila dikelola dengan baik, keberagaman latar belakang pendidikan dapat menjadi salah satu kekuatan organisasi karena setiap karyawan dapat memberikan kemampuan dan perspektif yang berbeda sesuai dengan latar belakang yang dimilikinya. Sohail *et al. (2019)* menemukan bahwa *education background diversity* memiliki hubungan positif dengan *employee performance*.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberagaman latar belakang pendidikan dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja melalui perbedaan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan. Namun, perbedaan tingkat pendidikan juga dapat menimbulkan perbedaan cara berpikir, persepsi, maupun pendekatan terhadap pekerjaan apabila tidak dikelola secara baik. Sejalan dengan hal tersebut, Tamang dan Tamang (2024) menjelaskan bahwa *education diversity* memberikan manfaat dalam memperkaya perspektif organisasi, meskipun pengaruhnya terhadap

kinerja karyawan tidak selalu menunjukkan hasil yang signifikan pada setiap organisasi.

d. Indikator Workplace Diversity

Menurut Sohail *et al.* (2019), keberagaman tenaga kerja dapat dilihat dari adanya perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi. Perbedaan tersebut tidak hanya menunjukkan bahwa karyawan berasal dari latar belakang yang berbeda, tetapi juga dapat membawa pengalaman, pengetahuan, kemampuan, dan cara pandang yang berbeda dalam menjalankan pekerjaan. Dalam penelitian Sohail *et al.* (2019), keberagaman tenaga kerja dilihat melalui tiga aspek, yaitu *age diversity, gender diversity,* dan *education background diversity* antara lain sebagai berikut:

1) *Age Diversity* (Keberagaman Usia)

Age diversity menggambarkan adanya perbedaan usia di antara karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan yang berada pada kelompok usia berbeda dapat memiliki pengalaman kerja, cara berpikir, kemampuan, serta cara menyelesaikan pekerjaan yang berbeda. Karyawan yang lebih senior biasanya memiliki pengalaman yang lebih banyak, sedangkan karyawan yang lebih muda dapat membawa perspektif dan cara kerja yang berbeda. Perbedaan tersebut dapat menjadi sumber pengetahuan dan pengalaman yang saling melengkapi dalam lingkungan kerja. Sohail *et al.* (2019) menjelaskan bahwa keberagaman usia dapat

memberikan variasi keterampilan, perspektif, karakteristik, dan kemampuan dalam memecahkan masalah.

2) *Gender Diversity* (Keberagaman Gender)

   Gender diversity menunjukkan adanya keberagaman gender yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi. Keberadaan karyawan laki-laki dan perempuan dapat menghadirkan pengalaman, kemampuan, dan sudut pandang yang berbeda dalam melaksanakan pekerjaan. Perbedaan tersebut dapat memberikan pilihan cara yang lebih beragam dalam menghadapi permasalahan maupun menyelesaikan pekerjaan. Menurut Sohail *et al.* (2019), keberagaman gender dapat memberikan variasi keterampilan, kemampuan, dan perspektif yang dapat mendukung aktivitas organisasi.

3) *Education background diversity* (Keberagaman Latar Belakang Pendidikan)

   Education background diversity menunjukkan adanya perbedaan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda dapat memiliki pengetahuan, keterampilan, dan cara memahami suatu pekerjaan yang berbeda. Kondisi tersebut dapat memperkaya sumber pengetahuan dalam organisasi karena setiap karyawan membawa kemampuan yang diperoleh dari latar belakang pendidikannya. Sohail *et al.* (2019) menjelaskan bahwa

keberagaman latar belakang pendidikan dapat memberikan variasi pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan dalam lingkungan kerja.

Sumber: Sohail *et al. (2019).*

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai hasil dan pencapaian yang diperoleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan kerja, kinerja menjadi bagian penting karena hasil pekerjaan setiap karyawan dapat memengaruhi pencapaian tujuan dan efektivitas organisasi.

Menurut Sohail *et al. (2019)*, employee performance berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan menghasilkan pencapaian kerja dalam organisasi. Kinerja karyawan menjadi salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan karena keberagaman tenaga kerja, seperti perbedaan usia, gender, dan latar belakang pendidikan, dapat menghadirkan kemampuan, pengalaman, serta perspektif yang berbeda dalam menjalankan pekerjaan. Penelitian Sohail et al. (2019) menunjukkan adanya hubungan positif antara *age*

diversity, gender diversity, dan *education background diversity* dengan employee performance.

Kinerja yang baik dapat tercermin dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya. Sebaliknya, kinerja yang belum optimal dapat menghambat pencapaian pekerjaan dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama ketika organisasi memiliki tenaga kerja dengan karakteristik yang beragam.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2019), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Motivasi Kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri karyawan yang membuatnya bersemangat untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi.

3. Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama.
4. Lingkungan Kerja adalah segala kondisi yang berada di sekitar karyawan saat bekerja, baik lingkungan fisik maupun nonfisik, yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
5. Budaya Organisasi merupakan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan bekerja.
6. Sistem Penghargaan adalah bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan prestasi kerja yang telah dicapai.
7. *Workplace Diversity* adalah keberagaman karakteristik karyawan dalam organisasi, seperti usia, gender, tingkat pendidikan, budaya, dan latar belakang lainnya yang dapat memengaruhi dinamika kerja dalam organisasi.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menggambarkan bagaimana seorang karyawan menjalankan pekerjaannya dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Kinerja tidak hanya dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang dicapai, tetapi juga dari kesungguhan karyawan dalam menyelesaikan tugas, komitmen terhadap tujuan organisasi, serta kemampuannya dalam membangun kerja sama dengan rekan kerja. Oleh karena itu,

kinerja karyawan menjadi salah satu hal penting yang perlu diperhatikan karena dapat menunjukkan sejauh mana karyawan mampu menjalankan perannya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sohail et al. (2019), employee performance merupakan salah satu aspek yang berkaitan dengan pencapaian karyawan dalam organisasi. Dalam penelitian tersebut, kinerja karyawan diukur melalui pernyataan yang menggambarkan komitmen dan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan, komitmen terhadap arah dan misi organisasi, hubungan antara kinerja dengan penghargaan, serta komitmen untuk menciptakan kerja sama yang baik dengan rekan kerja. Selain itu, kinerja karyawan juga dipandang memiliki kaitan dengan perkembangan organisasi karena kinerja yang baik dapat mendukung pertumbuhan organisasi.

Aspek pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian Sohail *et al.* (2019) berkaitan dengan bagaimana karyawan menjalankan pekerjaan dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari hasil pekerjaan, tetapi juga dari komitmen dan motivasi dalam menyelesaikan tugas, kesediaan untuk mengikuti arah dan misi organisasi, hubungan antara kinerja dengan penghargaan, serta kemampuan membangun kerja sama dengan rekan kerja. Aspek-aspek tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan mencakup sikap dan kontribusi yang diberikan dalam

menjalankan pekerjaan. Dalam instrumen penelitian Sohail *et al. (2019)*, *employee performance* terdiri atas sembilan item pertanyaan yang diadopsi dari penelitian sebelumnya.

Berdasarkan aspek pengukuran yang digunakan oleh Sohail *et al. (2019)*, penelitian ini menggunakan aspek tersebut sebagai dasar dalam mengukur kinerja karyawan pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Madiun. Penggunaan aspek tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kinerja karyawan secara lebih menyeluruh, baik dari komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan, kesesuaian dengan tujuan organisasi, hubungan kinerja dengan penghargaan, maupun kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu sumber referensi yang penting dalam penyusunan penelitian ini. Dengan mempelajari berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penulis dapat memperoleh gambaran mengenai hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan topik yang diteliti. Selain itu, penelitian terdahulu juga membantu penulis dalam memperkuat landasan teori, membandingkan hasil penelitian, serta memperkaya bahan kajian yang digunakan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, beberapa penelitian yang relevan dengan tema penelitian disajikan sebagai bahan acuan dan pembanding dalam penyusunan penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ahmad & Rahman (2019) *Effect of Workplace Diversity on Employees' Performance in Allama Iqbal Open University* Pakistan Journal of Distance & Online Learning	Mengetahui pengaruh *workplace diversity* terhadap kinerja karyawan.	*Age Diversity, Gender Diversity, Ethnic Diversity, Experience Diversity Employee Performance*	Kuantitatif, *Pearson Correlation* dan *Regression Analysis*	*Age diversity, gender diversity, dan ethnic diversity* berpengaruh negatif terhadap employee performance.
2	Sohail et al. (2019) *The Effect of Workforce Diversity on Employee Performance in Higher Education Sector* Journal of Management	Mengetahui hubungan dan pengaruh *age diversity, gender diversity,* dan *education background diversity* terhadap *employee performance*.	*Age Diversity, Gender Diversity, Education Background Diversity, Ethnic Diversity, Employee Performance*	Kuantitatif, *cross-sectional*, kuesioner, *simple random sampling*, korelasi dan regresi	*Age diversity, gender diversity, education background diversity, dan ethnic diversity memiliki hubungan positif dengan employee performance.*
3	Yadav & Singh (2020) *Workforce Diversity and Organizational Performance* Shanlax International Journal of Management	Mengkaji dampak keberagaman tenaga kerja.	*Workforce Diversity Performance*	*Literature Review*	Keberagaman tenaga kerja meningkatkan produktivitas dan kinerja.
4	Ayano (2020) *The Effects of Workforce Diversity on Employee Performance in Ethiopia: A Case of Addis Ababa Science*	Mengetahui hubungan keberagaman tenaga kerja dengan *employee performance* serta pengaruh berbagai dimensi	*Age Diversity, Gender Diversity, Ethnicity Diversity, Education Diversity, Employee Performance*	*Kuantitatif, kuesioner, analisis menggunakan SPSS dan MS Excel*	Berbagai dimensi *workforce diversity* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance.*

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	and Technology University European Journal of Business and Management	keberagaman terhadap kinerja.			
5	Mushtaque et al. (2021) *Workforce Diversity and Employee Performance: A Case of Commercial Banks in Pakistan* International Journal of Human Resource Studies	Menganalisis pengaruh workforce diversity terhadap employee performance.	*Age, Gender, Education Diversity Employee Performance*	Kuantitatif, *Multiple Regression*	*Age diversity dan gender diversity* berpengaruh positif signifikan.
6	Jekelle (2021) *An Empirical Analysis of Key Antecedents of Workforce Diversity on Job Performance in Nigeria* Journal of Economics and Business	Menganalisis hubungan *gender diversity, age diversity,* dan *educational background diversity* terhadap *employee performance*.	*Gender Diversity, Age Diversity, Educational Background Diversity, Employee Performance*	Kuantitatif, kuesioner, *Multiple Regression Analysis*	*Gender diversity, age diversity, dan educational background diversity memiliki hubungan signifikan dengan employee performance.*
7	Fletcher & Beauregard (2022) *Workplace Diversity and Inclusion* Psychology Research Review	Menganalisis implikasi keberagaman terhadap kinerja.	*Workplace Diversity Employee Performance*	*Literature Review*	Keberagaman yang inklusif meningkatkan efektivitas karyawan.
8	Malik (2022) *Workforce Diversity Enhancing*	Mengkaji peran *workforce diversity* dalam	*Gender Diversity, Age Diversity, Education Diversity,*	*Kuantitatif, survey*	Keberagaman gender, usia, pendidikan, dan etnis memiliki

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Employee Performance in Small and Medium-Sized Enterprise in Pakistan Global Business Management Review	meningkatkan *employee performance* pada UKM di Pakistan.	*Ethnicity Diversity, Employee Performance*		hubungan positif dengan *employee performance*.
9	Islam & Babgi (2023) *Workforce Diversity Management and Employee Performance* International Journal of Organizational Analysis	Menganalisis pengaruh manajemen keberagaman.	*Workforce Diversity Management Employee Performance*	Kuantitatif, SEM	Berpengaruh positif melalui engagement dan person-job fit.
10	Djadji (2023) *Workplace Diversity and Employee Performance* Journal of Management Research	Menganalisis hubungan *workplace diversity* dan kinerja.	*Workplace Diversity Employee Performance*	Kuantitatif	Berpengaruh positif terhadap *employee performance.*
11	Tamang & Tamang (2024) *Impact of Workforce Diversity on Employee Performance* Nepalese Journal of Management Research	Menganalisis pengaruh *workforce diversity* terhadap *employee performance.*	*Age, Gender, Education, Experience Diversity Employee Performance*	Kuantitatif, Survey	*Age diversity dan experience diversity* berpengaruh positif.
12	Shah & Dughar (2024) *Impact of Workplace Diversity*	Mengkaji dampak *workplace diversity.*	*Workplace Diversity Employee Performance*	*Literature Review*	Meningkatkan kreativitas, inovasi, dan efektivitas kerja.

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Shanlax International Journal of Management				
13	Obeng et al. (2025) *Gender Diversity and Employee Performance* International Journal of Management Studies	Menganalisis pengaruh *gender diversity.*	*Gender Diversity Employee Performance*	Kuantitatif, PLS-SEM	*Gender diversity* berpengaruh positif terhadap *employee performance.*
14	Salsabila & Karyati (2025) *The Impact of Workforce Diversity and Organizational Culture* International Journal of Business and Management	Menganalisis pengaruh *workforce diversity.*	*Workforce Diversity Employee Performance*	Kuantitatif, PLS-SEM	*Workforce diversity* berpengaruh positif signifikan.
15	Lama, Budhathoki & Ojha (2025) *Fostering an Inclusive Academic Workforce: Assessing the Impact of Age, Ethnic and Educational Diversity on Employee Performance* Business Ethics and Leadership	Menganalisis hubungan dan pengaruh *age diversity, ethnic diversity,* dan *educational diversity* terhadap *employee performance*.	*Age Diversity, Ethnic Diversity, Educational Diversity, Employee Performance*	Kuantitatif, deskriptif dan eksplanatori, *cross-sectional*, *purposive sampling*, korelasi dan regresi	*Age diversity, ethnic diversity, dan educational diversity berpengaruh positif terhadap employee performance.*

Sumber: Data Primer diolah (2026)

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran mengenai hubungan antarvariabel yang digunakan sebagai dasar dalam menjelaskan arah penelitian. Penyusunan kerangka konseptual dalam penelitian ini didasarkan pada teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan workplace diversity dan kinerja karyawan. Kerangka konseptual digunakan untuk memberikan gambaran mengenai hubungan antara keberagaman tenaga kerja yang terdiri atas *age diversity, gender diversity,* dan *education background diversity* dengan *employee performance* pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Madiun.

Perubahan lingkungan kerja membuat organisasi memiliki tenaga kerja dengan karakteristik yang semakin beragam. Karyawan dalam suatu organisasi dapat memiliki perbedaan usia, gender, maupun latar belakang pendidikan. Perbedaan tersebut membawa pengalaman, pengetahuan, kemampuan, dan cara pandang yang berbeda dalam menjalankan pekerjaan. Kondisi tersebut menjadikan workplace diversity sebagai salah satu hal yang penting untuk diperhatikan karena keberagaman tenaga kerja dapat memengaruhi cara karyawan bekerja dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sohail et al. (2019), keberagaman tenaga kerja mencakup perbedaan karakteristik karyawan, termasuk usia, gender, dan latar belakang pendidikan. Perbedaan tersebut dapat memberikan variasi keterampilan, kemampuan, pengalaman, serta perspektif dalam

lingkungan kerja. Keberagaman usia dapat mempertemukan karyawan dengan pengalaman dan karakteristik yang berbeda, keberagaman gender dapat memberikan variasi kemampuan dan perspektif, sedangkan keberagaman latar belakang pendidikan dapat memperkaya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki organisasi.

Sohail et al. (2019) juga menemukan bahwa ketiga aspek keberagaman tersebut memiliki hubungan positif dengan employee performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *age diversity* memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, begitu pula dengan *gender diversity* dan *education background diversity*. Nilai korelasi masing-masing menunjukkan hubungan positif dan sedang, yaitu 0,455 untuk age diversity, 0,513 untuk gender diversity, dan 0,481 untuk education background diversity. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja apabila perbedaan karakteristik karyawan dapat dikelola dan dimanfaatkan secara baik.

Hubungan antara *workplace diversity* dan kinerja karyawan dapat dilihat dari adanya perbedaan pengalaman, pengetahuan, serta perspektif yang dibawa oleh setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Karyawan dari kelompok usia yang berbeda dapat memiliki pengalaman dan cara pandang yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan. Begitu pula keberagaman gender dapat memberikan variasi perspektif dan kemampuan, sedangkan perbedaan latar belakang pendidikan dapat

mempertemukan pengetahuan dan keterampilan yang beragam. Perbedaan tersebut dapat membantu karyawan memperoleh berbagai alternatif dalam menyelesaikan permasalahan dan melaksanakan pekerjaan.

Penelitian Sohail *et al. (2019)* menunjukkan bahwa *age diversity, gender diversity,* dan *education background diversity* secara bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap employee performance. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki koefisien positif terhadap kinerja karyawan. Ketiga dimensi keberagaman tersebut juga secara bersama-sama mampu menjelaskan sebagian variasi dalam *employee performance*. Temuan tersebut memperkuat alasan bahwa ketiga aspek keberagaman tersebut relevan untuk digunakan dalam penelitian yang membahas kinerja karyawan.

Penelitian ini memfokuskan *workplace diversity* pada tiga dimensi yang digunakan oleh Sohail *et al. (2019)*, yaitu *age diversity* (X1), *gender diversity* (X2), dan *education background diversity* (X3). Pemilihan ketiga dimensi tersebut disesuaikan dengan karakteristik karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Madiun yang memiliki perbedaan usia, gender, dan tingkat pendidikan. Keberagaman tersebut menarik untuk dikaji karena setiap karyawan membawa karakteristik, pengalaman, pengetahuan, dan kemampuan yang berbeda dalam menjalankan pekerjaan.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *employee performance* (Y). Sohail *et al. (2019)* menggunakan *employee performance* sebagai variabel yang berkaitan dengan *age diversity, gender*

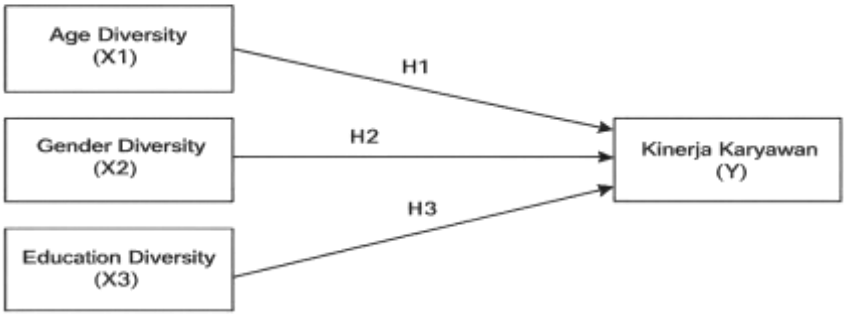
diversity, dan *education background diversity*. Pengukuran *employee performance* dalam penelitian tersebut mencakup sejumlah aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, komitmen dan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan, komitmen terhadap arah dan misi organisasi, hubungan kinerja dengan penghargaan, serta kemampuan membangun kerja sama dengan rekan kerja.

PT Jamkrindo Kantor Cabang Madiun memiliki karyawan dengan usia, gender, dan tingkat pendidikan yang beragam. Perbedaan tersebut dapat terlihat dari pengalaman kerja, pengetahuan, kemampuan, serta cara karyawan menjalankan tugasnya. Keberagaman tersebut dapat menjadi kekuatan bagi organisasi apabila dikelola dengan baik karena setiap karyawan dapat memberikan pengalaman dan sudut pandang yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, perbedaan karakteristik juga perlu diperhatikan agar tidak menimbulkan hambatan dalam komunikasi maupun kerja sama antar pegawai.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini mengacu pada hasil penelitian Sohail *et al. (2019)* yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *age diversity, gender diversity*, dan *education background diversity* dengan *employee performance*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberagaman yang dimiliki organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan melalui perbedaan pengalaman, kemampuan, pengetahuan, dan perspektif yang dimiliki setiap individu.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian Sohail *et al. (2019),* penelitian ini menempatkan *age diversity* (X1), *gender diversity* (X2), dan *education background diversity* (X3) sebagai variabel independen yang diduga memiliki pengaruh terhadap *employee performance* (Y) sebagai variabel dependen. Ketiga variabel tersebut dipilih karena sesuai dengan karakteristik tenaga kerja pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Madiun. Hubungan antar variabel tersebut menjadi dasar dalam penyusunan kerangka konseptual penelitian untuk menguji pengaruh keberagaman usia, gender, dan latar belakang pendidikan terhadap kinerja karyawan. Kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Sumber : Sohail *et al. (2019)*

D. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2022), hipotesis merupakan dugaan sementara mengenai hubungan antarvariabel penelitian yang dirumuskan berdasarkan teori, hasil penelitian terdahulu, dan kerangka konseptual yang telah disusun. Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah hipotesis asosiatif karena bertujuan untuk mengetahui pengaruh *workplace diversity* terhadap kinerja karyawan pada PT Jamkrindo Kantor Cabang

Madiun. maka hipotesis yang ditetapkan oleh peneliti pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh *Age Diversity* terhadap Kinerja Karyawan

   Keberagaman usia merupakan kondisi yang menunjukkan adanya perbedaan usia di antara karyawan dalam suatu organisasi. Dalam lingkungan kerja, setiap kelompok usia memiliki karakteristik dan keunggulan yang berbeda. Karyawan yang lebih senior umumnya memiliki pengalaman kerja yang lebih luas, pemahaman yang lebih mendalam terhadap pekerjaan, serta kemampuan dalam menghadapi berbagai situasi kerja. Sementara itu, karyawan yang lebih muda cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta lebih terbuka terhadap perkembangan teknologi dan cara kerja baru. Perbedaan karakteristik tersebut dapat memberikan kontribusi yang berbeda dalam pelaksanaan pekerjaan.

   Perbedaan usia juga memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan dan pengalaman antarkaryawan. Karyawan senior dapat berbagi pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh selama menjalankan pekerjaan, sedangkan karyawan yang lebih muda dapat memberikan gagasan baru serta cara pandang yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan. Sohail et al. (2019) menjelaskan bahwa karyawan dari kelompok usia yang berbeda memiliki keterampilan, perspektif, karakteristik, dan kemampuan pemecahan masalah yang

beragam. Ketika karyawan dengan usia yang berbeda bekerja bersama, perbedaan tersebut dapat membantu memperluas cara pandang dalam menyelesaikan pekerjaan dan mendukung peningkatan produktivitas.

Hal tersebut sejalan dengan Mushtaque et al. (2021) yang menunjukkan bahwa age diversity memiliki pengaruh positif terhadap employee performance. Keberagaman usia dapat menciptakan proses pembelajaran antargenerasi karena karyawan memiliki pengalaman dan kemampuan yang berbeda. Kondisi tersebut dapat membantu karyawan dalam memperoleh pengetahuan baru sekaligus meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan adanya pertukaran pengalaman antara karyawan yang lebih senior dan karyawan yang lebih muda, perbedaan usia dapat menjadi salah satu sumber kekuatan yang mendukung kinerja karyawan.

Pandangan tersebut juga didukung oleh Ayano (2020) yang menempatkan age diversity sebagai salah satu dimensi workforce diversity yang berkaitan dengan employee performance. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa keberagaman tenaga kerja yang terdiri atas perbedaan usia, gender, dan latar belakang pendidikan dapat memengaruhi kinerja karyawan. Keberagaman usia menjadi salah satu karakteristik tenaga kerja yang perlu diperhatikan karena setiap karyawan membawa pengalaman, kemampuan, dan cara pandang yang berbeda dalam melaksanakan pekerjaan.

Temuan tersebut diperkuat oleh Jekelle (2021) yang menjelaskan bahwa keberagaman usia dapat memberikan manfaat melalui perbedaan pengetahuan, nilai, perspektif, dan cara pandang yang dimiliki oleh karyawan dari kelompok usia yang berbeda. Karyawan yang lebih muda dapat memberikan kreativitas dan gagasan baru, sedangkan karyawan yang lebih senior dapat memberikan pengalaman dalam menghadapi berbagai permasalahan pekerjaan. Perpaduan tersebut dapat membantu organisasi dalam menciptakan proses kerja yang lebih dinamis dan mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, Tamang dan Tamang (2024) menyatakan bahwa age diversity berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena keberagaman usia dapat menciptakan keseimbangan antara pengalaman dan inovasi dalam lingkungan kerja. Karyawan dengan usia dan pengalaman yang berbeda dapat saling melengkapi dalam menjalankan tugas sehingga organisasi memiliki lebih banyak alternatif dalam menghadapi permasalahan pekerjaan. Hasil tersebut didukung oleh Yadav dan Singh (2020) yang menjelaskan bahwa keberagaman tenaga kerja dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi melalui pemanfaatan keunggulan yang dimiliki oleh setiap individu.

Meskipun demikian, keberagaman usia tetap perlu dikelola dengan baik. Perbedaan usia yang tidak diikuti dengan komunikasi dan kerja sama yang baik dapat menimbulkan perbedaan cara pandang maupun hambatan dalam hubungan kerja. Jekelle (2021) menjelaskan

bahwa keberagaman usia dapat menimbulkan permasalahan apabila perbedaan antarkelompok usia menyebabkan hubungan kerja dan komunikasi menjadi kurang baik. Sebaliknya, apabila perbedaan tersebut dapat dikelola secara tepat, karyawan dari berbagai kelompok usia dapat bekerja sama dan memanfaatkan kelebihan masing-masing untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, dapat dipahami bahwa age diversity memiliki potensi untuk memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan usia tidak hanya menunjukkan perbedaan karakteristik individu, tetapi juga dapat menjadi sumber pengalaman, pengetahuan, kreativitas, dan cara pandang yang saling melengkapi. Semakin baik organisasi mengelola perbedaan usia yang dimiliki karyawannya, semakin besar peluang terciptanya lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan.

H1 : Diduga Age Diversity berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh *Gender Diversity* terhadap Kinerja Karyawan

Keberagaman gender menunjukkan adanya keterlibatan karyawan laki-laki dan perempuan dalam suatu organisasi. Dalam organisasi modern, keberagaman gender menjadi salah satu aspek penting karena setiap individu dapat memiliki cara pandang, pengalaman, kemampuan, serta pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan. Perbedaan tersebut dapat menjadi sumber

pemikiran yang beragam sehingga mampu memperkaya proses kerja, meningkatkan kreativitas, serta mendukung pengambilan keputusan dalam organisasi. Oleh karena itu, keberadaan karyawan dengan latar belakang gender yang beragam dapat menjadi salah satu sumber daya yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Lingkungan kerja yang memberikan kesempatan yang setara kepada laki-laki dan perempuan cenderung menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka, adil, dan kolaboratif. Ketika setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan berkontribusi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, perbedaan gender tidak menjadi hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sohail et al. (2019) menjelaskan bahwa keberagaman gender merupakan salah satu bagian dari workforce diversity yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Perbedaan karakteristik antara laki-laki dan perempuan dapat memberikan perspektif dan kemampuan yang beragam dalam lingkungan kerja. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa keberagaman gender dapat mendukung kinerja ketika organisasi mampu menciptakan kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Jekelle (2021) yang menjelaskan bahwa keberagaman gender dapat memberikan tambahan perspektif dalam proses pengambilan keputusan. Kehadiran karyawan laki-laki dan perempuan dengan pengalaman serta sudut pandang yang berbeda dapat memperkaya proses berpikir dalam organisasi.

Keberagaman tersebut juga dapat memberikan ruang bagi munculnya gagasan yang lebih beragam sehingga dapat mendukung kreativitas, inovasi, dan pemahaman terhadap kebutuhan yang berbeda dalam lingkungan kerja. Jekelle (2021) juga menekankan bahwa organisasi yang memberikan perhatian terhadap keberagaman gender memiliki peluang untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten sekaligus meningkatkan kinerja.

Selanjutnya, Malik (2022) menjelaskan bahwa workforce diversity yang mencakup gender, usia, pendidikan, dan etnisitas berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan. Dalam lingkungan organisasi, keberagaman perlu dikelola melalui kerja sama dan pembentukan tim yang baik agar perbedaan yang ada dapat menjadi kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan adanya pemahaman terhadap keberagaman, karyawan dapat bekerja sama dengan lebih baik dan memanfaatkan perbedaan kemampuan maupun perspektif untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Penelitian Obeng et al. (2025) menunjukkan bahwa gender diversity memiliki pengaruh positif terhadap employee performance. Keberagaman gender dapat memberikan kontribusi terhadap kreativitas, kualitas pengambilan keputusan, dan efektivitas kerja karena karyawan memiliki sudut pandang yang berbeda dalam menghadapi permasalahan pekerjaan. Penelitian Mushtaque et al. (2021) juga menemukan bahwa gender diversity berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena

keberagaman dalam lingkungan kerja dapat menciptakan suasana yang lebih dinamis dan produktif. Temuan tersebut diperkuat oleh Ranta dan Ylinen (2023) yang menyatakan bahwa gender diversity dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui pemanfaatan perspektif yang beragam dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan.

Meskipun demikian, keberagaman gender perlu dikelola secara tepat agar perbedaan yang ada tidak berkembang menjadi diskriminasi, konflik, atau hambatan dalam hubungan kerja. Sohail et al. (2019) menjelaskan bahwa keberagaman tenaga kerja dapat memberikan dampak yang berbeda bergantung pada bagaimana organisasi mengelolanya. Pengelolaan yang baik dapat membantu organisasi memanfaatkan ide, keterampilan, dan kemampuan karyawan, sedangkan pengelolaan yang kurang baik dapat menimbulkan masalah komunikasi dan hubungan interpersonal. Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman gender akan lebih memberikan manfaat apabila organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, dapat dipahami bahwa gender diversity berpotensi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan gender dapat menjadi sumber perspektif, pengalaman, kreativitas, dan kemampuan yang saling melengkapi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Apabila keberagaman tersebut dikelola dengan baik dan didukung oleh kesempatan yang setara, maka keberadaan karyawan laki-laki dan perempuan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta mendukung pencapaian kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik organisasi mengelola keberagaman gender, semakin besar peluang keberagaman tersebut memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

H2 : Diduga Gender Diversity berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

3. Pengaruh *Education Background Diversity* terhadap Kinerja Karyawan

Keberagaman tingkat pendidikan merupakan kondisi yang menunjukkan adanya perbedaan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi. Perbedaan tersebut mencerminkan variasi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang dimiliki setiap individu. Dalam lingkungan kerja, keberagaman pendidikan dapat menjadi salah satu kekuatan organisasi karena karyawan memiliki kemampuan dan sudut pandang yang berbeda dalam memahami serta menyelesaikan pekerjaan. Sohail *et al. (2019)* menjelaskan bahwa *education background diversity* merupakan salah satu bentuk *workforce diversity* yang berkaitan dengan perbedaan pendidikan antarpegawai. Latar belakang pendidikan juga dapat

mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Karyawan dengan tingkat pendidikan yang beragam umumnya memiliki cara berpikir dan pendekatan yang berbeda dalam menjalankan pekerjaannya. Perbedaan tersebut dapat membantu organisasi memperoleh berbagai sudut pandang dalam menghadapi permasalahan sehingga memungkinkan munculnya solusi yang lebih kreatif dan efektif. Sohail *et al. (2019)* menjelaskan bahwa keberagaman latar belakang pendidikan dapat memperluas kemampuan kognitif dalam suatu kelompok kerja. Perbedaan bidang pendidikan juga dapat menghasilkan kemampuan berpikir yang berbeda, sehingga apabila dikelola dengan baik dapat mendukung penyelesaian pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, keberagaman pendidikan dapat mendorong terjadinya pertukaran pengetahuan dan pengalaman antar karyawan. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan untuk saling melengkapi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif.

Mushtaque *et al. (2021)* menjelaskan bahwa *educational diversity* memiliki hubungan dengan *employee performance* karena keberagaman pendidikan dapat memperluas wawasan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian Islam dan Babgi (2023) juga menunjukkan bahwa pengelolaan keberagaman tenaga kerja yang baik mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan

melalui pemanfaatan berbagai kompetensi yang dimiliki oleh individu. Temuan tersebut didukung oleh Salsabila dan Karyati (2025) yang menyatakan bahwa *workforce diversity* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*, sehingga pengelolaan keberagaman yang efektif dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian Sohail *et al. (2019)* semakin memperkuat hubungan antara keberagaman latar belakang pendidikan dan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut, *education background diversity* ditempatkan sebagai salah satu dimensi *workforce diversity* yang dikaji hubungannya dengan *employee performance*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberagaman latar belakang pendidikan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Temuan tersebut juga sejalan dengan pembahasan penelitian yang menunjukkan bahwa keberagaman pendidikan dapat mendukung kinerja karena karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang beragam dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, perbedaan tingkat pendidikan tidak hanya menjadi karakteristik individu, tetapi juga dapat menjadi sumber daya yang dapat dimanfaatkan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

Meskipun beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh educational diversity terhadap kinerja dapat berbeda bergantung pada kondisi dan cara organisasi mengelolanya, keberagaman tingkat

pendidikan tetap memiliki potensi untuk memberikan manfaat bagi organisasi. Sohail *et al. (2019)* menekankan bahwa *workforce diversity* dapat memberikan dampak positif apabila dikelola secara efektif karena organisasi dapat memanfaatkan ide, keterampilan, kemampuan, dan kapabilitas yang dimiliki oleh karyawan. Sebaliknya, keberagaman yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan permasalahan dalam komunikasi dan hubungan antarindividu. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu menghargai perbedaan latar belakang pendidikan dan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk berkontribusi sesuai dengan kompetensinya.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa *Education Background Diversity* berpotensi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan tingkat pendidikan dapat memberikan variasi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta cara berpikir yang dapat saling melengkapi dalam pelaksanaan pekerjaan. Apabila perbedaan tersebut dikelola secara tepat, organisasi dapat memanfaatkan keberagaman kompetensi untuk meningkatkan kualitas penyelesaian pekerjaan, mendorong pertukaran pengetahuan, serta menghasilkan solusi yang lebih efektif. Dengan demikian, semakin baik organisasi mengelola dan memanfaatkan keberagaman latar belakang pendidikan karyawan, semakin besar peluang terciptanya peningkatan kinerja karyawan dan tercapainya tujuan organisasi.

H3 : Diduga Educational Diversity berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh *Workplace Diversity* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa Workplace Diversity yang terdiri atas Age Diversity, Gender Diversity, dan Educational Diversity berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Madiun. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Workplace Diversity berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa keberagaman yang dimiliki karyawan mampu menjadi kekuatan organisasi ketika dikelola secara efektif. Keberagaman usia memungkinkan terjadinya pertukaran pengalaman dan pengetahuan antargenerasi, keberagaman gender mendorong terciptanya kerja sama yang lebih seimbang dan inklusif, sedangkan keberagaman tingkat pendidikan memperkaya kompetensi serta sudut pandang dalam menyelesaikan pekerjaan. Kombinasi ketiga dimensi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung peningkatan kualitas pelaksanaan tugas karyawan.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kinerja karyawan juga menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian tinggi pada aspek kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keberagaman yang ada di lingkungan kerja PT

Jamkrindo Kantor Cabang Madiun tidak menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan, melainkan mampu mendorong terciptanya sinergi antarkaryawan. Perbedaan karakteristik individu menjadi sumber pembelajaran, pertukaran ide, dan pemecahan masalah yang membantu karyawan bekerja lebih efektif dalam mencapai target organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian *Mushtaque et al. (2021)* yang menyatakan bahwa workplace diversity memberikan pengaruh positif terhadap employee performance karena mampu memanfaatkan perbedaan karakteristik tenaga kerja sebagai sumber keunggulan organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Mary *et al. (2023)* dan Lhemeje *et al. (2023)* yang menjelaskan bahwa keberagaman tenaga kerja dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kolaborasi, pertukaran pengetahuan, dan kualitas pengambilan keputusan. Selain itu, Beevi *et al. (2026)* menyimpulkan bahwa organisasi yang mampu mengelola keberagaman secara efektif akan memperoleh manfaat berupa meningkatnya kreativitas, kemampuan beradaptasi, dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, semakin baik pengelolaan *workplace diversity* dalam organisasi, semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan.

H4 : Workplace Diversity berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Madiun.