



Analisis Pengaruh Diversitas dan Inklusivitas Terhadap Produktivitas dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Liga Indonesia Baru

Naila Salwa Agustin^{1*}, Ahmad Mardalis²

^{1,2}Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: b100220153@student.ums.ac.id

ABSTRAK

Riset ini bertujuan menganalisis secara empiris hubungan diversitas dan inklusivitas dengan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan PT Liga Indonesia Baru. Responden ditentukan melalui purposive sampling dengan kriteria masa kerja minimal satu tahun, menghasilkan 104 responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan metode PLS-SEM melalui SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara inklusivitas tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas maupun kepuasan kerja. Meskipun instrumen penelitian telah valid dan reliabel, kekuatan hubungan antarvariabel masih tergolong lemah, sehingga menegaskan pentingnya dukungan budaya dan praktik organisasi dalam mengoptimalkan implementasi keberagaman dan inklusivitas.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 16

November 2025

First Revised 26 Desember 2025

Accepted 30 Desember 2025

First Available online 31

Desember 2025

Publication Date 31 Desember

2025

Keyword:

Diversitas, Inklusivitas, Kepuasan kerja, Produktivitas kerja.

1. PENDAHULUAN

Dalam kajian organisasi dan praktik manajerial kontemporer, isu keberagaman serta penerapan prinsip inklusivitas semakin memperoleh perhatian luas, baik dalam lingkup nasional maupun global. Keberagaman dipahami sebagai kondisi heterogenitas sumber daya manusia dalam organisasi yang mencakup perbedaan latar belakang, karakteristik, dan identitas individu (Roberson, 2005). Di sisi lain, inklusivitas merepresentasikan serangkaian inisiatif strategis yang secara sadar dan berkelanjutan diarahkan untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi mendapatkan pengakuan, penerimaan, serta perlakuan yang bermartabat dalam konteks lingkungan kerja (Nurwisesa & Andhika, 2023).

Pada era globalisasi dan kemajuan teknologi seperti sekarang ini, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia semakin menyadari bahwa keberagaman dalam tenaga kerja dapat memberikan keuntungan kompetitif (Mehrad et al., 2025a). Ketika keberagaman tenaga kerja tidak dikelola secara efektif, sejumlah masalah dapat muncul, termasuk konflik interpersonal di antara karyawan, kesulitan dalam komunikasi, serta meningkatnya tingkat keluar-masuknya (turnover) karyawan secara sukarela. Di sisi lain, ketika keberagaman tenaga kerja dikelola dengan baik, hal ini akan menghasilkan tenaga kerja yang lebih kompleks, yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (Srinivas, 2025).

Literatur empiris terdahulu menunjukkan bahwa penerapan kebijakan keberagaman dan inklusivitas memiliki keterkaitan yang signifikan dengan capaian kinerja organisasi. Temuan Hanaysha, (2016) menegaskan bahwa entitas bisnis yang mengadopsi komposisi manajerial dengan keseimbangan representasi gender menunjukkan keunggulan kompetitif yang lebih tinggi, di mana peluang untuk mencapai performa keuangan di atas rata-rata sektor meningkat hingga 25% apabila dibandingkan dengan organisasi yang struktur kepemimpinannya cenderung homogeny (Shiau et al., 2019).

Temuan yang dipublikasikan oleh Boston Consulting Group (2018) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan tingkat keragaman tinggi pada jajaran manajemen puncak cenderung memperoleh kontribusi pendapatan dari aktivitas inovatif yang lebih besar dibandingkan organisasi dengan komposisi manajerial yang kurang beragam. Meskipun berbagai studi telah menegaskan keuntungan strategis dari penerapan prinsip keragaman dan inklusi, implementasi kebijakan tersebut di dalam organisasi masih menghadapi berbagai kendala konseptual maupun praktis (Pratama et al., 2018). Oleh karena itu, salah satu fokus utama dalam kajian ini diarahkan pada analisis pengaruh kebijakan keragaman dan inklusi terhadap kinerja produktif serta tingkat kepuasan karyawan. Dalam praktiknya, kebijakan yang dirancang sering kali hanya bersifat simbolis dan tidak terinternalisasi secara efektif ke dalam nilai, norma, maupun budaya kerja organisasi, sehingga dampaknya terhadap perilaku dan pengalaman karyawan menjadi sangat terbatas (Rahadjo, 2022).

Solusi terhadap diversitas dan inklusivitas yang dapat memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan di PT Liga Indonesia Baru, penting untuk merancang pendekatan yang mengarah pada penciptaan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung keberagaman (Kiruthiga, 2025). Penelitian ini dirancang untuk menjawab sejumlah agenda analitis yang bersifat multidimensional. Fokus awal penelitian diarahkan pada identifikasi pendekatan paling optimal dalam penerapan kebijakan keragaman dan inklusi di lingkungan organisasi. Tahapan ini melibatkan penelaahan kritis terhadap strategi, praktik, serta

mekanisme yang diterapkan oleh organisasi-organisasi yang dinilai berhasil menginternalisasi nilai keragaman dan inklusivitas secara berkelanjutan (Chinenye et al., 2024).

Selanjutnya, kajian ini juga menginvestigasi sejauh mana kebijakan keragaman dan inklusi berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja serta tingkat kepuasan karyawan secara agregat (Fajar, 2024). Analisis tersebut tidak hanya terbatas pada aspek individu, tetapi juga mencakup implikasi kebijakan terhadap performa organisasi secara luas, termasuk capaian finansial, kapasitas inovatif, dan pembentukan iklim kerja yang kondusif (Fahdiansyah et al., 2025).

Di samping itu, penelitian ini turut mengeksplorasi berbagai tantangan struktural maupun kultural yang dihadapi organisasi dalam proses implementasi kebijakan keragaman dan inklusi. Identifikasi hambatan ini menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi strategis yang bertujuan untuk memperkuat efektivitas kebijakan tersebut. Rekomendasi yang dihasilkan bersumber dari temuan empiris penelitian dan ditujukan bagi pengambil keputusan, khususnya manajer dan pimpinan organisasi, sebagai panduan dalam mengoptimalkan penerapan kebijakan keragaman dan inklusi di masa mendatang.

1.2. Tinjauan Pustaka

Diversitas

Karakteristik individu terdiri atas aspek demografis yang mudah dikenali, seperti usia, jenis kelamin, ras, agama, dan budaya, serta aspek personal berupa nilai dan kepribadian yang membentuk perilaku seseorang (Mehrad et al., 2025b). Keberagaman individu selanjutnya diklasifikasikan ke dalam dimensi primer yang mencakup karakteristik bawaan, serta dimensi sekunder yang berkaitan dengan faktor sosial dan kontekstual, seperti pendidikan, status perkawinan, peran organisasi, dan kondisi ekonomi (Anusha, 2025). Dalam konteks organisasi, diversitas dipahami sebagai kemajemukan individu, sedangkan manajemen keberagaman merujuk pada kemampuan mengelola perbedaan secara inklusif guna menciptakan kesetaraan kesempatan dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi (Ely & Thomas, 2020).

Inklusivitas

Menurut Damaro, (2023) Inklusi adalah tindakan menciptakan budaya di mana semua individu merasa dihargai dan dihormati karena perbedaan mereka, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan, kreativitas, dan produktivitas. Hasil kerja karyawan dan organisasi dapat ditingkatkan dengan tempat kerja inklusif yang mendukung keragaman karyawan. Menurut pendapat Camilleri, (2018) dengan memasukkan keragaman dan inklusi ke dalam budaya dan strategi organisasi akan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, retensi dan keterlibatan karyawan, serta menghasilkan peningkatan profitabilitas dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Upaya pengukuran kinerja keuangan sebaiknya selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan melalui penciptaan nilai serta manajemen yang efektif dan efisien. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), istilah "inklusivitas" tidak secara langsung tercantum sebagai entri utama. Namun, istilah yang paling mendekati dan sering digunakan adalah Inklusi /in·klu·sif/ adj bersifat inklusi; mencakup; menyeluruh; terbuka untuk semua golongan atau kelompok. Jadi, inklusivitas secara makna berasal dari kata "inklusif", yang berarti sifat keterbukaan dan keterlibatan semua pihak tanpa pengecualian.

Produktivitas

Produktivitas kerja mencerminkan kapasitas individu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan kriteria mutu, ketepatan waktu, dan efisiensi biaya, sehingga pengelolaan sumber daya manusia secara optimal menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh (Mohammed et al., 2023). Pencapaian produktivitas yang tinggi menuntut adanya sikap optimisme yang berlandaskan keyakinan akan perbaikan berkelanjutan, didukung oleh kompetensi, keterampilan, serta penerapan disiplin kerja yang konsisten (Salsabila, 2022). Selain itu, produktivitas juga dipahami sebagai rasio antara output yang dihasilkan dan input yang digunakan dalam aktivitas kerja, yang merefleksikan tingkat efisiensi pemanfaatan sumber daya (Rabbani & Mardalis, 2025). Dengan demikian, peningkatan produktivitas terjadi ketika organisasi mampu menghasilkan output yang lebih besar dengan input yang setara, atau mencapai hasil yang sama dengan penggunaan sumber daya yang lebih minimal.

Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi afektif positif yang lahir dari proses evaluatif individu terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya, di mana respons emosional memainkan peran sentral dalam menilai berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas, relasi kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja secara keseluruhan (Mahesti & Mardalis, 2023). Perspektif ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif karena sangat bergantung pada interpretasi personal setiap individu. Sejalan dengan itu, Hanaysha, (2016) memandang kepuasan kerja sebagai hasil dari tingkat *person-job fit*, yakni keselarasan antara kebutuhan, nilai, preferensi, dan kapabilitas individu dengan karakteristik pekerjaan yang dijalani, yang dipengaruhi oleh interaksi faktor internal (misalnya motivasi) dan eksternal (misalnya kebijakan organisasi). Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya merefleksikan kondisi objektif pekerjaan, tetapi juga konstruksi psikologis yang bervariasi antarindividu.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Diversifikasi terhadap Kepuasan Kerja.

Diversitas dipahami sebagai spektrum perbedaan yang bersifat multidimensional dan memiliki nilai strategis, tidak terbatas pada karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, dan etnisitas, tetapi juga mencakup variasi pola pikir, pengalaman hidup, serta latar belakang pendidikan (Nabilla, 2023). Sementara itu, kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi afektif positif yang tercermin dalam perasaan senang dan keterikatan individu terhadap pekerjaannya (Djafar, 2023). Sejumlah temuan empiris menunjukkan bahwa keberagaman berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan kerja, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, berdasarkan landasan teoritis dan bukti empiris tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H_1 : Diversitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Inklusivitas terhadap kepuasan kerja.

Beragamnya latar belakang dalam organisasi dapat menjadi sumber keunggulan strategis apabila dikelola secara sadar, terencana, dan berorientasi pada inklusivitas, sehingga mampu mendorong pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Nurwisesa & Andhika, 2023). Sejalan dengan temuan tersebut, Camilleri, (2018) menegaskan bahwa penerapan budaya organisasi yang inklusif berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja serta penguatan komitmen karyawan, khususnya dalam konteks perusahaan multinasional. Atas dasar landasan konseptual tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H*₂: Inklusivitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Pengaruh diversitas terhadap produktivitas.

Keberagaman individu dalam suatu organisasi dapat dipahami melalui dua lapisan utama, yakni dimensi primer dan dimensi sekunder yang membentuk karakteristik personal seseorang (Srinivas, 2025). Sementara itu, produktivitas kerja dipandang sebagai indikator efisiensi yang merefleksikan rasio antara capaian kinerja dengan sumber daya yang dikerahkan selama proses kerja berlangsung (Kiruthiga, 2025). Sejalan dengan hal tersebut, (Narmadha, (2025) menegaskan bahwa keberagaman di lingkungan kerja memiliki keterkaitan dengan tingkat efektivitas organisasi, khususnya melalui aspek kepuasan kerja, kolaborasi tim, dan produktivitas karyawan. Atas dasar kerangka pemikiran tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.:

***H*₃: Diversitas berpengaruh positif terhadap produktivitas**

Pengaruh inklusivitas terhadap produktivitas

Menurut Rahadjo, (2022) inklusi merujuk pada upaya untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan diberdayakan, terlepas dari perbedaan mereka. Hasil kerja karyawan dan organisasi dapat ditingkatkan dengan tempat kerja inklusif yang mendukung keragaman karyawan (Hanaysha, 2016). Produktivitas dipahami sebagai suatu mekanisme kinerja yang menitikberatkan pada capaian output tenaga kerja yang dihasilkan melalui perbandingan proporsional antara input dan output sumber daya manusia. Sementara itu, Camilleri, (2018) menelaah secara empiris dampak langsung kepemimpinan inklusif terhadap tingkat kecocokan individu dengan pekerjaannya, kesejahteraan kerja, serta kecenderungan perilaku inovatif karyawan. Berlandaskan pemaparan konseptual dan temuan empiris tersebut, penelitian ini selanjutnya merumuskan hipotesis penelitian:

***H*₄: Inklusivitas berpengaruh positif terhadap produktivitas.**

2. METODE

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan unit analisis seluruh karyawan PT Liga Indonesia Baru. Penentuan responden dilakukan melalui teknik purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Data penelitian bersumber dari kuesioner sebagai data primer serta kajian literatur dan referensi ilmiah sebagai data sekunder, termasuk konsep dan pemikiran mengenai keberagaman dan inklusi di lingkungan kerja. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat digunakan untuk merekam persepsi responden terhadap konstruk yang diteliti. Penelitian ini memposisikan keberagaman dan inklusivitas sebagai konstruk independen, sementara kepuasan kerja serta produktivitas kerja diperlakukan sebagai konstruk dependen yang direpresentasikan melalui sejumlah indikator, antara lain keragaman latar budaya, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kualitas hasil kerja, serta penilaian terhadap kepemimpinan. Pengolahan data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS, yang mencakup penilaian model pengukuran melalui pengujian validitas, reliabilitas, dan potensi multikolinearitas, serta evaluasi model struktural berdasarkan nilai R^2 , Q^2 , koefisien jalur, dan tingkat signifikansi. Keputusan terhadap signifikansi hubungan antarvariabel ditentukan melalui nilai t-statistik atau p-value di bawah batas kritis 0,05, baik untuk efek langsung maupun mediasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Penelitian ini memanfaatkan kombinasi sumber data primer dan sekunder. Data utama dikumpulkan melalui instrumen kuesioner yang diisi oleh 104 karyawan PT Liga Indonesia Baru yang telah memiliki masa kerja minimal satu tahun serta memahami dinamika dan nilai budaya organisasi. Instrumen penelitian terdiri atas 21 pernyataan tertutup dengan skala Likert lima tingkat untuk mengevaluasi persepsi responden terhadap aspek diversitas, inklusivitas, produktivitas, dan kepuasan kerja. Penentuan responden dilakukan secara purposive sampling, sementara jumlah sampel ditetapkan menggunakan rumus Slovin guna menjamin kecukupan dan keterwakilan data penelitian. Data sekunder meliputi literatur dan teori terkait keberagaman, inklusivitas, serta metodologi analisis seperti PLS-SEM yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel. Data ini dianalisis secara kuantitatif untuk mendapatkan gambaran hubungan dan pengaruh variabel-variabel dalam konteks organisasi. Dapat dilihat pada tabel 1 :

Tabel 1. Karakteristik Responden

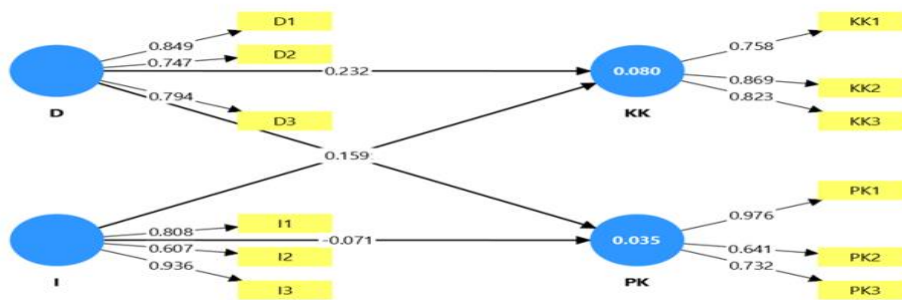
No	Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	47	47%
		Perempuan	53	53%
2.	Usia	17 – 25 Tahun	30	30%
		26 – 35 Tahun	54	54%
		> 35 Tahun	16	16%
3.	Status Kepegawaian	Pegawai Tetap	68	68%
		Pegawai Tidak Tetap	32	32%
4.	Lama Bekerja	< 1 Tahun	3	3%
		1 – 2 Tahun	27	27%
		3 – 5 Tahun	39	39%
		5 – 10 Tahun	29	29%
		> 10 Tahun	2	2%

Tabel 1 menunjukkan hasil dari 104 responden diketahui bahwa komposisi karyawan tetap di PT. Liga Indonesia Baru didominasi oleh perempuan sebanyak 53 responden (53%), sedangkan laki-laki berjumlah 47 responden (47%). Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 26–35 tahun sebanyak 54 responden (54%), diikuti usia 17–25 tahun sebanyak 30 responden (30%) dan usia di atas 35 tahun sebanyak 16 responden (16%). Ditinjau dari aspek kepegawaian, komposisi responden didominasi oleh pegawai berstatus tetap dengan proporsi 68% (68 orang), sedangkan sisanya 32% (32 orang) merupakan pegawai tidak tetap. Sementara itu, distribusi masa kerja menunjukkan konsentrasi tertinggi pada rentang 3–5 tahun sebanyak 39% responden, disusul masa kerja 5–10 tahun sebesar 29%, 1–2 tahun sebesar 27%, kurang dari satu tahun sebesar 3%, serta lebih dari sepuluh tahun sebesar 2%. Secara keseluruhan, karakteristik responden merefleksikan dominasi karyawan perempuan berusia 26–35 tahun yang berstatus pegawai tetap dengan pengalaman kerja menengah.

Hasil Analisis

Pengukuran Model (Outer Model)

Dilihat pada gambar 1 :



Gambar 1 Outer Model

Uji Validity

Dilihat pada tabel 2

Tabel 2. Convergent Validity

	D	I	KK	PK
D1	0.849			
D2	0.747			
D3	0.794			
I1		0.808		
I2		0.607		
I3		0.936		
KK1			0.758	
KK2			0.869	
KK3			0.823	
PK1				0.976
PK2				0.641
PK3				0.732

Tabel 2 menunjukkan hasil bahwa nilai loading factor tidak semua item pernyataan > 0,70, Namun, loading factor antara 0.50 hingga 0.60 masih dapat diterima dalam tahap awal pengembangan model (Chin et al., 1997 dalam Ghazali & Latan, 2015). Jadi, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid secara konvergen.

Discriminant Validity

Dilihat pada tabel 3 :

Tabel 3. Discriminant Validity

	D	I	KK	PK
D1	0.849	0.033	0.261	-0.118
D2	0.747	-0.015	0.086	-0.136
D3	0.794	0.012	0.170	-0.169
I1	0.019	0.808	0.079	-0.107
I2	-0.107	0.607	0.033	-0.004
I3	0.034	0.936	0.195	-0.048
KK1	0.162	0.074	0.758	0.016
KK2	0.230	0.175	0.869	-0.232
KK3	0.171	0.130	0.823	-0.057
PK1	-0.206	-0.062	-0.148	0.976
PK2	-0.055	0.089	-0.113	0.641
PK3	-0.019	-0.122	-0.042	0.732

Tabel 3 menunjukkan hasil setiap indikator menunjukkan nilai cross loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lain. Kondisi ini menegaskan bahwa pemisahan antar konstruk telah tercapai secara memadai, sehingga persyaratan validitas diskriminan (discriminant validity) dinyatakan terpenuhi.

Uji Reliabilitas

Dilihat pada tabel 4 :

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)
D	0.724	0.840	0.637
I	0.747	0.834	0.632
KK	0.758	0.858	0.669
PK	0.790	0.833	0.633

Tabel 4 menunjukkan hasil yaitu seluruh konstruk penelitian meliputi diversitas, inklusivitas, produktivitas kerja, dan kepuasan kerja telah memenuhi kriteria kelayakan pengukuran, yang tercermin dari nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melampaui ambang batas 0,7 serta nilai AVE di atas 0,5. Temuan ini menegaskan bahwa instrumen yang digunakan memiliki stabilitas, konsistensi internal, dan tingkat reliabilitas yang memadai, sehingga dapat diandalkan untuk pengukuran variabel secara berkelanjutan pada tahapan analisis selanjutnya.

Uji Multikolinearitas

Dilihat pada tabel 5 :

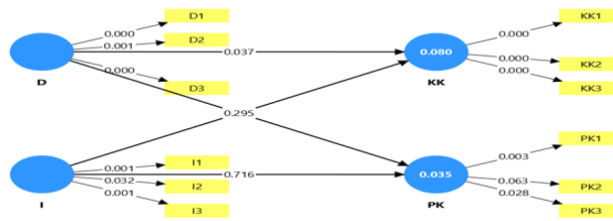
Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

	VIF
D1	1.429
D2	1.496
D3	1.369
I1	1.520
I2	1.395
I3	1.675
KK1	1.487
KK2	1.509
KK3	1.617
PK1	1.705
PK2	1.624
PK3	1.655

Tabel 5 menunjukkan hasil uji multikolinearitas yang dilakukan dengan menguji apakah nilai VIF diatas 5,0 atau dibawah 5,0, jika nilai VIF diatas 5,0 maka terdapat masalah multikolinearitas dan jika nilai VIF dibawah 5,0 maka tidak terdapat masalah multikolinearitas. Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai VIF seluruh indikator di bawah 5,0, membuktikan tidak adanya masalah multikolinearitas.

Evaluasi Struktur Model (Inner Model)

Dilihat pada gambar 2 :



Gambar 1 Hasil Analisis Inner Model

Uji Kebaikan Model (Goodness of Fit)

R-Square

Dilihat pada table 6:

Table 6. Hasil R-Square

	R-square	R-square adjusted
KK	0.080	0.061
PK	0.035	0.015

Tabel 6 menunjukkan hasil bahwa nilai adjusted R-squared pada variabel kepuasan kerja karyawan hanya mencapai 0,061, yang mengindikasikan bahwa kontribusi variabel diversitas dan inklusivitas dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja tergolong sangat terbatas. Dengan kata lain, model penelitian ini memiliki daya jelaskan yang lemah karena hanya mampu menerangkan sebesar 6,1% perubahan kepuasan kerja, sementara 93,9% sisanya dipengaruhi oleh determinan lain di luar kerangka model. Kondisi serupa juga terjadi pada variabel produktivitas karyawan, di mana nilai adjusted R-squared sebesar 0,015 menunjukkan bahwa diversitas dan inklusivitas hanya memberikan pengaruh penjelasan sebesar 1,5%, sedangkan mayoritas variasi produktivitas karyawan, yakni 98,5%, berasal dari faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Penelitian Hipotesis

Dapat dilihat pada tabel 7:

Tabel 7. Hasil Penelitian Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
D -> KK	0.232	0.253	0.111	2.081	0.037
D -> PK	-0.172	-0.155	0.191	0.900	0.368
I -> KK	0.159	0.162	0.152	1.047	0.295
I -> PK	-0.071	-0.026	0.194	0.364	0.716

Tabel 7 menunjukkan hasil hanya Hipotesis 1 yang diterima, sedangkan Hipotesis 2, 3, dan 4 ditolak. Variabel diversitas terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 2,081 yang lebih besar dari t-tabel (1,96) serta nilai P-value 0,037 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga Hipotesis 1 terbukti. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa inklusivitas tidak memberikan kontribusi yang berarti terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini tercermin dari nilai t-statistic sebesar 1,047 yang berada di bawah ambang 1,96 serta p-value 0,295 yang melampaui batas signifikansi 0,05, sehingga hipotesis kedua dinyatakan tidak didukung. Selain itu, produktivitas karyawan juga tidak dipengaruhi secara signifikan oleh diversitas, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistic 0,900 dan p-value 0,368, yang mengindikasikan penolakan terhadap

hipotesis ketiga. Kondisi serupa ditemukan pada pengujian hubungan antara inklusivitas dan produktivitas karyawan, di mana nilai t-statistic sebesar 0,364 dengan p-value 0,716 menegaskan bahwa hipotesis keempat tidak dapat diterima.

Pembahasan

Pengaruh Diversitas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengujian statistik membuktikan bahwa keberagaman tenaga kerja memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hal ini tercermin dari perolehan nilai t-statistic sebesar 2,081 yang melampaui ambang 1,96 serta p-value sebesar 0,037 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, sehingga Hipotesis 1 (H1) dinyatakan terkonfirmasi. Hasil ini konsisten dengan temuan Mehrad et al., (2025a) yang menekankan peran penerimaan keberagaman dalam menciptakan kepuasan kerja, meskipun tidak sepenuhnya sejalan dengan Shiau et al., (2019) yang melaporkan ketidaksignifikanan pengaruh pada dimensi demografis tertentu. Secara teoretis, temuan ini menegaskan bahwa diversitas, apabila dikelola secara inklusif, merupakan elemen strategis dalam membentuk kualitas lingkungan kerja, mampu meningkatkan rasa dihargai, kualitas interaksi kerja, serta kepuasan kerja karyawan, sehingga menuntut organisasi untuk mengembangkan kebijakan manajemen diversitas yang sistematis dan berkelanjutan.

Pengaruh Inklusivitas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa tingkat inklusivitas tidak memberikan kontribusi yang bermakna terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini tercermin dari nilai t-statistic sebesar 1,047 yang berada di bawah ambang batas 1,96 serta p-value 0,295 yang melampaui tingkat signifikansi 0,05, sehingga Hipotesis 2 (H2) dinyatakan tidak didukung. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa inklusivitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Shiau et al., 2019). Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa inklusivitas tidak bekerja secara otomatis dalam meningkatkan kepuasan kerja, melainkan memerlukan implementasi yang substantif dan terinternalisasi dalam praktik manajerial sehari-hari. Inklusivitas baru berpotensi meningkatkan kepuasan kerja apabila diwujudkan melalui dukungan organisasi yang nyata, ruang partisipasi yang setara, serta pengalaman kerja yang benar-benar dirasakan adil dan bermakna oleh karyawan (Pratama et al., 2018). Dengan demikian, inklusivitas sebaiknya diposisikan sebagai bagian dari *organizational culture* yang dibangun secara berkelanjutan, bukan sekadar kebijakan formal, agar mampu memengaruhi persepsi dan kepuasan kerja karyawan secara efektif.

Pengaruh Diversitas Terhadap Produktivitas Karyawan

Bukti empiris yang diperoleh mengindikasikan bahwa variabel diversitas tidak memberikan kontribusi yang bermakna dalam menjelaskan variasi produktivitas karyawan. Kondisi ini tercermin dari nilai t-statistic sebesar 0,900 yang tidak mencapai batas minimum signifikansi 1,96 serta nilai p-value 0,368 yang melampaui ambang 0,05, sehingga Hipotesis 3 (H3) dinyatakan tidak didukung. Hasil tersebut tidak sejalan dengan pandangan Rizal et al., (2024), yang menegaskan peran penting diversitas dalam konteks kepuasan kerja, sekaligus menunjukkan bahwa keberagaman demografis tidak secara inheren berimplikasi pada peningkatan produktivitas. Literatur kontemporer menyoroti bahwa diversitas baru bertransformasi menjadi output produktif ketika dikondisikan oleh ekosistem organisasi yang inklusif, mencakup diversity climate, psychological safety, kepemimpinan yang responsif,

serta praktik DEI yang substantif; tanpa fondasi tersebut, diversitas cenderung bersifat simbolik dan tidak menghasilkan implikasi kinerja yang nyata (Mahesti & Mardalis, 2023). Oleh karena itu, nilai strategis diversitas terhadap produktivitas beroperasi melalui mediator institusional seperti budaya organisasi dan praktik inklusi, yang secara teoritis perlu diintegrasikan lebih lanjut dalam pemodelan hubungan diversitas produktivitas, disertai implementasi kebijakan organisasi yang menitikberatkan pada budaya inklusif dan sistem evaluasi kinerja yang mampu mengakomodasi kontribusi lintas perspektif.

Pengaruh Inklusivitas Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa variabel inklusivitas tidak memberikan kontribusi yang bermakna terhadap tingkat produktivitas karyawan. Ketidaksignifikanan ini tercermin dari nilai t-statistic sebesar 0,364 yang berada jauh di bawah nilai kritis 1,96, serta p-value 0,716 yang melebihi ambang signifikansi 0,05, sehingga hipotesis H4 tidak dapat diterima. Temuan tersebut bertentangan dengan pandangan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa praktik inklusivitas berpotensi meningkatkan produktivitas melalui penguatan rasa saling menghargai, peningkatan partisipasi, dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan (Nabilla, 2022). Ketidaksesuaian ini mengindikasikan bahwa inklusivitas tidak bekerja secara linier, melainkan bergantung pada bagaimana prinsip inklusi diterjemahkan ke dalam praktik organisasi yang konkret dan berkelanjutan. Literatur menunjukkan bahwa budaya kerja inklusif berpotensi mendukung kinerja, kesejahteraan, dan engagement karyawan dimensi yang berkontribusi pada produktivitas jangka panjang namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi serta mekanisme manajerial yang mengiringinya (Damaro, 2023). Oleh karena itu, relasi antara inklusivitas dan produktivitas bersifat kontingensial dan kompleks, sehingga memerlukan pendekatan analitis yang mempertimbangkan peran variabel moderator maupun mediator guna memahami jalur pengaruh secara lebih komprehensif.

4. KESIMPULAN

Sintesis atas temuan empiris dan telaah literatur menunjukkan bahwa dinamika keberagaman dan inklusivitas dalam lingkungan kerja tidak bersifat linear terhadap capaian karyawan. Keberagaman cenderung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, namun dampaknya terhadap produktivitas kerap tidak muncul secara langsung apabila tidak disertai kebijakan dan praktik organisasi yang operasional. Di sisi lain, inklusivitas dalam sejumlah penelitian belum memperlihatkan pengaruh yang signifikan baik terhadap kepuasan maupun produktivitas, mengindikasikan bahwa efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas budaya organisasi dan peran kepemimpinan. Dengan demikian, realisasi manfaat keberagaman dan inklusivitas ditentukan oleh dukungan struktural, tata kelola manajerial, serta kepemimpinan yang mampu membangun iklim kerja yang suportif dan partisipatif.

5. REFERENCES

- Anusha R, & Dr. Narmadha. (2025). An Analysis Of The Impact Of Workplace Diversity On Employee Satisfaction. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 12(5), 414–418.
- Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. *Corporate Communications*, 23(4), 567–581. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0016>

- Chinenye Gbemisola Okatta, Funmilayo Aribidesi Ajayi, & Olufunke Olawale. (2024). Enhancing Organizational Performance Through Diversity and Inclusion Initiatives: a Meta-Analysis. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 734–758. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1065>
- Damaro, A., & Phd, O. (2023). Influence of Diversity on Employees' Satisfaction in Nigerian Tertiary Institutions. *Journal of Multidisciplinary Research*, 2(1), 1. <https://journal.jfpublisher.com/index.php/jmr>
- Djafar, A. M. (2023). THE INFLUENCE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT, WORK LIFE BALANCE AND EMPLOYEE BURNOUT ON THE WORK PERCEPTIONS OF MILLENNIALS IN SURAKARTA. *Ecopreneur*, 08(2), 138–154.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Tomando en serio la diversidad: Ya basta del argumento comercial. *Harvard Business Review*, 98(6), 114–122. https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2021/06/2020_11_getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case.pdf
- Fahdiansyah, D., Ramli, S., Aqil, M., & Abdullah, M. S. (2025). Pengaruh Diversitas, Inklusi dan Kreatifitas Kerja terhadap Kinerja Pegawaiidi Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. *JMB: Journal Of Management Branding*, 2(2), 207–219.
- Fajar, A. (2024). Membangun Budaya Inklusif: Pengaruh Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Terhadap Kinerja Organisasi. *Journal of Social Community*, 9(1), 81–93.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Kiruthiga. (2025). Workplace Diversity and Its Impact on Employee Performance and Satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 2(4).
- Mahesti, S. H., & Mardalis, A. (2023). Analisis Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan. *Jursima*, 10(3). <https://ojsiibn1.indobarunasional.ac.id/index.php/jursima/article/view/614%0Ahttps://ojsiibn1.indobarunasional.ac.id/index.php/jursima/article/download/614/356>
- Mehrad, A., Korican Lajtman, M., & Aman-Ullah, A. (2025a). Diversity and Inclusion in the Workplace. *Integrating Human Resource Management Practices: Theoretical Foundations, Strategic Insights, and Organizational Impact*, 1(1), 1–3. <https://doi.org/10.64054/9798270587185-7>
- Mehrad, A., Korican Lajtman, M., & Aman-Ullah, A. (2025b). Diversity and Inclusion in the Workplace. *Integrating Human Resource Management Practices: Theoretical Foundations, Strategic Insights, and Organizational Impact*, 7. <https://doi.org/10.64054/9798270587185-7>
- Mohammed, A.-H. A., Harfi, B., & Chen, L. (2023). The Role of Leadership Mindfulness on Employee Well-Being through mediating Role of Ethical Leadership. In *Dinkum Journal of Economics and Managerial Innovations* (Vol. 2, Issue 2, pp. 71–81). <https://www.dinkumpublishers.com/djemi/d-0030/>
- Nabilla, Mardalis, Achmad Nur, M. S. (2022). The Impact of Green Human Resource

Management (GHRM) on Work Productivity Mediated by Environmental Performance. In *ICOEBS* (Vol. 497). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.1007/978-3-031-40710-9_1

Nabilla, A. M. (2023). The Impact of Green Human Resource Management (GHRM) on Work Productivity Mediated by Environmental Performance. In *ICOEBS* (Vol. 497). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.1007/978-3-031-40710-9_1

Nurwisesa, N., & Andhika, M. F. (2023). The Effect of Workforce Diversity on Employee Job Satisfaction 1051. *Jimkes*, 11(3), 1051–1057.

Pratama, F., Maliah, M., & Puspita, S. (2018). Ghozali Imam. (2018). Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro. *SEMB-J: Sharia Economic and ...*, 2(2), 93–104. <https://siducat.org/index.php/sembj/article/view/299%0Ahttps://siducat.org/index.php/sembj/article/download/299/221>

Quinetta M. Roberson. (2005). WORKING PAPER SERIES Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion. *Library*.

Rabbani, M. T. Y., & Mardalis, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Inovatif, Pengendalian Sistem Kinerja Terhadap Orientasi Entrepreneurship. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(3), 385–401. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i3.1424>

Rahadjo, D. A. S. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik*.

Rizal, M., Wakhid, N., & Mardalis, A. (2024). Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasi Secara Virtual Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Rsu Pku Muhammadiyah Delanggu. *Bina Bangsa Ekonomika*, 17(1), 910–923.

Salsabila. (2022). PENGARUH KUALITAS LAYANAN TERHADAP LOYALITAS DENGAN KEPUASAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT SARANA LAMPUNG VENTURA. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 32(3), 167–186.

Shiau, W. L., Sarstedt, M., & Hair, J. F. (2019). Internet research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Internet Research*, 29(3), 398–406. <https://doi.org/10.1108/IntR-10-2018-0447>

Srinivas. (2025). Workplace Diversity and Its Influence on Job Satisfaction and Work Output in Bangalore-Based IT Firms. *Journal of Informatics Education and Research ISSN:*, 5(4), 502–510.