

## **Analysis of The Impact of Diversity and Inclusion Policy Implementation on Employee Performance At CV. Hatta Pratama**

### **Analisis Pengaruh Implementasi Kebijakan Diversitas Dan Inklusivitas Terhadap Kinerja Karyawan CV. Hatta Pratama**

**Willy Pratama<sup>1\*</sup>, Ahmad Mardalis<sup>2</sup>**

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia<sup>1,2</sup>

[b1002200144@student.ums.ac.id](mailto:b1002200144@student.ums.ac.id)<sup>1\*</sup>, [am180@ums.ac.id](mailto:am180@ums.ac.id)<sup>2</sup>

*\*Corresponding Author*

---

#### **ABSTRACT**

*This study aims to assess the extent to which the implementation of diversity-oriented policies and inclusivity principles contributes to employee performance at CV. Hatta Pratama. A quantitative approach with an associative research design was employed to examine the relationships among the studied variables. Data were collected through questionnaires distributed to company employees using a purposive sampling technique. Statistical analysis was applied to evaluate the strength and direction of the relationships between variables. The empirical findings indicate that workforce diversity has a positive and significant effect on employee performance, suggesting that variations in individual characteristics including age, gender, cultural background, and educational level can enhance work outcomes. In contrast, inclusivity does not exhibit a significant influence on employee performance within CV. Hatta Pratama. These results imply that existing inclusive values have not yet contributed optimally or directly to improving organizational productivity. Overall, diversity emerges as a more dominant factor in influencing employee performance compared to inclusivity.*

**Keywords:** Diversity, Inclusivity, Employee Performance.

#### **ABSTRAK**

Riset ini diarahkan untuk mengevaluasi sejauh mana penerapan kebijakan yang berorientasi pada keberagaman dan prinsip inklusivitas berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan pada CV. Hatta Pratama. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif dengan desain asosiatif, yang bertujuan mengidentifikasi keterkaitan antarvariabel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui instrumen kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan perusahaan dengan teknik pemilihan responden secara purposive. Analisis data dilakukan menggunakan prosedur statistik guna menguji kekuatan dan arah hubungan antarvariabel yang diteliti. Temuan empiris menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mencerminkan bahwa variasi karakteristik individu meliputi usia, gender, latar belakang budaya, serta tingkat pendidikan berpotensi mendorong peningkatan hasil kerja. Sebaliknya, dimensi inklusivitas tidak menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan di lingkungan CV. Hatta Pratama. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai inklusif yang ada belum memberikan kontribusi langsung secara optimal terhadap peningkatan produktivitas perusahaan. (3) Secara keseluruhan, diversitas merupakan faktor yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan inklusivitas.

**Kata Kunci:** Diversitas, Inklusivitas, Kinerja Karyawan

#### **1. Pendahuluan**

Pada era globalisasi dan dinamika bisnis yang semakin kompleks, pengelolaan sumber daya manusia mengalami pergeseran paradigma dari sekadar pengelolaan administratif menjadi pengelolaan aset strategis yang berbasis pada nilai-nilai kemanusiaan. Keberagaman dan inklusivitas kini menempati posisi sentral dalam agenda pengembangan organisasi di era modern (Nabilla, 2023). Keberagaman tidak lagi sekadar pemenuhan kuota representasi latar belakang individu, melainkan merupakan strategi entitas bisnis untuk menghimpun berbagai perspektif, kreativitas, dan inovasi guna menghadapi tantangan pasar yang heterogen. Djafar,

(2023) menjelaskan bahwa keberagaman mencakup variasi ras, etnis, jenis kelamin, usia, hingga latar belakang pendidikan, sedangkan inklusivitas berkaitan erat dengan upaya proaktif organisasi dalam menjamin bahwa setiap individu merasa dihargai dan memiliki ruang yang setara untuk berkontribusi.

Implementasi kebijakan diversitas dalam konteks organisasi seperti CV. Hatta Pratama mencakup berbagai dimensi perbedaan individu yang secara langsung memengaruhi dinamika kerja tim (Mahesti & Mardalis, 2023). Keberagaman usia dan latar belakang pendidikan dalam sebuah struktur organisasi sering kali membawa kekayaan sudut pandang dalam pemecahan masalah (Rabbani & Mardalis, 2025). Potensi keberagaman ini tidak akan mencapai titik optimal tanpa adanya iklim inklusivitas yang kuat. Inklusivitas bertindak sebagai katalisator yang memungkinkan karyawan dari berbagai latar belakang merasa aman secara psikologis untuk menyuarakan ide-ide mereka. Penerapan prinsip inklusivitas sebagai bagian dari budaya organisasi berperan penting dalam memperkuat keterlibatan karyawan, yang selanjutnya menjadi faktor penentu dalam peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi secara menyeluruh (Diniarsa & Batu, 2023).

Kebijakan diversitas dan inklusivitas menawarkan peluang besar bagi peningkatan performa, namun keberhasilan implementasinya di lapangan sering kali menghadapi tantangan, terutama pada perusahaan skala menengah (Mahardika et al., 2022). Di CV. Hatta Pratama, kebutuhan untuk menyelaraskan perbedaan latar belakang karyawan menjadi krusial agar setiap individu dapat bekerja secara harmonis menuju tujuan perusahaan. Wahyu et al., (2018) menyatakan bahwa meskipun diversitas tenaga kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh tersebut tidak bersifat otomatis. Tanpa pengelolaan yang tepat, perbedaan justru berpotensi menimbulkan konflik, sehingga peran manajemen menjadi faktor kunci dalam mentransformasikan diversitas menjadi kekuatan kolektif (Anwar et al., 2024). Tanpa adanya kebijakan inklusivitas yang nyata, keberagaman berisiko menimbulkan fragmentasi sosial di lingkungan kerja yang dapat menghambat alur komunikasi dan kolaborasi (Holipah, 2023). Kinerja karyawan merupakan fondasi utama bagi keberlangsungan perusahaan. Di tengah persaingan industri yang ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan standar kinerjanya melalui optimalisasi potensi SDM yang ada. Kinerja karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh aspek teknis maupun sistem remunerasi, melainkan juga dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas lingkungan kerja yang bersifat suportif (Amani et al., 2023). Penerapan kebijakan inklusivitas yang dijalankan secara konsisten mampu menumbuhkan perasaan keterikatan psikologis dan rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya motivasi intrinsik yang lebih kuat pada diri karyawan, sehingga mereka terdorong untuk berpartisipasi secara optimal dan memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan perusahaan (Diani & Arumsari, 2023). Temuan dalam literatur manajemen SDM modern menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis dan penghargaan terhadap perbedaan merupakan variabel penting dalam mendorong efisiensi operasional.

Fenomena tersebut menjadikan penelitian ini penting untuk menganalisis secara lebih mendalam sejauh mana kebijakan diversitas dan inklusivitas diimplementasikan serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan secara nyata pada CV. Hatta Pratama. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis mengenai hubungan antarvariabel dalam konteks perusahaan di Indonesia, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi manajemen CV. Hatta Pratama dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif, adil, dan kompetitif.

Berdasarkan pemaparan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh implementasi kebijakan diversitas dan inklusivitas terhadap kinerja karyawan CV. Hatta Pratama. Penelitian ini bertujuan memahami mekanisme hubungan antara pengakuan atas keberagaman dan penciptaan lingkungan inklusif dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Teori Diversitas

Diversitas dipahami sebagai keberagaman latar belakang, pengalaman hidup, serta karakteristik individu, baik yang bersifat tampak seperti etnis, jenis kelamin, dan usia, maupun yang tidak tampak seperti nilai, keyakinan, dan pengalaman internal. Keberagaman ini secara strategis dapat dimanfaatkan organisasi untuk mencapai tujuan bersama melalui kepemimpinan dan penerapan nilai-nilai inklusif (Susiawati & Wildan, 2020). Literatur membedakan diversitas menjadi diversitas permukaan dan diversitas mendalam, yang keduanya terbukti memengaruhi interaksi sosial, efektivitas kebijakan, serta kinerja kerja dalam organisasi (Iswahyudi, 2020; Mahardika et al., 2022). Lingkungan kerja yang majemuk berpotensi mendorong inovasi, kreativitas, kolaborasi, dan adaptabilitas organisasi terhadap dinamika pasar. Selain itu, keberagaman meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan loyalitas karyawan, serta memperluas pemahaman terhadap kebutuhan pasar yang beragam (Agustin & Saidah, 2024). Pengelolaan diversitas juga menghadapi tantangan, seperti hambatan komunikasi lintas budaya, stereotip, dan prasangka yang berpotensi menimbulkan konflik serta menghambat kerja sama. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan komunikasi serta kebijakan organisasi yang menekankan kesetaraan, saling menghargai, dan inklusivitas.

### Teori Inklusivitas

Inklusivitas dalam dunia kerja dimaknai sebagai upaya menciptakan lingkungan yang menerima, menghargai, dan melibatkan seluruh karyawan tanpa membedakan latar belakang. Upaya ini mampu membangun hubungan kerja yang harmonis dan mendorong emosi positif yang berkontribusi pada perilaku kewargaan organisasi (OCB) (Adrizal et al., 2023). Prinsip inklusivitas mencakup penerimaan terhadap perbedaan, keterbukaan terhadap berbagai pandangan, serta keterlibatan aktif karyawan secara emosional, yang terbukti berpengaruh pada kepuasan kerja dan peningkatan kinerja. Penerapan nilai-nilai tersebut menciptakan iklim kerja yang kondusif, menyejahteraan, dan produktif, sehingga karyawan merasa dihargai, yang berdampak positif pada performa individu maupun tim (Kurniawan, 2021). Budaya kerja yang inklusif juga mampu menumbuhkan loyalitas, menekan tingkat turnover, serta memperkuat stabilitas dan semangat kerja melalui dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan (Putra & Munthe, 2024; Sucipto, 2021). Secara lebih luas, inklusivitas berperan dalam membangun keadilan sosial dengan memberikan ruang kontribusi yang setara bagi setiap individu, yang tercermin dari kuatnya hubungan antara dukungan sosial di tempat kerja dan kepuasan kerja (Widyati, 2023).

### Implementasi Kebijakan

Dalam kerangka administrasi publik, implementasi kebijakan menempati posisi strategis karena menjadi fase transformatif yang mengalihkan rumusan kebijakan pemerintah ke dalam praktik operasional di tingkat lapangan (Nekwek, 2022). Keberhasilan tahap ini, menurut kerangka analitis yang dikemukakan oleh George C. Edwards III, sangat ditentukan oleh keberadaan empat determinan utama, yakni efektivitas mekanisme komunikasi, kecukupan sumber daya, disposisi atau komitmen aktor pelaksana, serta konfigurasi struktur birokrasi yang adaptif dan fungsional (Sijabat et al., 2023). Komponen komunikasi berfungsi sebagai instrumen koordinatif yang memastikan kesamaan pemahaman antaraktor terkait tujuan, substansi, dan prosedur kebijakan yang dijalankan. Sementara itu, keberlanjutan implementasi kebijakan mensyaratkan tersedianya sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk kapasitas sumber daya manusia, dukungan finansial, maupun infrastruktur pendukung yang relevan. Sikap atau disposisi para pelaksana di lapangan turut menentukan efektivitas pelaksanaan, karena kebijakan yang baik tidak akan berjalan tanpa komitmen pelaksananya (Utaminingsih, 2021).

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan hasil menyeluruh dari berbagai aktivitas operasional dalam periode tertentu berdasarkan tolok ukur yang ditetapkan manajemen. Dalam konteks

bisnis modern, kinerja tidak hanya dinilai dari aspek finansial, tetapi juga mencakup indikator non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, serta kontribusi sosial perusahaan terhadap lingkungan (Juliani & Alima, 2022). Penilaian kinerja memerlukan pendekatan multidimensional dengan memanfaatkan indikator kuantitatif, baik keuangan, seperti Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA), dan laba bersih (Mirayani & Kepramareni, 2024), maupun non-keuangan yang berorientasi pada perspektif pelanggan dan proses internal guna mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan sistem kerja perusahaan (Dewi & Fernando, 2020). Berbagai metode evaluasi telah dikembangkan sesuai tujuan analisis, di antaranya Human Resources Scorecard yang mengintegrasikan kinerja finansial, manajemen sumber daya manusia, dan kepuasan pelanggan, serta Objective Matrix (OMAX) yang menitikberatkan pada pengukuran produktivitas proses dan kaitannya dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Kamila & Fahma, 2023).

### **Hipotesis**

#### **Pengaruh Diversitas Terhadap Kinerja Karyawan**

Diversitas atau keberagaman tenaga kerja merupakan pengakuan dan pemanfaatan perbedaan latar belakang individu, seperti gender, usia, budaya, dan pendidikan, yang berperan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan self-determination theory, Ayele et al. (2024) menegaskan bahwa inisiatif manajemen keberagaman penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang saling menghormati, dipercaya, dan inklusif sehingga mampu meminimalkan persepsi diskriminasi karyawan. Sejalan dengan pandangan tersebut, Olu-Ogunleye & Akanji (2025) memandang keberagaman bukan sekadar representasi, melainkan strategi praktis untuk mendorong efektivitas dan kemajuan organisasi. Umar (2023) menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai unik individu ke dalam budaya organisasi guna mencapai efisiensi dan produktivitas yang lebih tinggi. Secara empiris, Ayele et al., (2024) membuktikan bahwa diversitas tenaga kerja yang mencakup gender, orientasi nilai, dan variasi latar belakang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan berfungsi sebagai faktor pendahulu penting bagi performa kerja. Temuan Lemunen et al. (2020) juga memperkuat bukti bahwa keberagaman gender dan usia berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Pengelolaan kebijakan diversitas yang efektif memungkinkan organisasi mengoptimalkan kinerja karyawan secara berkelanjutan dalam mendukung keberhasilan perusahaan.

***H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan antara diversitas terhadap kinerja karyawan pada CV. Hatta Pratama.***

#### **Pengaruh Inklusivitas Terhadap Kinerja Karyawan**

Inklusivitas di tempat kerja merupakan strategi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang adil dan menghargai keberagaman, yang berperan penting dalam meningkatkan rasa keterhubungan serta keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang inklusif, khususnya dalam aspek kesetaraan gender, membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diterima sehingga berdampak positif terhadap motivasi, komitmen, dan kinerja mereka (Suparyanto et al., 2025). Ely dan Thomas (2020) menegaskan bahwa dukungan konsisten terhadap nilai kesetaraan dan inklusi mampu menghasilkan tenaga kerja yang lebih engaged serta produktif. Penelitian Bukti empiris yang dikemukakan oleh Tampubolon dan Huliselan (2025) mengindikasikan bahwa efektivitas kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari praktik kepemimpinan yang mengedepankan prinsip inklusivitas. Dalam konteks yang lebih luas, Suparyanto et al. (2025) menegaskan bahwa keberadaan kebijakan serta implementasi keberagaman dan inklusi berfungsi sebagai katalisator tidak hanya bagi peningkatan kinerja individu, tetapi juga bagi penguatan kapasitas inovatif organisasi. Dengan demikian, pembangunan iklim organisasi yang inklusif dapat diposisikan sebagai prasyarat strategis untuk menjamin kontribusi sumber daya manusia yang optimal, adaptif, dan berkelanjutan.

***H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan antara inklusivitas terhadap kinerja karyawan pada CV. Hatta Pratama.***

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk mengkaji secara objektif pengaruh implementasi kebijakan diversitas dan inklusivitas terhadap kinerja karyawan di CV. Hatta Pratama. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan kausal antarvariabel secara terukur dan sistematis melalui analisis statistik yang berlandaskan filsafat positivisme (Sugiyono, 2018). Perolehan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan mendistribusikan instrumen kuesioner terstandarisasi yang dirancang menggunakan skala Likert lima tingkat kepada responden yang berasal dari populasi maupun sampel karyawan CV. Hatta Pratama. Proses pemilihan responden tidak dilakukan secara acak, melainkan menerapkan pendekatan purposive sampling, yaitu suatu strategi penentuan sampel yang didasarkan pada kriteria khusus dan pertimbangan relevansi tertentu. Pendekatan ini bertujuan untuk menjamin bahwa informasi yang dikumpulkan memiliki kesesuaian dan daya representasi yang memadai terhadap fenomena empiris yang menjadi fokus kajian (Sugiyono, 2018).

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, yang mencerminkan produktivitas, kualitas kerja, serta pencapaian target organisasi (Robbins & Judge, 2019). Variabel independen mencakup kebijakan diversitas, yang meliputi dimensi perbedaan latar belakang individu seperti usia, gender, dan pendidikan (Jufrizan, 2021), serta kebijakan inklusivitas, yang diukur melalui persepsi keterlibatan, rasa dihargai, dan keterbukaan lingkungan kerja (Juliasih et al., 2023).

Pendekatan analitis dalam penelitian ini dibangun melalui kombinasi statistik deskriptif dan statistik inferensial sebagai kerangka utama pengolahan data. Evaluasi diawali dengan verifikasi kelayakan instrumen penelitian, yang dilakukan melalui pengujian validitas konstruk baik konvergen maupun diskriminan serta pengujian reliabilitas untuk memastikan tingkat konsistensi internal setiap indikator yang digunakan dalam kuesioner. Setelah instrumen dinyatakan memenuhi kriteria pengukuran, analisis dilanjutkan pada tahap pengujian asumsi klasik guna menjamin terpenuhinya prasyarat model analisis, yang meliputi distribusi data, hubungan antarvariabel independen, serta stabilitas varians residual (Ghozali, 2018). Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan dengan menerapkan model regresi linear sebagai alat analisis utama untuk menilai kekuatan dan signifikansi pengaruh variabel penelitian, baik secara individual maupun kolektif. Selain itu, koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan sebagai indikator untuk mengukur kapasitas variabel diversitas dan inklusivitas dalam menjelaskan dinamika variasi kinerja karyawan pada CV. Hatta Pratama (Sijabat et al., 2023).

### 4. Hasil dan Pembahasan

Bab ini menyajikan pemaparan komprehensif mengenai temuan penelitian yang diperoleh melalui rangkaian prosedur metodologis yang tersusun secara sistematis dan terkontrol. Fokus utama penelitian diarahkan pada pengujian empiris serta pendalaman analitis terhadap sejauh mana penerapan kebijakan yang berorientasi pada diversitas dan inklusivitas berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan di lingkungan CV. Hatta Pratama. Penelitian menyoroti bagaimana perbedaan latar belakang individu serta iklim keterbukaan organisasi berkontribusi pada produktivitas kerja. Peneliti mengambil sampel dari seluruh karyawan CV. Hatta Pratama untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai dinamika internal perusahaan. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan statistik, seperti SPSS atau SmartPLS, guna memastikan akurasi pengujian instrumen, uji asumsi klasik, serta pengujian hipotesis yang telah ditetapkan.

### Karakteristik Responden

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

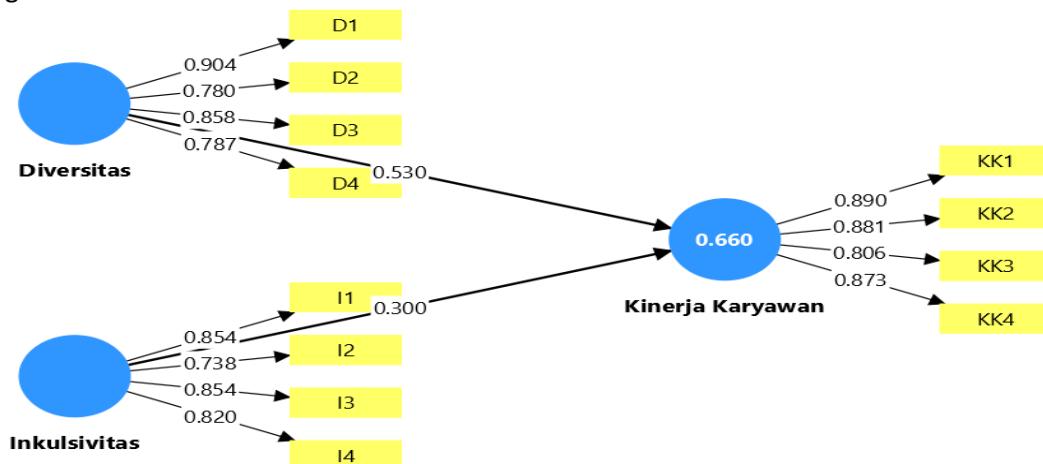
Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persen
Usia	17-25 tahun	27	35%
	25-35 tahun	48	62%
	>35 tahun	4	5%
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	42%
	Perempuan	45	58%
Lama Bekerja	< 1 tahun	2	2,7%
	1-2 tahun	21	27%
	3-5 tahun	34	44%
	5-10 tahun	20	26%
	>10 tahun	1	1,3%
Status Kepegawaian	Pegawai Tetap	58	74%
	Pegawai Tidak Tetap	20	26%

Sumber: Data Analisis Primer, 2025

Tabel 1 menunjukkan hasil responden penelitian didominasi oleh perempuan (58%) dan berada pada kelompok usia dewasa muda antara 25 sampai 35 tahun (62%), mencerminkan komposisi tenaga kerja pada tahap usia produktif yang matang. Majoritas responden berstatus sebagai pegawai tetap (74%) dengan masa kerja dominan selama 3 sampai 5 tahun (44%), menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki stabilitas kerja yang baik serta pengalaman organisasi yang cukup mendalam. Karakteristik demografis ini mengindikasikan bahwa tenaga kerja di CV. Hatta Pratama memiliki loyalitas yang tinggi dan berada dalam fase karier yang mapan, sehingga relevan sebagai subjek untuk menganalisis pengaruh kebijakan diversitas dan inklusivitas terhadap kinerja jangka panjang perusahaan.

### Skema Program PLS

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang model analisisnya disajikan dalam bentuk skema hubungan antarvariabel.



**Gambar 1. Hasil Analisis Outer Model**

Pengujian outer model pada gambar 1 digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Tujuannya adalah memastikan variabel laten (konstruk) terukur secara konsisten dan akurat oleh indikator-indikatornya, sehingga instrumen penelitian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur (validitas) dan dapat mengukur secara konsisten (reliabilitas).

**Hasil Analisis Outer Model****Uji Validitas****Validity Test****Tabel 2. Outer Loading**

Variabel	Diversitas	Inklusivitas	Kinerja Karyawan
D1	0.904		
D2	0.780		
D3	0.858		
D4	0.787		
I1		0.854	
I2		0.738	
I3		0.854	
I4		0.820	
KK1			0.890
KK2			0.881
KK3			0.806
KK4			0.873

Sumber: Data Analisis Primer, 2025

Tabel 2 menunjukkan hasil bahwa seluruh indikator pada konstruk Diversitas (X1), Inklusivitas (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) telah memenuhi kriteria validitas konvergen, yang ditunjukkan oleh nilai outer loading yang seluruhnya melampaui ambang batas 0,70. Indikator dengan kontribusi paling kuat terdapat pada variabel Kinerja Karyawan (Y), sedangkan indikator lainnya pada variabel Diversitas dan Inklusivitas juga tergolong sangat baik karena nilainya jauh di atas batas minimum yang ditetapkan. Selain itu, pemenuhan nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk menunjukkan bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan secara akurat oleh konstruk yang diukur. Dengan demikian, secara keseluruhan model pengukuran dinyatakan valid, reliabel, dan layak digunakan untuk analisis tahap selanjutnya.

**Uji Diskriminan****Discriminant Validity Test****Tabel 3. Uji Diskriminan (Cross Loading)**

Variabel	Diversitas	Inklusivitas	Kinerja Karyawan
D1	0.904	0.793	0.675
D2	0.780	0.776	0.704
D3	0.858	0.797	0.643
D4	0.787	0.674	0.647
I1	0.751	0.854	0.709
I2	0.680	0.738	0.581
I3	0.847	0.854	0.640
I4	0.710	0.820	0.625
KK1	0.728	0.681	0.890
KK2	0.678	0.702	0.881
KK3	0.705	0.669	0.806
KK4	0.657	0.650	0.873

Sumber: Data Analisis Primer, 2025

Tabel 3 menunjukkan hasil bahwa setiap indikator memiliki nilai cross loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Kondisi tersebut menegaskan bahwa persyaratan validitas diskriminan telah tercapai, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk mampu membedakan diri secara memadai dari konstruk lain dalam model penelitian.

**Uji Reliabilitas**  
**Reliability Test**

**Tabel 4. Uji Reliabilitas**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Diversitas	0.852	0.853	0.901	0.695
Inklusivitas	0.834	0.840	0.890	0.669
Kinerja Karyawan	0.885	0.886	0.921	0.745

Sumber: Data Analisis Primer, 2025

Tabel 4 menunjukkan hasil bahwa pengujian konsistensi internal instrumen penelitian menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria keandalan. Hal ini tercermin dari perolehan nilai Cronbach's Alpha serta Composite Reliability pada seluruh konstruk penelitian yang secara konsisten melampaui ambang batas minimum 0,70. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang memadai dan layak digunakan dalam analisis lanjutan.

**Uji Multikolinearitas**

**Multicollinearity Test**

**Tabel 5. Uji Multikolinearitas**

Variabel	VIF
D1	3.403
D2	1.578
D3	2.782
D4	1.695
I1	2.254
I2	1.534
I3	2.225
I4	1.865
KK1	2.729
KK2	2.806
KK3	1.851
KK4	2.953

Sumber: Data Analisis Primer, 2025

Tabel 5 menunjukkan hasil evaluasi multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan melalui penelaahan nilai Variance Inflation Factor (VIF) dengan batas toleransi sebesar 5,0. Apabila nilai VIF melampaui ambang tersebut, maka dapat diindikasikan adanya korelasi tinggi antarvariabel independen yang berpotensi menimbulkan bias estimasi, sementara nilai VIF yang berada di bawah 5,0 merefleksikan kondisi bebas multikolinearitas. Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel, seluruh indikator penelitian menunjukkan nilai VIF yang berada dalam rentang aman, sehingga dapat ditegaskan bahwa model yang digunakan tidak mengalami permasalahan multikolinearitas.

**Hasil Analisis Inner Model (Model Struktural)**

**Analisis R Square**

**Tabel 6. Analisis R Square**

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.660	0.651

Sumber: Data Analisis Primer, 2025

Tabel 6 menunjukkan hasil nilai adjusted R-square yang diperoleh mencapai 0,651. Temuan ini mengindikasikan bahwa konstruksi diversitas dan inklusivitas memiliki kapasitas

penjelas yang cukup kuat terhadap variasi kinerja karyawan, yakni sebesar 65,1%. Dengan tingkat daya jelaskan tersebut, model penelitian dapat dikategorikan ke dalam klasifikasi moderat. Secara implikatif, proporsi perubahan kinerja karyawan sebesar 65,1% dapat diatribusikan pada pengaruh diversitas dan inklusivitas, sementara 34,9% sisanya berasal dari determinan lain yang tidak tercakup dalam kerangka model penelitian ini.

#### **Pengujian Hipotesis (Standard deviation, T statistics, P values)**

**Tabel 7. Pengujian Hipotesis**

	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Diversitas -> Kinerja Karyawan	0.165	3.211	0.001
Inklusivitas -> Kinerja Karyawan	0.182	1.647	0.100

Sumber: Data Analisis Primer, 2025

Tabel 7 menunjukkan hasil analisis statistik yang dirangkum dalam Tabel 7 mengindikasikan bahwa keberagaman tenaga kerja terbukti berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini tercermin dari perolehan nilai t-statistic sebesar 3,211 yang melampaui batas kritis t-tabel sebesar 1,96, disertai dengan nilai p-value sebesar 0,001 yang berada jauh di bawah tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan capaian tersebut, hipotesis pertama memperoleh dukungan empiris dan dinyatakan diterima. Sebaliknya, variabel inklusivitas tidak menunjukkan pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 1,647 yang tidak mencapai nilai ambang t-tabel (1,96) serta p-value sebesar 0,100 yang melebihi batas signifikansi yang ditetapkan. Dengan demikian, hipotesis kedua tidak mendapatkan dukungan statistik dan dinyatakan tidak terbukti. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa diversitas merupakan faktor penentu utama dalam meningkatkan kinerja karyawan di CV. Hatta Pratama, sedangkan kebijakan inklusivitas belum memberikan kontribusi nyata secara statistik terhadap efektivitas kerja dalam model ini.

#### **Pembahasan**

##### **Pengaruh Diversitas Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja berkontribusi secara nyata dalam meningkatkan performa karyawan di CV. Hatta Pratama. Temuan ini tercermin dari capaian nilai t-statistic sebesar 3,211 yang melampaui batas kritis 1,96, disertai tingkat signifikansi sebesar 0,001 yang berada di bawah ambang 0,05. Dengan demikian, hubungan positif antara diversitas dan kinerja karyawan dapat dikonfirmasi secara statistik, sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) dinyatakan terdukung oleh data empiris. Temuan ini menegaskan bahwa keberagaman latar belakang bukan sekadar representasi statistik, melainkan aset strategis yang mampu meningkatkan inovasi, kreativitas, dan efektivitas pengambilan keputusan melalui pemanfaatan berbagai perspektif kognitif (Nur, 2020). Pengelolaan diversitas yang diintegrasikan ke dalam kebijakan SDM strategis, seperti pelatihan keberagaman dan pengembangan karier yang adil, terbukti meningkatkan motivasi, loyalitas, serta keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Nnamdi, 2023). Dengan merangkul keberagaman sebagai instrumen pertumbuhan, organisasi cenderung menunjukkan komitmen dan ketekunan lebih tinggi dalam mengimplementasikan praktik manajemen yang efektif demi kesuksesan jangka panjang (Bintang, 2025).

##### **Pengaruh Inklusivitas Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis, inklusivitas terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Hatta Pratama, ditunjukkan oleh nilai t-statistic 1,647 ( $< 1,96$ ) dan P-value 0,100 ( $> 0,05$ ), sehingga Hipotesis 2 ( $H_2$ ) dinyatakan tidak terbukti. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan nilai inklusif secara konseptual tidak serta-merta

meningkatkan produktivitas tanpa adanya implementasi kebijakan yang nyata dan konsisten, seperti komunikasi terbuka serta penciptaan rasa aman psikologis (Farhani, 2024). Secara teoritis, Perceived Organizational Support (POS) dan kepemimpinan inklusif dapat mendorong motivasi serta perilaku inovatif (Aramana, 2022; Sucipto, 2021). Pada konteks organisasi ini, inklusivitas belum terinternalisasi sebagai pendorong kinerja utama. Organisasi perlu menerapkan praktik konkret, misalnya program mentoring dan forum aspirasi, guna memperkuat keterlibatan karyawan (employee engagement) sehingga nilai-nilai inklusif dapat memberikan dampak yang lebih nyata terhadap performa kerja (Andhika, 2023; Umar, 2024).

## 5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian, diversitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Hatta Pratama (t-statistik 3,211; p-value 0,001), menunjukkan bahwa keberagaman latar belakang menjadi motor penggerak kreativitas dan sinergi tim. Inklusivitas tidak berpengaruh signifikan (t-statistik 1,647; p-value 0,100), mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan inklusif esensial, penerapannya belum berkontribusi langsung pada produktivitas perusahaan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan variabel yang sempit, instrumen kuesioner yang tertutup, serta objek penelitian yang hanya terbatas pada satu perusahaan. Perusahaan disarankan untuk memperkuat praktik inklusi nyata melalui dialog rutin serta tetap mempertahankan kebijakan diversitas yang setara. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas variabel, seperti motivasi atau budaya organisasi, serta menggunakan metode campuran (mixed methods) pada cakupan industri yang lebih luas guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.

## Daftar Pustaka

- Agustin, E. D., & Saidah, M. (2024). Komunikasi Organisasi Baladeka Radio Dalam Menghadapi Tantangan Dan Peluang Perubahan Masyarakat Di Era Digital. *Jurnal Komunity Online*, 4(2), 182–199. <https://doi.org/10.15408/jko.v4i2.35214>
- Amani, S., Muhamidin, D., & Isnawaty, N. W. (2023). Kinerja Pemerintahan Desa Dalam Penyelenggaraan Pembangunan Infrastruktur (Nagari Guguak Tabek Sarjo, Kecamatan Iv Koto, Kabupaten Agam, Sumatera Barat). *JANE - Jurnal Administrasi Negara*, 14(2), 632. <https://doi.org/10.24198/jane.v14i2.45119>
- Andhika. (2023). EVALUASI PENERAPAN KEBIJAKAN EAZY PASSPORT PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I TPI BENGKULU. *Journal of Administration and International Development*, 3(1), 43–65.
- Anwar, M., Hamid, A., & Zuswana, A. (2024). Pengaruh Diversitas, Kesetaraan, dan Inklusi terhadap Kinerja Pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastuktur Listrik PT XYZ. *Sosio E-Kons*, 16(2), 216. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v16i2.22691>
- Aramana, D. (2022). PENGARUH CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP BIAYA AGENSI PADA SUB SEKTOR LOGAM DAN SEJENISNYA. *Jurnal Syntax Admiration*, 3(6), 1–23.
- Ayele, B. K., Wu, W., & Chen, C. (2024). Does Diversity Climate Matter? The More Respected I Feel, the Better I Can Do: Unravelling the Mechanisms Enabling Employees' Extra-Role Performance. *Behavioral Sciences*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/bs14121164>
- Bintang. (2025). PENGARUH DIVERSITAS DAN INKLUSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PERDAGANGAN LUAR NEGERI. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 14(03), 1066–1076. <https://doi.org/10.31959/jm.v14ix.2983>
- Diani, R. A., & Arumsari, N. (2023). Implementasi Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 88 Tahun 2019 dalam Mengurangi Tingkat Kemacetan. *Unnes Political Science Journal*, 6(2), 71–75. <https://doi.org/10.15294/upsj.v6i2.64402>
- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). evaluasi penerapan kebijakan diversitas dan inklusi dalam manajemen SDM. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntasi)*, 7(2), 1439–1456.
- 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.

- Holipah. (2023). Analysis of Violence Protection Policies Against Children in the City of Palembang. *Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 5(4), 197–207.
- Jufrizien, J. (2021). Fasilitas adalah kenikmatan dalam bentuk nyata dan natural. Dalam dunia kerja, fasilitas yang diberikan perusahaan dalam bentuk fisik, digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, serta memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat. *Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Juliasih, L., Kustiara, S. S., & Pasciana, R. (2023). Implementasi Kebijakan Program Bantuan Pangan Non Tunai Di Desa Karyasari Kecamatan Banyuresmi Kabupaten Garut. *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 11(2), 353–363. <https://doi.org/10.30656/sawala.v11i2.7752>
- Mahardika, Maryani, E., & Rizal, E. (2022). Manajemen Konflik Dalam Organisasi: Konflik Kepercayaan Dalam Organisasi Gereja Bapak Bandung. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 6(1), 86–93. <https://doi.org/10.38043/jids.v6i1.3381>
- 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>
- 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](https://doi.org/10.1007/978-3-031-40710-9_1)
- Nnamdi. (2023). WORKFORCE DIVERSITY IN AN ORGANIZATION AND ITS INFLUENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Bussiness Law Binus*, 7(2), 33–48. [http://repository.radenintan.ac.id/11375/1/PERPUS\\_PUSAT.pdf%0Ahttp://business-law.binus.ac.id/2015/10/08/pariwisata-syariah/%0Ahttps://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results%0Ahttps://journal.uir.ac.id/index.php/kiat/article/view/8839](http://repository.radenintan.ac.id/11375/1/PERPUS_PUSAT.pdf%0Ahttp://business-law.binus.ac.id/2015/10/08/pariwisata-syariah/%0Ahttps://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results%0Ahttps://journal.uir.ac.id/index.php/kiat/article/view/8839)
- Nur Hidayatul. (2020). Pengaruh Struktur Modal, Kepemilikan Manajerial, dan Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Subsektor Batubara Yang Terdaftar di BEI Periode 2014 – 2018). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(3), 242–250. <https://doi.org/10.14710/jiab.2020.28047>
- 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>
- Sijabat, I. P., Lubis, Y., & Hartono, B. (2023). Implementasi Kebijakan Peraturan Walikota No. 49 Tahun 2021 di Kota Medan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(4), 2732–2744. <https://doi.org/10.34007/jehss.v5i4.1669>
- Sucipto, K. R. (2021). Analisis Kedudukan Hak Asasi Manusia Pekerja di Tempest Kerja. *Jurnal Penelitian Hukum*, 1(3), 89–97.
- Suparyanto, T., Santosa, T. A., Fauzi, R. U. A., Nungraha, A. R., Dewanto, D., & Tarmizi, R. (2025). Diversity and Inclusion in the Workplace: Assessing Their Effects on Employee Performance and Innovation. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 38–42. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.370>
- Susiawati, I., & Angko Wildan, D. M. (2020). Jurnal basicedu. Jurnal Basicedu,. *Jurnal Basicedu*, 5(5), 3(2), 524–532. <https://journal.uui.ac.id/ajie/article/view/971>
- Umar. (2024). EFFECT OF WORKFORCE DIVERSITY ON EMPLOYEES' PERFORMANCE IN PRIVATE HIGHER INSTITUTIONS IN NASARAWA STATE. *FULafia International Journal of Business and Allied Studies (FIJBAS)*, 2(1), 171–191.
- Wahyu Putri Chinanti, D., Soedarto, J., & Undip Tembalang, K. (2018). Hubungan Antara Kebahagiaan Di Tempat Kerja Dengan Keterikatan Karyawan Pada Karyawan Pt. Dwi Prima Sentosa Mojokerto. *Jurnal Empati, Agustus*, 7(3), 199–205.