

The Influence Of Diversity And Inclusion On Employee Performance With Organisational Culture As An Intervening Variable At PT XYZ

Pengaruh Diversity Dan Inclusion Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt XYZ

Lukiyana¹⁾ ; Diansyah²⁾ ; Budhi Cahyanto³⁾

^{1,2,3)}Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

Email: ¹⁾ lukiyana50@gmail.com ; ²⁾ diansyah.170845@gmail.com ; ³⁾ buchauta45@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received [01 July 2025]

Revised [25 July 2025]

Accepted [27 July 2025]

KEYWORDS

Diversity, Inclusion, Employee Performance, Organisational Culture.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh diversity dan inclusion terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ, dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya pengelolaan keberagaman dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar-variabel. Penelitian dilakukan dengan beberapa tahapan, mulai dari eksplorasi literatur dan teori, pengumpulan data dari objek yang diteliti, uji kelayakan data dengan menggunakan uji reliabilitas dan uji validitas, pemroses data, dan pengujian hipotesis penelitian. Data dianalisa bantuan aplikasi SmartPLS 4.0 di mana sampel dalam penelitian ini berjumlah 322 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversity berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun inclusion tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara, budaya organisasi terbukti dapat secara signifikan memoderasi hubungan antara diversity dan inclusion terhadap kinerja. Temuan ini menekankan pentingnya perusahaan membangun budaya kerja yang mendukung dan kondusif, sehingga nilai-nilai keberagaman dan inklusi dapat terintegrasi secara menyeluruh dalam setiap proses kerja. Dengan hadirnya budaya organisasi yang positif, keberagaman dan inklusi bukan hanya menjadi simbol atau kebijakan formal, tetapi benar-benar mendorong kolaborasi, inovasi, dan produktivitas sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

ABSTRACT

This study aims to analyse the effect of diversity and inclusion on employee performance at PT XYZ, with organisational culture as an intervening variable. The background of this study is based on the importance of diversity management and the creation of an inclusive work environment in improving individual and organisational performance. This study employs a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) to test the relationships between variables. The research was conducted in several stages, starting from literature and theory exploration, data collection from the research subjects, data validity testing using reliability and validity tests, data processing, and hypothesis testing. The data was analysed using the SmartPLS 4.0 application, with a sample size of 322 respondents. The results of the study indicate that diversity influences employee performance, but inclusion does not influence employee performance. Meanwhile, organisational culture has been proven to significantly moderate the relationship between diversity and inclusion on performance. These findings emphasise the importance of companies building a supportive and conducive work culture, so that the values of diversity and inclusion can be fully integrated into every work process. With a positive organisational culture, diversity and inclusion are not merely symbols or formal policies but genuinely drive collaboration, innovation, and productivity, thereby contributing to sustained improvements in employee performance.

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan dan tingkat daya saing suatu perusahaan. Terutama pada PT XYZ yang sangat dinamis dan kompleks, pencapaian kinerja yang optimal dari setiap individu menjadi sangat penting untuk menunjang keberlangsungan bisnis. Dengan demikian memperkerjakan seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi tidak hanya mendorong efisiensi operasional perusahaan, tetapi juga menjadi faktor penentu dalam peningkatan daya saing perusahaan di pasar. Perusahaan perlu secara serius mengelola faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawannya, baik yang mencakup aspek internal seperti keterampilan, motivasi, pengetahuan, maupun pengalaman dan aspek eksternal seperti lingkungan kerja, kondisi ekonomi, budaya organisasi, maupun kepemimpinan. Walaupun begitu, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam praktiknya, hingga kini masih banyak perusahaan yang berkecukupan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang optimal. Salah satu tantangan di industri yang kian modern dan borderless, adalah kurangnya pemanfaatan keberagaman dan inklusifitas yang ada di dalam tim kerja. Perbedaan latar belakang, nilai, serta perspektif antar-karyawan seringkali tidak dapat dikelola dengan baik sehingga memicu munculnya

berbagai potensi konflik, ketimpangan partisipasi, hingga perasaan tersisihkan antar-karyawan. Hal ini disebabkan rendahnya keterlibatan dan motivasi kerja pada karyawan yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja individu maupun tim. Berdasarkan kondisi tersebut, maka sangat penting bagi suatu organisasi untuk tidak hanya berfokus terhadap keragaman (diversity) yang dimiliki, tetapi juga mampu menciptakan suasana kerja inklusif (inclusion) yang dapat menempatkan karyawan merasa dihargai, dihormati, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dan berkembang.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Diniarsa & Batu (2023) menyatakan bahwa penerapan kebijakan diversity & inclusion dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk mempromosikan diversity & inclusion dalam organisasi. Evaluasi kebijakan ini mencakup penilaian terhadap dampaknya terhadap keterlibatan, partisipasi, dan kesejahteraan karyawan yang beragam. Selain itu, dampak kebijakan ini terhadap kinerja organisasi juga akan dianalisis, termasuk kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta, peningkatan inovasi dan kreativitas, kepuasan dan loyalitas karyawan, serta reputasi perusahaan dan efisiensi operasional.

Dalam konteks ini diversity dan inclusion merupakan dua konsep yang saling melengkapi, namun memiliki fokus yang berbeda. Diversity merujuk pada keberagaman atribut individu seperti jenis kelamin, usia, etnisitas, pendidikan, latar belakang budaya, dan pengalaman profesional. Sementara itu, inclusion lebih berfokus terhadap proses sosial dan struktural dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa keberagaman tersebut tidak hanya hadir secara simbolis, tetapi benar-benar diakomodasi, dihargai, dan diberdayakan secara optimal (Mor Barak, 2020). Sehingga, ketika keberagaman dan inklusi diintegrasikan secara strategis, organisasi tidak hanya mampu menciptakan suasana kerja yang lebih adil dan harmonis, tetapi juga meningkatkan potensi inovasi, serta pemecahan masalah yang lebih efektif, dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi (Odazie et al., 2024). Dalam lingkungan kerja yang inklusif, diharapkan karyawan dapat merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat, bekerja lintas perbedaan, serta membangun kolaborasi yang produktif tanpa rasa takut akan diskriminasi. Hal ini pada akhirnya dapat berdampak positif terhadap keterlibatan kerja seluruh karyawan (employee engagement) dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Atiku et al., 2024).

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa diversity dan inclusion memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi. Menurut Wang et al., (2022) bahwa iklim keberagaman yang positif dapat mengurangi ancaman stereotip dan kecemasan, serta dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan, khususnya di kalangan perempuan selama krisis. Selain itu Zhao et al.,(2025) dalam hasil analisis meta-review menunjukkan bahwa intervensi diversity dan inclusion yang efektif, seperti pelatihan keberagaman dan kebijakan inklusif, dapat meningkatkan hasil-hasil organisasi, termasuk kinerja dan inovasi. Sedangkan menurut Elamin et al. (2024) menegaskan bahwa manajemen keberagaman yang baik dapat mendorong perilaku kerja inovatif melalui peningkatan keterlibatan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi relevan dan penting untuk dilakukan guna menganalisis bagaimana pengaruh diversity terhadap kinerja karyawan, pengaruh inclusion terhadap kinerja karyawan, pengaruh diversity terhadap budaya organisasi, pengaruh inclusion terhadap budaya organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh diversity terhadap kinerja karyawan dimoderasi budaya organisasi, dan pengaruh inclusion terhadap kinerja karyawan dimoderasi budaya organisasi. Dalam konteks ini budaya organisasi diyakini memiliki pengaruh yang signifikan dalam memoderasi pengungkapan sikap, perilaku, serta penerimaan terhadap nilai-nilai keberagaman dan inklusi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat dan inklusif dapat memperkuat dampak positif dari keberagaman dengan menciptakan iklim kerja yang suportif, kolaboratif, dan saling menghargai.

LANDASAN TEORI

Dalam konteks ini, Climates of Inclusion Theory yang dikembangkan oleh Ely dan Thomas (2001) dalam (Mahavidyalaya & Kalan, 2025) menjadi salah satu landasan teoretis yang relevan untuk mengungkapkan bagaimana upaya suatu perusahaan untuk dapat membentuk lingkungan kerja yang inklusif serta dapat mendukung partisipasi seluruh karyawan secara setara. Teori ini menekankan bahwa keberagaman hanya akan berdampak positif apabila lingkungan kerja tersebut didukung oleh iklim organisasi yang mampu saling menerima, memfasilitasi, dan mengintegrasikan berbagai perspektif ke dalam proses kerja. Sedangkan, iklim inklusi diharapkan dapat menciptakan ruang aman bagi psikologis karyawan (psychological safety) yang memungkinkan seorang karyawan dari berbagai latar belakang merasa dapat dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang serta berkontribusi secara maksimal dalam perusahaan (Shore et al., 2018).



Diversity and Inclusion

Sangat sulit menyimpulkan siapa yang pertama kali memperkenalkan konsep dan teori diversity dan inclusion dalam publikasi jurnal. Namun salah satu artikel menarik yang dapat dijadikan pijakan dalam menjelaskan definisi mengenai diversity dan inclusion dapat dibaca pada teori ekuitas (equity theory) yang diperkenalkan oleh Middlemist dan Peterson pada tahun 1976 melalui jurnal *Perilaku Organisasi dan Kinerja Manusia* (Park et al., 2025). Studi menyatakan bahwa trend penelitian terkait diversity dan inclusion dalam bidang manajemen telah mencapai 725 artikel sepanjang 1976 sampai dengan 2022 (Park et al., 2025). Kemudian apa itu sebenarnya diversity dan inclusion?

Diversity dapat didefinisikan sebagai adanya perbedaan dalam suatu hal tertentu. Hal ini dapat mencakup jenis kelamin, ras, etnis, agama, kebangsaan, orientasi seksual, tempat praktik, dan jenis praktik (Tan, 2019). Diversity, atau yang dalam bahasa Indonesia kita terjemahkan sebagai keberagaman, merupakan ide atau gagasan mengenai perbedaan yang ada dalam suatu kelompok atau populasi baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat. Menurut Gomez, keberagaman adalah ciri khas individu yang membuatnya berbeda dari individu yang lain (Maisyura & Amealiany, 2021). Sementara menurut Robbins & Judge, keberagaman adalah bentuk perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis maupun karakteristik pribadi (Werghiastutie et al., 2020).

Keberagaman sebagai perbedaan sosial, kultural, fisik, dan lingkungan antar orang yang mempengaruhi bagaimana mereka berpikir dan berperilaku. Begitu menurut Allard (Kusumawardhani, 2005). Konsep dasar dari diversity adalah menerima dan menghargai perbedaan yang ada pada orang lain. Mengakui kekuatan yang dibawa oleh masing-masing individu dalam organisasi Perusahaan yang beragam, akan meningkatkan kreativitas dan inovasi untuk memajukan Perusahaan secara Bersama-sama tanpa melihat sekat-sekat perbedaan.

Sebaliknya berbeda dengan diversity, inclusion merupakan suatu upaya yang disengaja dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa beragam dengan identitas yang berbeda dapat saling mendukung secara penuh dalam semua aspek pekerjaan di Perusahaan (Tan, 2019). Dalam inclusion, kita ingin merangkul semua orang, menciptakan lingkungan yang terbuka, tanpa harus memandang latar belakang seseorang atau kondisi dari masing-masing individu. Inklusi adalah penciptaan lingkungan yang menerima, mendukung, dan memberdayakan semua orang termasuk mereka dengan kebutuhan khusus (Nadhiroh & Ahmadi, 2024). Inclusion lebih banyak melekat di dunia pendidikan, namun saat ini konsep inclusion sendiri sudah banyak mulai diterapkan di berbagai Perusahaan multinasional, karena dengan inclusion tercipta kesetaraan di mana setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk maju dan berkembang.

Kinerja Karyawan

Kinerja umumnya dipakai untuk menggambarkan pencapaian atau tingkat kesuksesan dari individu atau tim. Keberhasilan seseorang atau kelompok dapat diukur setelah kriteria kesuksesan ditentukan sebelumnya. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai (Diansyah & Saepul, 2017). Kinerja merupakan hasil dari sebuah proses yang dirujuk dan dievaluasi dalam rentang waktu tertentu sesuai dengan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya. Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Lukiyana & Sofiyanti, 2021).

Kinerja karyawan memegang peranan yang cukup vital bagi keberlangsungan Perusahaan. Hal ini terlihat dari banyaknya Perusahaan yang makin peduli untuk meningkatkan mutu sumber daya manusianya, salah satunya melalui dengan makin besarnya anggaran pelatihan yang dikeluarkan oleh Perusahaan untuk mendidik dan mengembangkan karyawan semakin baik sesuai dengan kebutuhan Perusahaan. Besarnya anggaran pelatihan menunjukkan komitmen Perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya, termasuk industri kimia yang syarat akan riset, pengembangan, dan pemanfaatan teknologi. Menurut beberapa ahli, kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi (Werghiastutie et al., 2020). Karyawan yang produktif dan efisien dapat membantu meningkatkan output Perusahaan dan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang diberikan, kepuasan karyawan, dan membangun citra yang positif bagi Perusahaan (Nadya et al., 2022).

Kinerja karyawan merupakan suatu alat ukur untuk menilai sejauh mana karyawan dapat memenuhi tugas dan tanggung jawabnya secara baik dan efektif (Darvishmotevali & Ali, 2020). Kinerja karyawan dapat diukur melalui hasil kerja, efisiensi, kualitas kerja, inisiatif, dan sikap kerja. Kinerja karyawan yang baik dapat membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan yang lebih efektif, sementara kinerja karyawan yang jelek dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan (Agus Triansyah et al., 2023). Salah satu hal yang sangat terlihat dari semakin pentingnya kinerja karyawan bisa dilihat dari berdirinya anak-anak usaha dari perusahaan induknya yang menghususkan diri sebagai memberikan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan di perusahaan induk, sebut saja PT

Pertamina Training & Consulting atau Astra Management and Development Institute ("AMD") yang sangat fenomenal yang mengkhususkan diri sebagai lembaga training center bagi PT Astra International. Dalam laporan keuangan

Pada laporan tahunan yang dirilis oleh PT Pertamina Training & Consulting tahun 2023 terlihat terjadi peningkatan pendapatan usaha sebesar 23,76% dari tahun 2022 yang mencapai Rp. 4,3 triliun (Pertamina Training & Consulting, 2023). Secara detail di dalam laporan keuangan tahun 2023 menunjukkan terjadinya peningkatan yang cukup signifikan untuk pendapatan pelatihan yang mencapai 61,98% pada tahun 2023, dari Rp. 57,9 milyar (2022) naik menjadi Rp. 152,5 milyar (2023) (Pertamina Training & Consulting, 2023). menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan sebesar Pertamina. Besarnya anggaran pelatihan dan pengembangan yang dikeluarkan oleh banyak perusahaan menunjukkan semakin pentingnya kinerja karyawan untuk dapat menjaga keberlangsungan perusahaan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang diciptakan oleh manusia-manusia yang ada di dalam suatu organisasi sehingga membedakan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi juga mengarahkan perilaku manusia yang ada di dalam organisasi tersebut untuk bersama-sama mencapai tujuan bersama.

Setiap manusia dalam organisasi yang akan berperilaku akan dibatasi oleh budaya yang berlaku di organisasi tersebut, sehingga tidak bisa setiap orang membawa perilakunya masing-masing. Perilaku itulah yang disatukan dalam suatu kebersamaan dan membentuk budaya. Budaya organisasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk bekerja lebih keras dan produktif. Budaya organisasi juga dapat membentuk rasa saling percaya, membangun Kerjasama tim yang baik, meningkatkan kolaborasi antar-tim sehingga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Budaya organisasi juga dapat sebagai sarana untuk menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi.

Budaya organisasi merujuk pada pengalaman yang dirasakan oleh para karyawan dan cara pandang ini membentuk suatu rangkaian keyakinan, nilai, dan harapan. Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar - diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu karena ia belajar mengatasi masalah eksternal dan internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap bernilai dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan sehubungan dengan masalah tersebut (Maysaroh et al., 2024).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal untuk menguji hubungan sebab-akibat antara keberagaman (diversity), inklusi (inclusion), budaya organisasi, dan kinerja karyawan di PT XYZ (Ulum et al., 2021). Dalam konteks penelitian ini, pengaruh variabel independen (keberagaman dan inklusi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) akan dianalisis, dengan mempertimbangkan peran budaya organisasi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara keduanya.

Populasi dan Sampel

Responden yang menjadi subjek dalam penelitian adalah karyawan yang bekerja di PT XYZ, dengan jumlah sampel 322 orang responden.

Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survei, menggunakan kuesioner yang disebar kepada responden melalui microsoft form secara online untuk mengungkap persepsi setiap responden yang telah bersedia untuk mengisi kuesioner terhadap keberagaman, inklusi, dan budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar-variabel serta uji validitas dan uji reliabilitas dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Outer Model Evaluation

Evaluasi outer model bertujuan untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator terhadap variabel laten. Beberapa indikator evaluasi yang digunakan antara lain:

1. Loading Faktor: Menunjukkan kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk. Nilai loading yang baik berada di atas 0.70.
2. Average Variance Extracted (AVE): Mengukur validitas konvergen. AVE > 0.50 menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya.
3. Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha: Mengukur reliabilitas konstruk. Nilai yang baik berada di atas 0.70.
4. Validitas Diskriminan: Diuji menggunakan Fornell-Larcker Criterion, Cross-loading, dan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Validitas diskriminan baik jika indikator memiliki loading tertinggi pada konstraknya dibandingkan dengan konstruk lain.

Berdasarkan table di bawah menunjukkan bahwa model pengukuran indikator dari 3 variabel. Model ini diperoleh dari PLS (Outer Loading). Kemudian algoritma bootstrapping (T-statistics) digunakan untuk pengujian validitas dan pengujian hipotesis masing-masing. (Hair & Alamer, 2021).

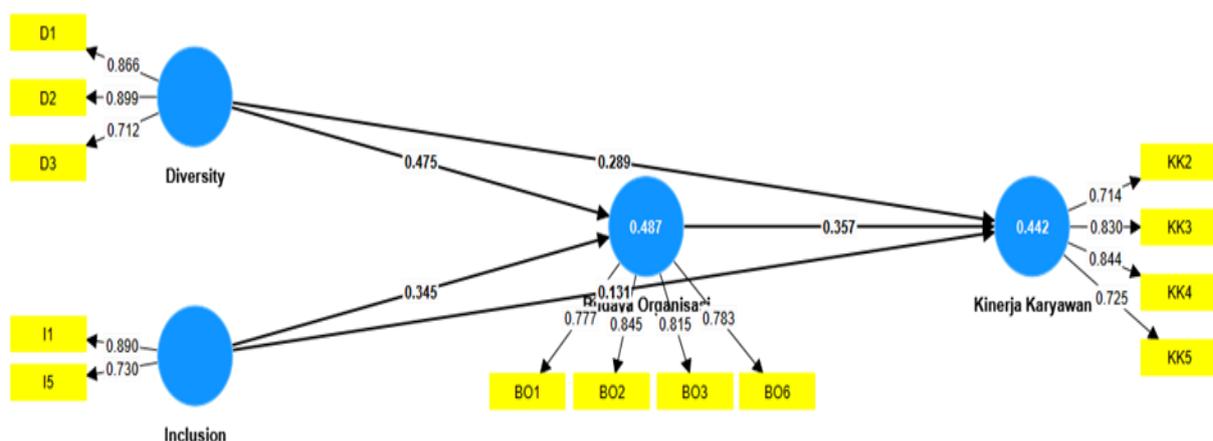
Tabel 1. Outer Loading

Indikator	Item	Factor Loading	T-Statistic
Diversity (X1)	Diversity 1	0,866	29,843
	Diversity 2	0,899	41,500
	Diversity 3	0,712	12,894
Inclusion (X2)	Inclusion 1	0,890	29,135
	Inclusion 5	0,730	9,146
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan 2	0,714	15,274
	Kinerja Karyawan 3	0,830	36,430
	Kinerja Karwayan 4	0,844	39,456
	Kinerja Karyawan 5	0,725	18,031
Budaya Organisasi (Z)	Budaya Organisasi 1	0,777	18,739
	Budaya Organisasi 2	0,845	27,858
	Budaya Organisasi 3	0,815	22,811
	Budaya Organisasi 6	0,783	18,014

Sumber: PLS, Olah data penulis, 2025

Convergent Validity

Convergent validity diuji melalui nilai factor loading dari masing-masing indikator. Menurut Hair et al. (2021), indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai factor loading di atas 0,5, dengan preferensi nilai di atas 0,7 untuk kekuatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil uji pada tabel di atas, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi ambang batas convergent validity yang disyaratkan.



Gambar 1. Model Result

Cross Loading

Cross loading merupakan salah satu metode yang dapat digunakan dalam menilai validitas diskriminan yaitu dengan cara membandingkan korelasi antar-indikator dengan konstruksinya dan dengan konstruk lain. Adapun hasil cross loading pada hasil penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Cross Loading Test Result

	<i>Diversity</i>	<i>Inclusion</i>	Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi
<i>Diversity</i> 1	0,866	0.208	0.498	0.495
<i>Diversity</i> 2	0,899	0.344	0.499	0.530
<i>Diversity</i> 3	0,712	0.529	0.414	0.527
<i>Inclusion</i> 1	0.410	0.890	0.406	0.546
<i>Inclusion</i> 5	0.276	0.730	0.327	0.318
Kinerja Karyawan 2	0.384	0.400	0.714	0.467
Kinerja Karyawan 3	0.524	0.357	0.830	0.493
Kinerja Karyawan 4	0.477	0.340	0.844	0.458
Kinerja Karyawan 5	0.380	0.317	0.725	0.486
Budaya Organisasi 1	0.546	0.393	0.496	0.777
Budaya Organisasi 2	0.514	0.431	0.488	0.845
Budaya Organisasi 3	0.468	0.502	0.519	0.815
Budaya Organisasi 6	0.484	0.446	0.462	0.783

Sumber: PLS, Olah data penulis, 2025

Berdasarkan hasil uji cross loading diatas dapat diketahui bahwa setiap indikator memiliki nilai loading factor yang lebih tinggi pada konstruk yang sesuai dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini berarti indikator-indikator tersebut dengan tepat mampu mengukur konstruk yang dimaksudkan, sehingga dapat dilihat bahwa secara keseluruhan dalam hasil ini tidak ada nilai cross loading yang berada di bawah konstruk lainnya yang menandakan bahwa validitas diskriminan dalam model ini layak digunakan.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan dalam analisis ini ditunjukkan oleh hubungan antara nilai indikator dengan konstruksinya yang lebih tinggi dibandingkan nilai hubungannya dengan konstruk lain (Hair & Alamer, 2021).

Tabel 3. Discriminant Validity (Fornell-Lacker)

Indikator	Budaya Organisasi	<i>Diversity</i>	<i>Inclusion</i>	Kinerja Karyawan
Budaya Organisasi	0.806			
<i>Diversity</i>	0.624	0.830		
<i>Inclusion</i>	0.551	0.431	0.814	
Kinerja Karyawan	0.610	0.569	0.453	0.780

Sumber: PLS, Olah data penulis, 2025

Berdasarkan hasil model pada gambar, analisis menggunakan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki korelasi yang lebih besar terhadap indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	(AVE)
Budaya Organisasi	0,649
<i>Diversity</i>	0,689
<i>Inclusion</i>	0,663
Kinerja Karyawan	0,609

Source: PLS, Olah data penulis, 2025

Menurut Sarstedt et al. (2020), pendekatan Fornell-Larcker membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Validitas diskriminan dianggap terpenuhi jika akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antara konstruk (Zhou, Hyman, Liu, & Wang, 2024). Berdasarkan hasil yang ditampilkan, semua konstruk telah memenuhi syarat validitas diskriminan karena nilai korelasi antar konstruk masih berada di bawah akar AVE masing-masing konstruk.

Composite Reliability

Composite reliability mengukur reliabilitas indikator dalam suatu variabel secara statistik. Suatu variabel dikatakan memiliki composite reliability yang baik, ketika memperoleh nilai composite reliability-nya melebihi 0,7 (Sarstedt et al., 2020). Selain itu, untuk memastikan kredibilitas hasil, nilai Cronbach's Alpha juga harus melebihi 0,7 sebagai kriteria tambahan dalam menentukan dan memperkuat validitas hasil (Hair & Alamer, 2021). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi cronbach's alpha dan composite reliability.

Table 5. Cronbach's Alpha & Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Komposit (rho_c)
Budaya Organisasi	0.819	0.881
Diversity	0.767	0.868
Inclusion	0.706	0.796
Kinerja Karyawan	0.783	0.861

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan antar-variabel laten dan kekuatan prediktif model. Beberapa ukuran yang digunakan antara lain:

1. Koefisien Determinasi (R^2): Menunjukkan seberapa besar varians variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai $R^2 \geq 0.50$ dianggap cukup baik.
2. Effect Size (f^2 / f-squared): Menilai besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai $f^2 = 0.02$ (kecil), 0.15 (sedang), 0.35 (besar).
3. Predictive Relevance (Q^2): Menggunakan teknik blindfolding untuk menilai daya prediksi model. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif.

R-Square

R-Square mengukur validitas model penelitian dengan menunjukkan sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan perubahan pada variabel dependen (Rughoobur-Seetah, Nunkoo, & Teeroovengadam, 2021). Koefisien determinasi ini memiliki rentang nilai dari 0 hingga 1. Semakin mendekati angka 1, maka semakin baik tingkat kecocokan model serta semakin besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan pengaruh yang kuat, 0,50 menunjukkan pengaruh yang moderat, dan 0,25 menunjukkan pengaruh yang lemah (Hair & Alamer, 2021).

Tabel 6. R-Square Value

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Budaya Organisasi	0,487	0,484
Kinerja Karyawan	0,442	0,437

Sumber: PLS, Olah data penulis, 2025

Nilai $Q^2 > 0,05$ menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki predictive relevance yang baik, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Kategori nilai Q^2 predictive relevance adalah 0,02 (lemah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini seluruh variable memiliki predictive relevance yang baik karena melebihi 0,05.

Pembahasan

Penelitian ini menguji hubungan antara beberapa variabel yaitu pengaruh diversity dan inclusion terhadap kinerja karyawan yang di mediasi dengan budaya organisasi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hubungan bersifat signifikan dengan nilai $p < 0,05$, kecuali inklusi terhadap kinerja karyawan sesuai dengan nilai pada tabel. Pengujian hipotesis pada analisis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Bootstrapping yang dapat diuraikan secara rinci pada tabel hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Table 8. Hypothesis Testing Results

Hipotesis		Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Std. Deviasi (STDEV)	T-Stat	P-values	Decision
H ₁	X1 → Y	0.289	0.292	0.068	4.243	0.000	Diterima
H ₂	X2 → Y	0.131	0.129	0.074	1.766	0.077	Ditolak
H ₃	Z → Y	0.357	0.359	0.074	4.823	0.000	Diterima
H ₄	X1 → Z	0.475	0.474	0.076	6.255	0.000	Diterima
H ₅	X2 → Z	0.345	0.349	0.075	4.583	0.000	Diterima
H ₆	X1 → Z → Y	0.170	0.169	0.043	3.939	0.000	Diterima
H ₇	X2 → Z → Y	0.123	0.125	0.039	3.137	0.002	Diterima

Sumber: PLS, Olah data penulis, 2025

Berdasarkan tabel hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Diversity berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai t sebesar 4.243 dan p-value 0,000.
2. Inclusion tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai t sebesar 1,766 dan p-value 0,077.
3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai t sebesar 4.823 dan p-value 0,000.
4. Diversity berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi dengan nilai t sebesar 6.255 dan p-value 0,000.
5. Inclusion berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi dengan nilai t sebesar 4.583 dan p-value 0,000.
6. Diversity berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di mediasi Budaya Organisasi dengan nilai t sebesar 3.939 dan p-value 0,000.
7. Inclusion berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di mediasi dengan Budaya Organisasi dengan nilai t sebesar 3.137 dan p-value 0,002.

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat diketahui bahwa temuan pertama menunjukkan diversity berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti keberagaman yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan produktivitas karyawan. Temuan kedua menunjukkan bahwa inclusion tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa membangun lingkungan inklusif penting untuk aspek psikologis dan sosial, tetapi peningkatan kinerja memerlukan faktor pendukung lainnya seperti motivasi, pelatihan, atau sistem penghargaan. Selanjutnya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini berarti bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif mampu mendorong peningkatan kinerja individu dalam perusahaan (M. Wang et al., 2024). Oleh karena itu, membangun budaya organisasi yang sehat menjadi penting dalam mengoptimalkan produktivitas dan kinerja karyawan. Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa diversity berpengaruh terhadap budaya organisasi, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keberagaman dalam organisasi, semakin dinamis dan inklusif budaya organisasi yang terbentuk. Dengan demikian, pengelolaan keberagaman dalam suatu perusahaan menjadi faktor kunci dalam membentuk budaya organisasi yang positif dan produktif.

Temuan kelima menunjukkan bahwa inclusion berpengaruh terhadap budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat inklusivitas, semakin positif dan terbuka budaya organisasi yang terbentuk. Dengan demikian, menciptakan lingkungan yang inklusif menjadi kunci dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan berdaya saing (Schreiber et al., 2025). Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa diversity berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif akan memperkuat pengaruh keberagaman terhadap peningkatan kinerja karyawan itu sendiri. Begitu juga untuk hubungan inclusion terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh budaya organisasi juga menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa keberagaman dan inklusi akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila didukung oleh budaya organisasi yang mendukung, adaptif, dan kolaboratif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa diversity berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT XYZ, namun inclusion tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi tingkat keberagaman dalam organisasi, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam hubungan tersebut. Hal ini berarti, pengaruh diversity dan inclusion terhadap kinerja karyawan akan semakin kuat apabila didukung oleh budaya organisasi yang positif, adaptif, dan terbuka terhadap perbedaan. Dengan demikian, perusahaan perlu membangun budaya kerja yang mendukung agar keberagaman dan inklusi benar-benar terintegrasi dalam proses kerja, sehingga berdampak optimal pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian ini, penulis ingin menyarankan agar strategi kebijakan inklusi di Perusahaan dapat terus diperbaiki sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih baik lagi. Perusahaan juga didorong untuk lebih banyak melakukan campaign-campaign yang mengajak karyawan untuk dapat terlibat pada aktifitas perusahaan di luar dari pekerjaan utamanya, seperti dipilih dan memilih menjadi anggota LKS Bipartit, ikut terlibat dalam kepengurusan family gathering, atau kegiatan-kegiatan non-work activity lainnya. Selain itu, peningkatan diversity & inclusion menjadi cukup penting, mengingat PT XYZ harus mengadopsi kebijakan Human Rights dari induk perusahaan PT XYZ di mana Grup Perusahaan telah berkomitmen membangun budaya kerja yang beragam, semua keputusan diambil secara adil, dan setiap individu diperlakukan dengan hormat. PT XYZ menyakini bahwa nilai-nilai diversity and inclusion merupakan landasan fundamental bagi etika perusahaan dan misi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Triansyah, F., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(2), 118–127. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Atiku, S. O., Itembu-Naunyango, K. A., & Oladejo, O. M. (2024). Inclusive Leadership and Employee Engagement as Critical Drivers of Sustainability in Telecommunication Companies. *Administrative Sciences*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/admsci14060126>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Diansyah, & Saepul, Tatang. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Mikro Laku Cluster Jakarta 2 PT. Bank Cimb Niaga TBK. *Media Studi Ekonomi*, 20(1), 1–14. Retrieved from www.journal.uta45jakarta.ac.id
- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 1439-1456.
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., & Ahmed, A. Z. E. (2024). The impact of diversity management on innovative work behavior: the mediating role of employee engagement in an emerging economy. *Frontiers in Sociology*, 9(September), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1441109>
- Hair, Joseph, & Alamer, Abdullah. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Kusumawardhani, D. (2005). Diversitas Tenaga Kerja: Tantangan dan Strategi Pengelolaannya. *Sinergi*, 7(2), 79–86. <https://journal.uui.ac.id/Sinergi/article/view/892>
- Lukiyana & Fani Sofiyanti. (2021). Pengaruh Personality dan Perilaku Antar Karyawan Terhadap Kinerja Yang Dimoderasi Oleh Kecerdasan Emosional. *Media Manajemen Jasa*, 9(1), 18–30. Retrieved from www.journal.uta45jakarta.ac.id
- Mahavidyalaya, M., & Kalan, J. (2025). Diversity and Inclusion in the Workplace : Impacts on Innovation and Performance. *Guru Gobind Singh Journal of Management and Technology*, 1(1), 21–30.
- Maisyura, & Amealiany, N. (2021). Deversity Management dalam Organisasi/Perusahaan. *NEGOTIUM: Jurnal Administrasi Bisnis*, 04(01), 1–10.

- Maysaroh, M., Supardi, S., & Dharmanto, A. D. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PT Logistik Palletindo Group. 3(4).
- Mor Barak, M. E. (2020). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (5th ed.). In Sage Publications. (Vol. 6, Issue 2).
- Nadhiroh, U., & Ahmadi, A. (2024). Pendidikan Inklusif: Membangun Lingkungan Pembelajaran Yang Mendukung Kesetaraan Dan Kearifan Budaya. *Ilmu Budaya: Jurnal Bahasa, Sastra, Seni, Dan Budaya*, 8(1), 11. <https://doi.org/10.30872/jbssb.v8i1.14072>
- Nadya, N., Ameer, A., & Zaamil, Z. (2022). Emotional Intelligence and Conflict Management Capabilities in Prisoners in Prisons. *World Psychology*, 1(2), 54–70. <https://doi.org/10.55849/wp.v1i2.94>
- Odazie, D. C., Samuel, T., Franklin Ekene, N., Adedoyin, O., & Oladapo, A. (2024). Diversity and Inclusion: Deploying Technology in Driving Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(2), 72–89.
- Park, C. H., Park, S., & Kwon, B. (2025). Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management. *Management Decision*, 63(13), 66–95.
- Pertamina Training & Consulting. (2023). Laporan Keuangan PT Pertamina Training and Consulting. <https://www.pertamina-ptc.com/Profil>
- Rughoobur-Seetah, Soujata, Nunkoo, Robin, & Teeroovengadum, Viraiyan. (2021). Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM) in marketing research. In *Handbook of Research Methods for Marketing Management*.
- Sarstedt, Marko, Hair, Joseph F., Nitzl, Christian, Ringle, Christian M., & Howard, Matt C. (2020). Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! *International Journal of Market Research*, 62(3), 288–299.
- Schreiber, E., Van Dijk, D., & Drory, A. (2025). The effect of cultural diversity on employees' trust in their teammates: transformational leadership as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2024-0661>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Tan, T. Q. (2019). Principles of Inclusion, Diversity, Access, and Equity. *Journal of Infectious Diseases*, 220(Suppl 2), S30–S32. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiz198>
- Ulum, I., Juanda, A., & Leniwati, D. (2021). *Metodologi Penelitian Akuntansi* (Edisi 3). Baskara Media.
- Wang, M., Gomes, A., Rosa, M., Copeland, P., & Santana, V. J. (2024). A systematic review of diversity, equity, and inclusion and antiracism training studies: Findings and future directions. *Translational Behavioral Medicine*, 14(3), 156–171.
- Wang, Z., Qiu, X., Jin, Y., & Zhang, X. (2022). How Work–Family Conflict and Work–Family Facilitation Affect Employee Innovation: A Moderated Mediation Model of Emotions and Work Flexibility. *Frontiers in Psychology*, 12(January).
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 747–752. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886>
- Zhao, K., Hsieh, W., Faulkner, N., & Smith, L. (2025). A systematic meta-review of organizational diversity and inclusion interventions and their associated outcomes. 44(9), 53–71.
- Zhou, Wenkai, Hyman, Michael R., Liu, Ran, & Wang, Dongming. (2024). E-guanxi: Theoretical underpinnings and scale development. *International Journal of Market Research*.