



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 16874- 16880

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Integrasi *Deversity* dan *Inclusion* terhadap Perilaku Inovatif Karyawan

Ima Damayanti¹, Intan Dwicahya², Harry Ariandi Sepnadi³, Dudu Durahman⁴

^{1,2,3,4} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia Membangun

^{1*}ima.damayanti@student.inaba.ac.id, ²intandwicahya@student.inaba.ac.id, ³Haryapriandi@student.inaba.ac.id,

⁴dududurahman@student.inaba.ac.id

Abstrak

Diversity and Inclusion merupakan dua konsep strategis yang menjadi fokus utama dalam pengelolaan organisasi modern. Keberagaman (*diversity*) menekankan pentingnya pengakuan terhadap perbedaan identitas, latar belakang, dan perspektif individu., sedangkan inklusi (*inclusion*) memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai, diterima, dan memiliki ruang untuk berpartisipasi secara penuh. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kedua konsep tersebut serta bagaimana penerapannya dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan dalam organisasi. Melalui pendekatan studi literatur, penelitian ini mengidentifikasi bahwa implementasi *diversity* dan *inclusion* memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas, kreativitas, dan retensi karyawan. Selain itu, organisasi yang menerapkan *diversity* dan *inclusion* secara konsisten terbukti lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Dengan demikian, *diversity* dan *inclusion* bukan hanya sekadar program sosial, melainkan strategi fundamental untuk menciptakan lingkungan organisasi yang berkeadilan, inklusif, dan berkelanjutan. Karyawan swasta di wilayah Bandung Raya pada umumnya merasa lingkungan kerja mereka nyaman untuk mengekspresikan identitas, baik dalam hal agama, budaya, gender, maupun latar belakang personal. Misalnya, kemudahan cuti umroh yang diberikan meski atasan berbeda agama, serta fleksibilitas waktu kerja yang memungkinkan penyesuaian antara ritme personal dan profesional dalam meningkatkan Perilaku Inovatif Karyawan. Interaksi sosial di lingkungan kerja yang beragam ditandai dengan hubungan santai dan suportif antara atasan dan bawahan, serta upaya aktif karyawan dalam menyesuaikan diri, seperti menggunakan *code switching*. Perilaku inovatif karyawan merupakan faktor strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi di tengah perubahan teknologi dan dinamika bisnis. Keberagaman menyediakan variasi pengetahuan, pengalaman, dan perspektif yang memperkaya proses penciptaan ide.

Kata Kunci: *Diversity, Inclusion, Inovatif, Integrasi, Perilaku*

1. Latar Belakang

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, perusahaan idealnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *diversity* dan *inclusion* agar karyawan merasa dihargai, diterima, serta memiliki kesempatan yang sama dalam menyampaikan ide sehingga dapat menumbuhkan perilaku inovatif pada karyawan. Keberagaman tenaga kerja dipandang sebagai sumber kreativitas karena perbedaan latar belakang, pengalaman, usia, gender, budaya, dan pola pikir mampu menghasilkan sudut pandang baru dalam penyelesaian masalah organisasi. Menurut Robin & Judge (2023) dalam *Organizational Behavior*, organisasi yang menerapkan keberagaman dan inklusi secara efektif akan memiliki tingkat kolaborasi, kreativitas, dan inovasi yang lebih tinggi dibanding organisasi yang homogen. Hal ini menunjukkan bahwa *diversity* dan *inclusion* bukan hanya aspek sosial, melainkan strategi organisasi dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu, Armstrong (2022) menjelaskan bahwa *inclusion* merupakan kondisi dimana seluruh karyawan merasa dihormati, dilibatkan, dan memiliki akses yang sama terhadap pengambilan keputusan organisasi. Lingkungan kerja yang inklusif akan meningkatkan psychological safety sehingga karyawan lebih berani mengemukakan ide-ide baru dan melakukan perilaku inovatif.

Perilaku inovatif karyawan sendiri merupakan perilaku individu dalam menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide baru untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Janssen (2000), *innovative work behavior* mencakup aktivitas penciptaan ide, promosi ide, dan implementasi ide dalam pekerjaan. Dengan demikian, kondisi ideal (*das sollen*) yang diharapkan perusahaan adalah terciptanya budaya kerja yang menghargai keberagaman dan mendorong inklusi sehingga mampu meningkatkan perilaku inovatif karyawan secara optimal.

Pada kenyataannya, masih banyak perusahaan yang menghadapi permasalahan dalam penerapan *diversity* dan *inclusion* di lingkungan kerja. Keberagaman sering kali hanya menjadi formalitas kebijakan perusahaan tanpa

diiringi budaya inklusif yang nyata. Akibatnya, sebagian karyawan merasa kurang dihargai, sulit menyampaikan pendapat, bahkan mengalami diskriminasi terselubung. Laporan Deloitte *Global Human Capital Trends* (2024) menunjukkan bahwa banyak organisasi telah memiliki program diversity, namun belum mampu menciptakan *inclusion* yang efektif. Karyawan dari kelompok minoritas masih merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan karier. Di Indonesia, fenomena serupa juga terjadi. Berdasarkan survei Jobstreet Indonesia (2023), sebagian karyawan menyatakan bahwa lingkungan kerja belum sepenuhnya terbuka terhadap perbedaan pendapat maupun keberagaman karakter individu. Kondisi ini menyebabkan rendahnya keberanian karyawan dalam menyampaikan ide inovatif. Selain itu, penelitian Putri & Nugraha (2023) menunjukkan bahwa persepsi *inclusion* yang rendah dapat menyebabkan menurunnya keterlibatan kerja dan perilaku inovatif karyawan pada perusahaan sektor jasa di Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi *diversity* dan *inclusion* di perusahaan masih menghadapi tantangan, sehingga perilaku inovatif karyawan belum berkembang secara optimal.

Secara ideal, perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman agar karyawan dapat berinovasi secara maksimal. Namun pada kenyataannya, masih terdapat perusahaan yang belum mampu mengelola diversity dan inclusion secara efektif. Adanya perbedaan antara harapan organisasi terhadap kreativitas dan inovasi karyawan dengan kondisi psikologis karyawan yang belum merasa aman, dihargai, dan dilibatkan dalam lingkungan kerja. Akibatnya, karyawan cenderung pasif, enggan menyampaikan ide baru, dan kurang menunjukkan perilaku inovatif. Dengan demikian, gap yang muncul adalah Perusahaan menginginkan inovasi tinggi dari karyawan, tetapi lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung diversity dan inclusion secara nyata. Kondisi ini menyebabkan potensi inovasi karyawan belum berkembang optimal sehingga dapat memengaruhi daya saing perusahaan di era bisnis modern.

Tujuan penelitian dirumuskan secara paralel dengan rumusan masalah, untuk mengetahui Perilaku Inovatif, Persepsi *Diversity* dan *Inclusion* pada Karyawan Swasta di Bandung Raya, untuk mengetahui hubungan Perilaku Inovatif, Persepsi *Diversity* dan *Inclusion* untuk menganalisis celah penelitian (*research gap*) dari dimensi kontekstual, teoretis, dan metodologis yang belum terjawab atau masih kurang tereksplorasi dalam literatur terkini serta untuk merumuskan kerangka konseptual integratif serta agenda penelitian masa depan yang dapat menjadi acuan strategis bagi pengembangan teori perilaku organisasi dan desain intervensi manajemen sumber daya manusia dalam hal ini perilaku organisasi.

Teori *Planned Behaviour* atau *Theory of Planned Behavior* (TPB) adalah teori yang dikembangkan oleh Icek Ajzen pada tahun 1985 untuk menjelaskan bagaimana sikap, norma sosial, dan kontrol diri seseorang memengaruhi niat serta perilaku yang dilakukan. Teori ini merupakan pengembangan dari *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang sebelumnya dikembangkan oleh Icek Ajzen dan Martin Fishbein. Perbedaan utamanya adalah TPB menambahkan unsur *perceived behavioral control* atau persepsi kontrol perilaku.

Menurut Scott dan Bruce (2018) menjelaskan bahwa perilaku inovatif muncul ketika individu memiliki keberanian untuk mengeksplorasi gagasan baru serta memperoleh dukungan lingkungan kerja. Dengan indikator penelitian yang terdiri dari menciptakan ide baru, menyampaikan gagasan inovatif, mencari metode kerja baru, mengembangkan solusi kreatif, mengimplementasikan ide dalam pekerjaan.

Menurut Jaswal dan Dyaram (2020) menyatakan bahwa *diversity* adalah pengakuan terhadap keberagaman individu dalam organisasi yang harus dikelola secara efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Indikator diversity itu sendiri terdiri dari, meningkatkan kreativitas dan inovasi, memperluas sudut pandang dalam pemecahan masalah, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, meningkatkan daya saing organisasi, membantu organisasi memahami kebutuhan pasar yang beragam.

Menurut Ferdman (2021) menjelaskan bahwa *inclusion* merupakan praktik organisasi yang memastikan setiap individu memiliki akses yang setara terhadap kesempatan, pengembangan karier, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Indikator inclusion terdiri dari rasa dihargai dalam organisasi, kesempatan berpartisipasi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dukungan interpersonal, rasa memiliki terhadap organisasi.

Penelitian mengenai *diversity*, *inclusion*, dan *innovative work behavior* telah banyak dilakukan, namun masih ditemukan hasil penelitian yang tidak konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *diversity* dan *inclusion* berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan. Penelitian Jaiswal & Dyaram (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja inklusif mampu meningkatkan *innovative work behavior* melalui *psychological empowerment*.

Namun, penelitian lain menunjukkan hasil berbeda. Ferdman (2021) menyatakan bahwa *diversity* tidak selalu berdampak positif terhadap inovasi apabila organisasi gagal menciptakan budaya *inclusion* yang kuat. Bahkan keberagaman yang tidak dikelola dengan baik dapat memunculkan konflik kerja dan menurunkan kolaborasi tim. Di Indonesia, penelitian terkait persepsi *diversity* dan *inclusion* terhadap perilaku inovatif karyawan juga masih

terbatas, khususnya pada konteks perusahaan modern dan generasi kerja saat ini. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada *employee engagement*, kepuasan kerja, atau kinerja karyawan dibanding *innovative work behavior*.

Selain memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, penelitian ini juga memiliki manfaat praktis bagi perusahaan sebagai dasar dalam menyusun kebijakan *diversity* dan *inclusion*, meningkatkan budaya inovasi organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kompetitif.

2. Metode Penelitian

2.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam mengenai konsep *Diversity and Inclusion* serta bagaimana implementasinya memengaruhi perilaku inovatif karyawan pada organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap makna, persepsi, pengalaman, serta fenomena sosial yang berkaitan dengan keberagaman dan praktik kesetaraan serta inklusi di lingkungan kerja. Penelitian jenis ini memungkinkan peneliti untuk menggali data secara komprehensif melalui analisis terhadap literatur, teori, serta temuan penelitian sebelumnya yang relevan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data sekunder, yaitu buku-buku ilmiah, artikel jurnal internasional dan nasional, publikasi akademik, serta dokumen-dokumen lain yang memuat pembahasan mendalam mengenai *Diversity*, *Inclusion* dan inovatif. Pemilihan sumber data dilakukan secara purposive, yaitu dengan memilih literatur yang secara langsung berkaitan dengan variabel penelitian. Analisis data dilakukan melalui teknik *content analysis*, yaitu proses pengumpulan, pengelompokan, interpretasi, serta penyimpulan data yang berasal dari berbagai sumber untuk mendapatkan gambaran utuh terkait penerapan *Diversity*, *Inclusion* dan inovatif di berbagai konteks organisasi. Dalam proses analisis, peneliti menerapkan beberapa tahapan seperti identifikasi konsep kunci, komparasi hasil penelitian sebelumnya, penilaian validitas isi, penelusuran tren penelitian, hingga penyusunan sintesis yang menghubungkan berbagai temuan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana *Diversity*, *Inclusion* serta inovatif berkembang dari waktu ke waktu serta bagaimana organisasi memodifikasi kebijakan internalnya dalam merespons kebutuhan keberagaman dan kesetaraan. Selain itu, penelitian ini juga menerapkan triangulasi sumber untuk memastikan keandalan data, yaitu dengan membandingkan berbagai referensi yang berasal dari jurnal, laporan praktis lembaga internasional, serta kebijakan perusahaan. Teknik ini penting untuk mengurangi bias sekaligus memperkuat ketepatan hasil analisis yang dihasilkan.

2.2. Proses Penelitian

Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis sebagai berikut:

2.2.1 Tahap Identifikasi Masalah

Pada tahap awal, peneliti mengidentifikasi ketimpangan yang masih sering terjadi di lingkungan organisasi terkait keberagaman, kesetaraan akses, serta kurangnya inklusi terhadap kelompok tertentu. Identifikasi dilakukan dengan meninjau fenomena global dan nasional, kebijakan organisasi, serta berbagai isu yang menjadi sorotan publik. Tahap ini menjadi dasar bagi penentuan fokus penelitian.

2.2.2 Tahap perumusan Tujuan dan Pertanyaan Penelitian

Setelah masalah teridentifikasi, peneliti merumuskan tujuan utama penelitian, yaitu menganalisis konsep *Diversity* dan *Inclusion* secara teoretis dan empiris, serta menggambarkan bagaimana persepsi *Diversity* dan *Inclusion* dapat memberikan dampak positif terhadap perilaku inovatif karyawan. Pertanyaan penelitian dirancang agar mampu mengarahkan analisis menuju pemahaman konseptual yang lebih mendalam.

2.2.3 Tahap Pengumpulan Literatur dan SumberData

Pada tahap ini, peneliti melakukan pencarian intensif terhadap berbagai literatur melalui database akademik seperti *Google Scholar*, *ScienceDirect*, *ProQuest* dan SINTA. Literatur yang dipilih meliputi penelitian terbaru, teori dasar, model manajemen keberagaman, serta kebijakan *Diversity* dan *Inclusion* dari berbagai lembaga nasional serta internasional. Peneliti memastikan bahwa literatur yang digunakan relevan dan diterbitkan dalam rentang waktu yang memadai agar sesuai dengan perkembangan terkini.

2.2.4 Tahap Analisis Isi (*Content Analysis*)

Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode *content analysis*. Proses ini melibatkan pengkodean konsep, pengelompokan hasil penelitian berdasarkan tema, identifikasi pola, dan

komparasi antara berbagai temuan penelitian. Hasil analisis ini digunakan untuk membangun argumentasi ilmiah mengenai kondisi, tantangan, serta peluang implementasi *Diversity, Inclusion* serta perilaku inovatif karyawan.

2.2.5 Tahap Penyusunan *State of the Art* dan Review Penelitian Terdahulu

Peneliti menyusun *state of the art* untuk menggambarkan perkembangan keilmuan terkait *Diversity, Inclusion* serta perilaku inovatif karyawan dan bagaimana penelitian sebelumnya memberikan kontribusi terhadap pemahaman konsep ini. Tahap ini membantu menunjukkan celah penelitian serta aspek-aspek penting yang perlu dianalisis lebih jauh. Review penelitian terdahulu juga memperkuat landasan teoretis dan memastikan bahwa hasil penelitian memiliki relevansi akademik.

2.2.6 Tahap Sintesis dan Penyusunan Pembahasan

Tahap ini melibatkan integrasi seluruh hasil analisis ke dalam pembahasan utama. Peneliti menyusun argumentasi ilmiah mengenai pentingnya *Diversity, Inclusion* serta perilaku inovatif karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi penerapannya, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Sintesis dilakukan dengan menekankan hubungan antarvariabel dan menampilkan kontribusi konseptual dari penelitian ini.

2.2.7 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Rekomendasi

Pada tahap akhir, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan temuan yang telah dianalisis dan memberikan rekomendasi bagi organisasi, pembuat kebijakan, maupun peneliti selanjutnya. Rekomendasi ini berfokus pada cara meningkatkan penerapan *Diversity, Inclusion* dan memperkuat kesetaraan serta inovasi karyawan dalam lingkungan kerja modern.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis literatur, dokumen akademik, dan berbagai hasil penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa *Diversity* dan *Inclusion* telah berkembang menjadi salah satu strategi manajemen modern yang semakin diakui kontribusinya dalam meningkatkan Perilaku Inovatif Karyawan pada organisasi. Hasil penelusuran menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan *Diversity* dan *Inclusion* dengan baik pada umumnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, serta lebih adaptif terhadap perubahan. Selain itu, berbagai studi internasional juga menegaskan bahwa keberagaman yang dikelola secara tepat dapat memperkuat kemampuan inovasi dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Dari sisi *diversity*, ditemukan bahwa keberagaman tidak hanya mencakup faktor-faktor demografis seperti usia, gender, etnis, agama, atau kemampuan fisik, namun juga meluas ke keberagaman kognitif, gaya komunikasi, latar pendidikan, hingga nilai-nilai budaya. Banyak perusahaan global terutama di sektor teknologi, finansial, dan pendidikan menunjukkan bahwa tim yang beragam memiliki performa *brainstorming* dan *problem-solving* yang lebih baik dibandingkan tim homogen. Pada komponen *equity*, hasil kajian menunjukkan adanya peningkatan kesadaran organisasi untuk memberikan akses yang setara, baik dalam hal kesempatan kerja, pelatihan, promosi jabatan, maupun sistem kompensasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa kebijakan kesetaraan dapat mengurangi diskriminasi sistemik dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan serta akuntabel. Sementara itu, pada aspek *inclusion*, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan budaya inklusif mampu membangun rasa aman psikologis (*psychological safety*) di antara karyawan. Lingkungan inklusif memungkinkan setiap individu untuk merasa dihargai, didengar, dan diberi ruang untuk berkontribusi. Kondisi ini berpengaruh langsung terhadap peningkatan Perilaku Inovatif Karyawan (*employee engagement*), loyalitas, serta produktivitas kerja. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa *Diversity* dan *Inclusion* bukan hanya konsep normatif, tetapi terbukti memiliki dampak nyata bagi perkembangan organisasi di berbagai sektor. Penerapan *Diversity* dan *Inclusion* juga terbukti mampu meningkatkan reputasi perusahaan, menarik kandidat berkualitas, serta memperkuat posisi kompetitif dalam persaingan global.

3.2. Pembahasan

Bagian pembahasan ini menguraikan hubungan antara hasil penelitian dengan teori dan temuan penelitian sebelumnya, serta menegaskan kontribusi penelitian dalam memahami implementasi *diversity* dan *inclusion* dalam meningkatkan perilaku inovatif karyawan pada lingkungan kerja. Berdasarkan hasil analisis literatur, ditemukan bahwa *diversity* dan *inclusion* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, suportif, dan berorientasi pada peningkatan inovasi karyawan.

3.2.1 Pentingnya *Diversity* dan *Inclusion* Dalam Manajemen Modern

Pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Diversity* dan *Inclusion* memiliki posisi strategis dalam manajemen organisasi masa kini. Keberagaman merupakan realitas sosial yang semakin tidak terhindarkan, terutama akibat globalisasi dan perkembangan teknologi yang memperluas ruang kerja lintas budaya. Tanpa pengelolaan yang tepat, keberagaman dapat menimbulkan konflik, kesalahpahaman, serta menurunkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem *Diversity* dan *Inclusion* yang terstruktur untuk memastikan bahwa setiap perbedaan dapat berfungsi sebagai sumber kekuatan, bukan kelemahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *diversity* memberikan peluang bagi organisasi untuk memanfaatkan variasi ide, pengalaman, dan kemampuan yang berbeda sehingga mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa tim kerja dengan keberagaman tinggi memiliki kecenderungan menghasilkan solusi yang lebih kreatif karena adanya perspektif yang beragam (Manurung & Rizki, 2024). Namun demikian, beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa keberagaman dapat memicu konflik apabila tidak dikelola dengan tepat (Manurung & Rizki, 2025). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian saat ini yang menekankan pentingnya peran kepemimpinan inklusif dalam mengelola keberagaman secara efektif. Dengan kata lain, keberagaman tidak selalu menghasilkan dampak positif tanpa adanya mekanisme manajemen yang memadai.

Sementara itu, komponen *inclusion* ditemukan sebagai faktor yang memberikan dampak paling kuat dalam membangun hubungan kerja yang sehat. Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja inklusif meningkatkan *psychological safety*, yang membuat karyawan merasa aman untuk berpendapat, berkolaborasi, dan melakukan inovasi tanpa takut mendapat penilaian negatif. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *inclusion* menjadi penentu utama dalam meningkatkan kolaborasi dan keterlibatan karyawan (Destriana & Dewi, 2021). Penelitian lain bahkan menunjukkan bahwa *inclusion* merupakan salah satu prediktor penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan (Fitri & Arifin, 2024).

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki beberapa perbedaan penting. Pertama, sejumlah penelitian sebelumnya hanya fokus pada salah satu elemen dari *Diversity* dan *Inclusion*, seperti *diversity* saja atau *inclusion* saja, sedangkan penelitian ini mengintegrasikan keduanya secara simultan. Kedua, penelitian sebelumnya lebih banyak membahas pengaruh *Diversity* dan *Inclusion* terhadap kinerja, tetapi belum secara menyeluruh menghubungkannya dengan Perilaku Inovatif Karyawan. Penelitian ini melengkapi celah tersebut dengan mengkaji hubungan *Diversity* dan *Inclusion* secara komprehensif terhadap Perilaku Inovatif Karyawan. Ketiga, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Diversity* dan *Inclusion* memiliki efek yang bervariasi tergantung konteks organisasi, sementara penelitian ini menemukan bahwa pengaruh positif *Diversity* dan *Inclusion* tetap konsisten selama organisasi menerapkannya secara sistematis dan terstruktur.

3.2.3 Dampak Integrasi *Diversity* dan *Inclusion* Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan

Secara keseluruhan, pembahasan menunjukkan bahwa integrasi *Diversity* dan *Inclusion* bukan hanya strategi etis, tetapi juga strategi manajerial yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Perbandingan dengan penelitian sebelumnya memperkuat temuan bahwa *Diversity* dan *Inclusion* memberikan dampak positif yang signifikan, namun hanya dapat memberikan hasil yang optimal apabila keberagaman, keadilan, dan inklusi diterapkan secara bersamaan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menawarkan model integratif dari *Diversity* dan *Inclusion* serta kontribusi praktis bagi organisasi yang ingin meningkatkan kualitas lingkungan kerja melalui kebijakan DEI yang berkesinambungan.

Penelitian lanjutan juga menguatkan bahwa integrasi *Diversity* dan *Inclusion* memiliki dampak strategis dalam meningkatkan efektivitas tim dan kualitas pengambilan keputusan organisasi (Suhendri, 2024; Abu et al, 2024). Studi terbaru menunjukkan bahwa keberagaman yang dikelola dengan tepat dapat memperluas sudut pandang, mendorong kreativitas, serta meningkatkan kemampuan *problem solving* karyawan (Wulandari et al, 2024). Selain itu, inklusi terbukti memperkuat rasa memiliki dan keterlibatan karyawan dalam berbagai aktivitas kerja, sehingga berdampak positif pada perilaku inovatif karyawan pada organisasi secara keseluruhan (Mudiono, 2024).

Temuan-temuan tersebut mempertegas bahwa *Diversity* dan *Inclusion* bukan hanya konsep etis, melainkan strategi manajerial yang memberikan nilai tambah kompetitif bagi organisasi. Keberagaman yang diimbangi dengan inklusi memungkinkan terciptanya kolaborasi lintas latar belakang yang menghasilkan inovasi lebih cepat dan keputusan yang lebih berkualitas. Selain itu, penerapan *equity* secara konsisten membantu meminimalkan bias struktural, meningkatkan persepsi keadilan, serta membangun budaya kerja yang sehat dan berkeadilan. Studi-studi terbaru juga menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan *Diversity* dan *Inclusion* secara

menyeluruh menunjukkan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi serta peningkatan kepuasan kerja yang signifikan. Dengan kata lain, *Diversity* dan *Inclusion* berfungsi sebagai fondasi strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, berdaya saing, dan berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa integrasi *Diversity* dan *Inclusion* memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan perilaku inovatif karyawan. Beberapa dampak yang paling menonjol meliputi:

- Peningkatan Inovasi dan Kreativitas. Tim dengan keberagaman kognitif menghasilkan lebih banyak ide, pendekatan unik, dan solusi kreatif. Hal ini terjadi karena perbedaan latar belakang pengalaman mempengaruhi cara individu melihat dan menyelesaikan masalah.
- Penguatan Pengambilan Keputusan. Keberagaman perspektif terbukti meningkatkan kualitas analisis sebelum keputusan strategis diambil. Tim yang beragam cenderung mempertimbangkan lebih banyak aspek risiko dan peluang.
- Peningkatan Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement). Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan, mereka menunjukkan motivasi kerja lebih tinggi, loyalitas meningkat, dan tingkat *turn over* menurun.
- Reputasi Organisasi yang Lebih Baik. Organisasi yang menerapkan *Diversity* dan *Inclusion* secara konsisten dipandang lebih profesional, progresif, dan memiliki kredibilitas lebih baik di mata publik maupun calon pekerja.
- Lingkungan Kerja yang Sehat dan Harmonis. Kesetaraan dan inklusi menciptakan suasana kerja yang aman secara psikologis, yang menjadi fondasi penting bagi kolaborasi dan produktivitas.

Untuk memaksimalkan perilaku inovatif, organisasi perlu:

- Membangun kebijakan rekrutmen yang mendukung keberagaman kompetensi, pengalaman, gender, usia, dan latar belakang budaya.
- Menciptakan budaya kerja inklusif melalui kepemimpinan yang menghargai setiap kontribusi, mendorong partisipasi, dan memberikan kesempatan yang setara.
- Mengembangkan psychological safety agar karyawan merasa aman mengemukakan ide, mengambil risiko yang terukur, dan belajar dari kegagalan.
- Memfasilitasi knowledge sharing melalui tim lintas fungsi, komunitas praktik, dan platform kolaborasi digital.
- Menyelaraskan sistem penghargaan dan penilaian kinerja dengan perilaku inovatif sehingga karyawan memperoleh pengakuan atas kontribusi ide dan implementasi inovasi.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai konsep *Diversity* and *Inclusion* terhadap Perilaku Inovatif Karyawan dapat disimpulkan bahwa *Diversity* dan *Inclusion* merupakan kerangka strategis yang sangat penting dalam membangun organisasi modern yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Keberagaman (*diversity*) yang muncul dari perbedaan latar belakang, identitas, cara berpikir, serta pengalaman individu terbukti memberikan nilai tambah yang signifikan apabila dikelola secara tepat. Keberagaman memberi ruang bagi munculnya perspektif baru yang memperkaya proses kerja, membuka peluang inovasi yang lebih luas, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons dinamika lingkungan yang terus berubah. Konsep *inclusion* menjadi elemen penyeimbang dalam penerapan *diversity*, karena memastikan bahwa setiap individu memperoleh hak, akses, dan kesempatan yang sama tanpa adanya diskriminasi, bias, maupun hambatan struktural lainnya. Penerapan kebijakan kesetaraan dalam rekrutmen, promosi, pelatihan, dan kompensasi terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan, adil, dan akuntabel. Karyawan swasta di wilayah Bandung Raya pada umumnya merasa lingkungan kerja mereka nyaman untuk mengekspresikan identitas, baik dalam hal agama, budaya, gender, maupun latar belakang personal. Misalnya, kemudahan cuti umroh yang diberikan meski atasan berbeda agama, serta fleksibilitas waktu kerja yang memungkinkan penyesuaian antara ritme personal dan profesional dalam meningkatkan Perilaku Inovatif Karyawan. Interaksi sosial di lingkungan kerja yang beragam ditandai dengan hubungan santai dan suportif antara atasan dan bawahan, serta upaya aktif karyawan dalam menyesuaikan diri, seperti menggunakan *code switching*. Adaptasi ini juga terlihat dalam cara komunikasi antar generasi dan latar budaya yang berbeda. Kolaborasi antar divisi terkadang memerlukan peran manajer sebagai mediator saat terjadi miskomunikasi. Kelompok informal terbentuk lebih karena kesamaan kepribadian atau intensitas interaksi daripada segregasi struktural. Kegiatan seperti team building turut meningkatkan kenyamanan dalam bekerja dengan rekan yang beragam. Fleksibilitas waktu juga memberi ruang untuk ekspresi diri di luar pekerjaan serta mengakomodasi kebutuhan keluarga dan pengembangan diri, termasuk pelatihan yang diinisiasi sendiri oleh karyawan. Perilaku inovatif yang dimiliki oleh karyawan akan meningkatkan

kinerja perusahaan. Tantangan implementasi *Diversity* dan *Inclusion* pada karyawan di wilayah Bandung Raya untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan, khususnya dalam kepemimpinan dan manajemen tim yang beragam, mencerminkan dinamika kompleks. Bias kepemimpinan, diskriminasi berbasis gender, tantangan komunikasi lintas generasi dan budaya, serta *microaggression* merupakan isu-isu yang masih muncul dan berdampak pada pengalaman inklusi. Kesenjangan akses pelatihan dan pengembangan diri, keterbatasan manajemen waktu fleksibel, dan minimnya kebijakan formal serta sosialisasi *Diversity* dan *Inclusion* juga menjadi hambatan. Meskipun karyawan swasta yang ada di wilayah Bandung Raya telah menunjukkan praktik positif dalam beberapa aspek, dibutuhkan pendekatan yang lebih sistematis, seperti pengembangan kebijakan formal, pelatihan kesadaran *Diversity* dan *Inclusion* bagi pemimpin, dan penyediaan infrastruktur yang lebih inklusif untuk memastikan praktik *Diversity* dan *Inclusion* benar-benar terimplementasi secara menyeluruh. Perilaku inovatif karyawan merupakan faktor strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi di tengah perubahan teknologi dan dinamika bisnis. Keberagaman menyediakan variasi pengetahuan, pengalaman, dan perspektif yang memperkaya proses penciptaan ide. Namun, manfaat tersebut hanya dapat diwujudkan secara optimal apabila organisasi juga menerapkan praktik *inclusion*, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang adil, menghargai perbedaan, dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan untuk berpartisipasi.

Referensi

1. Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (pp. 11–39). Springer.
2. Amabile, T. M. (2019). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
3. Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
4. Cox, T. (2019). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
5. Creswell, J. W. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
6. Deloitte. (2024). *Global human capital trends 2024*. Deloitte Insights.
7. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2019). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
8. Ferdman, B. M. (2021). *Inclusive leadership: Transforming diverse lives, workplaces, and societies*. Routledge.
9. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
10. G. G. Manurung and M. C. Rizky, "Evaluasi Implementasi Kebijakan Diversitas dan Inklusi dalam Manajemen SDM terhadap Kinerja Organisasi," *Jurnal Pembangunan Panca Budi*, 2025. Available at: <https://pancabudi.ac.id/jurnal>
11. G. G. Manurung and M. C. Rizky, "Pengimplementasian Kebijakan Keberagaman dan Inklusi dalam Pengelolaan SDM Berpengaruh pada Kinerja Organisasi," *Jurnal Panca Budi*, 2024. Available at: <https://pancabudi.ac.id/jurnal>
12. Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2020). Perceived diversity climate and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 271–286.
13. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
14. Jobstreet Indonesia. (2023). *Survei lingkungan kerja dan keberagaman di Indonesia tahun 2023*. Jobstreet Indonesia.
15. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
16. Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
17. Mudiono, "Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Niat Keluar Organisasi: Peran Mediasi Berbagi Pengetahuan," *Jurnal Madani*, 2024. Available at: <https://umad.ac.id/jurnal>
18. N. P. E. Destriana and S. K. Dewi, "Pengaruh Keadilan Organisasi dan Work Stress terhadap Counterproductive Work Behavior," *E-Jurnal Manajemen*, vol. 10, no. 11, pp. 1051–1075, 2021. Available at: <https://ojs.unud.ac.id>
19. Putri, R., & Nugraha, A. (2023). Pengaruh inclusion terhadap keterlibatan kerja dan perilaku inovatif karyawan perusahaan jasa di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 115–128.
20. R. R. Abu, Rahmانيar, and L. Bulutoding, "Kerangka Hukum Kesetaraan Kerja dan Pengelolaan Keberagaman," *Jurnal Hukum*, 2024. Available at: <https://journal.uin-alauddin.ac.id>
21. Robertson, Q. (2019). The relationship between inclusion and innovative work behavior in organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 1–15.
22. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
23. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (2018). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
24. Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
25. Suhendri, "Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (PT. Parkland World Indonesia Plant 2)," *Jurnal Prima Graha*, 2024. Available at: <https://primagraha.ac.id/jurnal>
26. Sulyanto. (2018). *Metode penelitian bisnis untuk skripsi, tesis, dan disertasi*. Andi Offset
27. W. D. Z. Fithri and A. A. Arifin, "Determinan Kinerja Keuangan dalam Mempengaruhi Inklusivitas Peserta Dana Pensiun Syariah di Indonesia," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, vol. 10, no. 1, pp. 547–558, 2024. Available at: <https://jurnal.stie-aas.ac.id>
28. P. Wulandari, N. Huda, and H. Farhani, "Inklusivitas Gender dan Kinerja Perusahaan: Studi pada Peran Kepemimpinan Perempuan," *Jurnal Ekonomi Islam*, 2024. Available at: <https://journal.uinjkt.ac.id>