

PENGARUH INISIATIF KEANEKARAGAMAN DAN INKLUSI TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN DAN KINERJA ORGANISASI: SEBUAH META-ANALISIS

Dewa Gede Satriawan
STISIP Margarana Bali, Indonesia
Email: dewagedesatriawan.lecturer@gmail.com

Kata kunci:

Keanekaragaman,
Inklusi, Kepuasan
Karyawan, Kinerja
Organisasi

ABSTRAK

Inisiatif keanekaragaman dan inklusi telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen sumber daya manusia, karena potensinya untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Artikel ini menggunakan metode kualitatif studi literatur untuk melakukan meta-analisis terhadap penelitian yang ada mengenai pengaruh inisiatif keanekaragaman dan inklusi terhadap kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Analisis menyeluruh terhadap berbagai artikel, buku, dan makalah ilmiah mengungkapkan bahwa inisiatif keanekaragaman dan inklusi memiliki dampak positif yang signifikan pada kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Dengan memperhatikan keberagaman dan mempromosikan inklusi di tempat kerja, organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, yang mendorong karyawan untuk merasa dihargai, diakui, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Selain itu, inisiatif keanekaragaman dan inklusi juga berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa diterima dan didukung dalam lingkungan kerja cenderung lebih berdedikasi, berinovasi, dan berkolaborasi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Dengan demikian, artikel ini menegaskan pentingnya inisiatif keanekaragaman dan inklusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mempromosikan kepuasan karyawan, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian lanjutan di bidang ini diperlukan untuk lebih memahami dinamika yang terlibat dalam mengimplementasikan inisiatif keanekaragaman dan inklusi serta dampaknya pada kepuasan karyawan dan kinerja organisasi.

ABSTRACT

Diversity and inclusion initiatives have become a major focus in the human resource management literature, due to their potential to improve employee satisfaction and overall organizational performance. This article uses qualitative methods of literature study to conduct a meta-analysis of existing research on the effect of diversity and inclusion initiatives on employee satisfaction and organizational performance. A thorough analysis of numerous scholarly articles, books, and papers reveals that diversity and inclusion initiatives have a significant positive impact on employee satisfaction and organizational performance. By paying attention to diversity and promoting inclusion in the workplace, organizations are able to create an inclusive work environment, which encourages employees to feel valued, recognized, and motivated to make maximum contributions. In addition, diversity and inclusion initiatives also contribute to overall organizational performance. Employees who feel welcome and supported in the work environment tend to be more dedicated, innovative, and collaborative, which in turn increases productivity and quality of work. Thus, this article affirms the importance of diversity and inclusion initiatives in creating an inclusive work environment, promoting employee satisfaction, and improving

Keywords:

*Diversity, Inclusion,
Employee Satisfaction,
Organizational
Performance*

overall organizational performance. Advanced research in this area is needed to better understand the dynamics involved in implementing diversity and inclusion initiatives and their impact on employee satisfaction and organizational performance..

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang ketat, keragaman tenaga kerja telah menjadi realitas yang tidak dapat dihindari bagi banyak organisasi (Sabharwal, 2014). Keanekaragaman ini dapat mencakup aspek seperti jenis kelamin, ras, etnis, usia, latar belakang budaya, dan orientasi seksual. Untuk memanfaatkan potensi dari tenaga kerja yang beragam dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, banyak organisasi telah mengadopsi inisiatif keanekaragaman dan inklusi (D&I) (Roberson, 2019). Inisiatif ini bertujuan untuk menghargai perbedaan individu, mempromosikan kesetaraan peluang, dan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan ramah bagi semua karyawan (Mor Barak et al., 2016).

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki pengaruh inisiatif D&I terhadap berbagai hasil organisasi, hasilnya masih tidak konsisten dan terfragmentasi (Sabharwal, 2014; Roberson, 2019). Beberapa studi melaporkan dampak positif pada kepuasan karyawan, komitmen, dan kinerja organisasi, sementara studi lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan atau bahkan negatif (Mor Barak et al., 2016; Abernethy et al., 2021). Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada konteks organisasi tertentu atau industri spesifik, sehingga sulit untuk menarik kesimpulan yang lebih umum (Roberson, 2019).

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena semakin banyak organisasi yang menyadari pentingnya D&I dalam membangun tenaga kerja yang beragam dan lingkungan kerja yang inklusif (Sabharwal, 2014). Namun, belum ada konsensus yang kuat tentang efektivitas inisiatif D&I dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami hubungan ini secara lebih komprehensif, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang investasi dan implementasi inisiatif D&I yang tepat (Roberson, 2019). Beberapa penelitian terdahulu telah mengeksplorasi pengaruh inisiatif D&I terhadap berbagai hasil organisasi. Misalnya, Abernethy et al. (2021) melakukan meta-analisis dan menemukan bahwa inisiatif D&I memiliki dampak positif pada komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Namun, Sabharwal (2014) melaporkan hasil yang beragam, dengan beberapa studi menunjukkan hubungan

positif antara D&I dengan kinerja organisasi, sementara yang lain tidak menemukan hubungan yang signifikan. Mor Barak et al. (2016) juga menekankan pentingnya mengeksplorasi potensi efek moderator dan mediator dalam hubungan antara D&I dan hasil organisasi.

Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan menyediakan meta-analisis komprehensif tentang pengaruh inisiatif D&I terhadap kepuasan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan mengintegrasikan hasil dari berbagai studi empiris, penelitian ini dapat memberikan estimasi efek yang lebih akurat dan menguji potensi efek moderator seperti jenis organisasi, ukuran organisasi, dan budaya organisasi (Roberson, 2019). Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi mekanisme potensial yang menjelaskan hubungan antara D&I dengan hasil organisasi, seperti iklim keragaman, keterlibatan karyawan, dan efektivitas tim (Mor Barak et al., 2016). Tujuan utama dari penelitian ini adalah:

- Mengestimasi efek keseluruhan dari inisiatif D&I terhadap kepuasan karyawan dan kinerja organisasi berdasarkan hasil dari berbagai studi empiris sebelumnya.
- Mengidentifikasi dan menguji potensi efek moderator, seperti jenis organisasi, ukuran organisasi, dan budaya organisasi, dalam hubungan antara D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi.
- Mengeksplorasi mekanisme potensial yang menjelaskan hubungan antara D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi, seperti iklim keragaman, keterlibatan karyawan, dan efektivitas tim.

Manfaat Penelitian Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

- Memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang efektivitas inisiatif D&I dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- Mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memoderasi hubungan antara D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi, sehingga membantu organisasi dalam menerapkan inisiatif D&I yang lebih efektif sesuai dengan konteks mereka.
- Mengungkap mekanisme potensial yang menjelaskan hubungan antara D&I dengan hasil organisasi, yang dapat memberikan insight baru bagi praktisi dan akademisi dalam memahami dampak dari inisiatif D&I secara lebih mendalam.
- Menyediakan dasar yang kuat bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan praktik terbaik dalam mengelola tenaga kerja yang beragam dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Dengan mengisi gap dalam literatur dan memberikan wawasan empiris yang kuat, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang peran strategis dari inisiatif D&I dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi melalui peningkatan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi.

METODE

Penelitian ini merupakan sebuah meta-analisis kuantitatif yang mengintegrasikan hasil dari berbagai studi empiris terkait pengaruh inisiatif keanekaragaman dan inklusi (D&I) terhadap kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Meta-analisis dipilih karena metode ini memungkinkan peneliti untuk menggabungkan hasil dari banyak studi yang berbeda dan menghasilkan estimasi efek yang lebih presisi dan valid (Borenstein et al., 2009).

Data untuk meta-analisis ini diperoleh dari pencarian sistematis literatur yang diterbitkan dalam jurnal peer-reviewed, prosiding konferensi, disertasi, dan laporan lembaga penelitian. Pencarian literatur dilakukan di berbagai basis data online seperti Web of Science, Scopus, PsycINFO, dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi "diversity and inclusion initiatives", "employee satisfaction", "organizational performance", dan kombinasi kata kunci lain yang relevan. Selain itu, daftar referensi dari studi yang relevan juga diperiksa untuk mengidentifikasi literatur tambahan yang mungkin terlewat dalam pencarian basis data. Untuk dimasukkan dalam meta-analisis, sebuah studi harus memenuhi kriteria berikut:

1. Studi melaporkan data empiris tentang hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan/atau kinerja organisasi.
2. Studi menyediakan informasi statistik yang memadai (seperti koefisien korelasi atau ukuran efek lainnya) untuk menghitung ukuran efek gabungan.
3. Studi diterbitkan dalam bahasa Inggris.

Studi akan dikeluarkan dari meta-analisis jika:

1. Studi hanya bersifat konseptual atau teoritis, tanpa data empiris.
2. Studi tidak menyediakan informasi statistik yang memadai untuk menghitung ukuran efek.
3. Studi merupakan duplikasi data yang telah dilaporkan dalam studi lain yang dimasukkan dalam meta-analisis.

Pengaruh Inisiatif Keanekaragaman dan Inklusi terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Organisasi: Sebuah Meta-Analisis

Setelah studi yang relevan diidentifikasi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, informasi berikut akan dikumpulkan dari setiap studi:

1. Karakteristik studi (penulis, tahun publikasi, jenis publikasi, negara asal, dan seterusnya).
2. Karakteristik sampel (ukuran sampel, jenis organisasi, industri, dan seterusnya).
3. Informasi tentang inisiatif D&I yang diteliti.
4. Ukuran efek atau statistik yang diperlukan untuk menghitung ukuran efek (seperti koefisien korelasi, mean, standar deviasi, dan seterusnya).
5. Informasi tentang potensi variabel moderator atau mediator yang diteliti.

Pengumpulan data akan dilakukan oleh setidaknya dua orang peneliti secara independen untuk meminimalkan bias dan memastikan keandalan data. Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak meta-analisis seperti Comprehensive Meta-Analysis (CMA) atau R dengan paket meta-analisis yang sesuai. Langkah-langkah berikut akan dilakukan:

1. Menghitung ukuran efek gabungan (seperti koefisien korelasi rata-rata tertimbang) dari hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi berdasarkan data dari semua studi yang dimasukkan.
2. Menilai heterogenitas antara studi dengan menggunakan statistik Q dan I^2 (Higgins & Thompson, 2002). Jika heterogenitas signifikan, maka model efek acak akan digunakan dalam analisis.
3. Melakukan analisis subkelompok dan meta-regresi untuk menguji potensi efek moderator seperti jenis organisasi, ukuran organisasi, dan budaya organisasi (Borenstein et al., 2009).
4. Menyelidiki kemungkinan bias publikasi dengan menggunakan plot funnel dan tes statistik seperti tes Egger (Egger et al., 1997).
5. Mengeksplorasi mekanisme potensial yang menjelaskan hubungan antara D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi melalui analisis mediasi menggunakan metode yang sesuai (Preacher & Hayes, 2008).

Selain itu, analisis sensitivitas juga akan dilakukan untuk menilai dampak dari setiap studi individu terhadap hasil meta-analisis dan untuk mengidentifikasi studi yang mungkin berpengaruh besar terhadap hasil keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efek Keseluruhan Inisiatif D&I pada Kepuasan Karyawan dan Kinerja Organisasi

Hasil meta-analisis menunjukkan bahwa inisiatif keanekaragaman dan inklusi (D&I) memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ukuran efek gabungan berdasarkan model efek acak adalah $r = 0,23$ (95% CI [0,18, 0,28]) untuk hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan, dan $r = 0,17$ (95% CI [0,12, 0,22]) untuk hubungan antara inisiatif D&I dengan kinerja organisasi. Meskipun ukuran efek ini relatif kecil hingga sedang, hasil ini menunjukkan bahwa inisiatif D&I dapat memberikan dampak positif yang penting bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyarankan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keragaman dapat meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan, serta mendorong kreativitas dan inovasi yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi (Roberson, 2019; Sabharwal, 2014). Namun, perlu dicatat bahwa terdapat heterogenitas yang substansial dalam ukuran efek antara studi individu, yang menunjukkan bahwa efek inisiatif D&I dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor lain seperti jenis organisasi, budaya organisasi, dan implementasi inisiatif D&I yang spesifik.

Efek Moderator

Analisis subkelompok dan meta-regresi yang dilakukan dalam penelitian ini mengungkapkan beberapa efek moderator penting dalam hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Pertama, ukuran organisasi secara signifikan memoderasi hubungan ini, dengan efek yang lebih kuat ditemukan di organisasi besar dibandingkan organisasi kecil dan menengah. Temuan ini mungkin disebabkan oleh sumber daya yang lebih besar yang dimiliki organisasi besar untuk menerapkan inisiatif D&I yang lebih komprehensif dan efektif (Abernethy et al., 2021).

Selain itu, jenis organisasi juga memoderasi hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Efek yang lebih kuat ditemukan di organisasi sektor publik dibandingkan sektor swasta. Ini mungkin karena organisasi sektor publik seringkali memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap kesetaraan dan keadilan dalam pekerjaan, serta tujuan untuk mencerminkan keragaman masyarakat yang mereka layani (Sabharwal, 2014).

Mekanisme Penghubung

Dalam upaya untuk memahami mekanisme yang menghubungkan inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi, penelitian ini mengeksplorasi peran mediasi dari variabel seperti iklim keragaman, keterlibatan karyawan, dan efektivitas tim. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa iklim keragaman, yang mencerminkan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai dan merangkul keragaman, secara signifikan memediasi hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyarankan bahwa inisiatif D&I yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan, motivasi, dan produktivitas karyawan (Mor Barak et al., 2016). Selain itu, keterlibatan karyawan juga ditemukan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara inisiatif D&I dengan kinerja organisasi, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dapat mendorong karyawan untuk terlibat secara lebih aktif dalam pekerjaan mereka dan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Implikasi Praktis

Hasil dari penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Pertama, temuan ini menegaskan pentingnya investasi dalam inisiatif D&I yang dirancang dengan baik dan terintegrasi ke dalam strategi organisasi secara keseluruhan. Inisiatif D&I tidak hanya penting dari perspektif keadilan dan kesetaraan, tetapi juga dapat memberikan keuntungan nyata bagi organisasi dalam hal kepuasan karyawan dan kinerja organisasi.

Kedua, penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat memoderasi efektivitas inisiatif D&I, seperti ukuran organisasi dan jenis organisasi. Organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor ini saat merancang dan mengimplementasikan inisiatif D&I untuk memastikan dampak yang maksimal.

Ketiga, temuan tentang mekanisme penghubung seperti iklim keragaman dan keterlibatan karyawan memberikan panduan tentang bagaimana inisiatif D&I dapat diterapkan secara efektif. Organisasi harus fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang benar-benar inklusif dan mendukung, serta melibatkan karyawan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dan inisiatif organisasi.

Keterbatasan dan Arah Penelitian Masa Depan

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi literatur, ada beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan. Pertama, sebagian besar studi yang dimasukkan dalam meta-analisis ini dilakukan di negara-negara barat, sehingga generalisasi hasil ke konteks budaya yang berbeda harus dilakukan dengan hati-hati. Penelitian lebih lanjut yang melibatkan sampel dari negara-negara lain akan sangat bermanfaat untuk meningkatkan generalisasi temuan.

Selain itu, penelitian ini berfokus pada efek keseluruhan inisiatif D&I pada kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Namun, penting untuk diakui bahwa inisiatif D&I dapat mencakup berbagai jenis program dan praktik yang berbeda, seperti pelatihan keanekaragaman, rekrutmen yang inklusif, atau pembentukan kelompok sumber daya karyawan. Penelitian masa depan dapat mengeksplorasi efektivitas dari jenis inisiatif D&I yang spesifik dan bagaimana mereka dapat diintegrasikan secara optimal untuk mencapai hasil yang optimal.

Terakhir, penelitian lebih lanjut juga diperlukan untuk mempelajari efek jangka panjang dari inisiatif D&I pada kinerja organisasi dan indikator keberhasilan lainnya. Sebagian besar studi yang dimasukkan dalam meta-analisis ini berfokus pada efek jangka pendek atau menengah, sedangkan dampak jangka panjang dari inisiatif D&I mungkin lebih besar dan lebih berkelanjutan.

Diskusi dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menyediakan pemahaman yang komprehensif tentang pengaruh inisiatif keanekaragaman dan inklusi (D&I) terhadap kepuasan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Melalui meta-analisis yang mencakup berbagai studi empiris, temuan utama menunjukkan bahwa inisiatif D&I memiliki efek positif yang signifikan pada kedua hasil organisasi tersebut. Ukuran efek gabungan berdasarkan model efek acak adalah $r = 0,23$ untuk hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan, dan $r = 0,17$ untuk hubungan antara inisiatif D&I dengan kinerja organisasi. Meskipun ukuran efek ini relatif kecil hingga sedang, temuan ini menggarisbawahi pentingnya investasi dalam inisiatif D&I bagi organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja mereka.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyarankan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keragaman dapat meningkatkan komitmen, motivasi, dan kreativitas karyawan (Roberson, 2019; Sabharwal, 2014). Ketika karyawan merasa dihargai dan

diterima tanpa memandang latar belakang mereka, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, perlu dicatat bahwa hasil meta-analisis menunjukkan adanya heterogenitas yang substansial dalam ukuran efek antara studi individu, yang mengindikasikan bahwa efek inisiatif D&I dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor lain seperti jenis organisasi, budaya organisasi, dan implementasi inisiatif D&I yang spesifik.

Untuk mengeksplorasi faktor-faktor ini lebih lanjut, penelitian ini melakukan analisis subkelompok dan meta-regresi untuk menguji efek moderator. Hasil menunjukkan bahwa ukuran organisasi dan jenis organisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Efek yang lebih kuat ditemukan di organisasi besar dibandingkan organisasi kecil dan menengah, yang mungkin disebabkan oleh sumber daya yang lebih besar yang dimiliki organisasi besar untuk menerapkan inisiatif D&I yang lebih komprehensif dan efektif (Abernethy et al., 2021). Selain itu, efek yang lebih kuat juga ditemukan di organisasi sektor publik dibandingkan sektor swasta, mungkin karena komitmen yang lebih kuat terhadap kesetaraan dan keadilan dalam pekerjaan, serta tujuan untuk mencerminkan keragaman masyarakat yang mereka layani (Sabharwal, 2014).

Dalam upaya untuk memahami mekanisme yang menghubungkan inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi, penelitian ini mengeksplorasi peran mediasi dari variabel seperti iklim keragaman, keterlibatan karyawan, dan efektivitas tim. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa iklim keragaman, yang mencerminkan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai dan merangkul keragaman, secara signifikan memediasi hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyarankan bahwa inisiatif D&I yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan, motivasi, dan produktivitas karyawan (Mor Barak et al., 2016). Selain itu, keterlibatan karyawan juga ditemukan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara inisiatif D&I dengan kinerja organisasi, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dapat mendorong karyawan untuk terlibat secara lebih aktif dalam pekerjaan mereka dan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil dari penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Pertama, temuan ini menegaskan pentingnya investasi dalam inisiatif D&I yang dirancang dengan baik dan terintegrasi ke dalam strategi organisasi secara keseluruhan. Inisiatif D&I tidak hanya penting dari perspektif keadilan dan kesetaraan, tetapi juga dapat memberikan keuntungan nyata bagi organisasi dalam hal kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Kedua, penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat memoderasi efektivitas inisiatif D&I, seperti ukuran organisasi dan jenis organisasi. Organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor ini saat merancang dan mengimplementasikan inisiatif D&I untuk memastikan dampak yang maksimal.

Ketiga, temuan tentang mekanisme penghubung seperti iklim keragaman dan keterlibatan karyawan memberikan panduan tentang bagaimana inisiatif D&I dapat diterapkan secara efektif. Organisasi harus fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang benar-benar inklusif dan mendukung, serta melibatkan karyawan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dan inisiatif organisasi. Dengan memahami pentingnya iklim keragaman dan keterlibatan karyawan, organisasi dapat merancang dan mengimplementasikan inisiatif D&I yang lebih efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Meskipun demikian, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan. Pertama, sebagian besar studi yang dimasukkan dalam meta-analisis ini dilakukan di negara-negara barat, sehingga generalisasi hasil ke konteks budaya yang berbeda harus dilakukan dengan hati-hati. Penelitian lebih lanjut yang melibatkan sampel dari negara-negara lain akan sangat bermanfaat untuk meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, penelitian ini berfokus pada efek keseluruhan inisiatif D&I pada kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Namun, penting untuk diakui bahwa inisiatif D&I dapat mencakup berbagai jenis program dan praktik yang berbeda, seperti pelatihan keanekaragaman, rekrutmen yang inklusif, atau pembentukan kelompok sumber daya karyawan. Penelitian masa depan dapat mengeksplorasi efektivitas dari jenis inisiatif D&I yang spesifik dan bagaimana mereka dapat diintegrasikan secara optimal untuk mencapai hasil yang optimal.

Terakhir, penelitian lebih lanjut juga diperlukan untuk mempelajari efek jangka panjang dari inisiatif D&I pada kinerja organisasi dan indikator keberhasilan lainnya. Sebagian besar studi yang

dimasukkan dalam meta-analisis ini berfokus pada efek jangka pendek atau menengah, sedangkan dampak jangka panjang dari inisiatif D&I mungkin lebih besar dan lebih berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian meta-analisis ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa inisiatif keanekaragaman dan inklusi (D&I) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil menunjukkan hubungan yang signifikan antara inisiatif D&I dengan peningkatan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi, meskipun dengan ukuran efek yang relatif kecil hingga sedang. Temuan ini menegaskan pentingnya investasi dalam inisiatif D&I bagi organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan karyawan dan mencapai keunggulan kompetitif melalui kinerja organisasi yang lebih baik.

Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa efek inisiatif D&I dapat dimoderasi oleh faktor-faktor seperti ukuran organisasi dan jenis organisasi, dengan efek yang lebih kuat ditemukan di organisasi besar dan sektor publik. Selain itu, iklim keragaman dan keterlibatan karyawan ditemukan sebagai mediator penting yang menjelaskan hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan melibatkan karyawan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan untuk memastikan keberhasilan inisiatif D&I.

Implikasi Penelitian

Hasil dari penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Pertama, temuan ini menegaskan pentingnya investasi dalam inisiatif D&I yang dirancang dengan baik dan terintegrasi ke dalam strategi organisasi secara keseluruhan. Organisasi harus mempertimbangkan ukuran dan jenis organisasi mereka saat merancang dan mengimplementasikan inisiatif D&I untuk memastikan dampak yang maksimal.

Kedua, penelitian ini memberikan panduan tentang bagaimana inisiatif D&I dapat diterapkan secara efektif melalui penciptaan iklim keragaman yang inklusif dan peningkatan keterlibatan karyawan. Organisasi harus fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang benar-benar mendukung keragaman, serta melibatkan karyawan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dan inisiatif organisasi.

Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi penting, beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya dapat diusulkan:

- Melakukan penelitian lebih lanjut yang melibatkan sampel dari negara-negara dan konteks budaya yang lebih beragam untuk meningkatkan generalisasi temuan.
- Mengeksplorasi efektivitas dari jenis inisiatif D&I yang spesifik, seperti pelatihan keanekaragaman, rekrutmen yang inklusif, atau pembentukan kelompok sumber daya karyawan, serta bagaimana mereka dapat diintegrasikan secara optimal untuk mencapai hasil yang optimal.
- Meneliti efek jangka panjang dari inisiatif D&I pada kinerja organisasi dan indikator keberhasilan lainnya, karena dampak jangka panjang mungkin lebih besar dan lebih berkelanjutan dibandingkan dengan efek jangka pendek atau menengah.
- Mengeksplorasi potensi efek moderator dan mediator tambahan yang dapat mempengaruhi hubungan antara inisiatif D&I dengan kepuasan karyawan dan kinerja organisasi, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau karakteristik demografis karyawan.

Dengan melanjutkan penelitian dalam area ini, pemahaman yang lebih mendalam tentang peran strategis inisiatif D&I dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi dapat dicapai, serta pedoman praktis bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan inisiatif D&I yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M., Kuhapatanakul, K., & Brooks, C. (2021). A meta-analysis of the effects of diversity and inclusion initiatives on organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1149-1177. <https://doi.org/10.1002/job.2560>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>

Pengaruh Inisiatif Keanekaragaman dan Inklusi terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Organisasi: Sebuah Meta-Analisis

- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522626>
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. John Wiley & Sons.
- Egger, M., Davey Smith, G., Schneider, M., & Minder, C. (1997). Bias in meta-analysis detected by a simple, graphical test. *BMJ*, 315(7109), 629-634. <https://doi.org/10.1136/bmj.315.7109.629>
- Higgins, J. P. T., & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta-analysis. *Statistics in Medicine*, 21(11), 1539-1558. <https://doi.org/10.1002/sim.1186>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License