

PENGARUH DIVERSITY, EQUITY, INCLUSION, DAN BELONGING TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT PADA KARYAWAN DI KOTA SEMARANG

Rifatun Khasanah

12221571

Program Studi Manajemen Universitas BPD

rifatun269@gmail.com

Abstrak

Meningkatnya keberagaman tenaga kerja di era globalisasi dan transformasi organisasi mendorong perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian target kinerja, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang adil, terbuka terhadap perbedaan, dan mampu menumbuhkan rasa memiliki pada karyawan. Konsep Diversity, Equity, Inclusion, dan Belonging (DEIB) semakin banyak diterapkan sebagai pendekatan dalam pengelolaan SDM modern. Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh DEIB terhadap komitmen organisasi masih menunjukkan temuan yang berbeda-beda dan belum konsisten. Hal ini menunjukkan pentingnya dilakukan pengujian empiris yang lebih mendalam untuk memahami peran masing-masing dimensi DEIB dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh diversity, equity, inclusion, dan belonging terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai responden. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 25 untuk menguji hubungan pengaruh antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Equity, inclusion, dan belonging memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan diversity tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa keberagaman saja belum cukup untuk meningkatkan komitmen terhadap karyawan apabila tidak disertai dengan praktik keadilan, keterlibatan aktif, serta lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian dari organisasi.

Kata kunci: *diversity, equity, inclusion, belonging, komitmen organisasi.*

Abstract

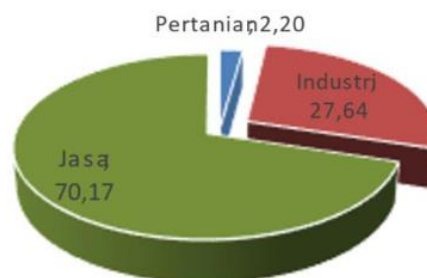
The increasing workforce diversity in the era of globalization and organizational transformation encourages companies not only to focus on achieving performance targets but also to manage human resources in a fair manner, remain open to differences, and foster a sense of belonging among employees. The concept of Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging (DEIB) has increasingly been adopted as an approach in modern human resource management. However, previous studies examining the influence of DEIB on organizational commitment have produced inconsistent findings, this situation highlights the need for a more comprehensive empirical investigation to better understand the role of each DEIB dimension in strengthening employee's organizational commitment. This study aims to analyze the influence of diversity, equity, inclusion, and belonging on organizational commitment using a quantitative approach with survey method through questionnaires distributed to employees as respondents. The collected data were analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 25 to examine the relationships and effects among variables. The results indicate that equity, inclusion, and belonging have a positive and significant effect on organizational commitment, whereas diversity does not show a significant effect. These findings suggest that diversity alone is insufficient to enhance employees' organizational commitment unless it is supported by fair practices, active participation, and a work environment that enables employees to feel valued and recognized as integral members of the organization.

Keyword: *diversity, equity, inclusion, belonging, organizational commitment.*

1. Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja saat ini di era globalisasi dan digitalisasi yang di tandai oleh peningkatan keberagaman kerja dari berbagai aspek latar belakang usia, jenis kelamin, pendidikan, etnis, budaya serta nilai keyakinan yang berbeda-beda. Situasi ini mendorong organisasi untuk bukan hanya fokus pada kinerja dan juga keuntungan, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia juga harus adil, setara, dan berkelanjutan. Dalam hal ini, pendekatan *Diversity, Equity, Inclusion*, dan *Belonging* (DEIB) semakin banyak di terapkan sebagai rencana pada organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Bircher et al., 2021; Stanley et al., 2019). Menariknya, isu keberagaman yang paling menantang terjadi ketika budaya organisasi tidak dibangun dengan pandangan hidup, karakter, atau watak khas dari suatu kelompok sosial maupun individu, yang mengandung tentang nilai-nilai, prinsip, dan keyakinan yang didasari perilaku yang beragam dan secara inklusi. (El-Amin, 2022) .

Gambar 1.1
Jumlah angkatan kerja Kota Semarang

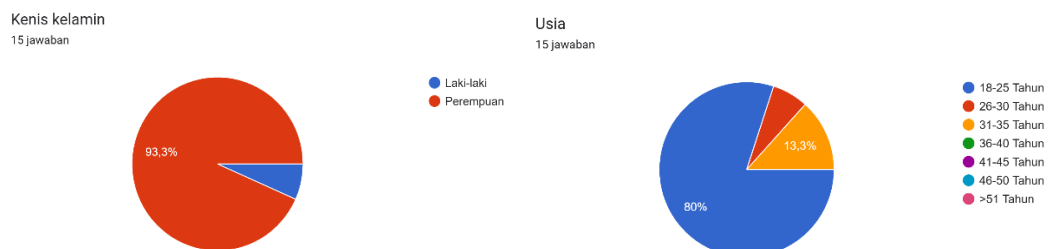


Sumber (BPS, 2024)

Berdasarkan fenomena tersebut juga relevan dalam konteks organisasi di Kota Semarang. Berdasarkan data resmi dari badan pusat statistik (BPS) di Kota Semarang, pada tahun 2024 jumlah angkatan kerja di kota Semarang mencapai sekitar 891.497 jiwa, yang mencerminkan tingginya keberagaman tenaga kerja dari sisi usia, tingkat pendidikan, dan latar belakang sosial (BPS, 2024). Kondisi tenaga kerja yang beragam dan besar ini menuntut organisasi di Kota Semarang untuk mampu mengelola perbedaan secara adil dan inklusif.

Peneliti melakukan pra survei dengan 15 responden yang tersebar di Kota Semarang melalui *Google form*. Karena dengan teori menurut Nahartyo (2021) bahwa setiap sel pernyataan diperlukan minimal 10 sampel. Pra survei pada penelitian ini memuat 15 pernyataan, maka syarat minimal sampel penelitian pra survei yaitu 10 responden, namun peneliti mengambil 15 responden untuk dijadikan pra survei.

Gambar 1.2
Data Pra Survei Karakteristik karyawan di Kota Semarang

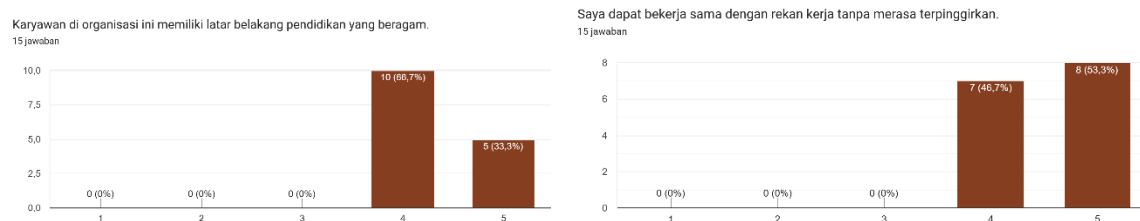


Hasil pra-survei *Google form*

Berdasarkan gambar 1 pada karakteristik responden berdasarkan hasil pra survei pada aspek demografi, responden didominasi oleh tenaga kerja perempuan yang mencapai 93,3%, sementara laki-laki sebesar 6,7%. Dari segi usia, mayoritas karyawan berada pada rentan usia

18-25 tahun sebesar 80%, diikuti oleh usia 26-30 tahun sebesar 13,3%. Data ini mengonfirmasi bahwa tenaga kerja saat ini didominasi oleh generasi muda milenial dan Gen Z yang secara literer memiliki ekspektasi tinggi terhadap nilai-nilai keberagaman, keadilan, dan inklusivitas di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja saat ini didominasi oleh generasi muda (Gen Z dan Milenial). Mengacu pada sumber daya manusia yang modern, generasi muda memiliki tingkat kesadaran dan ekspektasi yang jauh lebih tinggi terhadap nilai-nilai keberagaman, keadilan, dan inklusivitas di lingkungan kerja dibandingkan pada generasi sebelumnya.

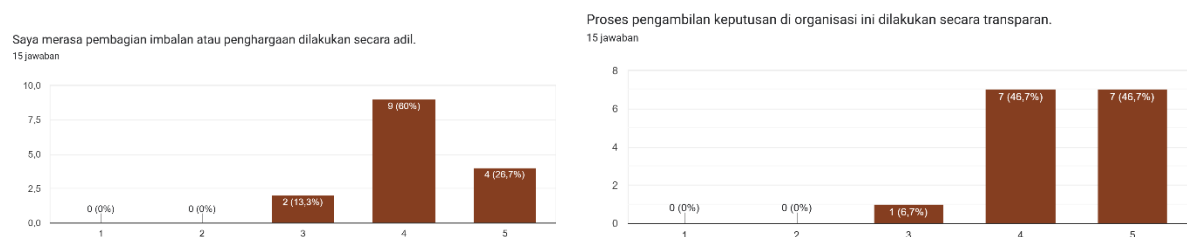
Gambar 1.3
Kondisi keberagaman dan inklusi



Hasil pra-survei Google form

Pada pengukuran variabel keberagaman dan inklusi, peneliti mengajukan beberapa pernyataan kepada responden. Hasil menunjukkan temuan yang positif, dimana tidak ada satu pun responden yang memberikan penilaian buruk atau ragu-ragu. Pada pernyataan "*karyawan di organisasi ini memiliki latar belakang pendidikan yang beragam*", seluruh responden (100%) memberikan respon yang positif, dengan total masing-masing 66,7% menyatakan setuju dan 33,3% sangat setuju. Pada pernyataan "*saya dapat bekerja sama dengan siapa saja tanpa merasa terpinggirkan*", 100% responden juga sepakat dengan rincian 46,7% menyatakan setuju dan 53,3% sangat setuju. Tingginya angka persetujuan pada gambar 1.2 di atas menunjukkan bahwa secara umum nilai-nilai keberagaman dan inklusivitas telah dipahami serta diakui keberadaannya dalam lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan di Kota Semarang dinilai cukup berhasil dalam mengelola dan merangkul berbagai perbedaan latar belakang karyawan, baik dari sisi sosial, budaya, maupun karakteristik individu lainnya, serta mampu menciptakan suasana kerja awal yang membuat mereka merasa diterima dan tidak mendapatkan perlakuan diskriminasi.

Gambar 1.4
Kesenjangan persepsi pada aspek keadilan

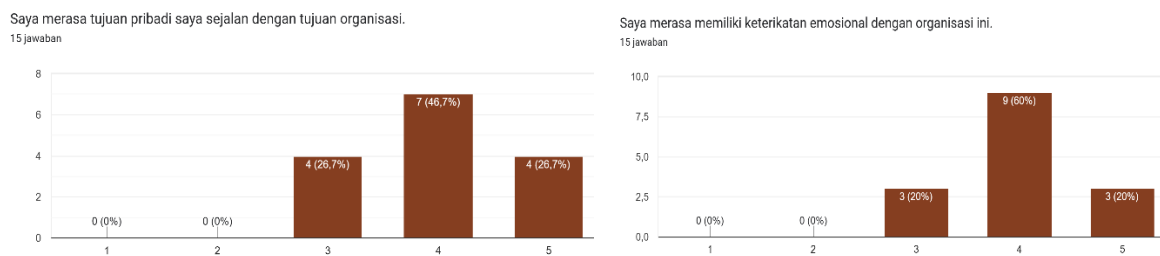


Hasil pra-survei Google form

Meskipun aspek keberagaman dan inklusi mendapat nilai yang sempurna, mulai terlihat adanya pergeseran persepsi yang menarik ketika menyentuh aspek keadilan (*Equity*). Hal ini terlihat dari tanggapan responden terhadap sistem di tempat kerja pada pernyataan "*pembagian imbalan atau penghargaan di organisasi ini dilakukan secara adil*", mulai muncul sikap keraguan, dimana 13,3% responden memilih jawaban Netral. Pada pernyataan "*pengambilan keputusan di dalam organisasi dilakukan secara transparan*", terdapat 6,7% responden yang memilih jawaban Netral. Munculnya persentase Netral (keraguan) pada indikator ini dapat

dipahami sebagai sinyal adanya persoalan keadilan belum sepenuhnya dilakukan secara adil oleh sistem perusahaan. Adanya keraguan terhadap sistem penghargaan dan transparansi dalam pengambilan keputusan bahwa penerapan kebijakan yang adil belum berjalan secara maksimal hingga ke level pelaksanaan.

Gambar 1.5
Kesenjangan pada komitmen dan rasa memiliki (*Belonging*)



Hasil pra-survei *Google form*

Pada pra-survei ini tercermin secara paling kuat pada aspek komitmen organisasi dan rasa memiliki (*sense of belonging*). Persentase respon Netral justru meningkat signifikan pada pernyataan-pernyataan yang mengukur keterikatan psikologis jangka panjang karyawan terhadap organisasi. Pada pernyataan “Tujuan pribadi saya sejalan dengan tujuan organisasi”, sebanyak 26,7% responden menyatakan sikap Netral, sementara 46,7% menyatakan Setuju dan 26,7% Sangat Setuju. Demikian pula pada pernyataan “*Saya memiliki keterikatan emosional dengan organisasi ini*”, sebesar 20% responden masih bersikap Netral, sedangkan 60% menyatakan Setuju dan 20% Sangat Setuju. Temuan empiris dari keseluruhan pra-survei ini memperlihatkan adanya ketidaksesuaian temuan yang menjadi dasar urgensi penelitian, yaitu bahwa lingkungan kerja yang dinilai beragam dan inklusif belum secara otomatis menghasilkan komitmen emosional karyawan yang kuat. Tingginya angka keraguan pada aspek keselarasan tujuan (26,7%) dan keterikatan emosional (20%) menunjukkan bahwa organisasi belum sepenuhnya berhasil menumbuhkan rasa memiliki yang mendalam di kalangan karyawan. Kondisi ini dapat dipahami secara logis. Ketika aspek keadilan sistem (*Equity*) masih diragukan oleh sebagian karyawan, maka keterikatan emosional terhadap organisasi cenderung tidak berkembang secara optimal. Dampaknya, perusahaan berpotensi memiliki karyawan yang merasa nyaman secara sosial dalam lingkungan kerja, tetapi belum tentu memiliki komitmen jangka panjang atau loyalitas yang kuat terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Keberagaman mengacu pada pengakuan dan apresiasi terhadap perbedaan individu di organisasi, baik yang terlihat secara langsung maupun tidak langsung, seperti latar belakang pendidikan, nilai, dan cara berpikir. Dengan menggabungkan DEIB sebagai pilar utama dalam perencanaan bisnis mereka, organisasi tidak hanya menciptakan kesetaraan untuk semua pihak tanpa terkecuali di tempat kerja tetapi juga mendapatkan manfaat dari tenaga kerja yang lebih terlibat, kreatif, dan tangguh. Upaya ini menempatkan yang dimana perusahaan sebagai pemimpin industri pasar yang semakin beragam dan saling terhubung, memungkinkan mereka untuk menghadapi tantangan global dan berkembang dalam dunia usaha bisnis yang cepat berubah di era globalisasi. Nilai dari inisiatif DEIB yang melebihi tempat kerja dapat mempengaruhi masyarakat secara luas dan berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja

yang adil dan mendukung pertumbuhan serta bekerja sama (Garcia, 2025).

The Washington (2021), mengatakan bahwa keberagaman dan inklusi di lingkungan kerja bukan lagi sekedar pilihan atau preferensi organisasi. Karena, para profesional Millennial dan Gen Z menghindari perusahaan yang tidak menunjukkan komitmen nyata terhadap keberagaman tenaga kerja, serta tidak memiliki langkah nyata dalam menangani diskriminasi, praktik rasisme, dan ketidakjelasan jalur promosi di dalam organisasi. Selain itu bagi karyawan yang sudah ada, calon karyawan, pelanggan, dan bahkan orang lain di masyarakat luas mulai melihat untuk menginvestasikan uang, waktu, dan tenaga mereka ke dalam bisnis yang sadar akan adanya sosial dan etis.

Menurut Bircher et al., (2021), *Diversity, Equity, dan Inclusion* (DEI) di tempat kerja dimulai pada tahun 1960-an. Pada saat itu, upaya terutama di fokuskan pada langkah-langkah untuk mengetahui kesetaraan hasil dan prinsip dasar hak manusia yang memastikan bahwa tidak ada seorang pun boleh diperlakukan secara tidak adil, dibatasi, maupun dikucilkan berdasarkan karakteristik pribadi seperti ras, jenis kelamin, agama, suku, status sosial, atau dalam pandangan politik. Pada tahun 2015, mulai melihat penambahan “*Equity*” dengan fokus untuk menangani kesenjangan upah berdasarkan jenis kelamin. Saat ini sebagian besar perusahaan telah menerapkan inisiatif DEI dan gaji yang setara tetapi juga praktik perekrutan yang adil, pelatihan bias tanpa sadar, dan lainnya dengan mempertimbangkan individu dari semua latar belakang dan budaya. Pada penelitian Adejumo (2020) bahwa karyawan menunjukkan bahwa keberagaman, dan inklusi terhadap komitmen menunjukkan dengan cara berpartisipasi dalam kelompok individu yang memiliki minat, pelatihan, terlibat dalam percakapan, dan menunjukkan budaya yang saling menghormati antara karyawan dan pelanggan. Kecemasan yang dimiliki oleh beberapa karyawan tentang bekerja dengan populasi atau komunitas yang beragam merupakan cara bagaimana menegosiasikan perbedaan yang terjadi di tempat kerja. Beberapa perdebatan yang terkait yaitu dengan budaya yang beragam dari negara lain. Akibatnya ada strategi yang berbeda untuk bekerja sama yang diantaranya yaitu tentang usia, kemampuan, ras, etnis, jenis kelamin, orientasi seksual, status sosial, dan agama untuk menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, adil, dan harmonis.

Pada penelitian Garcia (2025) menekankan bahwa penerapan DEIB yang sukses membutuhkan kombinasi komitmen kepemimpinan pada organisasi, pendekatan berbasis bukti, dan evaluasi secara berulang-ulang terhadap praktik di dalam organisasi. Miller et al. (2024) menjelaskan bagaimana inisiatif DEIB secara langsung yang akan terkait dengan peningkatan dalam tingkat rekrutmen, yang menghadapi tantangan berkelanjutan terkait adanya keterlibatan karyawan. Garcia (2025) juga menambahkan bahwa melalui mentorship, pelatihan anti-bias, kelompok dukungan karyawan (komunitas internal di perusahaan yang dibentuk oleh karyawan untuk saling berbagi pengalaman, memberikan dukungan), penerapan kepemimpinan yang adil, inisiatif kesetaraan gaji, serta organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana perempuan dan minoritas merasa terwakili dan nyaman.

Konsep komitmen organisasi telah lama menjadi fokus yang terpenting dalam analisis perilaku organisasi, terutama karena perannya sebagai karakteristik atau faktor utama dalam upaya untuk mempertahankan karyawan. Menurut Allen & Mayer (1984) dikutip dalam Al-Jabari & Ghazzawi (2019) komitmen organisasi di definisikan sebagai “kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi tertentu” selanjutnya bahwa komitmen organisasi terdiri atas 3 dimensi utama yang diantaranya *Affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. *Affective commitment* menggambarkan bahwa individu memilih untuk tetap berkomitmen karena adanya identifikasi dan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Sementara *Normative commitment* mencerminkan perasaan kewajiban moral untuk menjadi bagian dari organisasi sebagai bentuk kesetiaannya terhadap nilai dan tujuan bersama. Sedangkan *Continuance commitment* menjelaskan sejauh

mana individu bertahan dalam organisasi karena mempertimbangkan biaya ekonomi atau kehilangan manfaat peluang jika meninggalkan organisasi.

Menurut Al-Jabari & Ghazzawi (2019) fokus penelitian ini komitmen organisasi yang didasarkan oleh literatur yang menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menyoroti faktor-faktor penyebab tertentu, sedangkan faktor lain yang mungkin berpengaruh masih relatif kurang dan terbatas dari penelitian terdahulu. Meskipun banyak yang membahas tentang DEIB yang terdapat research gap yang signifikan tetapi masih terbatas. Wang et al. (2023) menekankan bahwa efektivitas pelatihan *diversity, equity, inclusion*, dan *belonging* masih jarang dievaluasi secara terukur, serta dampak dari penerapan nilai-nilai *diversity, equity, inclusion*, dan *belonging* terhadap sikap komitmen karyawan dalam organisasi masih belum banyak diteliti oleh peneliti terdahulu. Gichane et al. (2024) juga menjelaskan bahwa sebagian besar program *diversity, equity, inclusion*, dan *belonging* di organisasi masih berfokus pada kebijakan formal dan pemenuhan kuota keberagaman, tanpa meneliti secara jelas dampaknya terhadap keberhasilan karyawan. Hal ini sejalan dengan de Souza & White (2024) bahwa meskipun telah tersedia berbagai langkah-langkah penerapan *diversity, equity, inclusion*, dan *belonging* berbasis penelitian tetapi penerapannya di banyaknya organisasi masih terbatas dan belum berjalan secara optimal.

Selain itu, Abrams (2022) menyatakan bahwa tekanan politik, sosial, dan hukum dapat mempengaruhi keberhasilan penerapan *diversity, equity, inclusion* (DEI) dalam organisasi. Sementara Gayle (2024) berpendapat bahwa perbedaan dalam sistem penghargaan dan gaji berdasarkan ras, gender dan etnis menjadi hal penting yang harus diperhatikan untuk dapat menciptakan penerapan DEIB yang adil. Dalam konteks saat ini, perhatian terhadap nilai-nilai *diversity, equity, inclusion*, dan *belonging* semakin meningkat di berbagai organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *diversity, equity, inclusion*, dan *belonging* terhadap komitmen organisasi karyawan masih perlu diteliti lebih mendalam. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa sebagian menemukan pengaruh positif, sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan atau bahkan negatif. Kondisi ini menunjukkan adanya research gap yang menegaskan perlunya penelitian empiris yang menganalisis pengaruh masing-masing variabel *diversity, equity, inclusion*, dan *belonging* terhadap komitmen organisasi.

Oleh karena itu penelitian dilakukan untuk meneliti peran *diversity, equity, inclusion*, dan *belonging* dalam membentuk komitmen dengan mengajukan pertanyaan penelitian (i) apakah *diversity* berpengaruh terhadap komitmen organisasi (ii) apakah *equity* berpengaruh terhadap komitmen organisasi (iii) apakah *inclusion* berpengaruh terhadap komitmen organisasi (iv) apakah *belonging* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2. Kajian Pustaka

2.1 Keberagaman (*Diversity*)

Menurut Henri Tajfel dan John Turner, individu mengelompokkan dirinya berdasarkan kesamaan identitas sosial. Dalam organisasi yang beragam, perbedaan dapat memperkuat kerja sama apabila terdapat identitas bersama yang kuat. Namun, jika perbedaan tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan konflik atau jarak sosial. Hal ini dapat memengaruhi tingkat komitmen organisasi, karena karyawan yang merasa menjadi bagian dari kelompok akan lebih memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi.

Konsep keberagaman menurut Odita & Egbule (2015) menjelaskan bahwa keberagaman sebagai suatu kejadian psikologis, yang tercipta oleh kelompok individu berdasarkan identitas sosial mereka yang terpisah untuk mengategorikan orang lain sama atau berbeda. Penjelasan lebih lanjut, mengatakan bahwa sebuah kelompok disebut beragam ketika terdiri dari individu-individu yang berbeda dalam acara khas untuk menentukan kesamaan karakteristik identitas yang sama. Keberagaman dikelompokkan ke dalam berbagai macam kategori. Salah satunya

yaitu keberagaman karakteristik yang bermanfaat bagi organisasi tetapi harus dikelola dengan baik. Keberagaman menjelaskan bahwa keberagaman di kelompokan dari usia, jenis kelamin, pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja di organisasi (Yucel & Bektas, 2012). Dalam penelitian ini, Usia, jenis kelamin, dan pendidikan di analisis oleh peneliti.

Menurut beberapa penelitian kurangnya keberagaman dalam organisasi dapat menimbulkan beberapa dampak diantaranya :

1. Tidak adanya dewan perencanaan yang beragam di perusahaan

Kurangnya keberagaman dalam organisasi sering kali tercermin pada komposisi dewan perencanaan atau pendekatan pengelolaan yang menggunakan data yang serupa. Prestiani et al. (2024) menjelaskan bahwa dewan perencanaan yang tidak beragam cenderung memiliki sudut pandang yang terbatas dalam pengambilan keputusan. Akibatnya langkah-langkah perencanaan dan pengambilan keputusan organisasi menurun.

2. Diskriminasi

Diskriminasi dijelaskan sebagai perlakuan berbeda terhadap seseorang atau kelompok orang yang mungkin bersifat sewenang-wenang atau melibatkan kriteria seperti jenis kelamin, ras, status orang tua, distabilitas, orientasi seksual, agama, status pernikahan, latar belakang sosial ekonomi, pandangan politik, dan keanggotaan serikat pekerja serta. Dampak dari diskriminasi pada gender dapat dinilai dengan mempelajari efek upah, perekrutan, praktik promosi atau skala kenaikan gaji yang di berikan kepada karyawan wanita. Terdapat stereotip yang beranggapan bahwa wanita sebaiknya dibayar lebih rendah. Sedangkan pria seharusnya mendapatkan prioritas dibandingkan dengan wanita selama karir. Bahkan di negara berkembang, karyawan wanita menghadapi diskriminasi gaji (Imam & shah, 2013).

3. Tidak memberi kesempatan untuk berlatih

Organisasi yang belum memiliki kesadaran akan pentingnya keberagaman cenderung tidak menyediakan program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, toleransi, dan inklusivitas karyawan. Hilangnya pelatihan keberagaman ini dapat menyebabkan rendahnya kesadaran karyawan terhadap perbedaan, meningkatnya masalah interpersonal, serta terhambat terciptanya lingkungan kerja yang harmonis.

Menurut penelitian Suotonye (2023); Mousa & Alas (2016); Yucel & Bektas (2012); Okeke & Mbah (2023); Barinua & Poyeri (2022). terdapat indikator diantaranya :

- 1 Pendidikan (*Educational*)

Keberagaman pendidikan digunakan secara bergantian dengan keberagaman profesional dalam penelitian ini. Hal ini karena profesi berkaitan dengan pendidikan. Karyawan dapat bervariasi karena tingkat dan jenis pendidikan yang berbeda dari profesi mereka. Keberagaman profesional mencakup berbagai jenis kualifikasi profesional dalam pendidikan yang diperoleh oleh berbagai karyawan yang berada dalam organisasi untuk memajukan tujuan dan sasaran organisasi. Manajemen perlu memahami perbedaan ku

alifikasi pendidikan dan jenis selama rekrutmen untuk memungkinkan manajer mengidentifikasi dan membedakan jenis orientasi bagi karyawan serta etika profesional guna mengakomodasi keberagaman pendidikan (Suotonye, 2023). Mousa & Alas (2016) juga menegaskan bahwa sebagian besar bagian pelatihan yang merupakan bagian dari pendidikan berfungsi untuk mengintegrasikan keberagaman.

2. Usia (*Age*)

Dalam keberagaman Usia Yucel & Bektas (2012) berpendapat bahwa Usia merupakan ukuran waktu nyata yang membentuk uritan penanda temporal. Menurut (Shaheen et al., 2017), keberagaman usia merupakan salah satu atribut paling penting dari karyawan pada sebuah organisasi untuk menciptakan inovasi dan membawa kreativitas dalam memecahkan masalah

di organisasi. Menyampaikan bahwa disetiap organisasi, karyawan lebih tua melihat tahun layanan panjang sebagai investasi. Oleh sebab itu, bahwa sulit bagi karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaan lain atau beralih ke organisasi lain yang berbeda. Mathieu & Zajac (1990); Mayer et al (2002); Suliman & Lies (2000) sebagaimana dikutip dalam Yucel & Bektas (2012) mengatakan bahwa seorang karyawan dengan masa kerja yang panjang akan mengembangkan keterikatan emosional dengan organisasi dan karyawan dan seperti cenderung lebih berkomitmen kepada organisasi. Menurut Barinua & Poyeri (2022) Usia dapat menjadi keuntungan untuk organisasi atau bisa menjadi tantangan. Seperti yang telah di katakan juga oleh Shaheen et al. (2017), bahwa keberagaman usia adalah partisipasi karyawan dengan berbagai usia di tempat kerja yang dimana usia merupakan elemen penting bagi organisasi, namun terdapat berbagai tantangan yang terkait dengan karyawan yang lebih muda maupun yang lebih tua dalam organisasi.

3. Jenis kelamin (*Gender*)

Istilah *gender* dikaitkan dengan laki-laki maupun wanita berdasarkan predisposisi yang melekat, kecenderungan alami, dan gagasan mengenai perilaku mana yang sesuai. Okeke & Mbah (2023) menjelaskan bahwa jenis kelamin yang berbeda lebih tertarik pada sikap, bakat kognitif, dan hobi yang berbeda. Gender mengacu pada bagaimana masyarakat mengidentifikasi identitas diri seseorang berdasarkan seberapa kuat seorang laki-laki atau perempuan terkait dengan maskulinitas atau feminitas (Barinua & Poyeri, 2022).

2.1 Keadilan (*Equity*)

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori keadilan (*Equity theory*). Teori keadilan adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakan oleh karyawan maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Inti sari dari teori keadilan ini adalah bahwa apabila seorang karyawan mempunyai pandangan bahwa imbalan yang diterima tidak sesuai, ada dua kemungkinan terjadi yaitu seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya (Robbins & Judge, 2008; Siagian 2013) sehingga mempengaruhi komitmen. Teori keadilan menjelaskan bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah dia merasakan ada keadilan (*equity*) atau tidak adil (*unequity*) atau suatu situasi yang dialaminya. Teori ini merupakan variasi dari perbandingan sosial.

Menurut Cropanzano et al. (2007) dampak positif yang diperoleh dari pengelolaan keadilan, diantaranya:

1. Membangun kepercayaan

Karyawan merasa diperlakukan secara adil akan memiliki kepercayaan dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

2. Meningkatkan kinerja

Pandangan karyawan terhadap keadilan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya.

3. Memelihara *organizational citizenship behavior* (OCB)

Perilaku suka rela karyawan yang melebihi tuntutan pekerjaan formal demi mendukung efektivitas organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan (Handayani et al., 2021) bahwa ada 3 indikator, yaitu:

1. Keadilan distributif

Keadilan yang harus sama rata yang dirasakan dalam hal pendistribusian sumber daya maupun penghargaan. Contohnya kenaikan gaji yang sesuai sama rata yang diperoleh karyawan.

2. Keadilan procedural

Keadilan yang harus melalui tahap tahap prosedur yang sesuai di gunakan dalam membuat keputusan. Contohnya aturan kerja yang jelas seperti SOP pada perusahaan.

3. Keadilan interaksional

Memiliki terkaitan dengan kualitas perlakuan antar pribadi yang diterima. Contohnya pujian terhadap karyawan apabila karyawan telah menciptakan suatu prestasi atau mencapai pencapaian tertentu.

2.2 Inklusi (*inclusion*)

Menurut van Ingen et al. (2018), inclusion bukan sekadar penyatuan individu dalam satu lingkungan yang sama, tetapi merupakan komitmen berkelanjutan yang menuntut kolaborasi dan dukungan sistem agar setiap individu dapat berpartisipasi secara penuh.

Inklusi sebagai sejauh mana seorang karyawan menganggap bahwa dia adalah anggota kelompok kerja yang terhormat melalui pengalaman perlakuan yang memenuhi kebutuhannya akan rasa memiliki dan keunikan. Dibangun di atas teori kekhasan yang optimal, definisi ini berangkat dari penelitian inklusi yang ada dengan secara eksplisit berfokus pada kepemilikan dan keunikan. Secara khusus, kami berpendapat bahwa meskipun tema kepemilikan dan keunikan terlihat jelas dalam literatur keragaman dan inklusi, penelitian belum berfokus pada perlunya menyeimbangkan kedua kebutuhan ini untuk mendorong inklusi. Inklusi didefinisikan sebagai upaya berkelanjutan untuk memastikan bahwa identitas yang beragam berpartisipasi dalam berbagai tingkatan organisasi dan tetap menjadi bagian dari institusi (Q Tan, 2019).

Pelled, Ledford, dan Mohrman (1999: 1014) mendefinisikan inklusi sebagai "sejauh mana seorang karyawan diterima dan diperlakukan sebagai orang dalam oleh orang lain dalam sistem kerja." Roberson (2006: 217) berpendapat bahwa inklusi mengacu pada "penghapusan hambatan terhadap partisipasi penuh dan kontribusi karyawan dalam organisasi" dan Miller (1998: 151) juga menggambarkan inklusi sebagai sejauh mana individu yang beragam "diizinkan untuk berpartisipasi dan dimungkinkan untuk berkontribusi sepenuhnya."

Demikian juga, Lirio, Lee, Williams, Haugen, dan Kossek (2008: 443) menyebut inklusi sebagai "ketika individu merasa memiliki, dan perilaku inklusif seperti memunculkan dan menghargai kontribusi dari semua karyawan adalah bagian dari kehidupan sehari-hari dalam organisasi." Lebih lanjut, Avery, McKay, Wilson, dan Volpone (2008: 6) menyatakan bahwa inklusi adalah "sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka terlibat dalam upaya untuk melibatkan semua karyawan dalam misi dan operasi organisasi sehubungan dengan bakat individu mereka." Wasserman, Gallegos, dan Ferdman (2008: 176) mendefinisikan budaya inklusi sebagai ada ketika "orang-orang dari semua kelompok identitas sosial memiliki kesempatan untuk hadir, untuk mendengar dan menghargai suara mereka, dan untuk terlibat dalam kegiatan inti atas nama kolektif."

Shore et al. (2011) mengidentifikasi beberapa dampak utama dari inklusi dalam organisasi, yang berhubungan dengan kesejahteraan individu dan efektivitas organisasi:

1. Meningkatkan Komitmen Organisasional

Rasa inklusi berhubungan dengan peningkatan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, mengurangi niat untuk meninggalkan pekerjaan.

2. Meningkatkan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior - OCB)

Karyawan yang merasa diterima lebih cenderung melakukan tindakan positif di luar tanggung jawab utama mereka, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih banyak pada organisasi.

3. Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi

Ketika keberagaman dihargai, berbagai perspektif dalam tim dapat mendorong solusi inovatif dan meningkatkan daya saing organisasi.

Berikut indikator utama inklusi menurut (Mezzanotte & Calvel, 2023).

1. Policy (kebijakan)

Kebijakan inklusif dalam suatu organisasi mengacu pada sekumpulan peraturan, pedoman, dan keputusan resmi yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi diperlakukan dengan adil, setara, dan tanpa diskriminasi. Kebijakan inklusif berfungsi sebagai dasar utama dalam membangun lingkungan organisasi yang menghormati keragaman dan menyediakan peluang yang setara untuk setiap individu. Kebijakan yang tegas dan konsisten memungkinkan organisasi untuk membangun sebuah kerangka yang mendukung partisipasi, menciptakan rasa aman, dan mengedepankan keadilan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2. Collaboration (kolaborasi)

Kolaborasi yang inklusif merupakan proses kerja sama antar individu di dalam suatu organisasi yang berlandaskan pada partisipasi yang setara, komunikasi yang transparan, dan penghargaan terhadap satu sama lain. Pendekatan inklusif dalam kolaborasi menyoroti pentingnya keterlibatan semua anggota organisasi dalam kegiatan kerja serta proses pengambilan keputusan tanpa adanya pihak yang mendominasi atau terpinggirkan. Dengan mengadopsi kolaborasi yang inklusif, organisasi mampu mengembangkan hubungan kerja yang harmonis dan juga meningkatkan efektivitas serta rasa keterikatan individu terhadap organisasi.

3. Well-being (kesejahteraan)

Well-being merupakan kondisi Kesejahteraan psikologis dan sosial seseorang tercermin dari perasaan aman, nyaman, dihargai, serta diterima di tempat kerja. Kesejahteraan ini tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik, melainkan juga meliputi faktor emosional dan sosial yang berpengaruh pada pengalaman individu di dalam suatu organisasi. Tingkat kesejahteraan yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung kesehatan mental, kepuasan, serta keberlangsungan kinerja individu.

2.3 Rasa memiliki (*Belonging*)

Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, berkembang ketika karyawan memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), keterikatan emosional, serta keterlibatan yang kuat terhadap organisasi. Rasa memiliki tersebut mencerminkan sejauh mana individu merasa menjadi bagian penting dari organisasi dan mengidentifikasi diri dengan nilai serta tujuan yang dianut organisasi.

Perasaan menjadi bagian dari organisasi tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dirasakan individu, termasuk bagaimana mereka diperlakukan, dihargai, dan dilibatkan dalam lingkungan kerja.

sense of belonging sebagai rasa memiliki yang dimana *sense* memiliki arti sebagai perasaan dan *belonging* yang memiliki arti mempunyai atau memiliki (Kiasatina, 2013). Dari penjelasan ini melihatkan bahwa *sense of belonging* adalah perasaan yang menjadi bagian dari suatu kelompok, dalam hal ini kelompok tersebut adalah organisasi.

Ada tiga hal yang mempengaruhi *sense of belonging* (Zhao et al., 2012), yaitu :

1. Kepercayaan pada anggota lain

Kepercayaan pada anggota lain merupakan faktor penting untuk mengukur keberhasilan virtual communities, yang dapat diukur dengan seberapa partisipasi anggota maupun virtual communities sendiri. Artinya, ketika individu mempercayai seseorang virtual communities dan anggota lain, maka individu cenderung lebih terlibat dalam virtual communities serta dalam berinteraksi 30 dengan anggota lain.

2. Familiaritas atau keakraban antar anggota

Familiaritas merupakan sejauh mana masing-masing individu mengenal satu sama lain. Hal ini dapat di bangun melalui interaksi. Keakraban dapat membuat individu cenderung percaya begitu saja tanpa berpikir panjang dan memeriksa kebenaran atau keadaan yang sebenarnya terjadi. Keakraban juga dapat menghasilkan ketidakpastian yang lebih rendah dan kepercayaan yang lebih tinggi dalam hubungan jangka panjang.

3. Kesamaan persepsi pada organisasi

Dalam hal ini kesamaan yang dirasakan mengacu pada karakteristik umum, seperti minat, nilai, dan tujuan yang dirasakan antara anggota organisasi. Pada dasarnya orang berkumpul atas kepentingan bersama atau tujuan bersama dan berbagi pengalaman.

Farzin & Fattahi (2018) dalam kutip kusmawan (2021) dalam penelitiannya terdapat indikator rasa memiliki diantaranya:

1. Kekuatan rasa memiliki

Seberapa kuat seseorang merasa dirinya adalah bagian dari integral dari suatu kelompok, komunitas maupun organisasi.

2. Kesamaan tujuan dengan sesama

Sejauh mana individu merasa tujuan-tujuannya sama dengan tujuan kelompok.

3. Hubungan dengan sesama

Kualitas hubungan in terpersonal dalam kelompok semakin baik hubungan seseorang dengan anggota kelompok lainnya akan semakin kuat juga rasa memilikinya.

2.4 Komitmen organisasi

Selama 30 tahun terakhir, konsep komitmen organisasi telah mendapatkan perhatian di sistem akademik pendidikan maupun di manajemen perusahaan. Konsep ini muncul pada awal tahun 1970-an untuk menilai tingkat keterikatan emosional pada karyawan terhadap atasan mereka Kaur & Sharma (2015) seperti yang dikutip dalam (Mousa & Alas, 2016). Akibatnya, konsep ini menjadi populer di dunia bisnis.

Komitmen organisasi Menurut Khuong & Chi (2017) komitmen organisasi pekerja, komitmen organisasi karyawan, atau komitmen organisasi adalah konsep manajemen bisnis yang memiliki makna yang sama. Habib (2020) menggambarkan komitmen organisasi sebagai komitmen karyawan yang lebih proaktif terhadap organisasi. Allen dan Meyer (1990), seperti dikutip dalam Prabhakar & Ram (2011) mendefinisikan konsep komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis keterikatan seseorang pada pekerjaannya untuk mempertahankan tingkat retensi yang tinggi yang mengambil beberapa pola keterikatan individu yang membawa beberapa relevansi bagi organisasi. Jena (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai pengabdian dan dedikasi seseorang terhadap organisasi tersebut. Khuong & Chi (2017) menggambarkan komitmen organisasi sebagai empati dan keterikatan emosional pekerja yang mengekspresikan keinginan kuat untuk mempertahankan perasaan berkelanjutan untuk menjadi bagian dari organisasi. Blackwell (2000), seperti dikutip dalam Habib (2020) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keyakinan yang kuat terhadap dan penerimaan terhadap rantai nilai tujuan organisasi serta kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Salah satu upaya pertama untuk mengonseptkan komitmen organisasi yang telah dilakukan oleh Potret et al. (1974) yang dikutip dalam Mousa & Alas (2016) dengan mempertimbangkannya sebagai "penerimaan terhadap tujuan organisasi, kesediaan untuk memberikan usaha maksimal dari pihak organisasi, dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi". Dalam artikel penelitian yang dilakukan oleh Mayer & Allan (1990) yang di kutip dalam Mousa & Alas (2016) telah mengklasifikasikan komitmen organisasi menjadi tiga pendekatan : Affective commitment, continuance commitment, normative commitment. Pada penelitian Suotonye (2023) menggambarkan ketiga komponen ini sebagai penerimaan yang kuat,

partisipasi, dan loyalitas.

beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang menurut (Mayer, 2016):

1. Faktor personal

Pekerja yang lebih teliti, ekstrover, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

2. Situasional factors

Pemicu utama munculnya respon perilaku karyawan, karena individu cenderung menyesuaikan sikap dan tindakannya dengan tuntutan kondisi lingkungan kerja yang di hadapi.

3. Positional factors

Faktor-faktor yang berkaitan dengan peran, posisi, dan status individu dalam struktur organisasi yang dapat mempengaruhi sikap, persepsi, serta perilaku karyawan di tempat kerja.

Berikut indikator utama komitmen menurut (Prabhakar & Ram, 2011)

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen afektif Jena (2015) mengatakan bahwa komitmen afektif adalah suatu situasi yang menjelaskan keterlibatan karyawan atau keterikatan emosional yang kuat dan afiliasi dalam organisasi. Prabhakar & Ram (2011) mengungkapkan bahwa keadaan mental di atas ditimbulkan oleh konsistensi nilai pribadi dan organisasi. Hal ini dapat dijelaskan sebagai hal yang alami untuk menikmati kebersamaan yang berkelanjutan dalam organisasi. Bryant et al (2007) yang dikutip dalam Mousa & Alas (2016) mengatakan bahwa komitmen afektif adalah kondisi di mana seorang karyawan terikat secara emosional dan terintegrasi serta secara langsung terlibat dengan organisasinya. Prabhakar & Ram (2011) menyatakan bahwa keterikatan, identifikasi, dan keterlibatan pekerja dengan organisasi dengan sentimen emosional adalah apa yang disebut sebagai komitmen afektif.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mousa & Alas (2016) Komitmen ini merujuk pada perkiraan biaya yang dirasakan seorang karyawan jika meninggalkan organisasinya. Becker (1960) yang dikutip dalam Mousa & Alas (2016) menunjukkan bahwa karyawan menginvestasikan waktu, usaha, kesehatan, uang, dan sebagainya dalam organisasi mereka. Investasi seperti itu sangat mempengaruhi keputusan niat karyawan dalam meninggalkan atau tetap berada di organisasi.

3. Komitmen normatif

Prabhakar & Ram (2011) menjelaskan bahwa dorongan dan rasa tanggung jawab untuk tetap berada dalam suatu organisasi disebut sebagai komitmen normatif. Jena (2015) menggambarkan komitmen normatif sebagai kewajiban untuk terus tinggal dan berkumpul bersama organisasi. Hal ini mencerminkan perasaan tanggung jawab moral untuk terus berada dalam organisasi

2.6 Hipotesis

2.6.1 Pengaruh diversity terhadap komitmen organisasi

Keberagaman mencerminkan berbagai karakteristik individu, seperti latar belakang etnis, agama, usia, pendidikan, pengalaman kerja, jenis kelamin, hingga cara berpikir. Keberagaman yang di kelola dengan baik memungkinkan terjadinya pertukaran ide, sudut pandang yang lebih luas, serta peningkatan kualitas interaksi antar karyawan. Kondisi tersebut berpotensi

mendorong munculnya sikap positif karyawan terhadap organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik manajemen keberagaman yang efektif dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Kundu & Mor, 2016). Oleh karena itu, diversity dipandang sebagai salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi komitmen organisasi

H1 : Diversity berpengaruh positif terhadap organizational commitment

2.6.2 Pengaruh equity terhadap komitmen organisasi

Menurut Meyer & Allen (1991), Pemenuhan aspek keadilan tersebut mendorong tumbuhnya kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Kepercayaan ini menjadi dasar terbentuknya loyalitas dan memperkuat komitmen jangka panjang, karena karyawan merasa organisasi memperlakukan mereka secara adil dan layak untuk dipertahankan sebagai tempat bekerja.

Equity berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi, baik dalam hal distribusi imbalan, kesempatan, ataupun perlakuan yang diterima. Berdasarkan teori keadilan (*equity theory*), karyawan akan membandingkan kontribusi yang mereka berikan dengan imbalan yang diterima. Apabila karyawan merasa diperlakukan secara adil, maka akan muncul rasa puas, kepercayaan, serta kesediaannya untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi, dimana keadilan dirasakan karyawan mampu meningkatkan loyalitas dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi (musringudin & dinihari, 2021; handayani et al., 2025). Dengan demikian equity dipandang berperan penting dalam membentuk organizational commitment.

H2 : Equity berpengaruh positif terhadap organizational commitment

2.6.3 Pengaruh inclusion terhadap komitmen organisasi

Inclusion mengacu pada sejauh mana karyawan merasa dilibatkan, dihargai, dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara penuh dalam aktivitas organisasi. Lingkungan kerja yang inklusif memungkinkan karyawan untuk menyampaikan pendapat, berkontribusi dalam pengambilan keputusan, serta merasa diterima sebagai bagian dari organisasi. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang inklusif cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi karena mereka merasa dihargai dan diakui keberadaannya. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik inklusi yang baik dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi serta menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Adejumo, 2020). Oleh karena itu, inclusion berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

H3 : Inclusion berpengaruh positif terhadap organizational commitment

2.6.4 Pengaruh belonging terhadap komitmen organisasi

Belonging berkaitan dengan perasaan psikologis karyawan berupa rasa memiliki, diterima, dan menjadi bagian penting dari organisasi. Rasa memiliki tidak hanya terbentuk melalui interpersonal, tetapi juga melalui penjelasan individu terhadap organisasi secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa *sense of belonging* memiliki keterikatan yang erat dengan komitmen organisasi serta menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Waardenburg, 2016). Dengan demikian, belonging dipandang sebagai faktor penting dalam memperkuat organizational commitment.

H4 : Belonging berpengaruh positif terhadap organizational commitment.

2.7 Penelitian terdahulu

Tabel 1 research gap

Peneliti & tahun	Variabel yang diteliti	Research gap	Hasil penelitian
Lestari & Tumewu (2015)	Pengaruh keberagaman terhadap komitmen	Variabel diversity terhadap organizational commitment	Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversity tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment
Odita & Egbule (2015)	Workforce Diversity Effectivitas in Nigeria brewery industry	Variabel diversity terhadap sikap dan komitmen karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversity berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas dan komitmen organisasi
Stanley et al. (2019)	Organizational change and the chief diversity officer	Penerapan diversity dan inclusion terhadap sikap karyawan	Hasil penelitian menyatakan bahwa penerapan diversity dan inclusion belum berdampak optimal terhadap perubahan sikap organisasi
Adejumo (2020)	Beyond diversity, inclusion, and belonging	Variabel inclusion terhadap sikap dan komitmen karyawan	Hasil penelitian berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap kerja karyawan
Bircher et al. (2021)	Diversity, Equity, Inclusion, dan Belonging : beyond the metrics	Variabel equity terhadap komitmen organisasi	Hasil penelitian menyatakan bahwa DEIB berpengaruh positif, namun belum di buktikan secara nyata atau bukti fisiknya.
El-Amin (2022)	Improving organizational commitment to DEIB	DEIB terhadap organizational commitment	Hasil penelitian menyatakan bahwa DEIB berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
Wang et al. (2024)	DEI and Antiracism training studies	Pelatihan dei terhadap komitmen	Hasil penelitian beragam, tidak signifikan terhadap komitmen
Gayle (2024)	Voices of DEIB: Employee lived experiences	Equity dan belonging terhadap sikap kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa equity dan belonging berpengaruh positif dan signifikan
Gichane et al. (2024)	Increasing DEI in health research workforce	Program DEI terhadap sikap dan komitmen karyawan	Hasil penelitian menyatakan bahwa program DEI tidak selalu berdampak signifikan
Miller et al. (2024)	DEIB Initiatives to recruit and retain employees	DEIB terhadap retensi dan komitmen	Hasil penelitian menyatakan bahwa deib berpengaruh positif dan signifikan
De Souza & white (2024)	Innovation from DEIB research	DEIB terhadap retensi dan komitmen organisasi	Hasil penelitian menyatakan bahwa deib berpengaruh

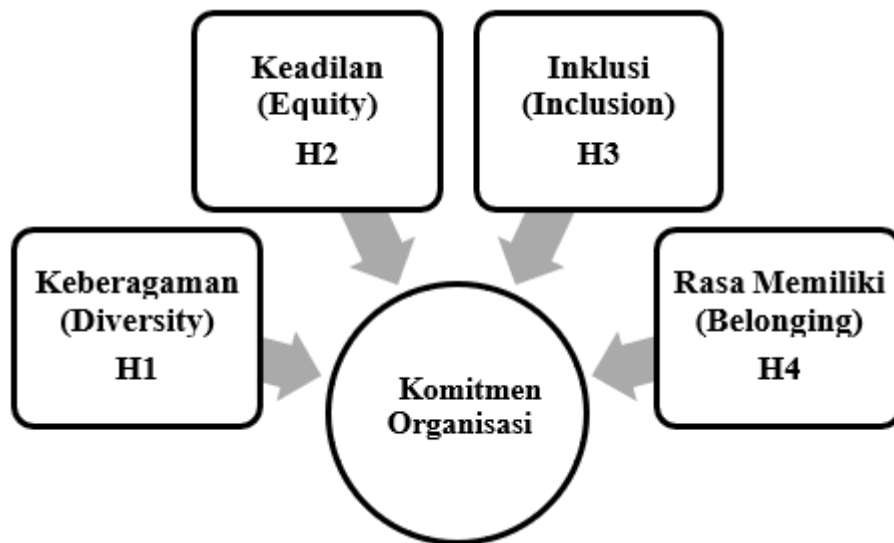
Peneliti & tahun	Variabel yang diteliti	Research gap	Hasil penelitian
			positif tapi penerapannya masih terbatas

2.8 MODEL PENELITIAN

Dengan didasarkan hubungan antar variabel - variabel seperti Keberagaman, Keadilan, Inklusi dan Rasa Memiliki terhadap Komitmen Organisasi, peneliti dapat menggambarkan kerangka teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual Pengaruh Keberagaman, Keadilan, Inklusi, dan Rasa Memiliki terhadap Komitmen Organisasi



Sumber: Dikembangkan oleh peneliti (2026)

3 Metode Penelitian

3.1 Populasi

Menurut Ahyar et al. (2020) dalam Margono (2004) Populasi merupakan suatu keseluruhan objek yang terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes, atau peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik di dalam suatu penelitian. Tujuan dari adanya populasi adalah agar peneliti bisa menentukan besarnya responden yang akan di ambil dari sebagian populasi di Kota Semarang oleh peneliti. Populasi ada penelitian ini sebanyak 891.497 yang peneliti ambil dari data badan pusat statistik kota Semarang (BPS, 2024). Peneliti memilih kota Semarang sebagai lokasi penelitian yang didasarkan pertimbangan bahwasanya kota Semarang yang merupakan pusat kegiatan ekonomi di Jawa Tengah dengan karakteristik yang beragam, sehingga kota Semarang relevan dengan variabel yang di teliti oleh peneliti serta memudahkan proses pengumpulan data bagi peneliti.

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

3.2.1 Sampel

Menurut Ahyar et al. (2020), dalam Husain & Purnomo (2001) Sampel adalah sebagai anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampling. Apabila populasinya besar atau bisa disebut dengan sensus, dan peneliti tidak memungkinkan untuk mempelajari semua karna keterbatasannya misalnya, karena keterbatasan dana, waktu dan

tenaga maka peneliti dapat menggunakan sampel yang di ambil dari populasi tersebut untuk dapat dikategorikan penelitian yang valid. Pada penelitian ini peneliti menggunakan rumus slovin untuk mengetahui dan menentukan jumlah responden dengan toleransi kesalahan sebesar 10% sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{891,497}{1 + 891,497(10\%)^2}$$

$$n = \frac{891,497}{1 + 891,497(0,1)^2}$$

$$n = \frac{891,497}{1 + 8.914,79}$$

$$n = \frac{891,497}{8.915,79}$$

$$n = 99,99$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = Total Populasi

e = Tingkat Toleransi Kesalahan

berdasarkan rumus tersebut maka peneliti membutuhkan 99,99 responden yang akan di bulatkan menjadi 100 responden. Proses penelitian ini menggunakan metode kuantitatif atau survei. Data yang digunakan oleh peneliti menggunakan data primer. Data primer merupakan data-data yang dikumpulkan dengan teknik observasi, wawancara atau data yang langsung di dapat dari pihak pertama (Ahyar et al., 2020).

3.2.2 Teknik Sampling

Penelitian ini menggunakan metode non probability sampling yaitu purposive dan snowball sampling. Menurut Sugiyono (2013), Purposive sampling merupakan teknik yang memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan lebih presentatif. Kriteria yang dibutuhkan yaitu karyawan yang bekerja dikota Semarang dengan minimal 6 bulan. Sementara, snowball sampling dimulai dari individu yang sudah dikenal dan kemudian di kembangkan dengan cara meminta individu lain untuk menyebarkan ke orang lain dengan catatan telah sesuai dengan karakteristik yang diinginkan sebagai responden.

3.2.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan penyebaran kuesioner. Menurut Siyoto & Sodik (2015), bahwa kuesioner adalah metode yang digunakan untuk pengumpulan data yang berbentuk lembaran berisi pertanyaan untuk mengumpulkan informasi dari responden tentang pengalaman dan pengetahuannya. kuesioner bisa di artikan sebagai daftar pertanyaan atau pernyataan yang di susun dan di sampaikan secara langsung oleh peneliti maupun tidak secara langsung kepada responden. Dalam penelitian ini, kuesioner menggunakan skala likert, yang dimana bahwa setiap responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan memberi centang (✓) langsung pada pilihan STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), dan SS (Sangat Setuju). Peneliti menerapkan menggunakan metode favorable, seperti dibawah ini:

Tabel 2 Daftar Skala Likert

No.	Uraian	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4

3	Netral (N)	3
4	Tidak setuju (TS)	2
5	Sangat tidak setuju (STS)	1

3.2.4 Kategori Klasifikasi Data

Berdasarkan data jawaban yang nanti akan diisi responden, akan dilakukan kalkulasi data atau melakukan rata-rata dari hasil setiap pernyataan setiap variabel guna untuk mengetahui jawaban responden. Maka sebagai bahan acuan bagi peneliti, berikut klasifikasi data yang digunakan menggunakan kriteria 5 kotak (*Five Box Method*) dibawah ini:

Tabel 3 *Five box method*

No.	Rata-rata skor	kriteria
1	1,00-1,80	Sangat Rendah/Sangat Buruk
2	1,81-2,60	Rendah/Buruk
3	2,61-3,40	Cukup/Sedang
4	3,41-4,20	Tinggi/Baik
5	4,21-5,00	Sangat Tinggi/Sangat Baik

Sumber (Fauziah et al., 2023).

3.3 Variabel penelitian

Variabel penelitian merupakan karakteristik seseorang atau objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan seseorang lainnya atau suatu ojek yang lain (Rosyamsi, 2019).pada penelitian ini ada variabel dependen dan ada variabel independen. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi dengan variabel independen. Variabel dependen (Y) pada penelitian ini adalah komitmen organisasi. Sedangkan variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi pada perubahan variabel dependen. Variabel independen (X) pada penelitian ini yaitu *Diversity, Equity, Inclusion, Belonging*.

Tabel 4 variabel variabel

No.	Variabel penelitian	Definisi variabel operasional	indikator	Skala ordinal
1	Diversity (X1)	Konsep keberagaman menurut Odit & Egbule (2015) menjelaskan bahwa keberagaman sebagai suatu kejadian psikologis, yang tercipta oleh kelompok individu berdasarkan identitas sosial mereka yang terpisah untuk mengategorikan orang lain sama atau berbeda.	1. Pendidikan 2. Usia 3. Jenis kelamin (Suotonye, 2023); (Mousa & Alas, 2016); (Yucel & Bektas 2012); (Okeke & Mbah, 2023); (Barinua & Poyeri, (2022).	Skala likert 1-5
2	Equity (X2)	Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori keadilan (<i>Equity theory</i>). Teori keadilan adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakan oleh karyawan maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Inti	1. Keadilan distributif 2. Keadilan procedural 3. Keadilan interaksional (Cropanzano et al., 2007)	Skala likert 1-5

No.	Variabel penelitian	Definisi variabel operasional	indikator	Skala ordinal
		sari dari teori keadilan ini adalah bahwa apabila seorang karyawan mempunyai pandangan bahwa imbalan yang diterima tidak sesuai, ada dua kemungkinan terjadi yaitu seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya (Robbins & judge, 2008;siagian 2013).		
3	Inclusion (X3)	definisikan inklusi sebagai tingkat di mana seorang karyawan merasa bahwa dia adalah anggota yang dihargai dari kelompok kerja melalui pengalaman perlakuan yang memenuhi kebutuhan mereka akan rasa memiliki dan keunikan (Shore et al., 2009)	1. Policy 2. Collaboration 3. Well-being (Mezzanotte & Calvel, 2023).	Skala likert 1-5
4	Beloinging (X4)	Sense of belonging sama dengan arti memiliki keterikatan, memiliki rasa identifikasi dan rasa keanggotaan (Zhao et al., 2012).	1. Kekuatan rasa memiliki 2. Kesamaan tujuan dengan sesama 3. Hubungan dengan sesama (Farzin & Fattahi, 2018) dalam kutip (kusmawan, 2021)	Skala likert 1-5
5	Komitmen organisasi (Y)	Prabhakar & Ram (2011) mendefinisikan konsep komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis keterikatan seseorang pada pekerjaannya untuk mempertahankan tingkat retensi yang tinggi yang mengambil beberapa pola keterikatan individu yang membawa beberapa relevansi bagi organisasi.	1. Komitmen efektif 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif (Prabhakar & Ram, 2011)	Skala likert 1-5

3.4 Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan menggunakan perangkat lunak SPSS Versi 25. Berdasarkan penjelasan pada definisi operasional variabel penelitian, dengan masing-masing variabel 3 indikator.

3.4.1 Uji kelayakan data

1. Uji Validasi

Menurut Sugiyono (2013), uji validitas berfungsi untuk menilai sejauh mana keakuratan data yang diperoleh dalam penelitian. Data dianggap valid jika tidak ada perbedaan antara data yang dilaporkan oleh peneliti dan data yang sebenarnya (Sugiyono, 2013). Indikator pada kuesioner dikatakan valid apabila nilai signifikannya $<0,05$

2. Uji Reliabilitas

Uji ini dapat dilakukan dengan beberapa instrumen yang meliputi test-retest, ekuivalen, dan internal consistency. Uji reliabilitas dapat digunakan untuk mengukur indikator, atau kuesioner, dan variabel yang sedang diteliti. Ketika dievaluasi lebih dari dua kali terhadap respon responden terhadap pernyataan pada kuesioner, pengujian ini berusaha menentukan apakah hasil pengukuran tetap konsisten. Secara umum, jika nilai Cronbach Alpha lebih tinggi dari 0.6 atau jika ralph positif (Ghozali 2011; A. Gunawan & Sunardi, 2016).

3.4.2 Uji asumsi klasik

Mempunyai tujuan untuk melihat apakah data yang digunakan layak di analisis menggunakan regresi atau tidak. Uji asumsi klasik yang penelitian ini gunakan diantaranya yaitu

1. Uji Normalitas

Untuk mengetahui salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda yaitu variabel independen dan variabel dependen dapat menggunakan Uji Asumsi Normalitas (Ghozali, 2018:160; Setiawati, 2021). Uji normalitas bisa diperhatikan dengan melalui Uji statistic non-paramerik Kolmogorov-Smirnov (K-S) uji K-S.

2. Uji Multikolinearitas

Untuk melihat korelasi antar variabel independen dapat menggunakan Uji Asumsi Multikolinearitas. Uji ini menggunakan 2 cara dengan nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi adanya korelasi diantara variabel independen. Apabila terjadi korelasi antar variabel maka sama dengan nol. Sebuah model regresi dapat dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai VIF dibawah 10 dan angka tolerance melampaui 0,10.

3. Uji heterokedastisitas

Digunakan untuk menguji apakah di dalam model terjadi ketidaksabaran varian residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2013:139; Digunakan untuk menguji apakah di dalam model terjadi ketidaksamaan varian residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2013:139).

3.4.3 Uji Hipotesis

1. Uji Koefisien Determinas (R^2)

Berfungsi untuk mengukur sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Berdasarkan Adjusted r square, angka yang lebih tinggi menunjukkan nilai yang lebih tinggi dan dampak dari variabel dependen terhadap variabel independen.

2. Uji Statistik F

Bertujuan untuk mengukur seberapa jauh variabel independen dengan variabel dependen. Tujuan dari uji F adalah untuk memastikan kelayakan dan prediktabilitas model yang digunakan dalam penelitian ini. Model yang digunakan dalam penelitian ini dianggap layak jika F hitung $> F$ tabel atau Pvalue $< \alpha = 0,005$. Model penelitian ini tidak layak jika F hitung kurang dari F tabel atau Pvalue lebih dari $\alpha = 0,05$.

3. Uji Statistik t

Hubungan antara setiap variabel independen dan variabel dependen diukur dengan menggunakan uji ini. Analisis hubungan antara setiap variabel independen dan variabel dependen dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier. Variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen jika nilai pada tabel signifikan $\leq \alpha$ (0,05), yang mengindikasikan bahwa H1 diterima.

3.4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Definisi dari regresi linier berganda yaitu regresi yang memiliki satu atau lebih variabel independen (Sugiyono, 2016:192; Sugiyono, 2016). Analisis ini berfungsi untuk melihat pengaruh antara variabel independen dengan dependen, maka dari itu penelitian ini menggunakan metode analisis linier berganda.

Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \text{error}$$

Keterangan :

Y = Komitmen organisasi

α = Konstanta

b = Koefisien Regresi Linier

X1 = diversity

X2 = equity

X3 = inclusion

X4 = belonging

e = Standar Error

4 Hasil penelitian dan Pembahasan

4.1 Deskripsi objek penelitian

Obyek yang di teliti oleh peneliti adalah karyawan kota Semarang. Pelaksanaan penyebaran kuesioner di lakukan pada tanggal 6 Januari – 19 Januari 2026. Data yang di dapat oleh peneliti sebanyak 117 yang telah di dapat dari perhitungan minimal 100 yang telah diketahui melalui rumus slovin. Responden dari beberapa karyawan yang bekerja di kota Semarang. Penelitian ini di lakukan dengan membagikan kuesioner menggunakan penyebaran secara langsung oleh beberapa responden dan platform Google Form yang telah berisikan data diri dan 15 indikator yang masing-masing terdiri dari 5 butir pernyataan permasing masing indikator dengan total seluruhnya sebanyak 45 pernyataan untuk dijawab oleh responden.

4.2 Deskriptif Responden

Tabel 5 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	21	17,9%
2	Perempuan	96	82,1%
3	total	117	100%

Sumber : olah data SPSS, 2026

Berdasarkan data pada Tabel 5, responden dalam penelitian ini terdiri atas dua jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan. Sebagian besar responden perempuan, dengan total 96 karyawan wanita atau 82,1%. Sementara itu, responden laki-laki dengan total 21 karyawan laki-laki atau 17,9% dari seluruh total responden. Hal ini menunjukkan bahwasanya responden dalam penelitian ini mayoritas perempuan. Karena peneliti menggunakan metode *snowball sampling* yang pertama peneliti membagikan kuesioner kepada beberapa rekan kerjanya yang kebanyakan berjenis kelamin perempuan.

Tabel 6. Usia responden

No.	Umur	Jumlah	Persentase
1	18-25	106	90,6%
2	26-30	9	7,7%