

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*)

Inovasi adalah hal yang sangat penting dimiliki untuk dapat bersaing dan berkembang dalam suatu organisasi. Definisi yang paling umum dari *Innovative Work Behavoir* adalah definisi yang diajukan oleh Janssen (2000), di mana IWB dapat diartikan sebagai perilaku yang dimiliki oleh karyawan dalam menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru secara sengaja di tempat kerja, baik dalam kelompok maupun organisasi, dengan tujuan untuk berkontribusi terhadap kinerja. Walaupun definisi ini sering digunakan, definisi ini masih dianggap terbatas, sebagaimana tercermin dari definisi-definisi lain yang mengulas lebih mendalam mengenai apa sebenarnya yang dimaksud dengan IWB.

Innovative Work Behavior (IWB) merupakan pola perilaku kompleks para karyawan yang menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide inovatif. Dengan demikian, IWB memberikan kemampuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan menjaga keberlanjutan organisasi (AlEssa et al, 2023). Perilaku kerja inovatif juga bisa dianggap sebagai pendekatan yang dilakukan secara sadar oleh para karyawan dalam mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi melalui

penciptaan, pengelolaan, dan penerapan ide-ide inovatif yang akan membantu memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi serta memastikan keberlanjutannya (Bawuro et al. 2019).

Untuk memperkuat teori, Janssen menciptakan tiga dimensi dan indikator *Innovative Work Behavior* di tempat kerja:

1. *Idea Generation* : Dimensi ini mencakup upaya karyawan dalam menghasilkan konsep-konsep baru. Karyawan mengidentifikasi masalah-masalah yang ada di perusahaan dan berupaya menawarkan solusi yang praktis. Konsep-konsep ini bisa jadi merupakan hasil dari ide-ide orisinal para karyawan atau penyesuaian terhadap konsep-konsep sebelumnya.
2. *Idea Promotion*: Setelah menghasilkan konsep dan solusi, anggota staf berusaha agar ide-ide mereka diterima oleh rekan-rekan mereka. Hal ini mencakup berpartisipasi dalam kegiatan sosial dengan tujuan mencari pendukung, sekutu, dan koalisi yang mendukung ide-ide yang diajukan.
3. *Idea Realization*: Menerapkan ide tersebut dalam tim, peran, atau seluruh organisasi merupakan langkah terakhir dalam proses inovasi. Penerapan konsep-konsep ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengatasi masalah-masalah yang ada di dalam perusahaan.

Perilaku inovatif ditandai dengan pemanfaatan kreativitas dalam pengembangan produk, layanan, dan proses. Dengan demikian, perilaku inovatif dapat menjadi suatu hal yang dapat mendukung pengembangan pengetahuan, kemampuan, pemahaman, dan pola pikir positif individu dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja kerja individu serta mendukung pengembangan profesional dan keterampilan (Shankar et al. dalam Rattanawichai et al. 2023).

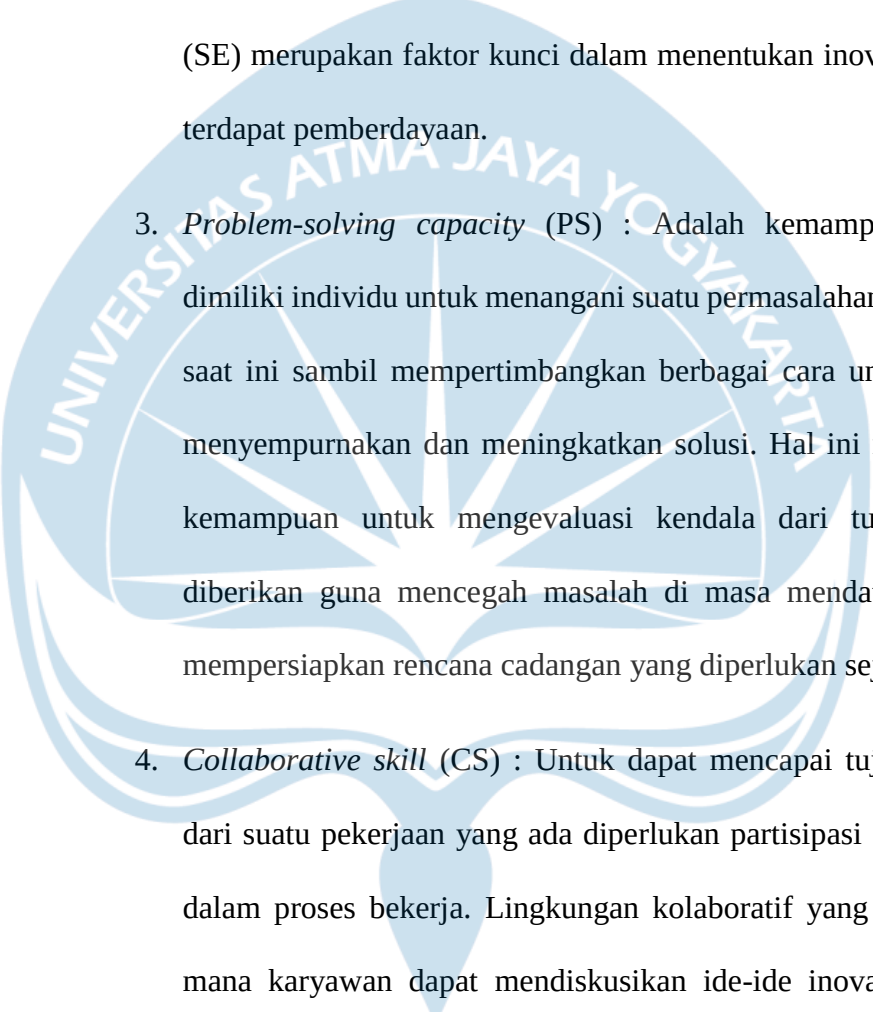
Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam mendorong pegawai untuk menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan. Dukungan organisasi, kepemimpinan, budaya kerja, motivasi intrinsik, hingga sistem penghargaan menjadi elemen yang dapat memperkuat terbentuknya perilaku inovatif. Selain itu, kemampuan individu dalam beradaptasi, berkolaborasi, serta mengelola pengetahuan juga turut menentukan tingkat keberhasilan implementasi perilaku inovatif di tempat kerja. Oleh karena itu, untuk memahami bagaimana *Innovative Work Behavior* dapat berkembang secara optimal dalam organisasi, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhinya.

Selain itu, beberapa studi terkini menegaskan bahwa faktor-faktor organisasi memainkan peran dominan dalam meningkatkan perilaku kerja

inovatif karyawan. Dukungan organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan untuk berbagi ide dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Penelitian oleh Meidawati et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan dari organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, terutama ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung dan terbuka terhadap perubahan. Penelitian oleh Jaingam dan Na-Nan (2023) juga menemukan bahwa dukungan organisasi dan ketahanan karyawan memiliki hubungan positif dengan IWB karena karyawan merasa dihargai dan lebih siap menghadapi tantangan kerja. Oleh karena itu, organisasi harus memprioritaskan faktor-faktor pendukung ini untuk memastikan bahwa perilaku kerja inovatif dapat berkembang secara optimal dan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi maupun karyawan.

Natineeporn Rattanawichai et al (2023) memaparkan delapan faktor utama yang dapat digunakan untuk mendorong perilaku inovatif dalam organisasi :

1. *Knowledge Sharing* (KS) : Merupakan pertukaran informasi antara individu atau kelompok untuk menumbuhkan wawasan baru dan saling pengertian. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa mendorong berbagi pengetahuan dan memberikan kewenangan yang lebih besar kepada karyawan sangat penting agar mereka dapat bertindak secara kreatif.

- 
2. *Self-efficacy* (SE) : Merupakan kepercayaan bahwa seseorang dapat mengekspresikan diri secara bebas, memecahkan masalah dengan caranya sendiri, dan tidak terpengaruh oleh pendapat orang lain. Menurut temuan studi sebelumnya, keyakinan diri (SE) merupakan faktor kunci dalam menentukan inovasi ketika terdapat pemberdayaan.
3. *Problem-solving capacity* (PS) : Adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk menangani suatu permasalahan yang ada saat ini sambil mempertimbangkan berbagai cara untuk dapat menyempurnakan dan meningkatkan solusi. Hal ini mencakup kemampuan untuk mengevaluasi kendala dari tugas yang diberikan guna mencegah masalah di masa mendatang serta mempersiapkan rencana cadangan yang diperlukan sejak dini.
4. *Collaborative skill* (CS) : Untuk dapat mencapai tujuan akhir dari suatu pekerjaan yang ada diperlukan partisipasi orang lain dalam proses bekerja. Lingkungan kolaboratif yang efektif di mana karyawan dapat mendiskusikan ide-ide inovatif secara bebas dan terbuka dapat menumbuhkan perilaku inovatif di dalam organisasi.
5. *Innovation culture* (IC) : Untuk mendorong karyawan mengambil inisiatif serta membangun kepercayaan dan kebebasan di tempat kerja, budaya inovasi merujuk pada

lingkungan kerja yang inklusif di mana semua kritik dan pendapat konstruktif diterima dengan baik.

6. *Organizational supportiveness* (OS) : Organisasi diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung munculnya ide-ide baru serta menekankan pentingnya dan pengakuan terhadap pemikiran kreatif dan inovasi di tempat kerja

7. *Learning culture* (LC) : merupakan budaya yang mendorong untuk berbagi pengetahuan yang mendukung pengembangan pelatihan organisasi serta secara terus-menerus meningkatkan kemampuan dan kecerdasan individu di semua tingkatan.

8. *Executive leadership* (EL) : Kepemimpinan eksekutif dapat diartikan sebagai kemampuan membangun kepercayaan dan dukungan dari para pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi melalui manajemen, transformasi, dan kreativitas.

Secara umum, perilaku kerja inovatif dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui ide-ide yang baru, kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, juga kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Pegawai yang memiliki perilaku kerja inovatif cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi, meningkatkan efisiensi kerja, dan menghasilkan metode kerja yang lebih efektif sehingga produktivitas organisasi ikut meningkat. Selain itu, IWB juga berkontribusi terhadap

peningkatan kualitas pelayanan, penguatan daya saing organisasi, serta terciptanya budaya kerja yang dinamis dan kolaboratif. Dalam jangka panjang, perilaku inovatif dapat membantu organisasi menghadapi perkembangan teknologi dan tuntutan globalisasi karena organisasi menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Matdoan et al. (2024), perilaku kerja inovatif mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Stabilitas kinerja juga dipengaruhi oleh program penghargaan atau insentif bagi karyawan, baik yang bersifat material maupun non-material (Hermawati et al., 2022). Selain itu, Sarmawa et al. (2022) juga menemukan bahwa IWB berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain berdampak pada individu, IWB juga berkontribusi dalam meningkatkan daya saing organisasi karena organisasi menjadi lebih responsif terhadap perubahan teknologi, tuntutan layanan, dan dinamika lingkungan kerja digital (Riswan et al., 2022).

Namun, IWB juga dapat menimbulkan dampak negatif jika tidak didukung oleh lingkungan organisasi yang kondusif. Hasil penelitian mengenai perilaku kerja inovatif yang tidak selalu konsisten telah menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan yang bertentangan ini menunjukkan bahwa unsur-unsur kontekstual seperti budaya organisasi, dukungan manajerial, sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan keterbukaan

organisasi terhadap perubahan semuanya memengaruhi efektivitas perilaku kerja inovatif selain kapasitas individu untuk berinovasi (Vandy et al., 2020); (Sanjaya et al., 2024).

Pekerja yang terus-menerus berada di bawah tekanan untuk berinovasi dapat mengalami stres di tempat kerja, kelelahan, atau bahkan konflik dengan atasan atau rekan kerja lainnya jika ide-ide mereka tidak diterima. Selain itu, praktik kerja kreatif sebenarnya dapat menimbulkan konflik di tempat kerja dan menurunkan produktivitas tim di perusahaan dengan budaya kerja yang kaku dan resistensi terhadap perubahan. Tidak semua inovasi berhasil; jika tidak diimplementasikan dengan perencanaan yang matang, hal ini dapat mengakibatkan kesalahan kerja, kemungkinan kegagalan, dan pengeluaran yang tidak perlu.

2.1.2. Manajemen Keragaman (*Diversity management*)

Keragaman telah didefinisikan sebagai segala perbedaan yang membuat setiap orang berbeda satu sama lain dalam hal-hal seperti: budaya, jenis kelamin, kewarganegaraan, etnis, usia, agama, disabilitas, pendidikan, nilai-nilai, serta perbedaan lain yang dapat diamati di lingkungan kerja mana pun (Edwin dalam Ganji et al. 2023).

Manajemen keragaman ini awalnya dilihat hanya sebagai konsep umum, yang digunakan sebagai pengganti dan penataan ulang dari program-program tindakan afirmatif serta Undang-Undang Kesetaraan Kesempatan Kerja di Amerika Serikat. Banyak penulis mulai memperkenalkan konsep

ini untuk membantu mempromosikan ketenagakerjaan dan pengembangan karier serta memerangi diskriminasi ras dan gender. Sebelumnya, isu keragaman sama sekali diabaikan di organisasi. Namun, seiring dengan perubahan dunia akibat globalisasi, manajemen keragaman mulai mendapat banyak perhatian, dan banyak penulis mulai mengkajinya dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda-beda.

Manajemen keragaman merupakan konsep yang telah mengalami perkembangan dan perluasan makna yang signifikan sejak pertama kali diperkenalkan pada tahun 1980-an. Para peneliti menyebutkan bahwa konsep manajemen keragaman dipandang sebagai gagasan yang umum dan luas, sehingga sulit untuk didefinisikan dalam satu kerangka konseptual yang konkret. manajemen keragaman didefinisikan sebagai konsep yang praktiknya terdiri dari penerapan keragaman melalui perubahan yang efektif di dalam organisasi, yang memiliki efek positif dalam mendorong pencapaian tujuan yang telah direncanakan. (Alshaabani et al., 2022).

Manajemen keragaman didasarkan pada perspektif yang memandang perbedaan sebagai aset strategis yang dapat dikelola untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, keberagaman dipandang sebagai sumber daya oleh sebagian organisasi karena dianggap sebagai batu loncatan bagi inovasi dan praktik bisnis terbaik. Bizri (2018) menggunakan skala enam item untuk mengukur manajemen keragaman, Keenam item tersebut secara keseluruhan mengukur persepsi karyawan

terhadap praktik manajemen keragaman di organisasinya, dengan tema-tema utama yang mencakup:

1. Organisasi menghargai dan menghormati perbedaan latar belakang karyawan
2. Organisasi memperlakukan semua karyawan secara adil tanpa membedakan latar belakang
3. Organisasi menciptakan suasana keterbukaan terhadap keberagaman
4. Organisasi mendukung inklusi dan penerimaan terhadap perbedaan individu
5. Organisasi memiliki kebijakan yang mendukung toleransi antar karyawan yang beragam
6. Organisasi memberikan kesempatan yang sama bagi semua karyawan tanpa memandang latar belakang

Meskipun bersifat *unidimensional*, secara konseptual ada tiga aspek utama yang melandasi manajemen keragaman yang dijelaskan oleh Bizri (2018), aspek-aspek tersebut meliputi keterbukaan (*openness*), penerimaan (*acceptance*), dan toleransi (*tolerance*).

1. Keterbukaan (*Openness*)

Aspek keterbukaan (*openness*) merujuk pada sejauh mana organisasi secara aktif dan nyata menciptakan suasana kerja yang terbuka dan kondusif terhadap keberagaman, di mana setiap karyawan merasa bebas untuk mengekspresikan identitas, latar belakang, perspektif, serta gagasan yang dimilikinya tanpa rasa takut akan diskriminasi atau penilaian negatif.

Saidyeng dan Sawaneh (2026) membuktikan bahwa strategi dan struktur perusahaan merupakan faktor utama dari iklim keberagaman, yang pada gilirannya membentuk persepsi terhadap dan keterbukaan terhadap keberagaman. Hal ini menegaskan bahwa keterbukaan terhadap keberagaman bukan sekadar sikap personal karyawan, melainkan merupakan hasil dari sistem dan budaya organisasi yang secara sadar dibangun oleh manajemen.

Salah satu cara paling efektif untuk menciptakan persaingan yang optimal adalah dengan mengakui karyawan yang ada, yang semakin beragam. Oleh karena itu, upaya besar dalam mendukung aturan dan prosedur sangat penting untuk memastikan inklusi karyawan dari berbagai latar belakang dan mendorong karyawan tersebut maju untuk mencapai hasil yang menguntungkan seperti peningkatan profit, keterlibatan karyawan, dan pertumbuhan organisasi (Batmomolin et al., 2022).

2. Penerimaan (*Acceptance*)

Aspek penerimaan (*acceptance*) merujuk pada sejauh mana organisasi secara aktif mengakui, menghargai, dan merangkul perbedaan yang ada di antara karyawannya sebagai sesuatu yang bernilai positif bagi organisasi. Penerimaan bukan sekadar tidak mendiskriminasi secara formal, melainkan secara aktif memandang keberagaman sebagai aset strategis yang memperkaya proses kerja dan keluaran organisasi.

Inklusi dalam konteks tempat kerja merepresentasikan kemampuan individu untuk mengakses informasi dan sumber daya, berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan, dan berkontribusi penuh terhadap organisasi. Inklusi didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan mempersepsikan bahwa dirinya adalah anggota yang dihargai dalam kelompok kerja melalui perlakuan yang memenuhi kebutuhan mereka akan rasa memiliki dan keunikan (Shore et al dalam Permana dan Riyani (2023)).

Organisasi yang secara efektif menerapkan strategi keberagaman dan inklusi tidak hanya mendapat manfaat dari tenaga kerja yang lebih dinamis dan inovatif, tetapi juga menciptakan budaya rasa memiliki dan rasa hormat yang dapat mendorong kesuksesan jangka panjang.

3. Toleransi (*Tolerance*)

Aspek toleransi (*tolerance*) menunjukkan sejauh mana organisasi berhasil membangun budaya kerja yang mengedepankan sikap saling menghormati, berempati, dan bersabar antar karyawan yang memiliki latar belakang berbeda, sehingga perbedaan tidak menjadi sumber konflik melainkan menjadi fondasi kolaborasi yang kuat.

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menghargai berpikir di luar kebiasaan, mendiskusikan eksperimen, mengembangkan keterampilan kerja yang kreatif, atau terlibat dalam kegiatan inovatif. Keterlibatan karyawan memprediksi aktivitas inovatif, dan manajemen keberagaman yang efektif berperan penting dalam mendorong kondisi ini (Petzke 2024).

Sikap dan kompetensi anggota tim serta pemimpin terhadap keberagaman memainkan peran penting dalam memanfaatkan potensi tim yang heterogen dan mencegah perilaku yang merugikan serta diskriminasi. Pemimpin tampak menjadi figur kunci dalam proses manajemen keberagaman, termasuk dalam membangun iklim toleransi dan saling menghormati di antara anggota tim yang beragam (Gomes et al., 2023).

Manajemen keragaman tidak secara otomatis dapat diterapkan dalam suatu organisasi, namun merupakan suatu respon terhadap berbagai tekanan dan kondisi internal maupun eksternal. Berbagai kekuatan sosiopolitik semakin memengaruhi upaya menuju keragaman, kesetaraan, dan inklusi, yang membuat organisasi rentan terhadap konflik internal, pengawasan hukum, dan tekanan ideologis.

Meskipun terdapat banyak strategi keragaman yang telah terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi, mengurangi diskriminasi, dan mendorong keragaman di jajaran manajemen, belum ada penelitian mengenai efektivitas strategi manajemen keragaman yang memberikan kesimpulan pasti mengenai strategi mana yang paling tepat untuk diterapkan di dalam suatu organisasi.

Oleh karena itu, supaya organisasi dapat mengembangkan dan menerapkan strategi keragaman yang tepat untuk organisasi mereka, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang akan memicu untuk melakukan manajemen keragaman. Batmomolin (2022) memaparkan bahwa faktor-faktor ini secara umum dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok utama yaitu faktor internal dan eksternal.

a. Faktor Internal

1. Komitmen dan Dukungan Kepemimpinan

Faktor internal yang paling mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen keragaman di dalam suatu organisasi adalah komitmen dan dukungan kepemimpinan. Keberhasilan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh para pemimpin yang secara aktif mempromosikan keragaman dan inklusi, dengan mendorong perilaku inklusif, pemimpin dapat memberikan pengaruh besar terhadap budaya organisasi (Gołacka et al., 2022). Komitmen yang dimiliki pimpinan untuk mendorong keberagaman dalam organisasi sangatlah penting untuk dimiliki supaya inisiatif keragaman dan inklusi dalam perusahaan dapat berhasil.

Dedikasi seorang pemimpin dalam mendukung keragaman di dalam perusahaannya serta bertanggung jawab pribadi sepenuhnya atas perkataan dan perbuatannya tercermin dalam akuntabilitas kepemimpinannya. Maka dari itu akuntabilitas dari pemimpin sangat diperlukan perusahaan untuk dapat melakukan manajemen keragaman yang efektif sehingga baik tenaga kerja maupun perusahaan dapat memperoleh manfaat ketika kepemimpinan menghargai tenaga kerja yang beragam secara budaya.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan landasan yang menentukan sejauh mana nilai-nilai keberagaman dapat tumbuh dan berkembang di lingkungan kerja. Membangun budaya organisasi yang mendukung keberagaman dan inklusi sangat penting bagi keberhasilan implementasi strategi keberagaman dan inklusi. Budaya semacam ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, tetapi juga mendorong kinerja organisasi, di mana tim yang beragam seringkali lebih inovatif dan efektif dalam mengatasi tantangan.

Menerapkan keragaman, kesetaraan, dan inklusi ke dalam struktur organisasi memerlukan audit budaya dan pembaruan kepemimpinan. Batmolin (2022) telah menekankan pentingnya komitmen berkelanjutan terhadap keragaman melalui transformasi budaya, bukan sekadar pelatihan kepemimpinan konvensional yang berfokus pada keterampilan jangka pendek.

3. Kebijakan dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Kebijakan SDM yang dirancang untuk mendukung keberagaman merupakan mekanisme operasional utama yang menerjemahkan komitmen organisasi terhadap keberagaman menjadi tindakan nyata (Gołacka et al., 2022). Penerapan kebijakan inklusif menjadi bagian yang sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Kebijakan seperti

pengaturan kerja yang fleksibel, kesetaraan upah, dan proses rekrutmen yang tidak bias membantu menyetarakan kondisi dan memastikan semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk sukses.

Manajemen SDM yang inklusif berperan penting dalam mengelola dampak negatif dari keberagaman tenaga kerja. Angkatan kerja telah menjadi lebih beragam dari sebelumnya, dan praktik SDM yang inklusif dapat memediasi hubungan antara keberagaman dan konflik interpersonal, sehingga mengoptimalkan manfaat dari keberagaman tenaga kerja (Adelman et al., 2023).

4. Komitmen Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Keberagaman

Pelatihan keberagaman merupakan instrumen penting untuk dapat membangun kapasitas individu dan organisasi untuk mengelola perbedaan secara efektif. Organisasi dapat melakukan pelatihan guna membekali karyawan dengan keterampilan untuk terlibat secara efektif dalam tim yang beragam, serta mempromosikan inklusivitas melalui pengembangan lingkungan kerja yang menghargai dan menghormati perbedaan, serta mendorong komunikasi dan kolaborasi yang terbuka (Petzke 2023).

Gołacka et al (2022) menyatakan bahwa organisasi seringkali kesulitan untuk menerapkan kebijakan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi menjadi langkah-langkah praktis dan dapat ditegakkan yang mendukung kelompok-kelompok yang terpinggirkan. Tanpa kebijakan yang terstruktur dengan baik, organisasi berisiko menumbuhkan lingkungan kerja yang tidak setara dan eksklusif.

b. Faktor Eksternal

1. Globalisasi

Globalisasi merupakan salah satu pendorong terbesar yang memaksa organisasi untuk mengadopsi dan mengembangkan manajemen keragaman secara lebih serius dan terstruktur. Globalisasi memperkuat keberagaman budaya dan kompleksitasnya dalam setiap organisasi.

Keberagaman yang dibawa oleh globalisasi membawa potensi keunggulan kompetitif sekaligus tantangan terhadap kesetaraan dan inklusi. Oleh karena itu, organisasi yang berkomitmen dan dapat menghadapi tenaga kerja yang lebih beragam merupakan cara ke langkah organisai untuk dapat menghadapi tantangan-tantangan yang dibawa oleh globalisasi seperti rekrutmen, retensi, dan manajemen kinerja (Batmolin et al., 2022)

2. Perubahan Demografis Angkatan Kerja

Seiring dengan perubahan demografi, globalisasi, dan norma-norma sosial yang terus berkembang dan membentuk angkatan kerja modern, organisasi dipaksa untuk menavigasi tantangan dan peluang yang ditimbulkan oleh keberagaman yang semakin meningkat. Hal ini membuat pergeseran komposisi demografis angkatan kerja secara global menjadi salah satu faktor eksternal yang paling signifikan dalam mendorong perlunya manajemen keragaman yang lebih serius.

Angkatan kerja yang mengalami transformasi seiring dengan pergeseran demografis yang membentuk ulang komposisi karyawan dalam organisasi di seluruh dunia. Perubahan-perubahan ini mempengaruhi cara organisasi beroperasi, merekrut, dan mengelola talenta mereka. Memahami dan beradaptasi terhadap demografi angkatan kerja yang terus berkembang ini sangat penting bagi perusahaan yang ingin tetap kompetitif di pasar yang semakin beragam dan terglobalisasi (Batmolin et al., 2022).

3. Tuntutan Kompetisi Pasar dan Inovasi

Persaingan bisnis yang semakin ketat memaksa organisasi untuk menggunakan keberagaman yang ada di organisasi

sebagai sumber keunggulan kompetitif. Keberagaman budaya di tempat kerja meningkatkan kompetensi lintas budaya dan memperkuat kolaborasi dan komunikasi di antara karyawan dari berbagai latar belakang. Hubungan antara manajemen keberagaman dan kinerja karyawan dimediasi oleh kesesuaian orang-pekerjaan dan komitmen kerja, yang menunjukkan bahwa manajemen yang efektif sangat penting untuk memaksimalkan manfaat dari keberagaman tenaga kerja (Elamin et al., 2024). Meskipun keragaman dapat memberikan keunggulan kompetitif, hal ini juga berpotensi menimbulkan hambatan bagi inklusi dan kesetaraan. Organisasi yang berkomitmen dan telah mempersiapkan diri dengan baik untuk mengelola tenaga kerja yang lebih beragam berada dalam posisi terbaik untuk menangani berbagai masalah, mulai dari manajemen kinerja hingga perekrutan dan retensi, karena manfaat keragaman tidak langsung terlihat bagi mereka.

2.1.3. Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan konsep yang menjelaskan sejauh mana individu memiliki keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaannya maupun organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga menunjukkan

antusiasme, semangat, dan kemauan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Dalam konteks organisasi modern, *employee engagement* menjadi salah satu faktor penting karena dapat memengaruhi produktivitas, kreativitas, loyalitas, dan perilaku inovatif karyawan.

Menurut Kahn (1990), *employee engagement* adalah kondisi ketika seorang individu dapat mengekspresikan dirinya secara penuh baik secara fisik, kognitif, maupun emosional dalam menjalankan peran kerja. Karyawan yang engaged akan mencurahkan energi, perhatian, serta komitmennya dalam menyelesaikan pekerjaan. Kahn menekankan bahwa keterlibatan kerja muncul ketika individu merasa aman secara psikologis, merasa pekerjaannya bermakna, serta memperoleh dukungan dari lingkungan organisasi. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Konsep ini kemudian diukur menggunakan instrumen *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikemukakan oleh Schaufeli et al. Alat ukur ini telah digunakan secara luas dalam berbagai penelitian internasional. Schaufeli menyatakan bahwa keterlibatan kerja adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*).

1) *Vigor*

Vigor merujuk pada kekuatan fisik atau mental, energi, daya, dan semangat. Istilah ini melambangkan vitalitas dan intensitas, dan sering digunakan untuk menggambarkan aktivitas yang penuh energi, kesehatan yang prima, atau daya yang efektif dari sesuatu.

Schaufeli dan Bakker (2003) menjelaskan bahwa *vigor* dalam konteks *employee engagement* dapat ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan ketangguhan mental saat bekerja, kemauan untuk bekerja keras, serta ketekunan bahkan ketika menghadapi kesulitan. Karyawan yang memiliki tingkat *vigor* yang tinggi akan memiliki rasa semangat yang tinggi saat memulai suatu pekerjaan dan mampu mempertahankan energi positif selama bekerja. Karyawan juga akan menjadi lebih aktif dalam mencari solusi terhadap masalah pekerjaan dan tidak mudah mengalami kelelahan emosional.

Vigor menjadi bagian yang penting didalam organisasi, karena *vigor* dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja dan juga dapat membantu organisasi menghadapi perubahan dan persaingan yang semakin ketat. *Vigor* memiliki peran yang penting sebagai indikator kinerja dan kesejahteraan karyawan.

2) *Dedication*

Dedication mengacu pada keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaan serta merasakan rasa arti penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan (Schaufeli dan Bakker., 2003).

Karyawan yang memiliki tingkat dedikasi yang tinggi dalam bekerja cenderung memaknai setiap tantangan dalam pekerjaannya sebagai peluang untuk bertumbuh, bukan sebagai ancaman yang harus dihindari, sehingga mereka mampu mempertahankan antusiasme dan komitmen kerja bahkan dalam kondisi yang penuh tekanan sekalipun.

Karyawan yang memiliki tingkat dedikasi tinggi akan lebih kuat untuk menghadapi *burnout* dan juga lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang berat. Organisasi yang mampu menumbuhkan dedikasi karyawannya tidak hanya memperoleh manfaat dari kinerja yang lebih tinggi, tetapi juga membangun budaya kerja yang kaya makna di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan tujuan organisasi. Ketika nilai-nilai pribadi karyawan selaras dengan nilai-nilai organisasi, dedikasi akan tumbuh secara organik dan menjadi motor penggerak keunggulan organisasional yang berkelanjutan.

3) *Absorption*

Schaufeli dan Bakker (2003) menjelaskan bahwa *absorption* merupakan keterlibatan kerja yang ditandai oleh rasa tenggelam dan asyik dalam pekerjaan dibandingkan. *Absorption* adalah aspek tersendiri dari keterlibatan kerja yang tidak dianggap sebagai kebalikan dari ketidakefektifan profesional, *absorption* ditandai

oleh fokus penuh dan rasa asyik dalam pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

Organisasi yang berhasil menciptakan kondisi yang kondusif bagi tumbuhnya *absorption* telah terbukti mampu meningkatkan kualitas hasil kerja secara signifikan. Upaya karyawan yang secara aktif menyesuaikan diri, metode, dan relasi mereka dalam pekerjaannya agar lebih sesuai dengan minat dan kekuatan pribadi mereka, merupakan salah satu mekanisme paling efektif untuk menumbuhkan *absorption* secara berkelanjutan.

Keterlibatan karyawan tidak secara otomatis muncul tanpa ada penyebab yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam pekerjaannya. Munculnya keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi dari dorongan organisasi atau dari individu baik dari diri sendiri maupun dari rekan kerjanya. Faktor dari organisasi mencakup kepemimpinan, lingkungan kerja dan juga kualitas kehidupan di tempat kerja, sedangkan untuk faktor yang muncul dari individu motivasi kerja, ketekunan, kepribadian proaktif serta komunikasi dan kerja sama dalam tim.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi keterlibatan karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang suportif akan menciptakan hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan, pemimpin yang memberikan dukungan, motivasi, penghargaan, serta kesempatan

berkembang akan membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki makna dalam pekerjaannya. Wulandari dan Firdaus (2024) menunjukkan bahwa *servant leadership*, komunikasi, dan kerjasama berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Pekerja yang termotivasi dan memiliki keinginan kuat untuk berkembang akan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Ingarianti et al. (2024) menjelaskan bahwa karyawan yang gigih dan konsisten akan menunjukkan dedikasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan mereka, itulah sebabnya ketangguhan memiliki dampak positif terhadap keterlibatan kerja.

Komunikasi dan kerja sama tim juga merupakan faktor yang tidak kalah penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka membantu karyawan memahami tujuan organisasi, memperjelas peran pekerjaan, dan menumbuhkan hubungan interpersonal yang positif. Sementara itu, kerja sama tim yang efektif dapat meningkatkan rasa saling percaya dan rasa memiliki terhadap organisasi. Wulandari dan Firdaus (2024) menyatakan bahwa komunikasi dan kerja sama tim memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dengan menumbuhkan lingkungan kerja yang kolaboratif dan harmonis.

Pengaruh yang dimiliki keterlibatan karyawan dalam perkembangan organisasi tidak lagi dapat diabaikan oleh organisasi.

Keterlibatan karyawan telah dibuktikan memiliki dampak positif terhadap kinerja di organisasi dengan cara meningkatkan kinerja tim, mendorong produktivitas, meningkatkan retensi karyawan, meminimalkan tingkat pergantian karyawan, dan mengurangi risiko kelelahan kerja (Gyensare et al dalam Sabbagh (2024)). Kurangnya keterlibatan karyawan dapat menyebabkan tingkat absensi yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih rendah, dan peningkatan insiden kecelakaan kerja. Karyawan yang memiliki *vigor*, *dedication*, dan *absorbtion* yang tinggi terhadap pekerjaannya secara alami memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasinya, sehingga tidak terdorong untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Walaupun sangat penting untuk dimiliki oleh perusahaan keterlibatan karyawan dalam organisasi masih belum maksimal. Gallup (2024) menemukan bahwa tingkat keterlibatan global masih dinilai rendah menunjukkan, hal ini dibuktikan dengan sekitar seperempat karyawan di seluruh dunia yang terlibat dalam pekerjaannya, dan organisasi dengan tingkat keterlibatan tinggi secara signifikan unggul dibandingkan organisasi dengan tingkat keterlibatan rendah. Kondisi ini menegaskan bahwa investasi suatu organisasi dalam membangun dan mempertahankan keterlibatan karyawan merupakan pilihan strategis yang secara langsung memengaruhi keberlanjutan dan daya saing organisasi, bukan sekadar masalah kesejahteraan karyawan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini dirangkum dalam Tabel berikut untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang perkembangan kajian empiris dalam bidang manajemen keragaman, keterlibatan karyawan, dan perilaku kerja inovatif :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	The impact of diversity management on innovative work behavior: the mediating role of employee engagement in an emerging economy (Abdallah M. Elamin , Hazem Aldabbas, Ahmed Zain Elabdin Ahmed, 2024)	1. <i>Diversity management</i> 2. <i>Innovative work Behavior</i> 3. <i>Employee Engagement</i> (H1,H2,H3,H4)	Metode penelitian: Kuantitatif Jumlah Responden: 120 responden Analisis data : SPSS versi 29	• Hubungan yang kuat antara inisiatif keragaman dan keterlibatan karyawan, • Manajemen keragaman secara langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan, • Manajemen keragaman yang signifikan memengaruhi perilaku kerja inovatif.
2.	<i>Effect of Diversity Management on Organizational Trust, Employee Innovative Behavior, and Employee Engagement: Evidence from Indonesia</i> (Anastasia MD Batmomolin, Muhammad Sadikin, Jimmy S Hadi, Andreas Wahyu Gunawan P, Stefanus M S Sadana, 2022)	1. <i>Diversity Management</i> 2. <i>Organizational Trust</i> 3. <i>Employee Innovative Behavior</i> 4. <i>Employee Engagement</i> (H2,H3, H4)	Metode penelitian: Kuantitatif Jumlah responden: 115 responden Analisis data: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> kemudian diolah menggunakan SmartPLS.	• Manajemen keragaman memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi, • Manajemen keragaman memiliki pengaruh positif perilaku inovatif karyawan • Manajemen keragaman memiliki pengaruh positif keterlibatan karyawan.

3.	<i>Towards a Better Workplace Environment— Empirical Measurement to Manage Diversity in the Workplace</i> (Elwira Gross-Golacka, Teresa Kupczyk, dan Justyna Wiktorowicz, 2022)	1. <i>Diversity, Inclusion</i> 2. <i>Diversity Management</i> (H1)	Metode penelitian: Kuantitatif Jumlah Responden: 800 responden Analisis Data : Pertanyaan-pertanyaan yang memungkinkan operasionalisasi arsitektur 5P (<i>Purpose, Principles, Processes, People, Performance</i>)	• Pengelolaan keberagaman akhirnya dapat memengaruhi lingkungan kerja. • Menjelaskan nilai-nilai pengalaman yang menjadi landasan kehidupan seseorang, termasuk kehidupan mereka di tempat kerja, dan pada akhirnya, kesehatan mereka di tempat kerja
4.	<i>Analyzing the Impact of Diversity Management on Innovative Behaviors Through Employee Engagement and Affective Commitment</i> (Seyedeh Fatemeh Ghasempour Ganji, Fariborz Rahimnia, Mohammad Reza Ahanchian, Jawad Syed, 2020)	1. <i>Diversity Management</i> 2. <i>Innovative Behaviors</i> 3. <i>Employee Engagement</i> 4. <i>Affective Commitment</i> (H1,H2,H3,H4)	Metode penelitian: Kuantitatif Jumlah Responden: 225 responden di univeritas. Analisis Data : <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan Warp PLS 5.	• Manajemen keragaman, komitmen afektif, dan keterlibatan karyawan memprediksi setiap fase, yaitu penciptaan ide, promosi ide, dan implementasi ide. • Manajemen keragaman berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif karyawan. • Manajemen keragaman dapat memprediksi komitmen afektif dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi.
5.	<i>Impact of Diversity Management on Employees' Engagement: The Role of Organizational Trust and Job Insecurity</i> (Ayman Alshaabani , Khadija Aya Hamza, Ildikó Rudnák, 2022)	1. <i>Diversity Management</i> 2. <i>Employees' Engagement</i> 3. <i>Organizational Trust</i> 4. <i>Job Insecurity</i> (H2)	Metode penelitian: Kuantitatif Jumlah Responden: 580 responden yang merupakan karyawan pada perusahaan-perusahaan di Hungaria	• Manajemen keragaman memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan, • Kepercayaan organisasi serta ketidakpastian pekerjaan benar-benar dan secara signifikan memediasi antara manajemen keragaman

			Analisis Data : <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan Warp PLS 5.	dan keterlibatan karyawan
--	--	--	---	---------------------------

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Manajemen Keragaman terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Organisasi yang mengelola keberagaman secara strategis mampu memanfaatkan perbedaan latar belakang, perspektif, dan keahlian karyawannya sebagai sumber daya yang mendorong kreativitas dan inovasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara setara, mereka akan lebih terbuka untuk berbagi gagasan, berkolaborasi, dan menghasilkan solusi-solusi inovatif yang tidak akan muncul dalam lingkungan kerja yang homogen. Organisasi yang secara aktif menerapkan praktik manajemen keragaman terbukti mendorong perilaku kerja inovatif yang lebih tinggi di kalangan karyawannya, di mana inisiatif keragaman yang diterapkan secara konsisten menciptakan ekosistem kerja yang subur bagi lahirnya praktik-praktik inovatif (Elamin et al., 2024).

Perilaku kerja inovatif sendiri mencakup tiga fase utama, yaitu penciptaan ide, promosi ide, dan implementasi ide, di mana ketiga fase ini dapat diaktifkan secara optimal ketika karyawan merasa bahwa perbedaan yang mereka miliki justru menjadi kekuatan, bukan hambatan. Karakteristik

yang paling memengaruhi perilaku inovatif dalam konteks manajemen keragaman adalah kemampuannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan psikologis yang aman, yang berfungsi mendorong karyawan dari berbagai latar belakang untuk berkontribusi secara penuh dalam setiap fase inovasi. Manajemen keragaman telah terbukti berpengaruh langsung terhadap ketiga fase perilaku inovatif tersebut, menjadikannya salah satu pendorong paling menyeluruh bagi inovasi di dalam organisasi (Ganji et al., 2020).

Manajemen keberagaman yang terstruktur dan sistematis juga terbukti memiliki mekanisme yang relevan dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya perilaku inovatif karyawan. Organisasi yang mampu mengelola keberagaman mampu untuk menciptakan kondisi di mana karyawan merasa aman untuk mengekspresikan gagasan-gagasan orisinal mereka tanpa rasa takut akan diskriminasi. Pengelolaan keberagaman yang mengedepankan nilai-nilai keragaman sudah terbukti akan memengaruhi lingkungan kerja secara menyeluruh, sehingga setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses inovasi organisasi (Gołacka et al., 2022). Hipotesis penelitian ini yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Manajemen Keragaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

2.3.2. Pengaruh Manajemen Keragaman terhadap Keterlibatan Karyawan

Manajemen keragaman memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk dan memperkuat keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Keterlibatan karyawan merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan serta organisasinya. Ketika organisasi secara aktif mengelola keberagaman, karyawan akan merasakan bahwa identitas dan perbedaan yang mereka miliki dihargai, sehingga mereka cenderung mengembangkan rasa memiliki yang lebih kuat terhadap organisasi. Menurut penelitian sebelumnya (Alshaabani, Hamza, & Rudnák, 2022), organisasi yang menerapkan praktik manajemen keragaman secara tepat terbukti menghasilkan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi secara signifikan, di mana kepercayaan organisasi yang dibangun melalui praktik keragaman menjadi salah satu faktor kunci yang mempererat keterikatan karyawan.

Karakteristik yang paling memengaruhi keterlibatan karyawan dalam konteks manajemen keragaman adalah kemampuannya dalam menciptakan rasa dihargai, diakui, dan diterima bagi setiap individu tanpa memandang perbedaan latar belakang mereka. Kondisi ini berfungsi mendorong karyawan agar lebih terikat secara emosional dan berkomitmen penuh terhadap tujuan organisasinya, karena mereka merasa bahwa kontribusi mereka benar-benar dihargai dan bermakna (Elamin et al., 2024).

Manajemen keragaman ditemukan dapat memprediksi keterlibatan karyawan di dalam organisasi secara langsung, menjadikannya salah satu faktor penentu utama bagi terbentuknya karyawan yang mau terlibat dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi tempat mereka bekerja (Ganji et al., 2020). Organisasi yang dapat menerapkan secara konsisten kebijakan keberagaman dalam praktik sehari-hari akan dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mendukung keterlibatan untuk jangka panjang. Hal ini membuktikan bahwa manajemen keragaman bukan sekadar kebijakan formal, melainkan sebuah komitmen organisasi yang nyata terhadap nilai-nilai kesetaraan dan penghargaan terhadap perbedaan, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan yang berguna untuk organisasi (Batmomolin et al., 2022). Hipotesis penelitian ini yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Manajemen Keragaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan.

2.3.3. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dalam mendorong munculnya perilaku kerja inovatif di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi tidak hanya menjalankan tugas-tugas pokok mereka, tetapi juga secara sukarela mencurahkan energi, kreativitas, dan pemikiran terbaik mereka untuk kemajuan organisasi. Semangat kerja yang tinggi, dedikasi yang kuat, serta

penghayatan mendalam terhadap pekerjaan merupakan ciri khas karyawan yang *engaged*, dan ketiga karakteristik ini secara langsung mengaktifkan dorongan untuk berinovasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi terbukti akan menjadi lebih aktif dalam seluruh fase perilaku inovatif, meliputi *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization*, sehingga keterlibatan karyawan menjadi bagian yang penting untuk dapat meningkatkan perilaku inovatif secara menyeluruh pada organisasi (Ganji et al., 2020).

Kemampuannya seorang individu untuk dapat membangun energi psikologis, motivasi intrinsik, dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya merupakan faktor paling memengaruhi perilaku inovatif dalam keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasakan keterlibatan yang mendalam, mereka akan lebih berani mengambil inisiatif, mengusulkan pendekatan baru, dan bereksperimen dengan cara-cara kreatif dalam menyelesaikan permasalahan di tempat kerja. Kondisi psikologis positif yang muncul dari keterlibatan yang tinggi inilah yang berfungsi mendorong karyawan untuk melampaui batas tugas pokok mereka dan berkontribusi secara aktif dalam proses inovasi organisasi (Elamin, et al., 2024).

Karyawan yang mau terlibat dalam pekerjaannya akan lebih terbuka terhadap perubahan, lebih proaktif dalam mencari solusi baru, dan lebih bersemangat dalam berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan mereka, yang keseluruhannya merupakan bagian penting untuk membentuk budaya

inovasi yang berkelanjutan di dalam organisasi (Batmomolin et al., 2022).

Hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

2.3.4. Pengaruh Keterlibatan Karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara Manajemen Keragaman dan Perilaku Kerja Inovatif

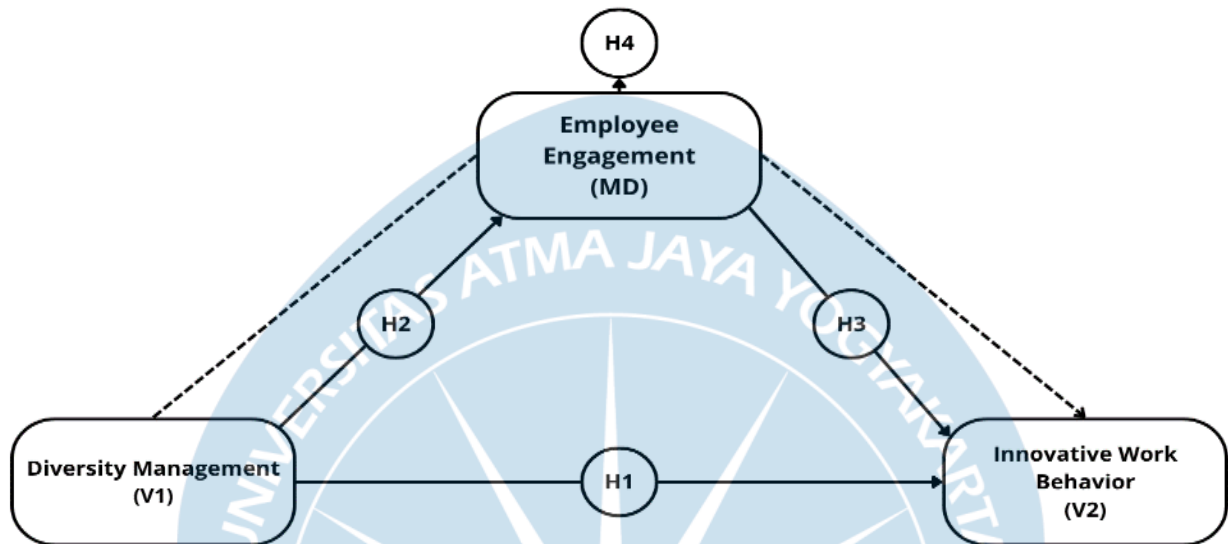
Keterlibatan karyawan memegang peranan yang sangat penting sebagai jembatan psikologis antara manajemen keragaman dan praktik kerja kreatif dalam suatu organisasi. Keterlibatan karyawan merupakan faktor perantara utama yang mendasari hubungan langsung antara manajemen keragaman dan praktik kerja kreatif. Karyawan menganggap bahwa dirinya dihargai identitas dan perbedaannya ketika perusahaan menerapkan strategi manajemen keragaman yang efektif, akan dapat meningkatkan keterlibatan emosional dan psikologis mereka. Keterlibatan yang semakin meningkat ini kemudian berfungsi sebagai katalisator untuk mendorong karyawan bertindak secara kreatif. Praktik keragaman yang efektif meningkatkan keterlibatan karyawan akan secara langsung mendorong tingkat perilaku inovatif yang lebih tinggi (Elamin, et al., 2024).

Peran mediasi dapat dibuktikan melalui temuan bahwa manajemen keragaman dapat memprediksi keterlibatan karyawan, yang kemudian dapat memprediksi seluruh fase perilaku inovatif: *idea generation*, *idea*

promotion, dan *idea realization* (Ghasempour Ganji et al., 2020). Pengaruh mediasi ini semakin diperkuat dengan temuan manajemen keragaman dan keterlibatan karyawan secara bersama-sama membentuk jalur yang mengarah pada perilaku inovatif yang lebih tinggi di dalam organisasi. Ketika organisasi berhasil meningkatkan keterlibatan karyawan melalui praktik manajemen keragaman yang tepat dan konsisten, karyawan akan termotivasi untuk memberikan kontribusi inovatif yang lebih besar sebagai bentuk timbal balik atas penghargaan yang mereka rasakan dari organisasi. Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan bukan sekadar variabel antara, melainkan suatu bagian penting yang menentukan seberapa besar dampak manajemen keragaman dapat diubah menjadi inovasi yang nyata dan berkelanjutan di dalam organisasi (Batmomolin et al., 2022). Hipotesis penelitian ini yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: Keterlibatan Karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara Manajemen Keragaman dan Perilaku Kerja Inovatif.

2.4. Model Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber : Diadaptasi dari Elamin et al., (2024)