

The Influence of EDI-Based Organizational Justice on Employee Retention at Hospital X

Anisya Indra Shara^{1✉}, Angel Christmas Thania Ginting², Wilson Bangun³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Maranatha

wilson.bangun@eco.maranatha.edu

Abstract

This study aims to examine the effect of organizational justice on employee retention through the application of Equity, Diversity, and Inclusion (EDI) principles at Hospital X in Bandung City. The identified problem is the low retention rate of permanent employees, which has the potential to disrupt the hospital's operational effectiveness. Organizational justice is analyzed through three main dimensions: distributive, procedural, and interactional justice, within the context of Indonesia's work culture, which tends to be hierarchical and collectivist. EDI is used as a conceptual framework to assess the contribution of a fair and inclusive work environment to employee loyalty. The study employs a quantitative approach using a survey method. The research population consists of all permanent employees of Hospital X, with a sample of 286 respondents selected using purposive sampling based on Slovin's formula. The research instrument is an online questionnaire, and the data were analyzed using linear regression. The findings reveal that organizational justice has a positive effect on EDI implementation, and EDI significantly influences employee retention. Furthermore, EDI serves as a mediator in the relationship between organizational justice and retention, highlighting the importance of justice- and inclusivity-based managerial strategies in enhancing workforce sustainability.

Keywords: Organizational Justice, Equity, Diversity, Inclusion, Employee Retention.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh keadilan organisasi terhadap retensi karyawan melalui penerapan prinsip *Equity, Diversity, and Inclusion* (EDI) pada Rumah Sakit X di Kota Bandung. Permasalahan yang diidentifikasi adalah tingkat retensi karyawan tetap yang rendah, yang berpotensi mengganggu efektivitas operasional rumah sakit. Keadilan organisasi dianalisis melalui tiga dimensi utama, yakni keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, dalam konteks budaya kerja Indonesia yang cenderung hierarkis dan kolektivistik. Pendekatan EDI digunakan sebagai kerangka konseptual untuk menilai kontribusi lingkungan kerja yang adil dan inklusif terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap Rumah Sakit X, dengan sampel sebanyak 286 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan rumus Slovin. Instrumen penelitian berupa kuesioner daring, dan data dianalisis menggunakan regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan EDI, dan EDI secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan. Lebih lanjut, EDI berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan retensi, menunjukkan pentingnya strategi manajerial berbasis keadilan dan inklusivitas dalam meningkatkan keberlangsungan tenaga kerja.

Kata kunci: Keadilan Organisasi, Equity, Diversity, Inclusion, Retensi Karyawan.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Industri di Indonesia mengalami pertumbuhan yang relatif stabil dalam beberapa dekade terakhir, khususnya pada sektor jasa, manufaktur, dan teknologi informasi. Namun, pertumbuhan tersebut tidak terlepas dari tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama tingginya tingkat *turnover* karyawan di berbagai organisasi. Pergantian karyawan yang terjadi secara berulang dapat mengganggu kontinuitas kerja, meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan, dan hilangnya ilmu organisasi yang bernilai strategis [1] [2]. Persepsi keadilan dan kepuasan kerja merupakan prediktor utama yang secara konsisten memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi [17]. Temuan ini menegaskan bahwa aspek psikologis dan relasional memiliki peran yang sama pentingnya dengan faktor ekonomi dalam konteks

retensi karyawan. Oleh karena itu, isu retensi karyawan menjadi perhatian utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia, terutama di tengah persaingan antarorganisasi dalam memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik [3].

Jawa Barat sebagai salah satu provinsi dengan kontribusi ekonomi tertinggi di Indonesia merupakan pusat pertumbuhan berbagai sektor industri dan memiliki tingkat mobilitas tenaga kerja yang tinggi. Kondisi ini menjadi tantangan serius bagi organisasi dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Penelitian Zahara Tussoleha Rony, Fitriadi, dan Widjaja, 2023 pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat ditunjukkan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap retensi karyawan, sementara kompensasi berpengaruh positif [15]. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa selain faktor ekonomi, persepsi karyawan terhadap keadilan dan stabilitas

lingkungan kerja turut memengaruhi keputusan untuk bertahan dalam organisasi [6]. Persepsi keadilan yang positif juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar dari organisasi [16].

Dalam sektor jasa kesehatan, permasalahan retensi karyawan menjadi semakin kompleks. Rumah sakit dituntut untuk menjaga kualitas layanan sekaligus mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan berpengalaman, khususnya pasca pandemi. Laporan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2022 menunjukkan bahwa banyak rumah sakit di Jawa Barat menghadapi kesulitan dalam mempertahankan karyawan tetap, yang berdampak pada efektivitas operasional dan kepuasan pasien. Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inklusif bagi tenaga kesehatan maupun staf pendukung.

Keadilan organisasi dan penerapan prinsip *Equity, Diversity, and Inclusion* (EDI) dipandang sebagai pendekatan yang relevan dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung keterikatan dan loyalitas karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen, sikap kerja, dan niat bertahan karyawan Colquitt et al., 2015. Selain itu, lingkungan kerja yang inklusif dapat meningkatkan rasa memiliki, penghargaan, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi, sehingga berpotensi memperkuat retensi tenaga kerja. Lingkungan kerja yang inklusif juga berkaitan erat dengan meningkatnya psychological safety, yang memungkinkan karyawan mengekspresikan identitas, pendapat, dan kontribusi mereka secara optimal tanpa rasa takut akan diskriminasi atau marginalisasi [20].

Rumah Sakit X merupakan rumah sakit swasta berskala besar yang lebih dari 20 tahun telah aktif beroperasi di Kota Bandung dan dikenal memiliki reputasi yang baik dalam kualitas pelayanan medis. Meskipun demikian, rumah sakit ini masih menghadapi tantangan terkait stabilitas retensi karyawan tetap. Kajian empiris yang mengintegrasikan keadilan organisasi dan penerapan prinsip *Equity, Diversity, and Inclusion* (EDI) dalam konteks rumah sakit di Indonesia masih relatif terbatas. Padahal, berbagai studi internasional menunjukkan bahwa praktik manajemen yang adil dan kepemimpinan yang inklusif memiliki peran strategis dalam meningkatkan rasa memiliki, keterikatan kerja, serta loyalitas tenaga profesional di sektor kesehatan dan jasa intensif pengetahuan [10] [11]. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis adanya pengaruh keadilan organisasi terhadap retensi karyawan tetap dengan peran mediasi *Equity, Diversity, and Inclusion* (EDI) pada Rumah Sakit X di Kota Bandung.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di Rumah Sakit Swasta 'X' di Kota Bandung sebanyak 1.009 orang. *Non-probability sampling* ialah

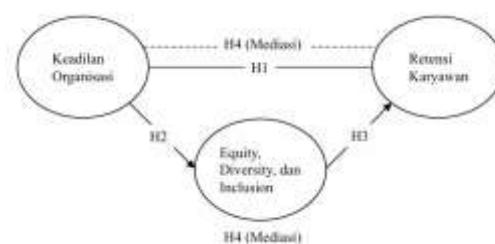
teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini, dengan menggunakan jenis *purposive sampling*. Jumlah sampel yang diperoleh berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin ialah sebanyak 286 karyawan.

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

$$n = \frac{1009}{1 + 1009.(0.05)^2} = 286.4$$

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner daring yang didistribusikan dengan bantuan pihak manajemen serta melalui saluran komunikasi internal rumah sakit. Instrumen penelitian dirancang dalam bentuk pernyataan tertutup menggunakan skala Likert lima tingkat, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Variabel yang diukur dalam penelitian ini meliputi keadilan organisasi sebagai variabel independen, prinsip *Equity, Diversity, and Inclusion* (EDI) sebagai variabel mediasi, serta retensi karyawan sebagai variabel dependen. Indikator keadilan organisasi mengacu pada dimensi distributif, prosedural, dan interaksional sebagaimana dikemukakan oleh Colquitt [1]. Variabel EDI diadaptasi dari konsep keberagaman dan inklusivitas organisasi [2], sedangkan retensi karyawan diukur berdasarkan kecenderungan karyawan untuk bertahan dan komitmen terhadap organisasi [3].

Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini diuji melalui beberapa hipotesis. Keadilan organisasi diasumsikan berpengaruh positif terhadap penerapan prinsip EDI. Selanjutnya, penerapan prinsip EDI diduga berpengaruh positif terhadap retensi karyawan tetap. Penelitian ini juga menguji pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap retensi karyawan, serta pengaruh tidak langsung keadilan organisasi terhadap retensi karyawan melalui peran mediasi prinsip EDI [7] [9]. Model konseptual hubungan antar variabel tersebut disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Hipotesis

Teknik analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi linier sederhana dan berganda untuk menguji pengaruh langsung antarvariabel. Pengujian peran mediasi EDI dilakukan melalui analisis regresi berjenjang dan uji efek tidak langsung menggunakan pendekatan Sobel atau *bootstrapping* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Sebelum analisis dilakukan, data diuji melalui uji validitas dan reliabilitas, serta uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model analisis.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis awal dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator pada tiga variabel utama, yaitu: Keadilan Organisasi, EDI, dan Retensi Karyawan layak untuk digunakan dalam model struktural. Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki loading factor di atas 0,50, dengan rentang antara 0,520–0,822 untuk Keadilan Organisasi, 0,642–0,858 untuk EDI, dan 0,710–0,832 untuk Retensi. Nilai-nilai ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk secara konsisten. Rangkuman nilai loading factor dapat dilihat pada Tabel 1, yang memperlihatkan konsistensi indikator terhadap konstruk masing-masing.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konstruk (*Loading Factor*)

Variabel	Indikator	Loading Factor
Keadilan Organisasi (X)	KO1 - KO8	0,520 - 0,822
Equity, Diversity and Inclusion (Z)	EDI1 - EDI8	0,642 - 0,858
Retensi Karyawan (Y)	RK1 - RK14	0,710 - 0,832

Validitas diskriminan juga terpenuhi, terlihat dari nilai AVE seluruh konstruk yang berada di atas batas minimum 0,50. Selain itu, nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel, yang berarti setiap konstruk bersifat unik dan tidak terjadi tumpang tindih konsep. Nilai AVE dan perbandingan akar AVE dengan korelasi antar-konstruk ditampilkan pada Tabel 2, yang menegaskan bahwa setiap variabel dapat dibedakan secara empiris.

Tabel 2. Nilai AVE dan Validitas Diskriminan

Variabel	AVE	√AVE	Korelasi antar Konstruk
Equity, Diversity and Inclusion (Z)	0,566	0,752	KO (0,741), RK (0,711)
Keadilan Organisasi (X)	0,575	0,759	EDI (0,741), RK (0,755)
Retensi Karyawan (Y)	0,585	0,765	KO (0,755), EDI (0,711)

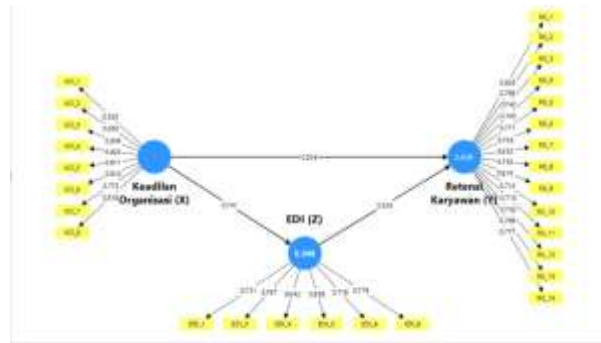
Dari sisi reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability* seluruhnya melampaui batas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Tabel 3 menyajikan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk masing-masing konstruk, yang memperkuat bahwa instrumen layak digunakan pada tahap analisis struktural berikutnya.

Tabel 3. Hasil Uji Reabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
EDI (Z)	0,846	0,886
Keadilan Organisasi (X)	0,891	0,914
Retensi Karyawan (Y)	0,945	0,952

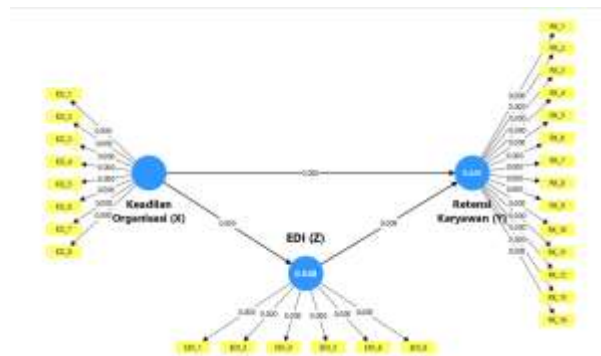
Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa instrumen penelitian layak digunakan pada tahap analisis struktural berikutnya. Hubungan antara

indikator dan konstruk laten dalam model pengukuran ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi inner model menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kelayakan yang kuat. Nilai *Goodness of Fit* sebesar 0,623, yang berada jauh di atas batas 0,36, mengindikasikan bahwa kombinasi model pengukuran dan struktural mampu menjelaskan fenomena secara komprehensif. Struktur hubungan antar variabel laten dalam model struktural dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Struktural Penelitian (Inner Model)

Dari sisi koefisien determinasi, variabel EDI memiliki nilai R^2 sebesar 0,548, yang berarti hampir 55% variasi EDI dijelaskan oleh keadilan organisasi. Sementara itu, retensi karyawan memiliki R^2 sebesar 0,620, menunjukkan bahwa lebih dari 60% variasi retensi dapat dijelaskan oleh kombinasi keadilan organisasi dan EDI. Nilai *R-square* selengkapnya ditampilkan pada Tabel 4, yang menunjukkan kekuatan model dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4. Hasil *R-Square* dan *Adjust R-Squared*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
EDI (Z)	0,548	0,547
Retensi Karyawan (Y)	0,620	0,618

Nilai *effect size* semakin memperjelas kekuatan hubungan antar variabel. Pengaruh keadilan organisasi terhadap EDI memiliki nilai f^2 sebesar 1,215, yang dikategorikan sebagai pengaruh sangat besar. Sementara itu, pengaruh EDI terhadap retensi berada pada kategori kecil-sedang (0,134), dan pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap retensi berada pada kategori sedang (0,304). Rincian nilai *f-square* ditampilkan pada Tabel 5, yang memperlihatkan dominasi pengaruh keadilan organisasi dalam model

penelitian ini.

Tabel 5. Hasil *Effect Size*

Variabel	<i>f-square</i>
EDI (Z) - Retensi Karyawan (Y)	0,134
Keadilan Organisasi (X) - EDI (Z)	1,215
Keadilan Organisasi (X) - Retensi Karyawan (Y)	0,304

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan dan sangat kuat terhadap penerapan prinsip-prinsip EDI. Hal ini tidak hanya terlihat dari nilai koefisien jalur yang positif, tetapi juga dari effect size yang sangat besar. Temuan ini menguatkan pandangan Colquitt, 2001 bahwa persepsi terhadap keadilan distributif, prosedural, dan interaksional membentuk evaluasi karyawan terhadap praktik organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks Rumah Sakit X, persepsi keadilan menjadi fondasi bagi terbentuknya lingkungan kerja yang inklusif. Karyawan yang merasakan keadilan dalam kompensasi, prosedur, maupun interaksi interpersonal lebih mudah menerima dan mendukung kebijakan EDI. Dengan kata lain, EDI bukan sekadar program manajerial, tetapi merupakan konsekuensi dari persepsi keadilan yang dirasakan karyawan dalam pengalaman kerja sehari-hari.

Temuan berikutnya pada pengujian H2 memperlihatkan bahwa penerapan EDI berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi, meskipun dengan kekuatan pengaruh yang relatif sedang. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan lingkungan kerja yang memberikan akses setara, menghargai keberagaman, dan mendorong inklusi dapat memperkuat *sense of belonging* karyawan terhadap organisasi. Dalam industri layanan kesehatan, keberagaman tenaga kerja merupakan realitas yang tidak dapat dihindari. Praktik inklusi yang dirasakan secara nyata mendorong keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang selanjutnya meningkatkan niat bertahan dan menurunkan turnover intention, khususnya pada organisasi dengan tingkat keberagaman yang tinggi [18].

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan tetap di Rumah Sakit X Kota Bandung. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterapkan organisasi menjadi faktor penting dalam menentukan keputusan mereka untuk bertahan dalam jangka panjang. Keadilan organisasi dalam penelitian ini mencakup dimensi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional [4]. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap kewajaran hasil yang diterima, seperti kompensasi, insentif, dan peluang promosi. Keadilan prosedural berhubungan dengan transparansi, konsistensi, serta keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan keadilan interaksional menekankan pada perlakuan yang penuh rasa hormat, empati, dan komunikasi yang jelas dari pihak manajemen. Ketika ketiga dimensi keadilan ini dirasakan secara positif, karyawan cenderung memandang organisasi sebagai tempat kerja yang layak untuk dipertahankan. Jika keadilan organisasi

diterapkan secara konsisten, karyawan cenderung mengembangkan hubungan pertukaran sosial yang lebih kuat dengan organisasi, sehingga meningkatkan loyalitas dan komitmen jangka panjang [21].

Dalam konteks rumah sakit yang memiliki struktur kerja hierarkis dan tingkat tekanan kerja yang tinggi, keadilan organisasi berperan sebagai penyangga psikologis bagi karyawan [22]. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi, sehingga menurunkan kecenderungan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Temuan ini sejalan dengan pandangan Colquitt et al, 2015 yang menyatakan bahwa persepsi keadilan memiliki hubungan negatif yang kuat dengan turnover intention [5].

Hasil pengujian H4 menunjukkan bahwa *Equity, Diversity, and Inclusion* (EDI) berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap retensi karyawan tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga disalurkan melalui penerapan prinsip EDI dalam organisasi. Keadilan organisasi yang dirasakan karyawan menjadi prasyarat utama bagi terbentuknya lingkungan kerja yang menjunjung tinggi prinsip kesetaraan, keberagaman, dan inklusi. Dalam kerangka *social exchange theory*, praktik EDI dapat dipahami sebagai sinyal organisasi terhadap penghargaan dan pengakuan atas kontribusi karyawan, yang kemudian memperkuat keterikatan dan keputusan untuk bertahan, dioperasionisasikan dalam konteks modern [19]. Ketika organisasi menerapkan kebijakan yang adil secara distributif, prosedural, dan interaksional, karyawan dari berbagai latar belakang merasa memperoleh kesempatan yang setara (*equity*), diterima dalam keberagaman (*diversity*), serta dilibatkan secara aktif dalam proses kerja dan pengambilan keputusan (*inclusion*). Hal ini sejalan dengan pandangan Buchanan dan O'Connor (2020) yang menegaskan bahwa praktik EDI yang efektif berakar pada sistem organisasi yang adil dan transparan [12].

Penerapan prinsip EDI menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara keadilan organisasi dan retensi karyawan. Prinsip *equity* memastikan bahwa setiap karyawan memperoleh kesempatan yang setara dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kondisi yang berbeda, sementara *diversity* mengakui serta menghargai keberagaman latar belakang karyawan. Selain itu, *inclusion* menciptakan rasa keterlibatan dan rasa memiliki dalam lingkungan kerja [13]. Ketika keadilan organisasi diterjemahkan ke dalam praktik EDI yang nyata, karyawan tidak hanya merasa diperlakukan adil secara formal, tetapi juga merasa diakui dan dilibatkan secara sosial dan psikologis. Lingkungan kerja yang inklusif terbukti berkontribusi terhadap peningkatan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai perbedaannya dan memiliki akses yang setara terhadap peluang kerja cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan

keinginan yang lebih kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi [8]. Dalam konteks rumah sakit yang memiliki tenaga kerja heterogen dan tingkat tekanan kerja yang tinggi, keberadaan lingkungan kerja yang adil dan inklusif menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja.

Peran EDI sebagai mediator menunjukkan bahwa keadilan organisasi tetap memiliki pengaruh langsung terhadap retensi karyawan, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat dan berkelanjutan ketika disalurkan melalui penerapan prinsip EDI. Temuan ini sejalan dengan pandangan Colquitt et al, 2015 yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memengaruhi sikap dan perilaku karyawan melalui mekanisme psikologis dan sosial, termasuk rasa percaya dan keterikatan terhadap organisasi. Selain itu, konsep job embeddedness yang dikemukakan oleh Mitchell et al, 2001 menjelaskan bahwa keterikatan sosial dan emosional yang terbentuk melalui lingkungan kerja yang inklusif dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi [14]. Maka dari itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi peningkatan retensi karyawan tidak dapat hanya berfokus pada penerapan keadilan organisasi secara struktural, tetapi juga perlu diintegrasikan dengan penguatan prinsip EDI. Keadilan yang diwujudkan melalui kebijakan dan praktik inklusif akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi, adil, dan berkelanjutan, sehingga mampu meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

4. Kesimpulan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan tetap di Rumah Sakit X. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pembagian hasil kerja, proses pengambilan keputusan, serta perlakuan interpersonal dari pihak manajemen berperan penting dalam membentuk keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif, tingkat komitmen yang lebih tinggi, serta loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa *Equity, Diversity, and Inclusion* (EDI) berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penerapan prinsip EDI menciptakan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan, memberikan kesempatan yang setara, serta mendorong keterlibatan aktif seluruh karyawan. Kondisi tersebut memperkuat rasa aman psikologis dan *sense of belonging*, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa EDI berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara keadilan organisasi dan retensi karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa keadilan organisasi tidak hanya memengaruhi retensi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan lingkungan kerja yang adil dan inklusif. Dengan kata lain, penerapan keadilan organisasi akan

memberikan dampak yang lebih optimal terhadap retensi karyawan apabila diintegrasikan dengan praktik EDI yang konsisten dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, manajemen Rumah Sakit X disarankan untuk terus memperkuat penerapan keadilan organisasi dalam seluruh kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Keadilan dalam pembagian kompensasi, beban kerja, serta kesempatan pengembangan karier perlu dilaksanakan secara transparan dan konsisten agar dapat dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Selain itu, proses pengambilan keputusan hendaknya melibatkan prinsip keterbukaan dan objektivitas, sehingga karyawan merasa dilibatkan dan dihargai dalam organisasi. Perlakuan interpersonal dari pimpinan dan atasan langsung juga perlu mendapat perhatian, khususnya dalam hal komunikasi yang terbuka, sikap saling menghormati, dan empati terhadap kondisi karyawan. Penerapan prinsip *Equity, Diversity, and Inclusion* (EDI) perlu diintegrasikan secara lebih sistematis dan berkelanjutan dalam budaya kerja Rumah Sakit X. Manajemen disarankan untuk tidak hanya menjadikan EDI sebagai kebijakan formal, tetapi juga menerapkannya dalam praktik kerja sehari-hari, seperti pemberian kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan, pengelolaan keberagaman secara positif, serta penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan bebas dari perlakuan diskriminatif. Lingkungan kerja yang menghargai perbedaan dan mendorong keterlibatan aktif karyawan diharapkan dapat memperkuat rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Selain itu, bagi praktisi sumber daya manusia, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih komprehensif. Strategi retensi tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang adil dan inklusif, sehingga mampu meningkatkan keterikatan emosional karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk keluar dari organisasi. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang relevan, memperluas objek dan jumlah responden, serta menggunakan pendekatan metodologis yang berbeda agar diperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam dan dapat digeneralisasikan. Dengan demikian, penerapan kebijakan keadilan organisasi yang terintegrasi dengan praktik EDI tidak hanya berdampak pada peningkatan retensi, tetapi juga menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengelolaan modal manusia yang lebih inklusif dan adaptif.

Daftar Rujukan

- [1] Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48> .
- [2] Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311424943> .

- [3] Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20279> .
- [4] Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386> .
- [5] Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2015). Explaining the Justice–Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0025208> .
- [6] Nazir, O., & Islam, J. U. (2020). Effect of CSR Activities on Meaningfulness, Compassion, and Employee Engagement. *Personnel Review*, 49(2), 523–544. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102630> .
- [7] Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive Workplaces: A Review and Model. *Journal of Management*, 44(5), 1891–1918. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhrm.2017.07.003> .
- [8] Roberson, Q. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243> .
- [9] McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2018). Does Diversity Climate Lead to Customer Satisfaction?. *Journal of Applied Psychology*. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0550> .
- [10] Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338> .
- [11] Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Being Valued for Uniqueness. *Journal of Management Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhrm.2017.07.002> .
- [12] Buchanan, D. T., & O'Connor, M. R. (2020). Integrating Diversity, Equity, and Inclusion Into A Simulation Program. *Clinical Simulation in Nursing*, 49, 58–65. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2020.05.007> .
- [13] Iyer, A. (2022). Understanding Advantaged Groups' Opposition to Diversity, Equity, And Inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(5), 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1111/spc3.12666> .
- [14] Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. DOI: <https://doi.org/10.2307/3069391> .
- [15] Zahara Tussoleha Rony, Fitriadi, D., & Widjaja, E. (2023). Dampak Turnover Intention terhadap Retensi Karyawan di Sektor Manufaktur Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 10(4), 201–213. DOI: <https://doi.org/10.52005/bisnisman.v5i1.133> .
- [16] Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments In Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0013203> .
- [17] Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for The Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630002600305> .
- [18] Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and Measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011> .
- [19] Karatepe, O. M. (2013). High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003> .
- [20] Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823> .
- [21] Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698> .
- [22] Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026014522202> .