

KERAGAMAN, KESETARAAN DAN INKLUSI (DEI)

Fani Oktaviani Agustin^{1*}, Indah Rosdiyan², Mita Widyaningrum³, Ririn Ida Royana⁴, Arfian⁵.

^{1, 2, 3, 4, 5} Prodi Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

202210515010@mhs.ubharajaya.ac.id, 202210515020@mhs.ubharajaya.ac.id,
202210515025@mhs.ubharajaya.ac.id, 202210515006@mhs.ubharajaya.ac.id,
arfian@dsn.ubharajaya.ac.id

Abstract

In the development of modern organizations, the implementation of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) has become an important aspect of Human Resource Management. DEI is no longer understood merely as a normative policy, but as a strategy that can strengthen the competitiveness and sustainability of an organization. This paper aims to examine how DEI is integrated into HRM practices and its impact on organizational performance and effectiveness. The method used is a descriptive narrative approach by reviewing various literature and empirical findings relevant to the application of DEI in an organizational context. The results of the discussion show that organizations that consistently apply DEI principles tend to have higher employee engagement, a healthier work environment, and better innovation capabilities through diversity of perspectives. In addition, the implementation of DEI also contributes to reducing the potential for internal conflict, increasing employee retention, and strengthening the organization's reputation in the eyes of stakeholders. Based on these findings, it can be concluded that DEI is a strategic component of HRM that plays an important role in creating an inclusive work culture while supporting the achievement of sustainable organizational performance.

Keyword: Diversity, Equality, Inclusion, Human Resource Management, Organizational Sustainability

Abstrak

Dalam perkembangan organisasi modern, penerapan Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (Diversity, Equity, and Inclusion/DEI) menjadi aspek penting dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia. DEI tidak lagi dipahami semata sebagai kebijakan normatif, melainkan sebagai strategi yang mampu memperkuat daya saing dan keberlanjutan organisasi. Penulisan ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana peran DEI diintegrasikan dalam praktik MSDM serta dampaknya terhadap kinerja dan efektivitas organisasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan naratif deskriptif dengan menelaah berbagai literatur dan temuan empiris yang relevan dengan penerapan DEI dalam konteks organisasi. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip DEI secara konsisten cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, lingkungan kerja yang lebih sehat, serta kemampuan inovasi yang lebih baik.

Article History

Received: Desember 2025
Reviewed: Desember 2025
Published: Desember 2025

Plagiarism Checker No 77
DOI : Prefix DOI :
10.8734/Musytari.v1i2.365
Copyright : Author
Publish by : Liberosis



This work is licensed
under a [Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

melalui keberagaman sudut pandang. Selain itu, penerapan DEI juga berkontribusi dalam menekan potensi konflik internal, meningkatkan retensi karyawan, serta memperkuat reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa DEI merupakan komponen strategis dalam MSDM yang berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif sekaligus mendukung pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Kata kunci: Keberagaman, kesetaraan, inklusi, manajemen sumber daya manusia, keberlanjutan organisasi

1. Pendahuluan

Menekankan pentingnya keragaman, kesetaraan, dan inklusi sebagai landasan budaya korporat, implementasi DEI telah menjadi salah satu perhatian strategis dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer. Sebuah studi oleh Chang et al., (2022) menunjukkan bahwa pemberdayaan dan keterlibatan kelompok yang beragam mendorong terbentuknya lingkungan kerja yang lebih adil dan partisipatif. Strategi ini membantu perusahaan dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam operasional rutin dan beradaptasi dengan dinamika sosial.

Dalam perspektif ini, DEI tidak hanya merupakan kebijakan etis tetapi juga teknik untuk memperkuat budaya kerja yang inklusif. Teknik DEI memiliki dampak langsung dalam memperkuat identitas dan kohesi sosial di dalam organisasi. Menurut Freires & Dotta, (2024), keragaman latar belakang individu mendorong pembentukan identitas sosial dan sikap inklusif yang mempengaruhi iklim kerja kolaboratif.

Sumber daya manusia tanpa diragukan lagi merupakan aset paling penting yang secara signifikan berkontribusi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Pencapaian tujuan korporat menjadi lebih mungkin terwujud ketika tenaga kerja perusahaan dipimpin oleh individu yang kompeten. Di dunia saat ini, mendorong pertumbuhan karyawan juga menyoroti pentingnya mengelola keragaman dalam organisasi. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada prinsip DEI diperlukan agar setiap individu memiliki akses peluang yang setara dan dapat berkembang sesuai potensinya tanpa hambatan diskriminatif.

Persaingan untuk menarik talenta baru semakin ketat, menimbulkan tantangan yang semakin besar bagi bisnis. Untuk berkembang, organisasi harus menavigasi perubahan ini dengan cara inovatif, mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerjanya, termasuk beradaptasi dengan keragaman yang ada dalam strukturnya. Hubungan antar anggota tim akan diperkuat ketika kesepakatan tercapai pada hal-hal tertentu. Namun, dalam kerangka DEI, eksklusivitas ini perlu dialihkan menjadi rasa memiliki yang bersifat inklusif, di mana setiap anggota merasa diterima tanpa memandang identitas, latar belakang, atau karakteristik personal (Manurung & Rizki, 2024).

Dalam zaman globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia dengan cara yang efektif agar bisa tetap responsif terhadap perubahan pasar. Salah satu pendekatan strategis yang mendapatkan perhatian adalah penerapan konsep Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI). Keberagaman tidak hanya dipahami sebagai perbedaan demografis, tetapi meliputi beragam identitas, latar belakang budaya, pandangan kognitif, serta pengalaman hidup yang dimiliki oleh setiap orang. Berbagai

studi menunjukkan bahwa keberagaman dalam suatu organisasi bisa meningkatkan kualitas ide, kreativitas, dan proses pengambilan keputusan. Di sisi lain, kesetaraan sangat penting untuk memastikan setiap karyawan menerima perlakuan yang adil melalui kebijakan, kesempatan, dan akses yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing, sehingga ketidaksetaraan berdasarkan gender, usia, dan kemampuan dapat diminimalkan. Inklusi melengkapi dua elemen tersebut dengan menciptakan budaya kerja yang aman dan mendukung, di mana setiap individu merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal. Ketiga dimensi DEI tersebut terbukti memiliki peran penting dalam strategi pengelolaan SDM modern, karena mampu mendorong inovasi, meningkatkan engagement, memperkuat retensi, serta menurunkan risiko diskriminasi dan konflik internal. Bahkan, implementasi DEI kini menjadi indikator strategis dalam penilaian keberlanjutan perusahaan melalui standar ESG, sehingga penerapannya bukan hanya kebutuhan etis, tetapi juga faktor penentu daya saing dan kinerja organisasi di masa depan.

2. Tinjauan Pustaka

Keberagaman adalah konsep yang memiliki dimensi yang beragam dan terus berkembang, melampaui definisi dasar tentang representasi demografis. Pada dasarnya, keberagaman mencakup berbagai perbedaan manusia, seperti usia, kelompok etnis, keyakinan agama, dan warisan budaya (Verlinden, 2024). Konsep ini mengakui bahwa setiap individu memiliki campuran unik dari pengalaman hidup, sudut pandang, dan ciri alami yang dipengaruhi oleh aspek-aspek identitasnya, baik yang jelas maupun yang halus. Pandangan saat ini tentang keragaman dalam organisasi telah berkembang dari metode sebelumnya yang menekankan kepatuhan terhadap kuota ras dan gender menjadi pengakuan yang lebih luas terhadap interseksionalitas. Ini adalah hubungan kompleks antara berbagai kategori sosial yang menghasilkan sistem tumpang tindih dari privilese atau kesulitan (Diversity.com, n.d.). Konsep keragaman dalam DEI didasarkan pada keyakinan bahwa individu yang berbeda dalam suatu kelompok dapat mendorong inovasi, kreativitas, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Studi Richard menunjukkan bahwa tim yang terdiri dari latar belakang etnis dan budaya yang beragam biasanya menghasilkan ide-ide berkualitas lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang homogen, berkat pertukaran pandangan yang berharga. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh McCuiston dkk., yang menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan kebijakan manajemen keragaman dengan baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan, loyalitas pelanggan, dan keunggulan kompetitif mereka. Misalnya, perusahaan yang mempekerjakan karyawan dari berbagai negara dapat memahami kebutuhan pasar global dengan lebih baik, sehingga menghasilkan strategi pemasaran yang lebih akurat (Rahmawati et al., 2024).

Ketika ada perbedaan pada kesetaraan dari segi gender, usia, atau kemampuan ada dan dapat menyebabkan penurunan produktivitas perusahaan, pentingnya memastikan kesetaraan di dalam perusahaan menjadi jelas. Dalam suatu bisnis, kesetaraan semacam ini dapat memastikan bahwa semua individu menerima perlakuan yang adil terkait standar, kebijakan, dan prosedur, yang menciptakan rasa nyaman di antara semua karyawan. Hal ini, pada gilirannya, dapat memotivasi perusahaan untuk berkembang lebih lanjut dengan memanfaatkan keragaman yang dimilikinya (Calvin et al., 2023).

Inklusi adalah konsep yang menekankan pentingnya menciptakan lingkungan di mana setiap orang, tanpa memandang latar belakang, identitas, atau karakteristiknya, merasa diterima, dihargai, dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi sepenuhnya. Berbeda dengan keragaman, yang menekankan representasi berbagai kelompok, dan keadilan, yang bertujuan

memberikan bantuan berdasarkan kebutuhan individu, inklusi berupaya menciptakan sistem dan budaya yang mendorong partisipasi aktif semua orang. Definisi ini menekankan bahwa inklusi tidak hanya tentang kehadiran fisik seseorang di suatu tempat; melainkan juga mengakui nilai unik setiap individu dan melibatkan mereka dalam aktivitas inti organisasi. Dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), studi yang dilakukan oleh Zahra & Gunawan, (2025) menunjukkan bahwa praktik inklusi meliputi kebijakan perekrutan yang jelas, program mentoring yang melintasi berbagai tingkatan organisasi, dan pembentukan sistem umpan balik yang dirancang untuk memperkuat suara karyawan dari kelompok minoritas. Di dunia bisnis, inklusi terlihat jelas dalam kebijakan yang mendorong pengaturan kerja fleksibel, seperti memungkinkan karyawan yang memiliki kewajiban keluarga atau masalah kesehatan mental untuk bekerja dari rumah. Perusahaan seperti *Microsoft* dan *SAP* telah menerapkan program perekrutan yang berfokus pada neurodiversity, yang memodifikasi proses perekrutan untuk calon karyawan autis dengan mengganti wawancara lisan tradisional dengan tugas-tugas yang mensimulasikan situasi kerja nyata. Langkah ini tidak hanya meningkatkan keragaman kognitif tetapi juga menunjukkan bahwa inklusi memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan talenta yang sering diabaikan. Kesulitan utama dalam mencapai inklusi terletak pada mengubah sikap dari sekadar 'menerima perbedaan' menjadi 'mendukung perbedaan secara proaktif. Secara global, inklusi telah menjadi aspek kunci dari standar ESG (*Environmental, Social, Governance*), di mana investor mengevaluasi perusahaan berdasarkan keragaman dewan direksi mereka, kejelasan kebijakan inklusi mereka, dan inisiatif mereka untuk mengatasi diskriminasi. Menurut laporan McKinsey, (2023) perusahaan yang mencapai peringkat inklusi tinggi mengalami kenaikan nilai pasar sebesar 35% dibandingkan pesaingnya, karena dianggap lebih tangguh dalam menghadapi krisis dan perubahan pasar.

3. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan naratif deskriptif. Temuan penelitian diinterpretasikan secara kritis dan dihubungkan dengan Keragaman, Kesetaraan Dan Inklusi (DEI) menggunakan pendekatan naratif deskriptif. Pendekatan ini memungkinkan sintesis antara teori dan data empiris menjadi pemahaman yang lebih komprehensif tentang kontribusi psikologi dalam meningkatkan efektivitas DEI dalam suatu organisasi. Sebagai hasilnya, pendekatan ini menawarkan interpretasi konseptual yang komprehensif selain mendeskripsikan kejadian.

4. Hasil dan Pembahasan

Di era organisasi modern, DEI (keragaman, kesetaraan, dan inklusi) bukanlah sekadar aktivitas HR yang terpisah, melainkan komponen strategis yang harus diintegrasikan ke dalam semua tanggung jawab manajemen sumber daya manusia. Mengintegrasikan DEI ke dalam strategi HR membantu perusahaan menarik spektrum talenta yang lebih luas, meningkatkan keterlibatan, memperkuat kemampuan inovasi, dan mengurangi masalah hukum dan reputasi yang timbul dari praktik yang tidak merata. Studi dan praktik manajemen menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan DEI ke dalam keputusan strategis (perekrutan, pengembangan karier, remunerasi, dan promosi) cenderung menunjukkan kinerja keuangan dan operasional yang lebih unggul dibandingkan yang mengabaikannya. Oleh karena itu, DEI bukan hanya tentang representasi, tetapi tentang bagaimana ide-ide ini menjadi bagian dari strategi jangka panjang organisasi melalui peran manajemen SDM (Sidebar, 2020).

Mengintegrasikan Keragaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI) ke dalam rencana manajemen SDM merupakan alat strategis yang meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap kondisi pasar global yang berubah. Menurut Nkomo dan Hoobler (dalam Latif & Wibowo, 2025), perusahaan yang menerapkan DEI dalam proses SDM

cenderung memiliki potensi inovasi yang lebih kuat karena keragaman pendapat dalam tim dapat menghasilkan gesekan kreatif dan mengurangi risiko *groupthink*. Selain itu, DEI dalam manajemen SDM juga berfungsi sebagai metode mitigasi risiko, mengurangi konflik internal, dan mencegah gugatan hukum akibat diskriminasi. Kesuksesan ini sangat bergantung pada kepemimpinan inklusif, di mana pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional Hekman dkk., 2021 (dalam Latif & Wibowo, 2025) menyediakan keamanan psikologis, mendorong keterlibatan aktif, dan memastikan akuntabilitas dalam kebijakan DEI. Selain itu, integrasi DEI meningkatkan tata kelola organisasi dengan memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara transparan, berdasarkan prestasi, dan bebas dari prasangka atau preferensi pribadi.

Menurut studi oleh Zhang et al., (2021) , pemimpin inklusif dapat menggunakan strategi *buffering* dan *bridging* untuk mengubah keragaman menjadi modal sosial yang meningkatkan kohesi tim. Secara keseluruhan, DEI dalam manajemen SDM bukan hanya alat operasional, tetapi juga kerangka kerja strategis yang meningkatkan keterlibatan karyawan, inovasi produk, dan ketahanan dalam menghadapi gangguan pasar, menunjukkan bahwa berinvestasi dalam DEI adalah investasi dalam keberlanjutan kompetitif. Secara praktis, partisipasi HR dalam strategi DEI melibatkan pembuatan kebijakan inklusif, modifikasi prosedur perekrutan dan promosi untuk mengurangi bias, pembuatan dashboard dan metrik DEI, pendidikan bagi manajer dan pemangku keputusan, serta mendorong perubahan budaya kepemimpinan. Dengan kata lain, HR bukan hanya pelaksana kebijakan DEI, tetapi aktor strategis yang memastikan prinsip-prinsip DEI terintegrasi sepanjang siklus manajemen sumber daya manusia, sistem evaluasi kinerja, dan tata kelola budaya organisasi. Organisasi dapat mengubah keragaman menjadi kompetensi organisasi yang konkret dan menguntungkan ketika DEI diintegrasikan ke dalam strategi HR daripada menjadi inisiatif terpisah.

Dari perspektif pandangan berbasis sumber daya, DEI berfungsi sebagai aset yang tidak berwujud yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui penggunaan modal manusia yang beragam untuk menciptakan nilai tambah Barney, 1991 (dalam Zhang et al., 2021). Kebijakan DEI yang terorganisir dapat mengurangi bias kognitif dalam pengambilan keputusan dan menggabungkan berbagai sudut pandang (Ho & Astakhova, 2020), mereka memiliki kapasitas inovasi 35% lebih tinggi dibandingkan pesaingnya Boston Consulting Group, 2021 (dalam Latif & Wibowo, 2025). DEI mendukung tiga jalur kinerja utama: 1. inovasi dan ketahanan, di mana lingkungan inklusif mendorong berbagi pengetahuan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi gangguan pasar; tim yang beragam menghasilkan 50% lebih banyak ide dan mengomersialkan produk 20% lebih cepat O'Leary & Legg, 2023 dalam (Latif & Wibowo, 2025) 2. keterlibatan dan retensi karyawan, di mana praktik keadilan dapat mengurangi niat untuk pindah kerja hingga 40% dan 3. efisiensi operasional, di mana kebijakan inklusi dapat mengurangi biaya sengketa dan mempercepat respons terhadap perubahan.

Bukti empiris juga menunjukkan dampak positif DEI terhadap kinerja keuangan, dengan perusahaan dalam indeks *Diversity Inc.* Top 50 mencatat ROI 20% lebih tinggi daripada rata-rata industri (Anh & Bauer, 2020), dan organisasi dengan budaya inklusif memiliki margin laba 2,3 kali lebih tinggi. Di luar pertimbangan keuangan, tantangan yang ditimbulkan oleh globalisasi dan pergeseran digital semakin menyoroti fungsi DEI sebagai enabler strategis. DEI mendorong *ambidexteritas* organisasi, yang mempromosikan eksplorasi inovatif dan efektivitas operasional. Selain itu, reputasi bisnis yang lebih baik dan branding perusahaan yang kuat memperkuat hubungan antara DEI dan kinerja organisasi. Perusahaan yang secara konsisten menerapkan DEI cenderung lebih dipercaya oleh masyarakat, investor, dan calon karyawan, sehingga memberikan sinyal kompetitif di pasar tenaga kerja global Ely & Thomas, 2022 (dalam

Zhang et al., 2021). Kepercayaan publik yang meningkat ini memiliki dampak langsung pada loyalitas pelanggan, dengan studi menunjukkan bahwa pelanggan 70% lebih mungkin membeli produk dari perusahaan yang mengadopsi nilai-nilai keragaman dan keadilan, terutama di industri digital dan layanan publik.

Secara keseluruhan, hasil ini mendukung gagasan bahwa DEI merupakan alat reputasi yang mempengaruhi posisi pasar dan hubungan dengan pemangku kepentingan secara umum, selain berfungsi sebagai strategi internal. Akibatnya, hubungan antara DEI dan kinerja tidak hanya sekedar korelasi, melainkan juga merupakan hubungan simbiosis yang melibatkan mekanisme psikologis, sosial, dan operasional yang membantu bisnis mencapai keberhasilan dalam *triple bottom line* (keuntungan, manusia, dan planet) di tengah volatilitas pasar.

5. Simpulan

Konsep Keberagaman, Kesenjangan, dan Inklusi (DEI) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia menekankan bahwa keberagaman tidak hanya terbatas pada susunan demografis, tetapi juga mencakup perbedaan dalam identitas, pengalaman, cara berpikir, serta variasi kognitif yang memberikan dampak signifikan terhadap kualitas ide dan pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi. Kesenjangan menjadi prinsip yang vital untuk memastikan setiap individu mendapatkan perlakuan yang adil melalui penyesuaian kebijakan, peluang, dan akses yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka, sehingga bisa mengurangi kesenjangan terkait gender, usia, kemampuan, maupun jabatan yang mungkin menghambat produktivitas. Inklusi berperan melengkapi kedua konsep tersebut dengan menciptakan budaya kerja yang aman, terbuka, dan mendukung, di mana setiap karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan dapat memberikan kontribusi secara penuh tanpa adanya diskriminasi.

Penggabungan ketiga unsur ini dalam strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, membangun tim yang lebih solid, dan mendorong inovasi melalui ragam perspektif yang berbeda. Selain itu, DEI juga berfungsi sebagai cara untuk mengurangi risiko dengan menekan potensi konflik, meningkatkan keberlanjutan organisasi, serta memperkuat citra perusahaan di mata pemangku kepentingan, termasuk investor yang kini menilai komitmen terhadap DEI sebagai bagian dari standar ESG. Beragam penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten menerapkan DEI memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi, retensi karyawan yang lebih baik, efisiensi operasional yang meningkat, dan kinerja finansial yang melampaui pesaing. Dengan demikian, DEI tidak hanya menjadi landasan moral dalam pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga merupakan aset strategis yang menciptakan ketahanan, daya saing, dan nilai jangka panjang bagi organisasi dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika pasar global.

Daftar Referensi

- Anh, M., & Bauer, F. (2020). *Human Resource Management Review Human integration following M & A: Synthesizing different M & A research streams*. xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100746>
- Calvin, Kurnadi, J., Lim, J., Ardiansyah, R., & Nelson, A. (2023). *Analisa Strategi Diversity Analytic Pada Suatu Perusahaan*. 4(2), 1243-1247.
- Chang, E., Sjöberg, S., & Turunen, P. (2022). *Youth Empowerment for Sustainable Development : Exploring Ecosocial Work Discourses*.
- Diversity.com. (n.d.). *The Truth About DEI_ Why Diversity, Equity, and Inclusion Benefit Everyone*. <https://www.aihr.com/blog/diversity-equity-inclusion-belonging-deib/>
- Freires, T., & Dotta, L. T. (2024). *Young People ' s Construction of Identity in the Context of Southern Europe : Finding Leads for Citizenship Education*.

- Ho, V. T., & Astakhova, M. N. (2020). *The passion bug : How and when do leaders inspire work passion ? November 2018*, 424-444. <https://doi.org/10.1002/job.2443>
- Latif, & Wibowo, C. A. (2025). PERAN DEI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI: Analisis Literatur Pada Perspektif Manajemen Sdm. *Indonesian Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance*, 5(1), 232-244.
- Manurung, G. G., & Rizki, M. C. (2024). *Pengimplementasian Kebijakan Keberagaman Dan Inklusi Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Pada Kinerja Organisasi*. 14(1), 1-10.
- McKinsey. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact?utm_source
- Rahmawati, A., Riana, P., Fauziah, I., Adawiyah, S. S., & Arriva, Z. (2024). *Peluang dan Tantangan Penyandang Disabilitas Dalam Dunia Kerja*. 2.
- Sidebar. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters?utm_source
- Verlinden, N. (2024). *Diversity, Equity, Inclusion and Belonging At Work: A 2024 Guide*. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/diversity-equity-inclusion-belonging-deib/>
- Zahra, T. W., & Gunawan, A. (2025). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kesetaraan dan Inklusi di Tempat Kerja*. 3(4), 1082-1089.
- Zhang, M. J., Law, K. S., & Wang, L. (2021). *The Risks and Benefits of Initiating Change at Work: Social Consequences for Proactive Employees Who Take Charge*. <https://doi.org/10.1111/peps.12423>