

**DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION (DEI) DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:
TINJAUAN LITERATUR**

Hansen Hasiholan Zain¹, Muhammad Fakhri Ramadhan², Arinda Nasywa Fadillah³, Kevin Yazid⁴,
Arfian⁵

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

202210515174@mhs.ubharajaya.ac.id, 202210515042@mhs.ubharajaya.ac.id,
202210515039@mhs.ubharajaya.ac.id, 202210515117@mhs.ubharajaya.ac.id,
arfian@dsn.ubharajaya.ac.id

Abstract

Changes in the world of work, including the influx of younger generations, increased cross-border employment, and heightened attention to corporate social responsibility, have made human resource management more open and appreciative of diversity. This study examines the concepts of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the context of Human Resource Management through a systematic literature review approach. The research analyzes the dimensions of diversity (demographic, cognitive, functional, and personality-based), principles of equity in HR practices, and the creation of an inclusive organizational climate.

The findings indicate that DEI is not merely a normative value but a strategic approach that significantly impacts organizational innovation, sustainability, and long-term performance. However, implementation faces various challenges including unconscious bias, cultural resistance, and lack of top management commitment. This study emphasizes that successful DEI implementation requires transformational change, educational approaches, inclusive leadership, and continuous evaluation. In the Indonesian context, specific challenges include hierarchical work culture, traditional stereotypes, and limited diversity data.

The study concludes that DEI represents a long-term strategic investment for organizations, contributing not only to social justice but also to competitive advantage and organizational sustainability. Integration of DEI into organizational vision, culture, and governance is essential for creating meaningful and sustainable change in human resource management.

Keyword: *Diversity, Equity, Inclusion, Human Resource Management, Organizational Performance, Inclusive Leadership, Workforce Diversity*

Abstrak

Perubahan dalam dunia kerja, termasuk masuknya generasi muda, peningkatan lapangan kerja lintas batas, dan peningkatan perhatian terhadap tanggung jawab sosial perusahaan, telah membuat manajemen sumber daya manusia menjadi lebih terbuka dan menghargai keragaman. Studi ini meneliti konsep Keragaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI) dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia melalui pendekatan tinjauan pustaka sistematis. Penelitian ini menganalisis dimensi keragaman (demografis, kognitif, fungsional, dan berbasis kepribadian), prinsip-prinsip kesetaraan dalam praktik SDM, dan penciptaan iklim organisasi yang inklusif. Temuan menunjukkan bahwa DEI bukan hanya nilai normatif tetapi juga pendekatan strategis yang secara signifikan memengaruhi inovasi

Article History

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

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/)

organisasi, keberlanjutan, dan kinerja jangka panjang. Namun, implementasinya menghadapi berbagai tantangan termasuk bias bawah sadar, resistensi budaya, dan kurangnya komitmen manajemen puncak. Studi ini menekankan bahwa implementasi DEI yang sukses membutuhkan perubahan transformasional, pendekatan edukatif, kepemimpinan inklusif, dan evaluasi berkelanjutan. Dalam konteks Indonesia, tantangan spesifik meliputi budaya kerja hierarkis, stereotip tradisional, dan keterbatasan data keragaman. Studi ini menyimpulkan bahwa DEI (Keberagaman, Kesenjangan, dan Inklusi) merupakan investasi strategis jangka panjang bagi organisasi, yang berkontribusi tidak hanya pada keadilan sosial tetapi juga pada keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi. Integrasi DEI ke dalam visi, budaya, dan tata kelola organisasi sangat penting untuk menciptakan perubahan yang bermakna dan berkelanjutan dalam manajemen sumber daya manusia.

Kata kunci: *Diversity, Equity, Inclusion, Human Resource Management, Organizational Performance, Inclusive Leadership, Workforce Diversity*

1. Pendahuluan

Perubahan dalam dunia kerja kontemporer telah membawa transformasi fundamental dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Masuknya generasi muda ke pasar tenaga kerja, meningkatnya kolaborasi lintas negara, dan tingginya perhatian pada tanggung jawab sosial perusahaan telah mendorong organisasi untuk lebih terbuka dan menghargai keberagaman (Saha et al., 2024). Dalam konteks ini, konsep Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) muncul sebagai pendekatan strategis yang tidak hanya memenuhi tuntutan etis, tetapi juga berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi.

Menurut Ayoko dan Fujimoto (2023), konsep DEI memiliki peran yang sangat krusial dalam organisasi modern. Dari aspek keberagaman (diversity), organisasi perlu menghargai perbedaan latar belakang, budaya, gender, kemampuan, dan usia. Dari sisi kesetaraan (equity), dibutuhkan mekanisme yang memastikan kesempatan dan distribusi sumber daya yang adil bagi seluruh individu. Sementara itu, inklusi (inclusion) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan partisipasi aktif setiap karyawan tanpa diskriminasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penerapan prinsip DEI tidak hanya merupakan kewajiban etis, tetapi juga strategi organisasi untuk meningkatkan keterlibatan, kreativitas, serta daya saing karyawan.

Meskipun pentingnya DEI telah diakui secara luas, banyak organisasi masih menghadapi tantangan signifikan dalam proses implementasi. Program keberagaman yang dibuat seringkali hanya bersifat formalitas tanpa perubahan nyata dalam kebijakan atau dukungan dari manajemen. Akibatnya, dampaknya terhadap kinerja dan semangat kerja karyawan tidak maksimal. Menurut Storm et al. (2023), keberagaman dalam organisasi tidak cukup jika tidak diiringi dengan upaya memberikan kesempatan yang adil bagi semua karyawan agar berkontribusi dan merasa diterima di tempat kerja. Studi Manurung dan Rizki (2024) di Indonesia menunjukkan bahwa kebijakan keberagaman dan inklusi dalam pengelolaan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, namun pengaruh tersebut hanya muncul jika kebijakan dapat diimplementasikan secara menyeluruh dan konsisten.

Di Indonesia, penerapan DEI di tempat kerja menghadapi tantangan spesifik seperti budaya kerja yang masih hierarkis, adanya pandangan atau stereotip tradisional, serta minimnya data tentang keberagaman karyawan, seperti disabilitas, kelompok minoritas, dan generasi muda (Fitriani et al., 2025). Penelitian Pebriyanti et al. (2023) mengungkapkan bahwa kebijakan terkait kesetaraan kerja dan pengelolaan keberagaman di tempat kerja sudah cukup memadai, namun masih banyak tantangan dalam praktiknya termasuk diskriminasi berdasarkan gender, etnis, ataupun usia. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat hambatan budaya dan sistem dalam penerapan kebijakan tersebut. Temuan di Indonesia juga menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja (workforce diversity) memiliki hubungan positif dengan kinerja ESG (Environmental, Social, and Governance) organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini berupaya meninjau konsep Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) secara sistematis, mengidentifikasi tantangan dan strategi dalam penerapan DEI dalam manajemen sumber daya manusia, serta merumuskan rekomendasi praktis dalam mengimplementasikan DEI di organisasi. Penelitian ini diharapkan tidak hanya menyumbang pemahaman teoretis, tetapi juga memberikan panduan aplikatif bagi praktisi HR agar nilai keberagaman, kesetaraan, dan inklusi menjadi bagian integral dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia.

2. Tinjauan Pustaka

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), keberagaman (diversity) dipahami sebagai seluruh bentuk perbedaan yang melekat pada individu di lingkungan kerja. Menurut Dessler (dalam Chugh, 2024), keberagaman tidak hanya mencakup aspek demografis seperti usia, jenis kelamin, agama, atau etnis, tetapi juga aspek kognitif, psikologis, kepribadian, pengalaman kerja, nilai, dan preferensi individu. Shore et al. (2018) menyatakan bahwa keberagaman merupakan fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang kompetitif. Keberagaman memungkinkan organisasi memiliki berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan sehingga meningkatkan inovasi, kreativitas, dan kemampuan adaptasi.

Di Indonesia, keberagaman tenaga kerja semakin terlihat dengan adanya tenaga kerja multigenerasi, latar budaya yang variatif, perbedaan tingkat pendidikan, serta interaksi kerja lintas daerah dan lintas negara. Penelitian Datta (2024) menunjukkan bahwa keberagaman yang terkelola dengan baik berkaitan positif dengan produktivitas, citra perusahaan, dan keterlibatan karyawan. Keberagaman dalam organisasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa dimensi. Pertama, demographic diversity mencakup perbedaan usia, jenis kelamin, agama, etnis, orientasi seksual, status pernikahan, dan disabilitas. Dimensi ini merupakan bentuk keberagaman paling terlihat dan paling sering menjadi fokus kebijakan Equal Employment Opportunity (EEO) (Annisa et al., 2025).

Kedua, cognitive diversity merujuk pada perbedaan cara berpikir, preferensi kerja, kemampuan memecahkan masalah, kreativitas, latar pendidikan, serta pengalaman profesional. Djadji dan Andadari (2020) menegaskan bahwa keberagaman kognitif memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pengambilan keputusan. Ketiga, functional diversity mencakup perbedaan jabatan, divisi, peran, spesialisasi, serta keahlian teknis dalam organisasi. Keberagaman fungsi kerja memungkinkan organisasi memperoleh input dari berbagai disiplin ilmu sehingga memperkaya strategi bisnis. Keempat, personality and value diversity mencakup perbedaan dalam kepribadian, nilai individu, preferensi kerja, serta gaya interaksi sosial yang memengaruhi dinamika tim dan komunikasi kerja.

Menurut Kesharwani (2025), diversity tanpa pengelolaan yang tepat dapat memunculkan bias, konflik antar budaya, dan hambatan komunikasi. Oleh karena itu, dalam MSDM, keberagaman harus diikuti dengan sistem pendukung seperti pelatihan keberagaman, kebijakan anti-diskriminasi, dan kepemimpinan yang sensitif budaya.

Kesetaraan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dipahami sebagai prinsip yang memastikan setiap individu memperoleh perlakuan dan kesempatan yang sama dalam proses kerja, mulai dari rekrutmen, pengembangan karier, kompensasi, hingga interaksi sehari-hari. Konsep ini menekankan bahwa perbedaan gender, usia, latar belakang pendidikan, etnis, maupun kondisi sosial tidak boleh menjadi dasar diskriminasi dalam pengambilan keputusan organisasi. Dessler (dalam Jumawan et al., 2025) menjelaskan bahwa kesetaraan dalam MSDM merupakan bagian dari praktik fair employment, yaitu perlakuan adil yang wajib diberikan kepada seluruh karyawan tanpa pengecualian.

Dalam perspektif strategis, kesetaraan bukan hanya pemenuhan aspek moral atau legal, tetapi juga berhubungan dengan efektivitas organisasi. Mondy dan Martocchio (dalam Faisalludin, 2021) menegaskan bahwa organisasi dengan praktik kesetaraan yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi, produktivitas lebih stabil, serta risiko konflik interpersonal yang lebih rendah. Hal ini terjadi karena karyawan merasa dihargai dan memiliki akses yang setara pada peluang yang ditawarkan organisasi. Kesetaraan juga terkait dengan upaya membangun budaya kerja yang inklusif. Sakti (2025) menyebutkan bahwa organisasi yang menghargai keberagaman dan kesetaraan akan lebih mudah menarik talenta berkualitas, sebab lingkungan yang tidak diskriminatif mendorong rasa aman psikologis (psychological safety) bagi karyawan.

Implementasi kesetaraan dalam praktik MSDM mencakup beberapa aspek kunci. Pertama, kesetaraan dalam pelatihan dan pengembangan memastikan setiap karyawan memperoleh akses yang sama dalam mengembangkan kompetensinya. Kedua, kesetaraan dalam kompensasi dan reward system dilakukan berdasarkan beban kerja, kontribusi, dan kompetensi, tanpa bias gender, suku, atau latar belakang. Ketiga, kesetaraan dalam kesempatan karier memberikan peluang yang sama untuk berkembang, dipromosikan, atau mendapatkan posisi strategis berdasarkan merit. Keempat, kesetaraan dalam lingkungan kerja menciptakan iklim kerja yang menghargai keberagaman, inklusi, dan rasa belonging bagi semua tanpa pelecehan, stereotip, atau diskriminasi struktural.

Meskipun demikian, mewujudkan kesetaraan dalam manajemen sumber daya manusia bukanlah proses yang sederhana. Banyak organisasi telah memiliki kebijakan formal yang mencantumkan prinsip non-diskriminasi, namun dalam praktiknya kesenjangan dan perlakuan tidak setara tetap muncul karena berbagai faktor struktural dan psikologis. Salah satu tantangan terbesar adalah adanya bias tidak sadar (unconscious bias) yang memengaruhi keputusan HR, meskipun pengambil keputusan merasa telah bertindak objektif.

Inklusi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merujuk pada kondisi ketika seluruh karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi penuh dalam aktivitas organisasi. Berbeda dengan konsep keberagaman yang menekankan keberadaan kelompok-kelompok berbeda (misalnya gender, usia, etnis), inklusi lebih berfokus pada bagaimana organisasi memastikan setiap individu dari kelompok tersebut merasa diterima dan memiliki ruang untuk berkontribusi. Inklusi bukan sekadar kebijakan formal, melainkan bagian dari budaya organisasi berkeadilan yang dibangun melalui kepemimpinan, kebijakan HR yang adil, dan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan (Hilma, 2024).

Dalam perspektif MSDM modern, inklusi menjadi elemen strategis yang tidak hanya bertujuan memenuhi standar etis atau regulasi, tetapi juga berdampak langsung pada kinerja organisasi. Nishii (2013) dalam penelitiannya mengenai iklim inklusi menemukan bahwa organisasi yang berhasil membangun inklusi memiliki karyawan dengan tingkat keterlibatan (engagement) lebih tinggi, produktivitas lebih baik, dan konflik interpersonal lebih rendah. Artinya, iklim inklusi memberikan ruang bagi karyawan untuk berpendapat, berinisiatif, dan merasa aman secara psikologis ketika melakukan pekerjaannya. Menurut Mor Barak (2015), terdapat dua dimensi utama yang menggambarkan pengalaman inklusi karyawan. Pertama, dimensi belongingness (rasa memiliki) menekankan sejauh mana karyawan merasa diterima, dihargai, dan menjadi bagian penting dari kelompok kerja.

Karyawan yang memiliki belongingness tinggi akan merasakan koneksi sosial, dukungan interpersonal, dan keterikatan terhadap organisasi. Ciri-cirinya mencakup dukungan sosial antar rekan kerja, hubungan interpersonal yang harmonis, perasaan diterima dan tidak terasingkan, serta pengalaman diperlakukan setara dalam tim.

Kedua, dimensi uniqueness/value in the system (nilai keunikan diri) menekankan sejauh mana organisasi memberi ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan identitas, kemampuan, dan perspektif unik mereka. Inklusi tidak hanya tentang diterima, tetapi juga dihargai karena keberagaman pengalaman dan kontribusi. Ciri-ciri dari dimensi ini meliputi pengakuan terhadap identitas individu, kesempatan memberikan ide dan pendapat, akses terhadap peluang karier yang adil, dan keterbukaan organisasi terhadap pandangan beragam.

Meski berbagai organisasi menyadari pentingnya inklusi, penerapannya tetap menghadapi hambatan signifikan. Tantangan pertama adalah resistensi budaya, terutama pada organisasi yang terbiasa dengan struktur hierarkis dan komunikasi satu arah. Nilai-nilai yang terlalu berorientasi pada senioritas atau homogenitas sering kali menahan perubahan menuju budaya inklusif. Selain itu, kurangnya keterampilan kepemimpinan inklusif juga menjadi kendala. Banyak pemimpin belum terlatih untuk membangun dialog, mengelola keberagaman, atau menciptakan ruang aman bagi perbedaan pendapat.

3. Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka (literature review), yaitu pendekatan yang berfokus pada pengumpulan, analisis, dan sintesis hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang dibahas. Metode literature review dipilih karena kemampuannya untuk memberikan gambaran komprehensif tentang perkembangan konsep, teori, dan praktik DEI dalam manajemen sumber daya manusia berdasarkan berbagai sumber akademik yang kredibel. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh melalui penelusuran berbagai sumber ilmiah seperti jurnal nasional dan internasional, artikel akademik, buku teks, dan publikasi penelitian terkait DEI dalam konteks MSDM. Penelusuran dilakukan melalui berbagai platform akademik seperti Google Scholar, ResearchGate, Garuda (Garba Rujukan Digital), serta database jurnal internasional lainnya. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi "diversity equity inclusion", "DEI in HRM", "workforce diversity", "inclusive leadership", "organizational equity", dan kombinasi kata kunci terkait lainnya dalam bahasa Indonesia dan Inggris.

4. Hasil dan Pembahasan

Keragaman, kesetaraan, dan inklusi merupakan pendekatan strategis yang bertujuan menciptakan lingkungan sosial dan organisasi yang adil, representatif, serta menghargai perbedaan individu. Diversity merujuk pada keberagaman karakteristik individu, seperti gender, etnis, usia, latar belakang budaya, dan kemampuan. Equity menekankan keadilan dalam pemberian akses, kesempatan, dan sumber daya yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu. Sementara itu, inclusion berkaitan dengan terciptanya rasa memiliki, keterlibatan, dan partisipasi aktif seluruh individu dalam suatu sistem sosial atau organisasi.

Kuswaha et al. (2024) menegaskan bahwa DEI tidak hanya berfungsi sebagai nilai normatif atau simbolis, melainkan sebagai strategi organisasi yang berkontribusi terhadap inovasi, keberlanjutan, dan peningkatan kinerja jangka panjang. Implementasi DEI yang efektif membutuhkan perubahan struktural dan budaya organisasi secara menyeluruh, bukan sekadar penerapan kebijakan formal tanpa dukungan praktik nyata. Perkembangan konsep DEI tidak terlepas dari sejarah perjuangan hak asasi manusia, kesetaraan gender, dan keadilan sosial.

Tessema et al. (2023) menjelaskan bahwa DEI berkembang dari pendekatan afirmatif yang bersifat korektif menuju pendekatan yang lebih holistik, dengan penekanan pada penciptaan iklim organisasi yang inklusif dan berkeadilan. Dalam konteks organisasi modern, DEI dipandang sebagai respons terhadap globalisasi, dinamika tenaga kerja multikultural, serta meningkatnya tuntutan etika dan tanggung jawab sosial organisasi. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki iklim DEI yang kuat cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan produktivitas yang lebih tinggi. Namun demikian, implementasi DEI masih menghadapi berbagai tantangan, seperti bias implisit, resistensi terhadap perubahan, serta kurangnya komitmen dari pimpinan puncak, yang dapat menghambat efektivitas kebijakan dan praktik DEI.

Judijanto et al. (2025) mengkaji tren penelitian DEI di tempat kerja dan menyoroti peran strategis manajemen sumber daya manusia. Hasil analisis menunjukkan bahwa penelitian mengenai DEI mengalami peningkatan signifikan dalam satu dekade terakhir, dengan fokus utama pada kesetaraan gender, kepemimpinan inklusif, dan keberagaman budaya dalam organisasi. Studi ini menegaskan bahwa fungsi SDM memegang peranan penting dalam mengintegrasikan nilai DEI melalui kebijakan rekrutmen yang adil, pengembangan karyawan, sistem penilaian kinerja yang objektif, serta pelatihan keberagaman. Implementasi DEI yang terstruktur dan berbasis data dinilai lebih efektif dibandingkan pendekatan yang bersifat ad hoc atau simbolis.

Guttermann (2023) menekankan pentingnya proses embedding DEI, yaitu menginternalisasikan nilai DEI ke dalam seluruh aspek organisasi. DEI tidak dapat berdiri sebagai program terpisah, melainkan harus terintegrasi dalam visi, misi, tata kelola, budaya organisasi, serta proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini mencakup komitmen pimpinan, akuntabilitas kebijakan, dan evaluasi berkelanjutan terhadap praktik DEI. Namun, proses embedding DEI juga menghadapi tantangan, seperti kurangnya pemahaman konseptual, resistensi individu, serta ketimpangan struktural dan relasi kekuasaan yang telah mengakar. Oleh karena itu, strategi DEI perlu disertai dengan pendekatan edukatif dan transformasional agar mampu menciptakan perubahan organisasi yang berkelanjutan. Aspek kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi DEI. Penelitian Anita (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, mendorong partisipasi, serta meningkatkan kepercayaan antaranggota organisasi. Pemimpin yang inklusif cenderung terbuka terhadap perbedaan, adil dalam pengambilan keputusan, dan mampu memberdayakan kelompok yang selama ini terpinggirkan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan inklusif berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi, baik dari sisi inovasi, efektivitas tim, maupun kepuasan kerja karyawan.

Maroof dan Sanjay (2023) membahas tren global DEI dalam organisasi modern dengan menyoroti pentingnya keberagaman dan inklusivitas di tengah dinamika tenaga kerja multikultural. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi di berbagai negara mulai mengadopsi DEI sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing, inovasi, dan reputasi organisasi. Artikel ini juga menekankan bahwa keberhasilan implementasi DEI sangat bergantung pada konteks sosial dan budaya masing-masing negara. Oleh karena itu, strategi DEI perlu disesuaikan dengan kondisi lokal agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkeadilan secara berkelanjutan.

Emma (2025) membahas peran DEI dalam membangun masyarakat yang lebih inklusif dan berkeadilan. Artikel ini menekankan bahwa DEI tidak hanya relevan dalam konteks organisasi, tetapi juga memiliki implikasi luas dalam kehidupan sosial dan kebijakan publik. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan DEI secara sistematis dapat mengurangi diskriminasi, meningkatkan kohesi sosial, dan mendorong partisipasi kelompok yang selama ini terpinggirkan. Dengan demikian, DEI dipandang sebagai strategi penting dalam menciptakan perubahan sosial yang berkelanjutan.

Park et al. (2025) melakukan tinjauan komprehensif terhadap penelitian DEI dalam bidang manajemen selama lebih dari empat dekade. Studi ini menunjukkan bahwa fokus penelitian DEI telah berkembang dari isu representasi menuju perhatian pada inklusi, keadilan, dan iklim organisasi. Penelitian ini juga mengidentifikasi adanya kesenjangan riset, khususnya dalam studi empiris jangka panjang dan konteks non-Barat. Oleh karena itu, penulis merekomendasikan pengembangan penelitian DEI yang lebih kontekstual dan aplikatif guna memperkuat kontribusi DEI terhadap praktik manajemen modern.

Temuan dari berbagai literatur menunjukkan bahwa DEI memberikan dampak multidimensional terhadap organisasi. Dari sisi kinerja finansial, organisasi dengan praktik DEI yang kuat menunjukkan profitabilitas yang lebih baik dan kemampuan beradaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan pasar. Dari sisi inovasi, keberagaman perspektif mendorong kreativitas dan solusi yang lebih komprehensif dalam pemecahan masalah. Dari sisi kepuasan karyawan, lingkungan inklusif meningkatkan engagement, loyalitas, dan mengurangi turnover. Namun, pencapaian dampak positif ini memerlukan komitmen jangka panjang, investasi sumber daya, dan transformasi budaya organisasi yang menyeluruh.

5. Simpulan

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) merupakan pendekatan strategis yang bersifat multidimensional dan berperan penting dalam meningkatkan keberlanjutan, kinerja, serta keadilan dalam organisasi dan masyarakat. DEI tidak hanya berfungsi sebagai nilai normatif atau tuntutan etis, tetapi juga sebagai strategi organisasi yang memberikan dampak nyata terhadap inovasi, efektivitas kerja, dan kesejahteraan individu. Literatur menunjukkan bahwa keberagaman (diversity) saja tidak cukup untuk menghasilkan dampak positif apabila tidak disertai dengan kesetaraan (equity) dan inklusi (inclusion). Tanpa keadilan dalam akses dan kesempatan, serta tanpa lingkungan yang inklusif, keberagaman justru berpotensi menimbulkan konflik, eksklusi, dan ketimpangan.

Hasil kajian menegaskan bahwa peran kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan implementasi DEI. Pemimpin yang inklusif dan kebijakan SDM yang adil terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis, meningkatkan partisipasi, serta memperkuat komitmen dan kepuasan kerja karyawan. Integrasi DEI ke dalam visi, budaya, dan tata kelola organisasi menjadi prasyarat utama agar DEI tidak berhenti pada tataran simbolik. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan DEI secara menyeluruh memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan kemampuan inovasi yang lebih kuat. Kepemimpinan inklusif menjadi katalis penting dalam menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan diberdayakan untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Daftar Referensi

- Anita, A. (2024). Diversity, Equity, and Inclusion in Leadership: Measuring the Impact of Inclusive Leadership Practices on Organizational Performance. *ResearchGate*, 3(3), 44-47. https://www.researchgate.net/publication/383556293_Diversity_Equity_and_Inclusion_in_Leadership_Measuring_the_Impact_of_Inclusive_Leadership_Practices_on_Organizational_Performance
- Annisa Nurul Pebriyanti, Dewi Nur Azizah, Anastasia Putri, Rafif Putra W., & Maria Yovita R. Pandin. (2025). Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja, Kesejahteraan Karyawan dan Tanggung Jawab Sosial terhadap Kinerja ESG. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 5(1), 363-377. <https://doi.org/10.55606/jebaku.v5i1.5281>
- Ayoko, O. B., & Fujimoto, Y. (2023). Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research. *Journal of Management and Organization*, 29(6), 983-990. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.72>
- Chugh, U. (2024). Diversity and Inclusion in Human Resource Management. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(1), 16-20. <https://doi.org/10.36676/jams.v1.i1.04>

- Datta, A. (2024). Diversity and Inclusion in Human Resource Management. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3), 1526-4726. <https://doi.org/10.36676/jams.v1.i1.04>
- Djadji, O. U., & Andadari, R. K. (2020). Implementasi Manajemen Keragaman Sumber Daya Manusia. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 62-75. <https://doi.org/10.33059/jseb.v12i1.2348>
- Emma, L. (2025). Diversity, Equity, and Inclusion: Building a More Inclusive Society. <https://www.researchgate.net/publication/390298956>
- Faisalludin. (2021). Buku Ajar Manajemen Sumber Daya.
- Fitriani, T. A., Syahbari, U. K., Meylanda, A., & Nabila, A. (2025). Merangkul Keberagaman dan Inklusi: Evolusi Budaya Organisasi. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 146-150. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.463>
- Guttermann, A. (2023). Embedding Diversity, Equity, and Inclusion. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4663759>
- Hilma, F. (2024). Pengaruh Diversitas Dan Inklusi Terhadap Kreativitas Dan Kinerja Tim: Perspektif Manajemen SDM. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(2), 5673-5678.
- Judijanto, L., Noor, A., & Muhtadi, M. A. (2025). Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: A Bibliometric Perspective on the Role of HR in Building Inclusive Cultures. *West Science Social and Humanities Studies*, 3(02), 206-217. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v3i02.1683>
- Jumawan, Supardi, & SastroAtmodjo, S. (2025). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Teori & Aplikasinya) (Vol. 32, Issue 3).
- Kesharwani, B. (2025). Workplace Diversity and Inclusion: A Comprehensive Review of HR Practices and Policies. *International Journal of Innovations in Science Engineering And Management*, 291-296. <https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i2291-296>
- Khan N, K. A. (2023). Exploring Diversity, Equity, and Inclusion (Dei) in the Context of Human Resource Management. 53(2). <https://www.researchgate.net/publication/373993580>
- Kuswaha, R., Yadav, P., & Yadav, V. (2024). Diversity, Equity and Inclusion (Voume 20).
- Manurung, G. G., & Rizki, M. C. (2024). PENGIMPLEMENTASIAN KEBIJAKAN KEBERAGAMAN DAN INKLUSI DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERPENGARUH PADA KINERJA ORGANISASI. *JUMANT*, 14(1), 1-10.
- Maroof Abdul Mohd, & Kapate Sanjay. (2023). Global Trends in Diversity, Equality and Inclusivity (Dei). *Korea Review of International Studies*, 16(47), 241-249.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(2), 83-88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Park, C. H., Park, S., & Kwon, B. (2025). Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management. *Management Decision*, 63(13), 66-95. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2181>
- Pebriyanti, A. N., Utami, R. A., & Wibowo, A. (2023). Analisis Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja, Kesejahteraan Karyawan dan Tanggung Jawab Sosial terhadap Kinerja ESG. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi. Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (Jebaku)*, 7(1), 22-23.
- Rosa, J. (2025). The Critical Importance of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) and the Detrimental Impact of Anti-DEI Policies. 32(3), 167-186.
- Saha, R., Kabir, M. N., Hossain, S. A., & Rabby, S. M. (2024). Impact of Diversity and Inclusion on Firm Performance: Moderating Role of Institutional Ownership. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8). <https://doi.org/10.3390/jrfm17080344>
- Sakti, F. T. (2025). THE RELATIONSHIP BETWEEN RECRUITMENT AND SELECTION PRACTICES AND EMPLOYEE PERFORMANCE : A STUDY AT THE MARGAYA COMMUNITY HEALTH CENTER IN MAJALENGKA. 23(3), 10-17.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Storm, K. I. L., Reiss, L. K., Guenther, E. A., Clar-Novak, M., & Muhr, S. L. (2023). Unconscious bias in the HRM literature: Towards a critical-reflexive approach. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100969. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100969>

Tessema, M. T., Hulback, T., Jones, J., Santos-Leslie, R., Ninham, K., Sterbin, A., & Swanson, N. (2023). Diversity, Equity, and Inclusion: History, Climate, Benefits, Challenges, and Creative Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(04), 780-794. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.114044>