

Peran Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) dalam Meningkatkan Inovasi dan Kinerja Organisasi

Wenita Dohona

Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Gunungsitolo, Indonesia

Email: wenidohona@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: wenidohona@gmail.com

Abstrak - Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) semakin menjadi strategi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Berbagai studi menunjukkan bahwa penerapan DEI berdampak signifikan terhadap peningkatan inovasi, kreativitas, dan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran DEI terhadap peningkatan inovasi dan kinerja organisasi melalui pendekatan studi literatur. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberagaman mampu memperluas perspektif dalam pemecahan masalah dan menghasilkan solusi inovatif. Aspek equity tercermin dalam pemberian akses yang adil sehingga pegawai memiliki kesempatan berkembang secara optimal. Inklusi menciptakan lingkungan aman dan mendukung, yang mempengaruhi motivasi dan kualitas kolaborasi tim. Penelitian ini menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan DEI secara konsisten mampu meningkatkan kinerja, retensi pegawai, serta memperkuat keunggulan kompetitif. Temuan ini menekankan perlunya kebijakan DEI yang terukur, evaluasi berkala, dan kepemimpinan inklusif sebagai faktor kunci keberhasilan jangka panjang.

Kata Kunci: Diversity; Equity; Inclusion; Inovasi; Kinerja Organisasi.

Abstract - Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) is increasingly becoming a key strategy in modern human resource management. Various studies have shown that implementing DEI significantly improves innovation, creativity, and organizational performance. This study aims to analyze the role of DEI in improving innovation and organizational performance through a literature review approach. The study results indicate that diversity can broaden perspectives in problem-solving and generate innovative solutions. The equity aspect is reflected in providing fair access so that employees have the opportunity to develop optimally. Inclusion creates a safe and supportive environment, which influences motivation and the quality of team collaboration. This study confirms that organizations that consistently implement DEI are able to improve performance, employee retention, and strengthen competitive advantage. These findings emphasize the need for measurable DEI policies, regular evaluations, and inclusive leadership as key factors for long-term success.

Keywords: Diversity; Equity; Inclusion; Innovation; Organizational Performance.

Diajukan: 16-11-2012; **Direvisi:** 11-12-2025; **Diterima:** 20-12-2025; **Diterbitkan:** 09-01-2025.

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat globalisasi, kemajuan teknologi digital, dan meningkatnya kompleksitas persaingan menuntut organisasi untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerjanya. Organisasi tidak lagi hanya bergantung pada aset fisik dan teknologi, tetapi juga pada kemampuan sumber daya manusia dalam menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan. Namun, dalam praktiknya masih banyak organisasi yang menghadapi permasalahan berupa rendahnya inovasi, lemahnya kolaborasi tim, serta menurunnya kinerja organisasi akibat pengelolaan sumber daya manusia yang belum optimal. Salah satu akar permasalahan tersebut adalah belum terintegrasinya pengelolaan keberagaman tenaga kerja secara adil dan inklusif dalam strategi organisasi.

Keberagaman tenaga kerja yang semakin meningkat sering kali belum diimbangi dengan kebijakan yang menjamin keadilan dan inklusi. Perbedaan latar belakang seperti gender, usia, budaya, pendidikan, dan pengalaman kerja berpotensi menimbulkan konflik, bias tidak disadari (unconscious bias), serta ketimpangan akses terhadap peluang pengembangan apabila tidak dikelola secara tepat [1]. Kondisi ini dapat menghambat munculnya ide-ide kreatif, menurunkan motivasi kerja, dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pendekatan strategis yang tidak hanya mengakui keberagaman, tetapi juga memastikan keadilan dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif sebagai solusi atas permasalahan tersebut.

Pendekatan Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) dipandang sebagai solusi yang relevan dalam menjawab tantangan pengelolaan sumber daya manusia modern. Diversity mengacu pada keberagaman karakteristik individu dalam organisasi, equity menekankan pada pemberian kesempatan dan akses yang adil sesuai kebutuhan individu, sedangkan inclusion berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang aman, terbuka, dan menghargai kontribusi setiap anggota organisasi [2]. Integrasi ketiga konsep ini diyakini mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi inovasi serta meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa DEI memiliki keterkaitan yang kuat dengan inovasi dan kinerja organisasi. Roberson [1] menemukan bahwa keberagaman yang dikelola secara efektif meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan efektivitas tim. Nishii [3] menegaskan bahwa iklim kerja inklusif memperkuat kreativitas pegawai dan mendorong perilaku inovatif. Kulik [2] menyatakan bahwa penerapan equity dalam praktik sumber daya manusia meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Sabharwal [6] menunjukkan bahwa kebijakan DEI berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi sektor publik. Sementara itu, Li [11]

membuktikan bahwa tim dengan tingkat keberagaman tinggi menghasilkan ide yang lebih banyak dan berkualitas dibandingkan tim yang homogen.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih memiliki keterbatasan. Sebagian besar studi cenderung membahas DEI secara parsial, misalnya hanya menyoroti pengaruh keberagaman atau inklusi saja terhadap kinerja atau inovasi. Penelitian lain lebih menekankan konteks tertentu, seperti sektor publik atau budaya organisasi tertentu, tanpa mengkaji keterkaitan DEI secara integratif. Selain itu, masih terbatas kajian literatur yang secara khusus membahas hubungan langsung antara DEI, inovasi, dan kinerja organisasi dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Kondisi ini menunjukkan adanya research gap terkait pemahaman menyeluruh mengenai peran DEI sebagai faktor strategis dalam meningkatkan inovasi sekaligus kinerja organisasi.

Berdasarkan gap analysis tersebut, penelitian ini memposisikan diri untuk memberikan kontribusi dengan mengkaji peran Diversity, Equity, and Inclusion secara integratif melalui pendekatan studi literatur. Penelitian ini tidak hanya merangkum temuan-temuan sebelumnya, tetapi juga mensintesis hubungan antara DEI, inovasi, dan kinerja organisasi secara konseptual. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian teoretis di bidang manajemen sumber daya manusia serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan DEI secara efektif.

Tujuan penelitian ini adalah:

- (1) menganalisis peran Diversity, Equity, and Inclusion dalam mendorong inovasi organisasi,
- (2) menjelaskan kontribusi DEI terhadap peningkatan kinerja organisasi, dan
- (3) merumuskan implikasi strategis penerapan DEI bagi organisasi modern.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi akademisi dan praktisi dalam membangun organisasi yang adil, inklusif, inovatif, dan berdaya saing tinggi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

2. METODOLOGI

2.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (literature review) dengan tujuan menganalisis peran Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Tahapan penelitian disusun secara sistematis untuk memastikan bahwa metode yang diterapkan mampu menghasilkan temuan yang sesuai dengan tujuan penelitian. Secara umum, tahapan penelitian ini terdiri dari identifikasi masalah, pengumpulan data sekunder, seleksi dan klasifikasi literatur, analisis data, hingga penarikan kesimpulan.

Tahap pertama adalah identifikasi masalah penelitian, yaitu mengkaji permasalahan rendahnya inovasi dan kinerja organisasi yang disebabkan oleh belum optimalnya penerapan DEI. Pada tahap ini dilakukan penelusuran awal terhadap fenomena organisasi dan isu-isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia [3].

Tahap kedua adalah penentuan tujuan dan ruang lingkup penelitian, yang difokuskan pada analisis hubungan DEI dengan inovasi dan kinerja organisasi. Penentuan ruang lingkup ini bertujuan agar pembahasan tetap terarah dan sesuai dengan konteks manajemen organisasi modern.

Tahap ketiga adalah pengumpulan literatur, yang dilakukan dengan menelusuri database ilmiah seperti Scopus, Google Scholar, JSTOR, dan SINTA. Literatur yang dikumpulkan merupakan artikel jurnal, prosiding konferensi, dan laporan penelitian yang relevan serta diterbitkan dalam rentang tahun 2019–2024.

Tahap keempat adalah seleksi dan evaluasi literatur, yaitu menyaring sumber pustaka berdasarkan relevansi topik, kualitas publikasi, dan keterkaitan dengan variabel penelitian. Literatur yang lolos seleksi kemudian diklasifikasikan ke dalam tema utama, yaitu diversity, equity, inclusion, inovasi, dan kinerja organisasi.

Tahap kelima adalah analisis data, yang dilakukan menggunakan analisis tematik dan komparatif. Pada tahap ini, temuan dari berbagai penelitian dibandingkan untuk mengidentifikasi pola hubungan, persamaan, perbedaan, serta research gap dari penelitian sebelumnya. Tahap terakhir adalah sintesis hasil dan penarikan kesimpulan, yang menghasilkan pembahasan komprehensif mengenai peran DEI dalam meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi.

Alur tahapan penelitian ini disajikan secara visual pada Gambar 1 untuk memberikan gambaran sistematis mengenai proses penelitian yang dilakukan.

2.2 Sub Title 2 (After 6 pt, Before 6 pt)

Metode penyelesaian masalah dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan analisis literatur terstruktur, yang bertujuan untuk mengintegrasikan temuan-temuan penelitian sebelumnya secara sistematis. Metode ini terdiri dari beberapa tahapan, yaitu pemetaan literatur, analisis hubungan antarvariabel, dan evaluasi kontribusi DEI terhadap inovasi dan kinerja organisasi [4].

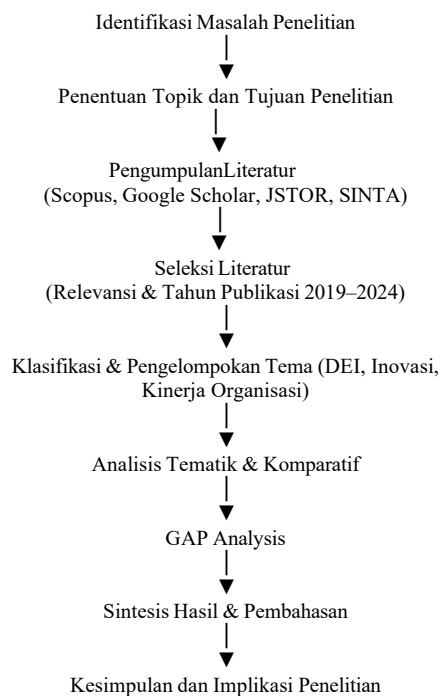
Pada tahap pemetaan literatur, sumber pustaka dikelompokkan berdasarkan karakteristik penelitian dan fokus kajian. Proses ini membantu peneliti dalam mengidentifikasi kontribusi masing-masing studi terhadap topik penelitian. Selanjutnya, dilakukan analisis hubungan antarvariabel untuk melihat bagaimana diversity, equity, dan inclusion mempengaruhi inovasi serta kinerja organisasi. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam menyusun pembahasan dan kesimpulan penelitian.

Sebagai ilustrasi pendukung, Tabel 1 menyajikan contoh pengelompokan data yang digunakan dalam proses analisis. Tabel disusun secara sederhana tanpa garis vertikal dan diberi nomor serta judul sesuai ketentuan penulisan ilmiah.

Tabel 1. Jenis-jenis Database

Nama	Nomor	Field
MySQL	10	100
Oracle	15	130
Access	20	400

Tabel 1 menunjukkan contoh struktur data yang digunakan sebagai ilustrasi pengelompokan informasi dalam penelitian. Penyajian tabel dilakukan secara berurutan dan dirujuk secara eksplisit dalam teks untuk memperjelas pembahasan. Berikut diagram tahapan penelitian dalam bentuk alur yang dapat dilihat :



3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil penelitian dan pembahasan berdasarkan penerapan metode studi literatur yang telah dijelaskan pada bagian metodologi. Hasil penelitian diperoleh melalui analisis sistematis terhadap berbagai publikasi ilmiah yang membahas Diversity, Equity, and Inclusion (DEI), inovasi, dan kinerja organisasi. Penyajian hasil dilakukan secara terstruktur dengan memaparkan temuan utama, implementasi metode, serta pembahasan komparatif dengan penelitian sebelumnya.

3.1. Hasil Analisis Penerapan Metode Penelitian

Penerapan metode studi literatur dalam penelitian ini menghasilkan sejumlah temuan penting terkait peran Diversity, Equity, and Inclusion dalam meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi. Analisis dilakukan dengan mengelompokkan literatur ke dalam beberapa tema utama, yaitu diversity, equity, inclusion, inovasi, dan kinerja organisasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami hubungan antarvariabel secara lebih mendalam dan sistematis.

Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas penelitian yang dikaji menegaskan adanya hubungan positif antara DEI dengan inovasi dan kinerja organisasi. Namun, tingkat pengaruh dan mekanisme hubungan tersebut bervariasi tergantung pada konteks organisasi, sektor industri, serta pendekatan manajerial yang digunakan.

a. Hasil analisis aspek diversity

Keberagaman tenaga kerja terbukti menjadi sumber penting dalam penciptaan ide-ide inovatif. Organisasi dengan tingkat keberagaman yang tinggi cenderung memiliki perspektif yang lebih luas dalam mengidentifikasi peluang dan menyelesaikan permasalahan. Keberagaman latar belakang pendidikan, budaya, dan pengalaman kerja memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan yang lebih kaya. Namun, beberapa studi juga menunjukkan bahwa tanpa pengelolaan yang tepat, keberagaman dapat memicu konflik internal dan menurunkan efektivitas kerja tim.

b. Hasil analisis aspek equity

Penerapan equity dalam organisasi berperan sebagai faktor penyeimbang dalam pengelolaan keberagaman. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan akses dan kesempatan yang adil terhadap pelatihan, promosi, dan pengembangan karier mampu meningkatkan motivasi serta komitmen pegawai. Equity juga berkontribusi dalam mengurangi kesenjangan struktural yang sering menjadi penghambat inovasi dan kinerja organisasi.

c. Hasil analisis aspek inclusion

Lingkungan kerja yang inklusif terbukti berperan penting dalam mendorong partisipasi aktif pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan cenderung menunjukkan perilaku inovatif yang lebih tinggi. Inclusion juga meningkatkan rasa aman psikologis, yang memungkinkan pegawai untuk menyampaikan ide baru tanpa rasa takut akan penolakan atau diskriminasi.

d. Keterkaitan DEI dengan inovasi organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh sinergi antara diversity, equity, dan inclusion. Keberagaman menyediakan sumber ide, equity memastikan kesempatan yang adil untuk mengembangkan ide tersebut, dan inclusion menciptakan lingkungan yang mendukung realisasi inovasi.

e. Keterkaitan DEI dengan kinerja organisasi

Kinerja organisasi yang diukur melalui produktivitas, efektivitas tim, dan kepuasan kerja menunjukkan peningkatan pada organisasi yang menerapkan DEI secara konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa DEI tidak hanya berdampak pada inovasi, tetapi juga pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Jika hasil analisis dikelompokkan lebih lanjut, maka hubungan antara DEI dan kinerja organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Diversity meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
2. Equity memperkuat motivasi dan loyalitas pegawai.
3. Inclusion meningkatkan kolaborasi dan komunikasi tim.

3.1.1 Sintesis Hasil Berdasarkan Tema Utama

Berdasarkan pengelompokan tema, diperoleh sintesis hasil yang menunjukkan bahwa peran DEI bersifat multidimensional dan saling terkait. Setiap elemen DEI memiliki kontribusi yang berbeda, namun saling melengkapi dalam mendorong inovasi dan kinerja organisasi.

a. Peran diversity sebagai sumber pengetahuan

Keberagaman kognitif dan demografis memperluas basis pengetahuan organisasi dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Peran equity dalam optimalisasi potensi pegawai

b. Peran equity dalam optimalisasi potensi pegawai

Pemberian kesempatan yang adil memungkinkan seluruh pegawai untuk berkembang sesuai dengan potensinya, sehingga kontribusi terhadap inovasi dan kinerja menjadi lebih merata.

c. Peran inclusion dalam membangun iklim kerja positif

Iklim kerja yang inklusif menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses kerja. Sintesis ini menegaskan bahwa keberhasilan penerapan DEI tidak dapat dicapai jika hanya berfokus pada salah satu aspek saja. Integrasi ketiga elemen DEI merupakan kunci dalam menciptakan inovasi dan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

3.2. Implementasi/Pengujian Metode

Meskipun penelitian ini tidak melibatkan implementasi aplikasi atau pengujian program secara langsung, pengujian metode dilakukan melalui validasi temuan dengan membandingkan hasil analisis literatur dari berbagai sumber. Proses ini bertujuan untuk memastikan konsistensi dan keandalan temuan penelitian. Implementasi metode studi literatur dilakukan dengan cara:

- Mengumpulkan data dari berbagai penelitian terdahulu yang relevan.
- Membandingkan hasil temuan antarpencapaian untuk melihat pola hubungan.
- Mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan hasil penelitian.
- Menarik kesimpulan berdasarkan sintesis temuan yang konsisten.

Sebagai bentuk ilustrasi implementasi hasil analisis, Tabel 2 menyajikan ringkasan temuan utama dari beberapa penelitian terkait DEI.

3.3. Pembahasan

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan berbagai penelitian sebelumnya yang menegaskan pentingnya DEI dalam konteks organisasi modern. Keberagaman yang dikelola secara efektif terbukti meningkatkan inovasi melalui pertukaran ide dan perspektif yang beragam. Temuan ini konsisten dengan penelitian Li dan Roberson yang menyatakan bahwa tim beragam lebih kreatif dan adaptif terhadap perubahan. Dari sisi equity, hasil penelitian ini mendukung pandangan bahwa keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan berkontribusi secara aktif terhadap inovasi organisasi. Sementara itu, inclusion muncul sebagai elemen penghubung yang memastikan bahwa keberagaman dan keadilan dapat berfungsi secara optimal. Lingkungan kerja yang inklusif meningkatkan rasa aman psikologis dan mendorong kolaborasi lintas fungsi. Hal ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa inklusi berpengaruh langsung terhadap kinerja tim dan organisasi. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengkaji DEI secara integratif, bukan parsial. Pendekatan ini memperjelas mekanisme bagaimana DEI mempengaruhi inovasi dan kinerja organisasi secara simultan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan memberikan dasar konseptual bagi pengembangan kebijakan DEI di organisasi. Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menegaskan bahwa DEI merupakan strategi penting dalam meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi. Organisasi yang mampu mengintegrasikan diversity, equity, dan inclusion secara konsisten memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) dalam meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi melalui pendekatan studi literatur. Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa DEI memiliki kontribusi yang signifikan dan strategis dalam pengelolaan organisasi modern. Ketiga elemen DEI diversity, equity, dan inclusion tidak dapat dipisahkan, karena saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, produktif, dan berkelanjutan. Keberagaman (diversity) terbukti mampu memperluas perspektif dan memperkaya proses pemecahan masalah melalui perbedaan latar belakang, pengalaman, dan cara berpikir individu. Namun, keberagaman hanya akan memberikan dampak positif apabila diimbangi dengan penerapan keadilan (equity) yang

memastikan setiap pegawai memperoleh kesempatan dan akses yang adil terhadap pengembangan kompetensi dan karier. Selanjutnya, inklusi (inclusion) berperan penting dalam menciptakan rasa aman psikologis dan keterlibatan aktif pegawai, sehingga ide-ide inovatif dapat disampaikan dan dikembangkan secara optimal. Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan DEI secara konsisten cenderung memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi, kinerja tim yang lebih efektif, serta kinerja organisasi yang lebih baik secara keseluruhan. Selain itu, DEI juga berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, dan retensi pegawai. Oleh karena itu, DEI tidak hanya merupakan isu sosial atau normatif, tetapi juga strategi manajerial yang berdampak langsung pada keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi dan praktisi dalam merancang kebijakan DEI yang terintegrasi dan berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji temuan ini secara empiris melalui pendekatan kuantitatif atau metode campuran agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual.

REFERENCES

- [1] Q. M. Roberson, "Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda," *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, vol. 6, pp. 69–88, 2019, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243. Available: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- [2] C. T. Kulik, "Advancing diversity and inclusion in organizations," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 46, no. 3, pp. 512–533, 2021, doi: 10.5465/amr.2019.0159. Available: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2019.0159>
- [3] L. H. Nishii, "The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups," *Acad. Manag. J.*, vol. 63, no. 6, pp. 1754–1774, 2020, doi: 10.5465/amj.2018.0753. Available: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2018.0753>
- [4] B. Ferdman and B. Deane, *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 2019. Available: <https://www.wiley.com/en-us/Diversity+at+Work-p-9780470678010>
- [5] M. Sabharwal, "Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance," *Public Pers. Manag.*, vol. 51, no. 1, pp. 5–28, 2022, doi: 10.1177/00910260211030209. Available: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00910260211030209>
- [6] S. Kim and J. Park, "Diversity, equity, and inclusion in Asian workplaces," *Asian Bus. Manag.*, vol. 22, no. 3, pp. 387–410, 2023, doi: 10.1057/s41291-022-00206-5. Available: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41291-022-00206-5>
- [7] R. L. Thomas, "Managing resistance to diversity initiatives," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 32, no. 15, pp. 3215–3238, 2021, doi: 10.1080/09585192.2020.1737832. Available: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2020.1737832>
- [8] B. García, A. López, and R. Molina, "Cultural diversity and problem-solving performance," *Glob. Bus. Rev.*, vol. 24, no. 5, pp. 823–840, 2023, doi: 10.1177/09721509221098741. Available: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09721509221098741>
- [9] R. Patel and S. Mehta, "Equity-driven HR models and organizational performance," *Hum. Cap. J.*, vol. 18, no. 2, pp. 112–126, 2023. Available: <https://www.researchgate.net/publication/370214589>
- [10] X. Li, Y. Zhang, and H. Zhao, "Diversity climate and team creativity," *J. Bus. Res.*, vol. 142, pp. 338–349, 2022, doi: 10.1016/j.jbusres.2021.12.040. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008870>
- [11] D. Johnson, "Inclusion and employee engagement," *J. Organ. Behav.*, vol. 44, no. 2, pp. 243–259, 2023, doi: 10.1002/job.2651. Available: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2651>
- [12] M. Laurent and P. Barczak, "Workforce diversity and innovation strategy," *J. Strategy Manag.*, vol. 17, no. 1, pp. 45–63, 2024, doi: 10.1108/JSMA-03-2023-0065. Available: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-03-2023-0065>
- [13] L. Chen and T. Tang, "Inclusion as a productivity driver," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 73, no. 2, pp. 289–307, 2024, doi: 10.1108/IJPPM-10-2022-0538. Available: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-10-2022-0538>
- [14] A. Rahman, "Budaya inklusif dan kinerja sektor publik," *J. Adm. Bisnis*, vol. 21, no. 1, pp. 1–12, 2024. Available: <https://ejournal.univ.ac.id/index.php/jab/article/view/1234>
- [15] M. Amin and T. Hidayat, "Keberagaman dan inovasi perusahaan," *J. Sains Manaj.*, vol. 9, no. 2, pp. 101–115, 2023. Available: <https://journal.univ.ac.id/jsm/article/view/456>
- [16] T. Cox, "Cultural diversity in organizations: Theory and practice," *Organ. Sci.*, vol. 31, no. 4, pp. 929–947, 2020, doi: 10.1287/orsc.2019.1305. Available: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2019.1305>
- [17] J. Yang and H. Konrad, "Inclusive teams and knowledge sharing," *Manag. Decis.*, vol. 60, no. 8, pp. 2114–2132, 2022, doi: 10.1108/MD-03-2021-0312. Available: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-03-2021-0312>
- [18] F. Abdullah and R. Siregar, "DEI dalam organisasi Indonesia," *J. Manaj. Indones.*, vol. 22, no. 3, pp. 198–210, 2022. Available: <https://journals.telkomuniversity.ac.id/jmi/article/view/7890>
- [19] A. Nguyen, "Equity frameworks for modern organizations," *Int. J. Hum. Resour. Stud.*, vol. 11, no. 4, pp. 55–70, 2021, doi: 10.5296/ijhrs.v11i4.19012. Available: <https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/19012>
- [20] World Economic Forum, *Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023*. Geneva, Switzerland, 2023. Available: <https://www.weforum.org/reports/diversity-equity-and-inclusion-lighthouses-2023>