

Mengintegrasikan Diversity, Equity, dan Inclusion dalam MSDM Berkelanjutan: Strategi, Tantangan, dan Dampaknya terhadap Kinerja

Arlina Buulolo^{1*}, Dermawan Zebua²

¹ Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Kota Gunungsitoli, Indonesia

² Fakultas Sains dan Teknologi, Teknik Sipil, Universitas Nias, Kota Gunungsitoli, Indonesia

Email: ¹buuloloarlina06@gmail.com, ²dermawanzebua@unias.ac.id

Email Penulis Korespondensi: buuloloarlina06@gmail.com

Abstrak - Diversity, Equity, and Inclusion merupakan tiga konsep strategis yang semakin menjadi fokus utama dalam pengelolaan organisasi modern. Keberagaman (diversity) menekankan pentingnya pengakuan terhadap perbedaan identitas, latar belakang, dan perspektif individu. Kesenjangan (equity) berfokus pada pemberian akses serta kesempatan yang adil bagi setiap anggota organisasi, sedangkan inklusi (inclusion) memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai, diterima, dan memiliki ruang untuk berpartisipasi secara penuh. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara ketiga konsep tersebut serta bagaimana penerapannya dapat meningkatkan kinerja, inovasi, dan budaya organisasi. Melalui pendekatan studi literatur, penelitian ini mengidentifikasi bahwa implementasi DEI memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas, kreativitas, dan retensi karyawan. Selain itu, organisasi yang menerapkan DEI secara konsisten terbukti lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Dengan demikian, DEI bukan hanya sekadar program sosial, melainkan strategi fundamental untuk menciptakan lingkungan organisasi yang berkeadilan, inklusif, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Keberagaman; Kesenjangan; Inklusi; Budaya Organisasi; Kinerja Kerja; Inovasi; Manajemen Sumber Daya Manusia.

Abstract - Diversity, Equity, and Inclusion are three strategic concepts that have increasingly become central in modern organizational management. Diversity emphasizes the recognition of differences in identity, background, and perspectives among individuals. Equity focuses on providing fair access and opportunities for all members of the organization, while inclusion ensures that every individual feels valued, accepted, and able to fully participate. This study aims to explore the interrelationship between these three concepts and examine how their implementation can enhance organizational performance, innovation, and culture. Through a literature review approach, this research identifies that the application of DEI has a positive impact on productivity, creativity, and employee retention. Moreover, organizations that consistently practice DEI are proven to be more adaptive in responding to dynamic changes in the work environment. Therefore, DEI is not merely a social program but a fundamental strategy for building a fair, inclusive, and sustainable organizational environment.

Keywords: Diversity; Equity; Inclusion; Organizational Culture; Workplace Performance; Innovation; Human Resource Management

Diajukan: xx-xx-xxxx ; **Direvisi:** 06-01-2025 ; **Diterima:** xx-xx-xxxx ; **Diterbitkan:** xx-xx-xxxx

1. PENDAHULUAN

Perkembangan global dalam dua dekade terakhir menunjukkan bahwa organisasi tidak lagi beroperasi dalam lingkungan kerja yang seragam[1]. Gelombang globalisasi, kemajuan teknologi digital, serta meningkatnya interaksi lintas budaya telah menciptakan dinamika baru dalam struktur tenaga kerja. Organisasi modern kini dihadapkan pada realitas bahwa keberagaman bukan lagi sekadar fenomena sosial, tetapi telah menjadi bagian integral dari proses operasional dan strategi bisnis. Individu yang bekerja dalam suatu organisasi membawa identitas yang berbeda mulai dari latar belakang budaya, suku, agama, gender, usia, orientasi, pendidikan, kemampuan fisik, hingga pengalaman profesional. Keberagaman tersebut tidak hanya memengaruhi cara individu berinteraksi, tetapi juga bagaimana mereka berkontribusi terhadap proses pengambilan keputusan dan budaya organisasi. Dalam konteks ini, konsep *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)* muncul sebagai kerangka penting yang membantu organisasi mengelola perbedaan tersebut. *Diversity* menekankan pada keberagaman karakteristik individu; *equity* menitikberatkan pada pemberian kesempatan yang adil dan proporsional bagi setiap anggota organisasi; sedangkan *inclusion* berfokus pada bagaimana menciptakan ruang kerja di mana setiap individu merasa dihargai, aman, dan diterima secara penuh. Ketiga konsep ini saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan. Tanpa *equity* dan *inclusion*, *diversity* hanya menjadi kumpulan perbedaan tanpa arah yang jelas, bahkan dapat menimbulkan segregasi sosial maupun ketegangan internal.

Implementasi DEI yang baik terbukti memberikan berbagai manfaat strategis, seperti peningkatan kreativitas, pengambilan keputusan yang lebih matang, kecepatan adaptasi terhadap perubahan, serta efektivitas kerja yang lebih tinggi. Organisasi yang menerapkan DEI tidak hanya menunjukkan peningkatan kinerja, tetapi juga memiliki reputasi lebih baik di mata pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat. Di sisi lain, organisasi yang gagal mengelola keberagaman cenderung menghadapi tantangan berupa konflik internal, rendahnya keterlibatan karyawan, hingga menurunnya produktivitas. Dengan semakin meningkatnya perhatian global terhadap isu keadilan sosial dan hak asasi manusia, DEI kini menjadi bagian penting dalam agenda tata kelola organisasi, bukan

sekadar program tambahan. Banyak institusi mulai menerapkan kebijakan DEI dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, kepemimpinan, remunerasi, serta pembinaan karier. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana DEI berkembang, apa manfaatnya, dan bagaimana posisi DEI dalam lanskap penelitian terbaru.

State of the Art dan Penelitian Terkait

Kajian *state of the art* bertujuan menggambarkan perkembangan mutakhir DEI dalam literatur ilmiah internasional. Dalam beberapa tahun terakhir, terjadi peningkatan signifikan dalam jumlah penelitian yang membahas DEI, terutama seiring dengan meningkatnya tuntutan publik terhadap transparansi, keadilan, dan akuntabilitas organisasi. Perkembangan konseptual DEI menunjukkan pergeseran dari pendekatan normatif menuju pendekatan strategis. Jika sebelumnya DEI lebih dihubungkan dengan isu moral dan kesetaraan sosial, kini DEI dianggap sebagai faktor yang memengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Banyak studi terkini menekankan bahwa pengelolaan keberagaman harus terintegrasi dalam sistem manajemen sumber daya manusia, sehingga tidak hanya bersifat seremonial atau program jangka pendek.

Teknologi memainkan peran penting dalam perkembangan DEI. Penggunaan kecerdasan buatan dalam proses rekrutmen dapat mengurangi bias, meskipun juga menghadirkan tantangan baru terkait transparansi algoritma. Sistem blind recruitment, platform pembelajaran digital tentang inklusi, serta perangkat analitik karyawan berbasis data telah memperkuat praktik DEI secara lebih objektif. Hal ini menunjukkan bahwa DEI kini tidak hanya bertumpu pada kebijakan, tetapi juga pada inovasi teknologi yang mendukung akuntabilitas. Munculnya konsep *inclusive leadership* menjadi tren dominan dalam penelitian mutakhir. Pemimpin inklusif dianggap sebagai aktor utama dalam menciptakan budaya organisasi yang menghargai setiap suara, membuka ruang dialog, dan memastikan keadilan dalam distribusi kesempatan. Literatur terbaru menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi DEI tidak ditentukan oleh jumlah program, tetapi oleh kualitas kepemimpinan yang mampu menanamkan nilai-nilai DEI dalam perilaku organisasi.

State of the art menunjukkan bahwa DEI semakin dikaitkan dengan aspek psikologis karyawan seperti rasa memiliki (*sense of belonging*), persepsi keadilan, keamanan psikologis (*psychological safety*), serta motivasi kerja. Hal ini menandai pergeseran penelitian dari fokus struktural menuju fokus perilaku dan budaya organisasi. Penelitian terbaru banyak menyoroti tantangan dalam menerapkan DEI di negara berkembang, termasuk Indonesia. Faktor budaya hierarkis, sensitivitas isu identitas, minimnya literasi DEI, serta keterbatasan kebijakan membuat implementasi DEI tidak semudah di negara maju. Namun demikian, peningkatan kesadaran publik dan perkembangan regulasi menjadikan DEI semakin relevan di kawasan Asia Tenggara.

Penelitian Terkait

Penelitian mengenai DEI telah dilakukan dalam berbagai disiplin seperti manajemen, psikologi organisasi, pendidikan, sosiologi, dan kebijakan publik. Berikut rangkuman penelitian terkait yang relevan:

- a. Penelitian tentang *Diversity*. Shore et al. (2018) menemukan bahwa keberagaman memperkaya proses pengambilan keputusan dan meningkatkan eksplorasi ide-ide kreatif. Namun, mereka juga menekankan bahwa keberagaman tanpa pengelolaan yang baik dapat menyebabkan ketegangan, stereotip, dan keterpecahan antaranggota tim. Penelitian ini menegaskan bahwa keberagaman membutuhkan fondasi inklusi.
- b. Penelitian tentang *Equity*. Nishii (2019) meneliti bagaimana persepsi keadilan organisasi memengaruhi keterlibatan karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa program SDM yang berfokus pada kesetaraan peluang, transparansi dalam promosi, serta akses yang adil terhadap pelatihan dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan. Penelitian ini menempatkan equity sebagai faktor krusial dalam DEI.
- c. Penelitian tentang *Inclusion*. Mor Barak (2020) menjelaskan bahwa inklusi adalah predictor utama dari rasa memiliki karyawan. Karyawan yang merasa disertakan dalam pengambilan keputusan menunjukkan tingkat kepercayaan dan komitmen yang lebih tinggi. Inklusi juga terbukti mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesehatan mental karyawan.
- d. Penelitian Integratif DEI. Roberson (2021) melakukan tinjauan sistematis terhadap berbagai studi DEI dan menemukan bahwa organisasi yang menerapkan DEI secara komprehensif dapat meningkatkan produktivitas hingga 30%. Penelitian ini juga menyoroti bahwa kepemimpinan inklusif merupakan faktor utama yang menghubungkan DEI dan kinerja organisasi.

2. METODOLOGI

2.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam mengenai konsep *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)* serta bagaimana implementasinya memengaruhi dinamika dan efektivitas organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap makna, persepsi, pengalaman, serta fenomena sosial yang berkaitan dengan keberagaman dan praktik kesetaraan serta inklusi di lingkungan kerja. Penelitian jenis ini memungkinkan peneliti untuk menggali data secara komprehensif melalui analisis terhadap literatur, teori, serta temuan penelitian sebelumnya yang relevan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data sekunder, yaitu buku-buku ilmiah, artikel jurnal internasional dan nasional, laporan organisasi, publikasi akademik, serta dokumen-dokumen lain yang memuat pembahasan mendalam mengenai DEI. Pemilihan sumber data dilakukan secara purposive, yaitu dengan memilih literatur yang secara langsung berkaitan dengan variabel penelitian. Analisis data dilakukan melalui teknik content analysis, yaitu proses pengumpulan, pengelompokan, pengkodean, interpretasi, serta penyimpulan data yang berasal dari berbagai sumber untuk mendapatkan gambaran utuh terkait penerapan DEI di berbagai konteks organisasi.

Dalam proses analisis, peneliti menerapkan beberapa tahapan seperti identifikasi konsep kunci, komparasi hasil penelitian sebelumnya, penilaian validitas isi, penelusuran tren penelitian, hingga penyusunan sintesis yang menghubungkan berbagai temuan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana DEI berkembang dari waktu ke waktu serta bagaimana organisasi memodifikasi kebijakan internalnya dalam merespons kebutuhan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi. Selain itu, penelitian ini juga menerapkan triangulasi sumber untuk memastikan keandalan data, yaitu dengan membandingkan berbagai referensi yang berasal dari jurnal, laporan praktis lembaga internasional, serta kebijakan perusahaan. Teknik ini penting untuk mengurangi bias sekaligus memperkuat ketepatan hasil analisis yang dihasilkan.

2.2 Proses Penelitian

Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis sebagai berikut:

2.2.1 Tahap Identifikasi Masalah

Pada tahap awal, peneliti mengidentifikasi ketimpangan yang masih sering terjadi di lingkungan organisasi terkait keberagaman, kesetaraan akses, serta kurangnya inklusi terhadap kelompok tertentu. Identifikasi dilakukan dengan meninjau fenomena global dan nasional, kebijakan organisasi, serta berbagai isu yang menjadi sorotan publik. Tahap ini menjadi dasar bagi penentuan fokus penelitian.

2.2.2 Tahap Perumusan Tujuan dan Pertanyaan Penelitian

Setelah masalah teridentifikasi, peneliti merumuskan tujuan utama penelitian, yaitu menganalisis konsep DEI secara teoretis dan empiris, serta menggambarkan bagaimana implementasi DEI dapat memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi. Pertanyaan penelitian dirancang agar mampu mengarahkan analisis menuju pemahaman konseptual yang lebih mendalam.

2.2.3 Tahap Pengumpulan Literatur dan Sumber Data

Pada tahap ini, peneliti melakukan pencarian intensif terhadap berbagai literatur melalui database akademik seperti Google Scholar, JSTOR, ScienceDirect, ProQuest, dan SINTA. Literatur yang dipilih meliputi penelitian terbaru, teori dasar, model manajemen keberagaman, serta kebijakan DEI dari berbagai lembaga internasional. Peneliti memastikan bahwa literatur yang digunakan relevan dan diterbitkan dalam rentang waktu yang memadai agar sesuai dengan perkembangan terkini.

2.2.4 Tahap Analisis Isi (*Content Analysis*)

Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode content analysis. Proses ini melibatkan pengkodean konsep, pengelompokan hasil penelitian berdasarkan tema, identifikasi pola, dan komparasi antara berbagai temuan penelitian. Hasil analisis ini digunakan untuk membangun argumentasi ilmiah mengenai kondisi, tantangan, serta peluang implementasi DEI.

2.2.5 Tahap Penyusunan *State of the Art* dan *Review Penelitian Terdahulu*

Peneliti menyusun *state of the art* untuk menggambarkan perkembangan keilmuan terkait DEI dan bagaimana penelitian sebelumnya memberikan kontribusi terhadap pemahaman konsep ini. Tahap ini membantu menunjukkan celah

penelitian serta aspek-aspek penting yang perlu dianalisis lebih jauh. Review penelitian terdahulu juga memperkuat landasan teoretis dan memastikan bahwa hasil penelitian memiliki relevansi akademik.

2.2.6 Tahap Sintesis dan Penyusunan Pembahasan

Tahap ini melibatkan integrasi seluruh hasil analisis ke dalam pembahasan utama. Peneliti menyusun argumentasi ilmiah mengenai pentingnya DEI, faktor-faktor yang mempengaruhi penerapannya, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Sintesis dilakukan dengan menekankan hubungan antarvariabel dan menampilkan kontribusi konseptual dari penelitian ini.

2.2.7 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Rekomendasi

Pada tahap akhir, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan temuan yang telah dianalisis dan memberikan rekomendasi bagi organisasi, pembuat kebijakan, maupun peneliti selanjutnya. Rekomendasi ini berfokus pada cara meningkatkan penerapan DEI dan memperkuat kesetaraan serta inklusi dalam lingkungan kerja modern

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis literatur, dokumen akademik, dan berbagai hasil penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa implementasi *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)* telah berkembang menjadi salah satu strategi manajemen modern yang semakin diakui kontribusinya dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Hasil penelusuran menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan DEI dengan baik pada umumnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, serta lebih adaptif terhadap perubahan. Selain itu, berbagai studi internasional juga menegaskan bahwa keberagaman yang dikelola secara tepat dapat memperkuat kemampuan inovasi dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Dari sisi *diversity*, ditemukan bahwa keberagaman tidak hanya mencakup faktor-faktor demografis seperti usia, gender, etnis, agama, atau kemampuan fisik, namun juga meluas ke keberagaman kognitif, gaya komunikasi, latar pendidikan, hingga nilai-nilai budaya. Banyak perusahaan global terutama di sektor teknologi, finansial, dan pendidikan menunjukkan bahwa tim yang beragam memiliki performa brainstorming dan problem-solving yang lebih baik dibandingkan tim homogen. Pada komponen *equity*, hasil kajian menunjukkan adanya peningkatan kesadaran organisasi untuk memberikan akses yang setara, baik dalam hal kesempatan kerja, pelatihan, promosi jabatan, maupun sistem kompensasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa kebijakan kesetaraan dapat mengurangi diskriminasi sistemik dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan serta akuntabel. Sementara itu, pada aspek *inclusion*, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan budaya inklusif mampu membangun rasa aman psikologis (*psychological safety*) di antara karyawan. Lingkungan inklusif memungkinkan setiap individu untuk merasa dihargai, didengar, dan diberi ruang untuk berkontribusi. Kondisi ini berpengaruh langsung terhadap peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), loyalitas, serta produktivitas kerja. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa DEI bukan hanya konsep normatif, tetapi terbukti memiliki dampak nyata bagi perkembangan organisasi di berbagai sektor. Penerapan DEI juga terbukti mampu meningkatkan reputasi perusahaan, menarik kandidat berkualitas, serta memperkuat posisi kompetitif dalam persaingan global.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Pentingnya DEI dalam Manajemen Modern

Pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa DEI memiliki posisi strategis dalam manajemen organisasi masa kini. Keberagaman merupakan realitas sosial yang semakin tidak terhindarkan, terutama akibat globalisasi dan perkembangan teknologi yang memperluas ruang kerja lintas budaya. Tanpa pengelolaan yang tepat, keberagaman dapat menimbulkan konflik, kesalahpahaman, serta menurunkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem DEI yang terstruktur untuk memastikan bahwa setiap perbedaan dapat berfungsi sebagai sumber kekuatan, bukan kelemahan.

Konsep *equity* hadir sebagai penyeimbang dari keberagaman, memastikan bahwa setiap individu memperoleh akses dan peluang yang sama tanpa hambatan struktural. Dalam praktiknya, *equity* mendorong organisasi untuk menghilangkan bias dalam rekrutmen, memberikan pelatihan yang adil, serta menciptakan sistem kompensasi yang transparan. Hal ini penting karena keberagaman tanpa kesetaraan hanya akan menciptakan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja. *Inclusion* menjadi aspek yang paling kompleks namun paling menentukan dalam keberhasilan DEI. Tanpa inklusi, keberagaman dan kesetaraan tidak akan berjalan efektif. *Inclusion* memastikan bahwa seluruh anggota organisasi dapat

berpartisipasi secara penuh, tanpa tekanan sosial atau rasa terpinggirkan. Ketika inklusi berhasil diterapkan, hubungan antarpegawai menjadi lebih harmonis, komunikasi lebih terbuka, dan organisasi menjadi lebih mudah beradaptasi.

3.2.2 Dampak Implementasi DEI terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis memperlihatkan bahwa implementasi DEI memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Beberapa dampak yang paling menonjol meliputi:

- Peningkatan Inovasi dan Kreativitas. Tim dengan keberagaman kognitif menghasilkan lebih banyak ide, pendekatan unik, dan solusi kreatif. Hal ini terjadi karena perbedaan latar belakang pengalaman mempengaruhi cara individu melihat dan menyelesaikan masalah.
- Penguatan Pengambilan Keputusan. Keberagaman perspektif terbukti meningkatkan kualitas analisis sebelum keputusan strategis diambil. Tim yang beragam cenderung mempertimbangkan lebih banyak aspek risiko dan peluang.
- Peningkatan Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*). Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan, mereka menunjukkan motivasi kerja lebih tinggi, loyalitas meningkat, dan tingkat *turn over* menurun.
- Reputasi Organisasi yang Lebih Baik. Organisasi yang menerapkan DEI secara konsisten dipandang lebih profesional, progresif, dan memiliki kredibilitas lebih baik di mata publik maupun calon pekerja.
- Lingkungan Kerja yang Sehat dan Harmonis. Kesetaraan dan inklusi menciptakan suasana kerja yang aman secara psikologis, yang menjadi fondasi penting bagi kolaborasi dan produktivitas.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai konsep *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)*, dapat disimpulkan bahwa DEI merupakan kerangka strategis yang sangat penting dalam membangun organisasi modern yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Keberagaman (*diversity*) yang muncul dari perbedaan latar belakang, identitas, cara berpikir, serta pengalaman individu terbukti memberikan nilai tambah yang signifikan apabila dikelola secara tepat. Keberagaman memberi ruang bagi munculnya perspektif baru yang memperkaya proses kerja, membuka peluang inovasi yang lebih luas, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons dinamika lingkungan yang terus berubah.

Konsep *equity* menjadi elemen penyeimbang dalam penerapan DEI, karena memastikan bahwa setiap individu memperoleh hak, akses, dan kesempatan yang sama tanpa adanya diskriminasi, bias, maupun hambatan struktural lainnya. Penerapan kebijakan kesetaraan dalam rekrutmen, promosi, pelatihan, dan kompensasi terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan, adil, dan akuntabel. Dengan adanya *equity*, keberagaman yang ada dapat mencapai manfaat optimal, karena setiap individu diberi ruang yang setara untuk berkembang dan berkontribusi.

REFERENCES

- [1] A. N. Shore, B. R. Cleveland, and M. Sanchez, "Inclusive workplaces: A review and model," *Human Resource Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 176–189, 2018. Available: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- [2] L. H. Nishii, "The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups," *Academy of Management Journal*, vol. 62, no. 6, pp. 1754–1774, 2019. Available: <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0213>
- [3] M. E. Mor Barak, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, 5th ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2020. Available: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/managing-diversity/book251176>
- [4] Q. M. Roberson, "Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 8, pp. 69–88, 2021. Available: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055314>
- [5] S. L. Randel et al., "Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and uniqueness," *Human Resource Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 190–203, 2018. Available: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- [6] Deloitte, "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths," Deloitte Insights, 2020. Available: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/diversity-and-inclusion.html>
- [7] World Economic Forum, *Global Diversity, Equity, and Inclusion Benchmarks*, Geneva: WEF, 2020. Available: <https://www.weforum.org/reports/global-diversity-equity-and-inclusion-benchmarks>
- [8] J. Bourke and B. Dillon, "The six signature traits of inclusive leadership," *Deloitte Review*, no. 22, pp. 82–95, 2018. Available: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/inclusive-leadership.html>
- [9] S. Jonsen, M. Tatli, J. Ozbilgin, and G. Bell, "The tragedy of the uncommons: Reframing workforce diversity," *Human Relations*, vol. 72, no. 10, pp. 1611–1637, 2019. Available: <https://doi.org/10.1177/0018726719846710>

- [10] E. H. Salas-Vallina, J. Alegre, and R. Fernández, “Inclusive leadership and employee engagement,” *Journal of Business Research*, vol. 121, pp. 155–168, 2020.
Available: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.044>
- [11] M. Buengeler, M. Homan, and D. Voelpel, “The challenge of managing diversity,” *Academy of Management Perspectives*, vol. 32, no. 2, pp. 190–205, 2018.
Available: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0142>
- [12] OECD, *Diversity and Inclusion in the Workplace*, Paris: OECD Publishing, 2020.
Available: <https://www.oecd.org/employment/diversity-in-the-workplace.htm>
- [13] International Labour Organization, *Equality and Non-Discrimination at Work*, Geneva: ILO, 2019.
Available: <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination>
- [14] McKinsey & Company, “Diversity wins: How inclusion matters,” 2020.
Available: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- [15] S. K. Jha and J. Kumar, “Inclusive HRM and organizational sustainability,” *Sustainability*, vol. 13, no. 5, pp. 1–15, 2021.
Available: <https://doi.org/10.3390/su13052512>
- [16] A. F. Rofcanin, K. Las Heras, and M. Bakker, “Family supportive supervisor behaviors and inclusive climate,” *Journal of Vocational Behavior*, vol. 119, 2020.
Available: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103408>
- [17] R. M. Ferdman and B. R. 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-9781118764282>
- [18] S. Sabharwal, “Is diversity management sufficient?” *Public Personnel Management*, vol. 49, no. 4, pp. 463–491, 2020.
Available: <https://doi.org/10.1177/0091026020903504>
- [19] United Nations, *Guidance on Diversity and Inclusion*, New York, NY, USA: UN, 2021.
Available: <https://www.un.org/en/impact/un-guidance-diversity-inclusion>
- [20] P. F. Dasanayaka and K. Sardana, “Workplace inclusion and firm performance,” *Journal of Organizational Effectiveness*, vol. 8, no. 3, pp. 310–327, 2021.
Available: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2020-0052>