



Implementasi Kebijakan Diversity, Equity, and Inclusion di Industri Teknologi

M. Rustam Novrianzah^{1*)}; Mone Stephanus Andrias²⁾

1) m.rustam@ui.ac.id, Universitas Indonesia, Jl. Lingkar, Pondok Cina, Indonesia

2) mone.stephanus@ui.ac.id, Universitas Indonesia, Jl. Lingkar, Pondok Cina, Indonesia

Article Information:

Keywords:

Corporate Culture;
Employee Diversity;
Organizational;
Self-Determination Theory;
Information Technology;
Industry;

Article History:

Received : May 22, 2025
Revised : July 15, 2025
Accepted : Sept 02, 2025

Article Doi:

<http://doi.org/10.22441/jdm.v8i2.33660>

Abstract

This research is motivated by the importance of implementing Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) policies in the Indonesian technology industry, especially in Software as a Service (SaaS) companies operating in Jakarta, and the need to increase innovation and global competitiveness through a more inclusive and diverse work environment. The main problems identified are how employees perceive and experience DEI policies, and the challenges faced in implementing them in a heterogeneous and dynamic work environment. This research uses a qualitative approach with a case study design at PT. Cloud, where data is collected through in-depth semi-structured interviews with employees from various backgrounds, positions, and work experiences. Data analysis was carried out thematically, strengthening data validity by source triangulation. The results indicate that the DEI policy implemented in the PT Cloud entity has created a more inclusive and supportive work atmosphere. Cultural bias and resistance at the structural level are a challenge to solve. Overall, the implementation of DEI increases job satisfaction, motivation, and collaboration between teams.

1. PENDAHULUAN

Urgensi penelitian DEI di sektor IT Indonesia terletak pada potensinya untuk mendorong inovasi, mengurangi kesenjangan sistemik, dan meningkatkan daya saing global. Sementara itu, pemilihan Jakarta sebagai lokasi penelitian didasarkan pada posisinya sebagai pusat teknologi, cerminan keragaman nasional, persaingan talenta yang ketat, serta variasi praktik DEI yang memberikan wawasan komprehensif. Melalui pendekatan sistem, penelitian ini dapat mengungkap bagaimana DEI berinteraksi dengan faktor eksternal seperti regulasi dan pasar, sementara perspektif perilaku organisasi membantu memahami dampak DEI terhadap motivasi dan retensi karyawan. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya berkontribusi pada literasi akademis, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan IT di Indonesia untuk membangun sistem dan budaya organisasi yang berkelanjutan serta responsif terhadap tantangan global. Dengan demikian, integrasi DEI ke dalam strategi bisnis tidak lagi dipandang sebagai beban, melainkan sebagai investasi jangka panjang untuk menciptakan ekosistem teknologi yang inklusif dan kompetitif.

Kesenjangan dalam penelitian terlihat dari penelitian yang relevan terkait inklusivitas dan keberagaman dalam dunia industri seperti terlihat dalam Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Penelitian yang relevan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun dan Penerbit	Lokasi Penelitian	Metode	Fokus Variable	Hasil Penelitian	Kelemahan/Keterbatasan	Link
1	Petia Genkova and Henrik Schreiber	Diversity attitudes and sensitivity of employees and leaders in the German STEM-sector	2022	German sector of science, technology, engineering and mathematics (STEM)	semi-structured qualitative interviews	The role of diversity in the corporate climate, cultural, age, and employee performance	kurangnya kesadaran dan kompetensi terkait keberagaman (usia, gender, dan perbedaan pendapat) pada	fokus hanya pada variable diversity dan kinerja	https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.960163/full
2	Siti Maharani1, Umar Mono2, Alemia Br Perangin-Angin	Managing Cross Culture Diversity: Issues and Challenges in Workplace	2022	Di Perusahaan Indonesia, namun tidak diketahui lokasi penelitiannya (tidak tercantum dalam penelitian)	descriptive method with a qualitative approach, data collection non-probability of the purposive type sampling	diversity of employees in terms of ethnicity and communication barrier	konflik dalam berkomunikasi yang terjadi adalah hambatan psikologi dan semantik karyawan, untuk itu komunikasi karyawan secara	fokus hanya pada variable diversity dan kinerja antara pekerja Indonesia dan Asing	https://www.ojs.wahanapublikasi.com/index.php/austronesian/article/view/16
3	Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N.	Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics promote innovation capacity?	2021	Industri di United Arab Emirates	partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)	keberagaman tenaga kerja, dan praktik inklusi, inovasi iklim organisasi	Praktik inklusi dan keragaman tenaga kerja berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi perusahaan teknologi di UEA.	Fokus diversity dan inklusi, inovasi organisasi	https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2311975.2021.1947549
4	Calvin, Julius Kurnaedi, Jimmy Lim, Rano Ardiansyah, Alden Nelson	Analisa Strategi Diversity Analytic Pada Suatu Perusahaan	2023	Di Perusahaan Indonesia, namun tidak diketahui lokasi penelitiannya (tidak tercantum dalam penelitian)	metode deskriptif data kualitatif.	keragaman (diversity), keseimbangan (Equity), Inklusi	Keberagaman budaya dapat menjadi media dalam pemecahan masalah organisasi melalui penciptaan	Fokus keragaman (diversity), keseimbangan (Equity), Inklusi	https://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/jpkm/article/view/1041/775
5	Deborah Chiamaka Odazie, et.al	Diversity and Inclusion: Deploying Technology in Driving	2024	Penelitian di Amerika	Kuesioner dike	keragaman (diversity), Inklusi, Teknologi dan Kinerja	DEI berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja	keragaman (diversity), Inklusi, Teknologi dan Kinerja	https://ejournal.sorg/ghrm/vol12-issue-2-2024/diversity-and-inclusion-

Sumber: Diolah (2025)

Genkova, P., & Schreiber, H. (2022) mengatakan bahwa kurangnya kesadaran dan kompetensi terkait keberagaman (usia, gender, dan perbedaan pendapat) pada karyawan dan manajer yang disebabkan oleh konteks pekerjaan dan kurangnya pelatihan (Genkova & Schreiber, 2022). Siti Maharani1, Umar Mono, Alemia Br Perangin-Angin mengatakan bahwa komunikasi horizontal efektif antara karyawan Indonesia dan asing secara proaktif mengatasi konflik serta menegaskan peran penting keberagaman etnis dalam membentuk pola komunikasi di antara mereka (Siti Maharani et al., 2022).

Chaudhry et. al (2021) mengatakan bahwa praktik inklusi dan keragaman tenaga kerja berpengaruh positif terhadap kapasitas inovasi perusahaan teknologi pada konteks Uni Emirat Arab (Chaudhry et al., 2021). Sedangkan Yadav dan Lenka (2020) mengatakan bahwa manajemen keragaman berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan individu di perusahaan teknologi (Yadav & Lenka, 2020). Kania Laelawati (2024) mengatakan bahwa strategi inklusi yang komprehensif, dapat meningkatkan kinerja tim di lingkungan kerja digital; Keberagaman kognitif dan inklusi merupakan aset yang sangat berharga dalam peningkatan produktivitas karyawan di era kerja digital (Laelawati, 2024).

Calvin et.al (2023) mengatakan bahwa keberagaman budaya dapat menjadi media dalam pemecahan masalah

organisasi melalui penciptaan inovasi kreatif dan lingkungan kerja yang menghargai eksistensi setiap individu dalam perusahaan dan menciptakan keadilan (Calvin et al., 2023). Gerhard Grandnaldy Manurung, M. Chaerul Rizki (2024) mengatakan bahwa Implementasi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada keragaman dan inklusi dilakukan dengan baik memberikan kesetaraan dan prinsip "orang yang tepat di tempat yang tepat" dan kinerja sejak perekrutan dan pengembangan karir karyawan secara terbuka (Manurung & Rizki, 2024).

DEI berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan kepercayaan dan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Deborah Chiamaka et al., 2024). Manajemen keberagaman harus disertai dengan implementasi inklusivitas dan strategi sense of belonging, budaya organisasi yang holistik dan imparial dari setiap level organisasi serta menyediakan informasi yang diperlukan kepada karyawan (Walraven, 2022).

Berdasarkan penelitian diatas terdapat perbedaan nyata dengan artikel penulis yang mengkaji DEI di perusahaan IT di Jakarta. Kebaruan penelitian terletak pada fokus spesifik terhadap industri teknologi di Jakarta sebagai pusat inovasi Indonesia, yang belum banyak dieksplorasi dalam studi serupa. Melalui pendekatan kualitatif holistik, studi ini bertujuan menggali secara mendalam dinamika persepsi karyawan terkait praktik DEI, termasuk faktor kultural dan struktural yang unik di lingkungan kerja IT. Lebih lanjut, analisis terintegrasi dilakukan untuk menginvestigasi bagaimana DEI mempengaruhi motivasi kerja dan kapasitas inovasi tim—sebuah aspek yang dapat memberikan perspektif segar dalam teori manajemen SDM sekaligus rekomendasi kebijakan berbasis bukti bagi perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjembatani kesenjangan literatur, tetapi juga menawarkan solusi adaptif bagi tantangan DEI di sektor teknologi yang terus berevolusi. Adapun tujuan penelitian adalah Untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana persepsi serta pengalaman yang dirasakan karyawan dengan latar belakang, identitas, dan posisi yang berbeda dalam organisasi memaknai dan merasakan dampak dari kebijakan keberagaman, keadilan dan inklusivitas serta untuk mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual dalam organisasi yang memfasilitasi atau menghambat kebijakan dan interaksi terkait keadilan dan inklusivitas di lingkungan kerja yang beragam.

2. KAJIAN LITERATUR

2.1 Keberagaman (*Diversity*)

Keberagaman, merupakan konsep yang memiliki banyak aspek dan dinamis yang melampaui definisi sederhana dari representasi demografis. Pada intinya, keragaman mencakup spektrum yang luas dari perbedaan manusia, termasuk pada usia, etnis, keyakinan agama, latar belakang budaya (Verlinden, 2024). Konsep ini mengakui bahwa setiap individu membawa kombinasi unik dari pengalaman hidup, perspektif, dan karakteristik yang melekat yang dibentuk oleh penanda identitas yang terlihat dan tidak terlihat. Pemahaman modern tentang diversity dalam konteks organisasi telah berevolusi dari pendekatan awal yang digerakkan oleh kepatuhan yang berfokus pada kuota ras dan gender menjadi pengakuan yang lebih holistik terhadap interseksionalitas-sifat kategorisasi sosial yang saling berhubungan yang menciptakan sistem yang tumpang tindih dalam hal keuntungan atau kerugian (Diversity.com, 2025).

Kusumardhani S Konsep diversity dalam DEI berakar pada pemahaman bahwa heterogenitas kelompok dapat mendorong inovasi, kreativitas, dan pengambilan keputusan yang lebih berkualitas. Penelitian Richard menunjukkan bahwa tim yang beragam secara etnis dan kultural cenderung menghasilkan ide-ide dengan kualitas lebih tinggi dibandingkan kelompok homogen karena adanya pertukaran perspektif yang kaya (Riana et al., 2024). Hal ini sejalan dengan temuan McCuiston et al. yang menyatakan bahwa organisasi yang mengimplementasikan kebijakan diversity management secara efektif dapat meningkatkan kepuasan karyawan, loyalitas pelanggan, dan keunggulan kompetitif. Misalnya, perusahaan yang merekrut karyawan dari berbagai latar belakang nasionalitas mampu memahami kebutuhan pasar global secara lebih mendalam, sehingga strategi pemasarannya lebih tepat sasaran (Riana et al., 2024).

Para ahli kontemporer menekankan bahwa diversity bukan hanya tentang representasi numerik, tetapi tentang menciptakan lingkungan di mana berbagai perspektif secara aktif dicari, dihargai, dan diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan (Kozai Group, 2023). Penelitian yang dikutip dalam studi organisasi menunjukkan bahwa tim dengan keragaman kognitif, perbedaan dalam pendekatan pemecahan masalah dan gaya pemrosesan informasi, secara konsisten mengungguli kelompok homogen dalam inovasi dan tugas-tugas pengambilan keputusan yang kompleks (Diversity.com, 2025). Dimensi kognitif dari diversity ini melengkapi pertimbangan demografis tradisional, yang mengakui bahwa individu dari latar belakang yang sama masih dapat menawarkan perspektif yang berbeda berdasarkan pelatihan pendidikan, pengalaman profesional, dan nilai-nilai pribadi mereka. Kerangka kerja Indeks Kompetensi Inklusif (ICI) lebih lanjut mengkuantifikasi pemahaman ini dengan mengukur kapasitas individu untuk menjembatani perbedaan melalui kesadaran diri, membangun hubungan melintasi kesenjangan sosial, dan kepekaan terhadap dinamika kekuasaan (Kozai Group, 2023).

Secara kritis, konsep diversity menolak gagasan tentang identitas "baku" atau "netral", dan sebaliknya memposisikan perbedaan sebagai karakteristik mendasar dari pengalaman manusia. Pergeseran paradigma ini menantang organisasi untuk bergerak melampaui toleransi terhadap keragaman menuju apresiasi yang tulus terhadap bagaimana perspektif yang beragam dapat memperkuat hasil kolektif (Diversity.com, 2025).. Konsep Diversity modern juga menekankan pentingnya interseksionalitas, yang mengakui bahwa setiap individu mengalami efek gabungan dari

berbagai faktor identitas. Seorang perempuan penyandang disabilitas LGBTQ+ kulit berwarna, misalnya, menghadapi tantangan yang berbeda yang tidak dapat diatasi melalui konsep diversity satu sumbu (Diversity.com, 2025). Kompleksitas ini mengharuskan organisasi untuk mengadopsi pendekatan bernuansa yang memperhitungkan sistem hak istimewa dan marginalisasi yang tumpang tindih. Fokus ICI pada “mengenal orang lain” dan “menjembatani perbedaan” memberikan pendekatan metodologis untuk mengembangkan kompetensi budaya ini baik di tingkat individu maupun institusional (Kozai Group, 2023).

Analisis kinerja yang melibatkan aspek diversity dalam perusahaan adalah tercukupinya komposisi karyawan dalam berbagai kelompok minoritas dan mayoritas tanpa menimbulkan dominasi kelompok, disamping itu keterwakilan dari setiap kelompok terdapat dalam struktur manajemen yang penting yang krusial dalam pengambilan kebijakan (adanya keseimbangan posisi) diterapkannya proses pembelajaran keragaman termasuk dalam hal budaya melalui pelatihan budaya organisasi yang dapat diterima semua kelompok (Calvin et al., 2023).

Ketidaksetaraan gender, umur, maupun kemampuan dapat mengakibatkan dampak negative bagi perusahaan terutama terjadinya perunan produktivitas dan motivasi kerja kelompok yang diperlakukan tidak adil sehingga lingkungan kerja menjadi tidak kondusif dan tidak memberikan kenyamanan kepada karyawan. Sehingga perusahaan wajib untuk memberikan penghargaan kepada setiap orang dan menghargai setiap individu untuk mendapatkan kesempatan belajar untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas dalam bekerja sehingga dapat menumbuhkan sikap saling menghargai dan mendukung pola pikir yang kreatif dan inovatif sehingga kesetaraan ini dapat membuat karyawan bebas berekspresi maupun menyampaikan ide idenya tanpa adanya kesenjangan sehingga meningkatkan. Pengelolaan gender yang baik akan berdampak pada produktivitas sebagaimana halnya aspek equity untuk menciptakan suasana kerja yang terbuka dan memberikan aktualisasi diri dari setiap karyawan dapat terakomodir karena adanya kebebasan pendapat tanpa harus memandang kondisi yang berbeda-beda dan latar belakang seseorang sehingga ini memberikan ide yang bervariasi untuk digunakan dalam mencapai tujuan bersama (Calvin et al., 2023).

2.2 Keadilan (*Equity*)

Konsep equity menempati posisi sentral sebagai prinsip keadilan yang menuntut perlakuan adil dan proporsional bagi setiap individu, bukan sekadar memberikan perlakuan yang sama tanpa mempertimbangkan kebutuhan dan tantangan yang berbeda. Equity sering kali disalahartikan sebagai kesetaraan atau equality, padahal secara esensial kedua konsep ini memiliki perbedaan mendasar. Equality atau kesetaraan menekankan pada pemberian perlakuan, akses, dan peluang yang sama kepada semua orang tanpa melihat latar belakang atau kondisi mereka. Sementara itu, equity atau ekuitas menuntut adanya penyesuaian perlakuan, akses, dan peluang berdasarkan kebutuhan spesifik individu atau kelompok, dengan tujuan utama menghilangkan hambatan sistemik dan menciptakan hasil akhir yang setara bagi semua pihak, terutama mereka yang selama ini terpinggirkan atau mengalami ketidakadilan struktural - perempuan cenderung memperoleh lebih sedikit manfaat ekonomi dan akses atas teknologi digital (Silalahi et al., 2025). Para ahli dan sumber jurnal internasional menegaskan bahwa equity dalam konteks DEI merupakan respons terhadap realitas sosial yang penuh ketimpangan, di mana perlakuan yang sama justru seringkali memperkuat ketidakadilan yang sudah ada. Equity dipahami sebagai prinsip yang fleksibel dan adaptif, di mana kebijakan dan praktik organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan nyata individu, bukan sekadar mengikuti standar yang seragam atau *one size fits all* (Silalahi et al., 2025). Dalam konteks ini, equity menjadi landasan dalam mendesain kebijakan rekrutmen, promosi, pengembangan karier, hingga penataan lingkungan kerja yang benar-benar inklusif.

Equity memastikan bahwa setiap individu, apapun latar belakangnya, memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dan berkembang dalam organisasi atau masyarakat. Dengan demikian, equity menjadi fondasi bagi terciptanya keadilan sosial yang berkelanjutan dan bermakna. Perbedaan peran antara laki-laki dan perempuan (gender) sebagai bentuk sistem budaya yang dominan adalah patrilineal dimana laki-laki dianggap sebagai pihak yang diutamakan karena adanya perbedaan fisik dan pencari nafkah keluarga. Tidak ada pilihan seseorang dilahirkan menjadi seorang anak perempuan atau laki-laki, kodrat illahi yang menentukannya semenjak dalam kandungan, orangtua (Mustakimah et al., 2023).

Konsep equity dalam DEI adalah prinsip keadilan yang menuntut perlakuan adil dan proporsional bagi setiap individu, dengan mempertimbangkan kebutuhan, tantangan, dan hambatan yang berbeda-beda. Equity bukan sekadar memberikan perlakuan yang sama, tetapi menyesuaikan dukungan dan sumber daya agar setiap orang memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang dan berkontribusi. Equity menuntut adanya pengakuan terhadap sejarah ketidakadilan, komitmen terhadap perubahan sistemik, serta evaluasi berkelanjutan untuk memastikan tercapainya keadilan yang sejati. Dengan demikian, equity menjadi fondasi utama dalam menciptakan lingkungan yang benar-benar inklusif, memberdayakan, dan berkeadilan sosial (Hafidz, 2025).

2.3 Inklusi (*Inclusion*)

Inclusion atau inklusi merupakan prinsip yang menekankan penciptaan lingkungan di mana setiap individu-terlepas dari latar belakang, identitas, atau karakteristiknya-merasa diterima, dihargai, dan memiliki kesempatan untuk

berkontribusi secara penuh. Berbeda dengan diversity yang fokus pada representasi keragaman, atau equity yang berupaya menyesuaikan dukungan berdasarkan kebutuhan, inklusi bertujuan membangun sistem dan budaya yang memastikan partisipasi aktif semua pihak. Definisi ini menegaskan bahwa inklusi tidak sekadar hadir secara fisik dalam suatu ruang, tetapi melibatkan pengakuan terhadap nilai unik setiap individu dan integrasinya ke dalam proses inti organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), penelitian Afrida Yanis (2022) menunjukkan bahwa praktik inklusif mencakup kebijakan rekrutmen yang transparan, program mentoring lintas hierarki, dan pengembangan sistem umpan balik yang memastikan suara karyawan dari kelompok minoritas didengar (Rahayu et al., 2025).

Inklusi juga erat kaitannya dengan konsep *psychological safety*, di mana individu merasa aman untuk mengekspresikan identitas, pendapat, atau kekhawatiran tanpa takut dihukum atau diabaikan. Studi Google's Project Aristotle (2015) mengungkapkan bahwa tim dengan tingkat keamanan psikologis tinggi-salah satu indikator inklusi-menunjukkan produktivitas 12% lebih tinggi dibandingkan tim lain. Temuan ini sejalan dengan penelitian McCuiston et al (2004) yang menemukan bahwa lingkungan kerja inklusif meningkatkan retensi karyawan dari kelompok marginal hingga 40%, karena mereka merasa diakui dan diberdayakan (Farhani, 2024).

Lu Chen et al. (2020) menyatakan bahwa organisasi memiliki kapasitas untuk meningkatkan inklusivitas bagi anggotanya dengan menunjukkan komitmen dari manajemen puncak dalam menciptakan iklim yang inklusif. Komitmen ini terlihat dalam penerapan praktik-praktik inklusif yang mendorong partisipasi aktif karyawan (Chen et al., 2020). Janssens & Zanoni (2024) mengungkapkan bahwa literatur tentang gender dan keberagaman menunjukkan dua indikator utama kesetaraan struktural dalam organisasi yang memiliki keberagaman etnis: yaitu penghargaan terhadap berbagai bentuk pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi, serta pemberdayaan semua karyawan untuk mengekspresikan identitas mereka (Johnsen et al., 2023).

Di sektor korporat, inklusi memanifestasikan dalam kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja, seperti *remote working* bagi karyawan dengan tanggung jawab keluarga atau kondisi kesehatan mental. Perusahaan seperti Microsoft dan SAP telah mengadopsi praktik *neurodiversity hiring programs* yang menyesuaikan proses rekrutmen untuk kandidat autistik, termasuk mengganti wawancara lisan dengan tugas simulasi kerja. Langkah ini tidak hanya meningkatkan keragaman kognitif tetapi juga membuktikan bahwa inklusi memungkinkan organisasi memanfaatkan talenta yang selama ini terabaikan (geekAdmin, 2024).

Tantangan utama dalam implementasi inklusi adalah mengubah pola pikir dari sekadar "menerima perbedaan" menjadi "aktif memberdayakan perbedaan". Penelitian Mullin et al. (2021) mengidentifikasi tiga hambatan umum: (1) resistensi budaya organisasi yang menganggap inklusi sebagai beban biaya tambahan, (2) kurangnya metrik kuantitatif untuk mengukur keberhasilan inisiatif inklusi, dan (3) bias tidak sadar (*unconscious bias*) dalam kepemimpinan yang cenderung mempromosikan karyawan dengan latar belakang serupa (Rahayu et al., 2025). Untuk mengatasinya, organisasi seperti Salesforce menggunakan alat analitik untuk melacak partisipasi karyawan dari kelompok minoritas dalam proyek strategis, sementara Deloitte mengembangkan pelatihan *bias interrupters* yang membantu manajer mengidentifikasi dan menetralkan prasangka dalam keputusan promosi. Inklusi di tingkat tim, praktik seperti *round-robin brainstorming* (teknik diskusi yang memastikan setiap anggota tim berbicara) dan *inclusive meeting norms* (misalnya, menghindari jargon budaya spesifik) membantu menciptakan dinamika kolaboratif yang adil (Farhani, 2024).

Komitmen semua unsur dalam masyarakat terkait kesetaraan, keadilan dan keberagaman sudah tertanam dalam jiwa secara nasional mengingat falsafah Pancasila sebagai salah satu sumber dari segala sumber hukum telah menyematkan - bahwa perbedaan adalah merupakan hadiah terindah dari Tuhan – dalam kebhineka tunggal ika an. Sehingga setiap sector usaha yang ada di Indonesia termasuk sector IT dapat diakses dan dapat mengembangkan karir dengan lingkungan kerja yang inklusi tanpa ada keberpihakan – terbebas dari pelecehan apapun, usia, budaya, bahasa, asal, ras, dan etnis, agama atau kepercayaan, gender, status pernikahan, kehamilan, seksualitas, dan disabilitas (Rohadisantoso, 2024).

Secara global, inklusi telah menjadi bagian dari standar ESG (Environmental, Social, Governance), di mana investor menilai perusahaan berdasarkan keberagaman dewan direksi, transparansi kebijakan inklusi, dan upaya memerangi diskriminasi. Laporan McKinsey (2023) mencatat bahwa perusahaan dengan skor inklusi tinggi mengalami peningkatan valuasi pasar hingga 35% dibandingkan pesaing, karena dianggap lebih resilien dalam menghadapi krisis dan perubahan pasar (geekAdmin, 2024).

3. METODE

Penelitian Kualitatif menggunakan data primer maupun sekunder yang diperoleh melalui studi literasi diselaraskan dengan asumsi pembelajaran dari partisipan karena bersifat eksploratif bukan dari kacamata peneliti melainkan dari sudut pandang responden berdasarkan informasi yang didengar. Penelitian kualitatif terkait kesetaraan, inklusivitas dan keberagaman sangat menarik dalam kasus marginalisasi kelompok berdasarkan gender, ras, etnis, disabilitas, orientasi seksual, dan kelas sosial ekonomi yang menghasilkan hubungan kekuasaan yang asimetris. Metode kualitatif lebih mengutamakan data data teks dan gambar, memiliki langkah-langkah unik dalam analisis data, dan menggunakan desain yang beragam. Penulis mendapatkan informasi dari berbagai sumber data yang dikumpulkan dan

dianalisis dengan pendekatan dalam dokumentasikan integritas metodologis atau keakuratan - atau keabsahan - data yang dikumpulkan (John W. Creswell & Creswell, 2018).

Pemilihan Jakarta sebagai lokasi penelitian didasarkan kepada kenyataan dimana Jakarta merupakan pusat teknologi dan inovasi di Indonesia, dengan kontribusi 60% terhadap investasi teknologi nasional (BKPM, 2023). Kota ini menjadi kantor pusat bagi 85% startup unicorn Indonesia, seperti Gojek dan Tokopedia, serta perusahaan multinasional seperti Microsoft dan Google. Konsentrasi perusahaan IT ini menciptakan ekosistem yang saling terhubung, memungkinkan penelitian untuk menganalisis interaksi antara kebijakan DEI dan dinamika pasar. Melalui teori *Contingency* Lawrence & Lorsch (1967) perusahaan di Jakarta dipandang harus beradaptasi dengan lingkungan kompetitif yang cepat berubah, di mana DEI dapat menjadi sumber keunggulan adaptif (Nur Ilmiah Rivai et al., 2024).

Pemilihan partisipan dilakukan melalui teknik *purposive sampling* untuk memastikan representasi yang beragam dari segi jabatan, latar belakang demografis, dan tingkat keterlibatan dalam kebijakan DEI. Kriteria partisipan mencakup karyawan dari berbagai level hierarki, representasi gender, usia, asal daerah, serta pengalaman kerja minimal satu tahun di perusahaan yang menjadi fokus penelitian; pengalaman kerja minimal satu tahun dipilih menjadi *benchmark* karena dalam jangka waktu tersebut partisipan diasumsikan sudah merasakan dan menyesuaikan dengan lingkungan dan budaya perusahaan. Proses seleksi partisipan melibatkan koordinasi dengan departemen sumber daya manusia (SDM) perusahaan untuk mengidentifikasi karyawan yang memenuhi kriteria, sekaligus menjaga prinsip kerahasiaan dan etika penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dan analisis dokumen yang tersedia. Wawancara semi-terstruktur dipilih karena memberikan fleksibilitas bagi partisipan untuk mengungkapkan pengalaman dan persepsi mereka secara mendalam, tanpa terbatas pada pertanyaan yang kaku. Panduan wawancara mencakup pertanyaan terbuka seperti, “*Bagaimana Anda memaknai kebijakan DEI di perusahaan ini?*” atau “*Apa pengalaman konkret Anda terkait dukungan organisasi dalam hal kesetaraan?*”. Setiap sesi wawancara direkam setelah memperoleh persetujuan partisipan, kemudian dialihbahasakan ke dalam transkrip teks untuk memudahkan analisis. Kemudian wawancara di transcribe menggunakan pendekatan 'clear verbatim' dimana komen tidak relevan dan informasi sensitif dan confidential dihilangkan untuk memudahkan tinjauan dan menjaga anonimitas narasumber.

Susanto et.al (2023) mengatakan bahwa teknik yang dapat digunakan peneliti untuk memeriksa validitas data adalah dengan menggunakan triangulasi data yang meliputi triangulasi metode, antarpeliteli, sumber data, teori. Untuk menjaga keandalan dan *trustworthiness* data, peneliti menerapkan prinsip triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan perspektif dari partisipan yang berasal dari level jabatan, divisi, *gender*, dan latar belakang yang berbeda. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan perspektif partisipan dari level jabatan berbeda (misalnya, staff vs. manajerial). Misalnya, klaim manajemen tentang transparansi promosi jabatan dapat diverifikasi melalui wawancara dengan karyawan yang mengalami proses tersebut; Langkah ini mengurangi risiko *bias* subjektivitas dan meningkatkan kekokohan analisis. Dengan demikian, data yang diperoleh tidak hanya mewakili satu sudut pandang, melainkan mencerminkan keragaman pengalaman di lingkungan kerja PT. Cloud. Selain itu, proses analisis tematik dilakukan secara sistematis, mulai dari tahap familiarisasi data, pembuatan kode awal, identifikasi tema, hingga peninjauan ulang tema untuk memastikan bahwa setiap temuan benar-benar didukung oleh data yang valid dan konsisten. Peneliti juga menjaga audit trail, yaitu dokumentasi rinci setiap langkah analisis, agar proses interpretasi data dapat ditelusuri dan diuji ulang oleh pihak lain jika diperlukan (Susanto et al., 2023).

4. HASIL DAN DISKUSI

Hasil

Bias gender dalam dunia usaha biasanya perbedaan pendapatan dan penempatan struktur manajemen level pengambil kebijakan sehingga berdampak pada pelecehan baik secara fisik maupun kedudukan sehingga menurunkan daya saing ekonomi. Seperti disampaikan oleh Kangile et al., (2021) bahwa kesetaraan gender meningkatkan daya saing dan pertumbuhan ekonomi (Sudirman & Susilawaty, 2022). Hampir semua negara terutama di negara berkembang kesetaraan gender masih menjadi permasalahan klasik sedangkan di negara maju bahwa kedudukan perempuan dan laki-laki setara dan saling mendukung dalam pertumbuhan ekonomi (Mustakimah et al., 2023).

Perbedaan peran antara laki-laki dan perempuan (gender) sebagai bentuk sistem budaya yang dominan adalah patrilineal dimana laki-laki dianggap sebagai pihak yang diutamakan karena adanya perbedaan fisik dan pencari nafkah keluarga. Tidak ada pilihan seseorang dilahirkan menjadi seorang anak perempuan atau laki-laki, kodrat illahi yang menentukannya semenjak dalam kandungan, orangtua (Mustakimah et al., 2023). Bias gender dalam dunia usaha biasanya perbedaan pendapatan dan penempatan struktur manajemen level pengambil kebijakan sehingga berdampak pada pelecehan baik secara fisik maupun kedudukan sehingga menurunkan daya saing ekonomi. Seperti disampaikan oleh Kangile et al., (2021) bahwa kesetaraan gender meningkatkan daya saing dan pertumbuhan ekonomi (Sudirman & Susilawaty, 2022). Hampir semua negara terutama di negara berkembang kesetaraan gender masih menjadi

permasalahan klasik sedangkan di negara maju bahwa kedudukan perempuan dan laki-laki setara dan saling mendukung dalam pertumbuhan ekonomi (Olubiyi et al., 2022).

Meski tidak memiliki kebijakan tertulis tentang DEI (Diversity, Equity, Inclusion), nilai-nilai toleransi telah mengkristal sebagai budaya organisasi. Mekanisme ini terbukti efektif menciptakan rasa aman. Keberagaman dipandang sebagai aset untuk kolaborasi, sementara kesetaraan diwujudkan melalui fleksibilitas dan pengakuan dan apresiasi terhadap keberagaman. Hal-hal ini mencerminkan kompleksitas dan adaptasi yang terjadi dalam kehidupan sosial karyawan di lingkungan kerja yang beragam. Karyawan PT. Cloud secara umum memaknai lingkungan kerja mereka sangat nyaman untuk mengekspresikan identitas, baik dari segi agama, budaya, gender, maupun latar belakang personal. Sebagai contoh, karyawan mengungkapkan pengalaman cuti umroh yang dipermudah meski atasan berbeda agama. Fleksibilitas waktu kerja yang berbasis tanggung jawab, memungkinkan penyesuaian antara ritme *personal* dan pekerjaan.

Dari perspektif gender, meski industri IT dikenal *male-dominated*, perempuan di PT. Cloud merasa diterima setara. Bahkan, pengalaman sebelumnya yang penuh stereotip dan tekanan di perusahaan lain tidak ditemukan di perusahaan. Karyawan perempuan merasa didukung dan diberi kesempatan yang sama. Dari segi penilaian oleh manajer, kompetensi tetap menjadi parameter utama dalam proses penilaian, dan manajer objektif dalam menilai performa karyawan yang beragam tanpa terkena *pitfall* stereotip yang lumrah ditemui di industri IT. Namun, meski perempuan diakui kompeten, stereotip seperti “perempuan kurang logis” masih muncul dalam bentuk candaan seksis sporadis dari oknum. Perusahaan belum memiliki mekanisme struktural untuk merespons kepada *microaggression* ini, meski insidennya tidak berulang. Walaupun sentimen diskriminatif dan *microaggression* tidak dapat dimitigasi dan dihilangkan secara penuh, stereotip seperti “perempuan kurang logis” berhasil dipatahkan melalui praktik meritokrasi, di mana peluang promosi terbuka berdasarkan skill sehingga kesetaraan kesempatan dapat dicapai.

Ekspresi identitas kedaerahan juga dihargai. Meski karyawan harus sedikit beradaptasi, seperti menyesuaikan volume bicara untuk menghindari kesan “keras”, perbedaan budaya justru dianggap memperkaya dinamika tim. Interaksi lintas divisi berjalan cair tanpa segregasi struktural, meski kelompok informal terbentuk karena kecenderungan kepribadian (misal: introvert berkumpul dengan sesama introvert) ketimbang faktor identitas.

Keterbukaan berpendapat menjadi ciri khas lingkungan kerja PT. Cloud. Hierarki yang tidak kaku memungkinkan junior menyampaikan ide tanpa takut dianggap “kurang sopan”; budaya ini didukung oleh sistem kerja yang berorientasi hasil.

Catatan menarik muncul terkait kesetaraan dalam interaksi sosial bagi karyawan dengan latar belakang pendidikan karena walaupun secara kebijakan perusahaan tidak mendiskriminasi secara pekerjaan dan bahkan memberikan ruang yang sama bagi lulusan SMK untuk mengembangkan keahlian mereka terkait IT, kenyataan di lapangan menunjukkan lulusan SMK kerap diremehkan oleh segelintir rekan S1/S2. Selain itu inklusivitas bagi mereka yang menyandang disabilitas masih terlewatkan.

Fleksibilitas waktu (bekerja jam 9-5 atau menyelesaikan tugas lebih awal) memberi ruang untuk ekspresi diri di luar rutinitas kerja. Fleksibilitas waktu kerja yang berbasis tanggung jawab memungkinkan karyawan beragam dengan kebutuhan masing-masing yang berbeda (seperti: Perempuan sebagai *caretaker* yang harus mengurus keluarga, atau ibadah/kewajiban agama). Fleksibilitas ini juga memungkinkan karyawan mengakomodasi kebutuhan keluarga atau pengembangan diri, seperti pelatihan mandiri yang diinisiasi karyawan sendiri.

Karyawan akan merespons dengan rasa lebih menjadi bagian dari tim jika budaya organisasi perusahaan menunjukkan dukungan yang inklusif serta setara dalam segi *transfer-of-knowledge*, pengembangan diri serta pengalokasian pekerjaan. Agar dapat dikatakan adil dalam pengalokasian pekerjaan dan pengembangan diri ke karyawan, perusahaan harus dapat menawarkan hal tersebut tanpa memandang jenis kelamin atau latar belakang lainnya; dan keberhasilan dalam bertindak adil dalam proses pemberian pelatihan dan kerja mencerminkan komitmen terhadap prinsip inklusivitas. Walaupun secara praktik masih terdapat ketimpangan dalam realisasi, komitmen kepada hal tersebut menunjukkan komitmen terhadap prinsip inklusivitas.

Diskusi

Walaupun PT. Cloud dapat mengembangkan budaya perusahaan yang menjunjung prinsip DEI, kenyataan sehari-hari masih menunjukkan kondisi dimana beberapa karyawan masih memiliki perspektif kurang positif terkait lingkungan kerja yang secara *surface level* sudah terlihat memberikan kesempatan bagi orang-orang dengan latar belakang beragam untuk bekerja dan berkembang di lingkungan yang adil dalam program pengembangan *skill* dan mengakomodir dalam memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam, yang secara ungkapan dari beberapa narasumber mengutarakan bahwa lingkungan kerja PT. Cloud yang lebih egaliter jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan di industri IT lainnya.

Berdasarkan bagian temuan yang sebelumnya dibahas, interaksi sehari-hari di kantor dan implementasi kebijakan terkait DEI masih menghadapi berbagai tantangan signifikan. Kurangnya masalah seperti *microaggression*, kesenjangan komunikasi, stereotip terhadap perempuan yang secara implisit masih tertanam, kebijakan formal dan dokumentasi, keterbatasan program pengembangan karir yang terstruktur, ketidakjelasan proses pengajuan pelatihan, kurangnya sosialisasi dan komunikasi kebijakan DEI, keterbatasan infrastruktur untuk karyawan dengan kebutuhan

husus, ketidakjelasan kebijakan kerja fleksibel, serta kurangnya kebijakan anti-diskriminasi dan anti-pelecehan yang jelas, semuanya berkontribusi pada tantangan implementasi DEI. Isu diskriminasi yang muncul bersifat sporadis, seperti candaan seksis dari karyawan senior atau stereotip terhadap lulusan SMK, namun tidak sistemik.

Adanya microaggression berupa candaan seksis atau perbedaan gaya komunikasi yang terkadang menimbulkan ketidaknyamanan. Hambatan ini tidak berkembang menjadi diskriminasi sistemik yang mengakar, sehingga tidak mengganggu iklim kesetaraan secara keseluruhan. Lingkungan kerja di PT. Cloud dinilai inklusif dan suportif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung untuk mengekspresikan identitas maupun kebutuhan pribadinya. Meski demikian, terdapat ruang untuk perbaikan, khususnya pada aspek sosialisasi kebijakan formal terkait kesetaraan dan penguatan fasilitas aksesibilitas, terutama jika di masa mendatang terdapat karyawan dengan kebutuhan khusus. Secara umum, pengalaman para karyawan menunjukkan bahwa PT. Cloud telah membangun fondasi budaya kesetaraan yang kuat, meski masih dapat ditingkatkan melalui kebijakan dan komunikasi yang lebih terstruktur.

Walaupun PT. Cloud telah mengembangkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, termasuk jam kerja fleksibel, kebijakan WFH yang akomodatif, dan dukungan untuk praktik keagamaan dan kebutuhan keluarga. Namun hal baik ini juga memiliki sisi negatif seperti ketidakjelasan kebijakan kerja fleksibel. Meskipun kerja fleksibel dapat mendukung keberagaman, namun tanpa panduan yang jelas, hal ini dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakadilan. Fleksibilitas waktu kerja, meskipun bermanfaat, dapat menciptakan tantangan dalam manajemen tim yang beragam, terutama dalam menetapkan batasan kerja yang jelas, terutama terkait beban kerja yang fluktuatif, ekspektasi ketersediaan 24/7 dalam industri IT, dan batas waktu kerja yang kabur karena sistem kerja fleksibel.

Banyak kebijakan yang mendukung *work-life balance* tampak informal dan bervariasi antar divisi, yang dapat menyebabkan pengalaman karyawan yang tidak konsisten di seluruh perusahaan. Terdapat tren positif dalam perkembangan kebijakan *work-life balance* dari waktu ke waktu, menunjukkan kesadaran dan upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pengalaman *work-life balance* bervariasi signifikan berdasarkan divisi dan peran, dengan divisi teknis/backend cenderung mengalami tantangan lebih besar dibandingkan divisi frontliner.

Ketidakhadiran kebijakan DEI formal menjadi celah kritis. Budaya saling menghargai di PT. Cloud berjalan secara organik, tetapi tidak didukung pedoman tertulis atau sosialisasi terstruktur. Hal ini berisiko menciptakan inkonsistensi, terutama jika terjadi pergantian kepemimpinan atau penambahan karyawan baru yang tidak sejalan dengan budaya informal. Pelatihan dan pengembangan diri juga lebih bersifat reaktif (atas permintaan karyawan) ketimbang terencana. Meskipun beberapa narasumber mengakui bahwa praktik DEI sudah berjalan dengan baik secara informal, namun kurangnya formalisasi dan sosialisasi kebijakan dapat menghambat implementasi yang konsisten dan berkelanjutan. Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan DEI yang formal dan tertulis, memperkuat program pengembangan karir yang terstruktur, memperjelas proses pengajuan pelatihan, meningkatkan sosialisasi dan komunikasi kebijakan DEI, memperbaiki infrastruktur untuk karyawan dengan kebutuhan khusus, memperjelas kebijakan kerja fleksibel, mengembangkan kebijakan cuti yang lebih inklusif, serta menetapkan kebijakan anti-diskriminasi dan anti-pelecehan yang jelas. Kurangnya kebijakan anti-diskriminasi dan anti-pelecehan yang jelas. Tanpa kebijakan yang eksplisit, karyawan mungkin tidak tahu bagaimana merespons situasi diskriminasi atau pelecehan. Narasumber 6 mengkritik ketiadaan program DEI tertulis, yang membuat pemahaman karyawan bergantung pada budaya kerja spontan. Di sisi lain, seorang narasumber mencontohkan bagaimana ketiadaan pelatihan DEI formal membuat karyawan bergantung pada inisiatif individu untuk memahami keberagaman, yang rentan terhadap bias personal.

5. KESIMPULAN

Karyawan PT. Cloud umumnya merasa lingkungan kerja mereka nyaman untuk mengekspresikan identitas, baik dalam hal agama, budaya, gender, maupun latar belakang personal. Misalnya, kemudahan cuti umroh yang diberikan meski atasan berbeda agama, serta fleksibilitas waktu kerja yang memungkinkan penyesuaian antara ritme personal dan profesional. Interaksi sosial di lingkungan kerja yang beragam ditandai dengan hubungan santai dan suportif antara atasan dan bawahan, serta upaya aktif karyawan dalam menyesuaikan diri, seperti menggunakan code switching. Adaptasi ini juga terlihat dalam cara komunikasi antar generasi dan latar budaya yang berbeda. Kolaborasi antar divisi terkadang memerlukan peran manajer sebagai mediator saat terjadi miskomunikasi. Kelompok informal terbentuk lebih karena kesamaan kepribadian atau intensitas interaksi daripada segregasi struktural. Kegiatan seperti team building turut meningkatkan kenyamanan dalam bekerja dengan rekan yang beragam. Fleksibilitas waktu juga memberi ruang untuk ekspresi diri di luar pekerjaan serta mengakomodasi kebutuhan keluarga dan pengembangan diri, termasuk pelatihan yang diinisiasi sendiri oleh karyawan.

Tantangan implementasi DEI di PT. Cloud, khususnya dalam kepemimpinan dan manajemen tim yang beragam, mencerminkan dinamika kompleks. Bias kepemimpinan, diskriminasi berbasis gender, tantangan komunikasi lintas generasi dan budaya, serta microaggression merupakan isu-isu yang masih muncul dan berdampak pada pengalaman inklusi. Kesenjangan akses pelatihan dan pengembangan diri, keterbatasan manajemen waktu fleksibel, dan minimnya kebijakan formal serta sosialisasi DEI juga menjadi hambatan. Meskipun PT. Cloud telah menunjukkan praktik positif

dalam beberapa aspek, dibutuhkan pendekatan yang lebih sistematis, seperti pengembangan kebijakan formal, pelatihan kesadaran DEI bagi pemimpin, dan penyediaan infrastruktur yang lebih inklusif untuk memastikan praktik DEI benar-benar terimplementasi secara menyeluruh

6. REFERENSI

- Calvin, Kurnaedi, J., Lim, J., Ardiansyah, R., & Nelson, A. (2023). Analisa Strategi Diversity Analytic Pada Suatu Perusahaan. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*, 4(2), 1–5. <https://doi.org/https://doi.org/10.55338/jpkmn.v4i2.1041>
- Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X., & Liu, Y. (2020). Inclusive Leadership Promotes Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Work Engagement and Moderation of Organizational Innovative Atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 11(November), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560594>
- Deborah Chiamaka, O., Samuel, T., Franklin Ekene, N., Adedoyin, O., & Oladapo, A. (2024). Diversity and Inclusion: Deploying Technology in Driving Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(2), 72–89. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol12n27289>
- Diversity.com. (2025, February 3). The Truth About DEI_ Why Diversity, Equity, and Inclusion Benefit Everyone. *Diversity.Com*, Accessed May 19, 2025.
- Farhani, H. (2024). Pengaruh Diversitas Dan Inklusi Terhadap Kreativitas Dan Kinerja Tim : Perspektif Manajemen SDM. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(2), 5673–5678. <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>
- geekAdmin. (2024). *Pengertian dan Pentingnya DEI bagi Sebuah Perusahaan - Geekhunter*. Diakses 20 Mei 2025. <https://geekhunter.co/announcement/pengertian-dan-pentingnya-dei-bagi-sebuah-perusahaan/>
- Genkova, P., & Schreiber, H. (2022). Diversity attitudes and sensitivity of employees and leaders in the German STEM-sector. *Frontiers in Psychology*, 13(August), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.960163>
- Hafidz. (2025). Memahami Konsep Diversity, Equity, & Inclusion (DEI) di Indonesia. *Resources*.
- John W. Creswell, & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Approaches* (Fifth Edit). Sage Publications Inc.
- Johnsen, T. L., Eriksen, H. R., Baste, V., Indahl, A., & Tveito, T. H. (2023). Workplace Inclusion of Potentially Marginalized Groups: A Cluster Randomized Controlled Trial of the atWork Intervention. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.16993/sjwop.157>
- Kozai Group. (2023, January 13). From Theory to Practice_ Implementing DEI Programs with Meaningful Results. *Kozai Group*, Accessed May 19, 2025.
- Laelawati, K. (2024). Keberagaman Dan Inklusi Di Tempat Kerja Digital : Strategi Manajemen Sdm Dalam Menghadapi Tenaga Kerja Global Yang Beragam. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 1137–1143.
- 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.
- Mustakimah, L., Huriani, Y., & Zulaeha, E. (2023). Tantangan Mewujudkan Sustainable Development Goals (SDGs) Tentang Kesetaraan Gender pada Masyarakat Desa. *Az-Zahra: Journal of Gender and Family Studies*, 4(1), 12–29. <https://doi.org/10.15575/azzahra.v4i1.25462>
- Nur Ilmiah Rivai, Akhyari, E., Basalamah, R. H., & Septiawan, A. (2024). *Teori Organisasi* (A. N. Susanto (ed.); Cetakan Pe). Tahta Media Group.
- Olubiyi, T. O., Jubril, B., Sojinu, O. S., & Ngari, R. (2022). Strengthening Gender Equality in Small Business and Achieving Sustainable Development Goals (SDGS): Comparative Analysis of Kenya and Nigeria. In *Sawala : Jurnal Administrasi Negara* (Vol. 10, Issue 2, pp. 168–186). Universitas Serang Raya. <https://doi.org/10.30656/sawala.v10i2.5663>
- Rahayu, A., Zahra, T. W., & Gunawan, A. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung

- Kesetaraan dan Inklusi di Tempat Kerja. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 3(4), 1082–1089.
- Riana, A. R. P., Fauziyah, I., Adawiyah, S. S., Mulkia, Z. A., & Hamidah, S. (2024). Peluang dan Tantangan Penyandang Disabilitas Dalam Dunia Kerja. *Depositi: Jurnal Publikasi Ilmu Hukum*, 2(2), 389–399. <https://doi.org/10.59581/deposisi.v2i2.3233>
- Rohadisantoso. (2024, January 23). Mengenal DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) di Dunia Kerja. *HRMLabs*, Diakses 26 Maret 2025. <https://hrmlabs.com/id/mengenal-dei-diversity-equity-and-inclusion-di-dunia-kerja/>
- Silalahi, R. A., Dermawan, W., & Devi, M. L. (2025). Inovasi dan Kesetaraan : Pos sebagai Media Pemberdayaan Perempuan dalam Era Digital. *Padjadjaran Journal of International Relations (PADJIR)*, 7(1), 21–38. <https://doi.org/10.24198/padjir.v7i1.55667>
- Siti Maharani, Umar Mono, & Alemina Br Perangin-Angin. (2022). Managing Cross Culture Diversity: Issues and Challenges in Workplace. *Austronesian: Journal of Language Science & Literature*, 1(2), 74–83. <https://doi.org/10.59011/austronesian.1.2.2022.74-83>
- Sudirman, F. A., & Susilawaty, F. T. (2022). Kesetaraan Gender dalam Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs): Suatu Reviuw Literatur Sistematis. In *Journal Publicuho* (Vol. 5, Issue 4, pp. 995–1010). Universitas Halu Oleo - Jurusan Ilmu Administrasi Publik. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.41>
- Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 53–61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>
- Verlinden, N. (2024). *Diversity, Equity, Inclusion and Belonging At Work: A 2024 Guide - AIHR*. <https://www.aihr.com/blog/diversity-equity-inclusion-belonging-deib/>
- Walraven, R. B. C. (2022). Diversity and inclusion on an organizational level. In *Performance* (Vol. 4, Issue 3). Jönköping University.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>