

## MANAJEMEN KERAGAMAN, INKLUSI, DAN KEADILAN STRUKTURAL DI TEMPAT KERJA PERUSAHAAN INDUSTRI

Ahmad Jet Alamin A<sup>1</sup>, Adrian K. Tarigan<sup>2</sup>, Nurul Suci Anggraeni Nasution<sup>3</sup>  
Universitas Efarina, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email: [Jet.ahmad196@gmail.com](mailto:Jet.ahmad196@gmail.com) [adriantarigan31@gmail.com](mailto:adriantarigan31@gmail.com)

### Abstrak

Di era globalisasi dan digitalisasi, keberagaman (diversity), inklusi (inclusion), serta keadilan struktural (structural equity) menjadi hal penting dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan industri. Perusahaan tidak hanya dituntut menghasilkan produk dan layanan berkualitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang ramah, adil, dan inklusif bagi seluruh karyawan. Artikel ini menganalisis penerapan manajemen keragaman, inklusi, dan keadilan struktural di tempat kerja industri melalui studi literatur, perbandingan kebijakan, serta analisis kasus. Penelitian ini bertujuan memahami konsep dasar DEI (Diversity, Equity, and Inclusion), menilai dampak program DEI terhadap kinerja dan daya saing perusahaan, serta mengidentifikasi hambatan dan solusi implementasinya, khususnya keadilan struktural. Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan DEI ditopang oleh komitmen manajemen puncak, pelibatan stakeholder, program pelatihan dan pengembangan yang inklusif, serta kebijakan yang adaptif berdasarkan kebutuhan nyata karyawan (misalnya penyesuaian alat pelindung diri dan jam kerja). Di sisi lain, tantangan seperti bias tidak sadar, resistensi perubahan, perbedaan kebutuhan antar kelompok kerja, dan keterbatasan sumber daya juga perlu diatasi melalui komunikasi terbuka dan pendekatan berbasis data serta transparansi evaluasi.

**Kata kunci:** *Manajemen Keragaman, Inklusi, Keadilan Struktural, DEI, Studi Kasus Industri Manufaktur*

### Abstract

*In the era of globalization and digitalization, diversity, inclusion, and structural equity have become essential elements in the human resource management of industrial companies. Organizations are not only required to deliver high-quality products and services, but also to create a workplace that is welcoming, fair, and inclusive for all employees. This article examines the implementation of diversity management, inclusion, and structural equity in industrial workplaces using a literature review, policy comparisons, and case analysis. The study aims to understand the foundational concepts of DEI (Diversity, Equity, and Inclusion), evaluate the impact of DEI programs on company performance and competitiveness, and identify obstacles and best solutions for optimizing DEI—particularly structural fairness. The findings suggest that successful DEI implementation is driven by strong top management commitment, stakeholder involvement, inclusive training and development programs, and adaptive policies based on employees' real needs (e.g., adjustments to personal protective equipment and working schedules). At the same time, challenges such as unconscious bias, resistance to change, differences in needs across worker groups, and limited resources must be addressed through open communication, data-driven decision-making, and transparent evaluation practices.*

**Keywords:** *Diversity Management, Inclusion, Structural Equity, DEI, Industrial Case Study*

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, keberagaman (diversity), inklusi (inclusion), dan keadilan struktural (structural equity) menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia di perusahaan industri. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan produk dan layanan berkualitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang ramah, adil, dan inklusif bagi seluruh karyawan. Pengelolaan keragaman yang efektif dapat memberi dampak positif terhadap efisiensi operasional, inovasi produk, serta daya saing Perusahaan di pasar global. Artikel ini menyajikan analisis komprehensif mengenai penerapan manajemen keragaman, inklusi, dan keadilan struktural di lingkungan kerja perusahaan industri melalui metode studi literatur, perbandingan kebijakan, dan analisis kasus.

Manajemen keragaman di tempat kerja telah menjadi agenda strategis banyak perusahaan global. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tim manajemen yang beragam meningkatkan kapasitas adaptasi dan inovasi perusahaan, terutama pada industri yang menghadapi persaingan tinggi. Di sisi lain, inklusi memastikan setiap individu merasa diterima memandang keberhasilan implementasi program diversity management secara utuh. Pemerintah dan lembaga-lembaga seperti CCOHS menekankan bahwa integrasi prinsip keberagaman, equity (keadilan) dan inklusi harus diwujudkan dalam kebijakan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif.

Di sektor industri, terutama pada manufaktur, terdapat perbedaan mendasar antara pekerja produksi dan karyawan kantor, yang memunculkan tantangan tersendiri dalam komunikasi, akses informasi, dan penerapan program DEI (Diversity, Equity, dan Inclusion). Implementasi DEI di tempat kerja industri ditandai oleh perlunya penyesuaian metode, mulai dari pelatihan manajer sampai penyesuaian alat pelindung diri (PPE) berdasarkan kebutuhan fisik dan gender karyawan. Selain itu, perbedaan generasi serta stereotip budaya jugamemengaruhi efektivitas program inklusi. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada bagaimana perusahaan industri dapat mengelola keragaman dan inklusi sehingga keadilan struktural terwujud dalam setiap aspek operasional perusahaan.

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan utama sebagai berikut:

1. Menganalisis konsep dasar manajemen keragaman, inklusi, dan keadilan structural dalam konteks industri.
2. Menilai dampak penerapan program DEI terhadap kinerja dan daya saing perusahaan industri.
3. Menyediakan perbandingan dan contoh implementasi praktik terbaik dari berbagai perusahaan dalam industri manufaktur.
4. Mengidentifikasi hambatan, tantangan, serta solusi terbaik untuk mengoptimalkan pelaksanaan DEI, khususnya keadilan struktural di tempat kerja.

## **LANDASAN TEORI**

### **1. Konsep Manajemen Keragaman**

Manajemen keragaman adalah serangkaian tindakan dan kebijakan yang dirancang untuk mendorong inklusi karyawan dari berbagai latar belakang budaya, etnis, gender, dan usia, serta memanfaatkan keberagaman tersebut sebagai kekuatan kompetitif organisasi. Modul pelatihan, program mentoring, dan evaluasi kinerja yang diintegrasikan dengan insentif finansial telah terbukti meningkatkan efektivitas integrasi karyawan dari kelompok yang kurang terwakili. Menurut studi yang dilakukan pada tahun 2017, perusahaan dengan tingkat keragaman manajemen yang tinggi memiliki pendapatan inovasi hingga 19 persen lebih tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan dengan tingkat keragaman yang rendah.

### **2. Inklusi dalam Lingkungan Industri**

Inklusi adalah praktik aktif menciptakan lingkungan kerja yang memberikan rasa dihargai kepada setiap karyawan, serta memastikan bahwa setiap individu mendapatkan kesempatan yang setara untuk berkembang. Dalam konteks industri, praktik inklusi melibatkan adaptasi komunikasi yang efektif dan pelibatan semua level karyawan, mulai dari pekerja lantai produksi sampai manajemen puncak. Studi kasus dari Diversity Hub menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur yang berhasil mengintegrasikan prinsip inklusi berhasil mengatasi kendala komunikasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam solusi inovatif. Pendekatan ini tidak hanya mengurangi turnover karyawan, tetapi juga meningkatkan performa keuangan perusahaan.

### **3. Keadilan Struktural dan Equity di Tempat Kerja**

Keadilan struktural (structural equity) berkaitan dengan upaya menghilangkan kesenjangan historis dan sistemik yang menyebabkan diskriminasi dan ketidakadilan dalam distribusi sumber daya serta kesempatan kerja. Definisi equity menurut pemerintah Kanada menekankan perlunya menyediakan sumber daya yang disesuaikan dengan kebutuhan unik individu untuk mencapai hasil yang adil. Dalam banyak perusahaan industri, implementasi equity sering diabaikan karena adanya perbedaan struktur organisasi antara pekerja produksi dan karyawan kantor, sehingga mengakibatkan kesenjangan dalam akses terhadap promosi, pelatihan, dan kompensasi. Literatur mengenai DEI menekankan bahwa keadilan struktural harus dijadikan dasar dalam merancang kebijakan SDM yang holistik dan responsif terhadap kebutuhan semua kelompok dalam organisasi

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi literatur dan analisis komparatif. Secara

khusus, beberapa langkah metodologis yang dilakukan meliputi:

1. Pengumpulan Data Sekunder:

Data dikumpulkan melalui tinjauan artikel akademik, studi kasus, dan laporan industri terkait DEI, manajemen keragaman, serta keadilan struktural di tempat kerja. Sumber utamanya berasal dari artikel Smith Business Insight, HRPP, dokumen Diversity Hub<sup>[14-41]</sup>, dan publikasi dari Personio serta CFI<sup>[73-101]</sup>.

2. Analisis Kualitatif:

Data dianalisis secara tematik dengan mengidentifikasi pola-pola utama, tantangan, dan praktik terbaik implementasi DEI. Analisis ini mencakup perbandingan kebijakan dan program dari berbagai perusahaan dengan mengkaji kelebihan dan kekurangannya.

3. Studi Kasus:

Studi kasus difokuskan pada perusahaan industri yang telah menerapkan program DEI secara holistik, terutama yang beroperasi di sektor manufaktur. Studi tersebut memberikan gambaran tentang penerapan praktis dan dampak nyata dari kebijakan DEI terhadap kinerja perusahaan.

4. Perbandingan Kebijakan:

Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan dalam pendekatan kebijakan DEI di antara perusahaan besar dan kecil serta mengkaji dampaknya terhadap keadilan struktural. Tabel perbandingan digunakan untuk mengilustrasikan perbandingan tersebut.

5. Diagram Alur Implementasi:

Diagram alur (flowchart) merangkum proses implementasi program inklusi dalam lingkungan manufaktur agar mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penerapan Praktik DEI di Perusahaan Industri

Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan industri yang berhasil menerapkan program DEI memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a. Komitmen Manajemen Puncak:

Manajemen puncak memiliki peran krusial dalam memberikan dukungan dan mengarahkan kebijakan keberagaman dan inklusi. Program evaluasi kinerja dan insentif finansial yang terintegrasi dengan target DEI terbukti meningkatkan partisipasi dan keterlibatan manajer dalam pelaksanaan program tersebut.

b. Pelibatan Stakeholder dan Komunikasi Terbuka:

Penerapan strategi inklusi membutuhkan komunikasi yang intensif dari semua level organisasi. Keterlibatan karyawan di rantai produksi melalui forum, pelatihan, dan mekanisme umpan balik sangat penting untuk memahami kebutuhan riil dan menyesuaikan kebijakan secara fleksibel.

c. Program Pelatihan dan Pengembangan:

Pelatihan tentang kesadaran bias, pengembangan kompetensi lintas budaya, dan mentoring menjadi kunci dalam mengurangi diskriminasi tidak langsung di tempat kerja. Perusahaan yang mengintegrasikan program pelatihan tersebut menunjukkan peningkatan signifikan dalam retensi karyawan dan kreativitas tim.

d. Penyesuaian Kebijakan Sesuai Kebutuhan:

Implementasi equity harus mengakomodasi perbedaan karakteristik fisik, budaya, dan pendidikan karyawan. Kebijakan seperti penyesuaian alat pelindung diri (PPE) berdasarkan gender dan ukuran tubuh merupakan contoh praktis yang diterapkan dalam sektor industri manufaktur.

2. Perbandingan Program DEI pada Berbagai Perusahaan

Berikut adalah tabel perbandingan yang menggambarkan inisiatif DEI pada beberapa perusahaan industri berdasarkan studi kasus yang telah dianalisis:

**Tabel 1: Perbandingan Program DEI di Lingkungan Industri**

Aspek Program DEI	Perusahaan A Manufaktur	Perusahaan B Multinasional	Perusahaan C Industri Kecil
Kebijakan Manajemen Keragaman	Strategi rekrutmen inklusif & mentoring intensif	Penggunaan sumber daya global dengan program pelatihan lintas	Rekrutmen berdasarkan kompetensi dengan pendekatan

	1	negara 5	tradisional 5
<b>Program Inklusi</b>	Forum karyawan dan sistem umpan balik terstruktur 4	Pelatihan budaya dan adaptasi bahasa kerja 6	Pendekatan informal dengan rapat rutin tim 2
<b>Insentif &amp; Evaluasi Kinerja</b>	Bonus terikat target DEI & evaluasi performa manajerial 1	Penghargaan global untuk karyawan inklusif 6	Evaluasi berkala berbasis penilaian subjektif 5
<b>Fleksibilitas Kebijakan</b>	Penyesuaian PPE dan jadwal kerja fleksibel 7	Adaptasi kebijakan sesuai negara operasi 5	Penyesuaian minimal, lebih mengikuti kebiasaan lokal 5
<b>Dampak Terhadap Kinerja</b>	Peningkatan inovasi dan penurunan turnover karyawan 1	Peningkatan kepuasan kerja dan ekspansi pasar global 6	Stabilitas operasional namun terbatas pada skala lokal 5

*Tabel 1 menunjukkan bahwa meskipun terdapat variasi dalam implementasi, perusahaan yang menerapkan evaluasi berbasis kinerja dan pelatihan inklusif secara konsisten memperoleh hasil yang lebih baik dalam hal inovasi dan kepuasan karyawan.*

### 3. Diagram Alur Implementasi Inklusi di Lingkungan Manufaktur

Diagram berikut menggambarkan alur kerja implementasi program inklusi di perusahaan manufaktur. Diagram ini mengintegrasikan langkah-langkah mulai dari penilaian kebutuhan, pelatihan, hingga evaluasi berkelanjutan:

Diagram 1: Alur Implementasi Program Inklusi di Manufaktur

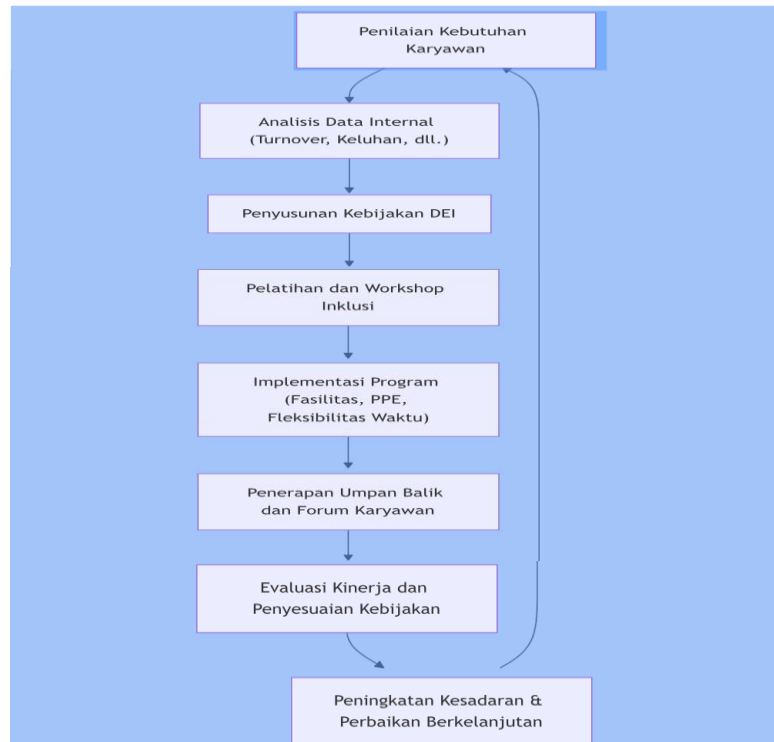


Diagram 1 mengilustrasikan sebuah siklus berkelanjutan dalam implementasi program inklusi, yang mengedepankan evaluasi dan penyesuaian berkala terhadap kebijakan DEI sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan .

#### 4. Hambatan dan Tantangan dalam Implementasi

Meskipun banyak manfaat yang diperoleh dari penerapan program DEI, terdapat berbagai hambatan dan tantangan yang perlu diatasi, antara lain:

##### 1. Bias dan Stereotip:

Hambatan utama adalah adanya bias tidak sadar yang menghambat penerimaan karyawan dari latar belakang yang berbeda. Stereotip yang mengakar dapat menimbulkan diskriminasi secara implisit dan mengurangi efektivitas komunikasi antar kelompok.

##### 2. Perbedaan Pengalaman dan Kebutuhan:

Perbedaan yang signifikan antara pekerja produksi dan karyawan administrasi menyebabkan kesenjangan dalam akses informasi, pelatihan, dan kesempatan pengembangan karir. Kesenjangan ini juga diperparah oleh perbedaan generasi dan pola pikir.

##### 3. Resistensi terhadap Perubahan:

Beberapa karyawan atau manajer mungkin merasa terancam dengan perubahan budaya atau kebijakan baru, sehingga muncul resistensi yang menghambat proses implementasi DEI. Hal ini sering kali dipicu oleh persepsi bahwa inisiatif DEI memberikan perlakuan istimewa kepada kelompok tertentu, sehingga mengurangi semangat kerja secara keseluruhan.

##### 4. Keterbatasan Sumber Daya:

Tidak semua perusahaan, terutama industri kecil, memiliki sumber daya yang cukup untuk mengimplementasikan program DEI secara menyeluruh. Kurangnya anggaran atau dukungan administratif dapat menghambat pelaksanaan pelatihan dan evaluasi kebijakan secara konsisten.

##### 5. Keterlibatan Stakeholder:

Keberhasilan DEI sangat bergantung pada keterlibatan aktif dari seluruh pemangku kepentingan. Jika manajemen tingkat atas tidak menunjukkan komitmen yang cukup, maka inisiatif DEI akan kesulitan untuk mendapat dukungan penuh di seluruh tingkatan organisasi.

##### 6. Diskusi Keadilan Struktural di Tempat Kerja Industri

Keadilan struktural menjadi komponen penting dalam mencapai keberhasilan program DEI di perusahaan industri. Keadilan struktural bukan hanya tentang memberikan kesempatan yang sama, melainkan juga tentang mengakui perbedaan kebutuhan spesifik dan mengatasi hambatan yang telah terjadi secara historis.

Beberapa poin penting mengenai keadilan struktural antara lain:

##### 1. Pengakuan atas Kebutuhan Khusus:

Setiap karyawan memiliki latar belakang, pengalaman, dan hambatan tersendiri. Misalnya, penyesuaian PPE untuk wanita atau penyesuaian jadwal kerja untuk karyawan yang memiliki tanggung jawab keluarga merupakan bentuk nyata penerapan keadilan struktural di tempat kerja.

#### 2. Kebijakan Berbasis Data:

Penting bagi perusahaan untuk mengumpulkan dan menganalisis data internal tentang turnover, kepuasan kerja, dan kecenderungan keluhan. Data ini memungkinkan perusahaan mengidentifikasi kesenjangan dan merancang intervensi yang spesifik untuk mengatasi masalah ketidakadilan.

#### 3. Transparansi dan Akuntabilitas:

Implementasi keadilan struktural memerlukan komitmen dari manajemen puncak untuk menerapkan sistem evaluasi yang transparan dan akuntabel. Hal ini mencakup pengukuran kinerja yang adil, pemberian bonus berbasis pencapaian DEI, dan memberikan mekanisme umpan balik yang memungkinkan karyawan melaporkan diskriminasi.

#### 4. Kebijakan Inklusif dan Fleksibel:

Kebijakan yang diterapkan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Pendekatan “satu ukuran untuk semua” tidak akan efektif dalam konteks keadilan struktural. Oleh karena itu, manajemen perlu menerapkan kebijakan yang bersifat adaptif serta memberikan ruang bagi inovasi dalam praktik DEI.

#### 5. Peran Penelitian dan Studi Kasus:

Studi literatur dan penelitian empiris, seperti yang dipaparkan dalam “Handbook of Research Methods in Diversity Management, Equality and Inclusion at Work”, menyoroti pentingnya metode penelitian yang komprehensif untuk mengukur dampak kebijakan DEI terhadap keadilan struktural. Penelitian semacam ini sangat berperan dalam menyediakan dasar bukti yang dapat dijadikan acuan perbaikan kebijakan secara berkala.

### Simpulan dan Rekomendasi

Penelitian ini mengungkapkan bahwa penerapan manajemen keragaman, inklusi, dan keadilan struktural di tempat kerja perusahaan industri memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan inovasi, produktivitas, dan daya saing. Hal-hal berikut merupakan temuan utama dari penelitian ini:

#### a. Keterlibatan Komprehensif:

Keterlibatan dari manajemen puncak hingga karyawan di lini produksi sangat menentukan keberhasilan program DEI. Komitmen kuat dan dukungan nyata dari pimpinan mendorong perubahan budaya secara menyeluruh.

#### b. Pelaksanaan Program yang Terintegrasi:

Integrasi antara penilaian kebutuhan, pelatihan, dan evaluasi berkala menjadi kunci dalam mengimplementasikan kebijakan DEI yang adaptif. Penggunaan sistem insentif berbasis pencapaian DEI terbukti meningkatkan motivasi karyawan.

#### c. Pentingnya Data dan Transparansi:

Pengambilan keputusan yang berbasis data memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi hambatan sistemik dan menyesuaikan kebijakan secara tepat. Transparansi dalam pelaporan dan evaluasi kinerja meningkatkan rasa keadilan dan kepercayaan karyawan.

#### d. Pendekatan Fleksibel untuk Keadilan Struktural:

Mengakui perbedaan kebutuhan antar individu merupakan dasar untuk mencapai keadilan struktural. Penyesuaian kebijakan, seperti adaptasi PPE dan jam kerja, membantu mengurangi kesenjangan internal dalam perusahaan.

### Dampak Jangka Panjang:

Perusahaan dengan praktik DEI yang baik tidak hanya mengalami penurunan tingkat turnover dan peningkatan inovasi, tetapi juga mampu menciptakan budaya kerja yang lebih sehat dan produktif.

Berikut adalah ringkasan rekomendasi utama untuk perusahaan industri:

#### a. Meningkatkan Komitmen Manajemen Puncak:

Pastikan dukungan penuh dari pimpinan dalam setiap inisiatif DEI melalui penetapan target yang terukur dan pemberian insentif yang sesuai.

#### b. Melakukan Penilaian Berbasis Data:

Gunakan data internal untuk mengidentifikasi kesenjangan dan merancang intervensi yang tepat. Kembangkan sistem evaluasi yang transparan untuk mengukur efektivitas kebijakan DEI.

#### c. Mengimplementasikan Pelatihan dan Workshop Inklusif:

Lakukan pelatihan rutin tentang kesadaran bias dan inklusi, serta fasilitasi forum umpan balik untuk mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan.

d. Menerapkan Kebijakan yang Fleksibel dan Adaptif:

Sesuaikan kebijakan DEI dengan kondisi nyata di lapangan, terutama bagi karyawan produksi yang memiliki kebutuhan khusus.

e. Mendorong Kolaborasi dan Komunikasi Terbuka:

Bangun budaya keterbukaan di mana setiap karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, kritik, dan aspirasi terkait kebijakan DEI.

Tabel 2: Dampak Program DEI terhadap Kinerja Perusahaan Industri

Berikut adalah tabel yang menggambarkan dampak program DEI terhadap peningkatan inovasi, penurunan turnover, dan peningkatan kepuasan kerja:

Indikator Kinerja	Sebelum Implementasi DEI	Setelah Implementasi DEI	Keterangan
Tingkat Inovasi (Pendapatan Inovasi)	Rendah (< 10% pertumbuhan)	Tinggi ( $\geq$ 19% pertumbuhan)	Meningkat berdasarkan studi 2017 1
Tingkat Turnover Karyawan	Tinggi (> 15% per tahun)	Rendah (< 10% per tahun)	Penurunan secara signifikan 2 5
Kepuasan Kerja	Sedang	Tinggi	Peningkatan keterlibatan dan loyalitas

Tabel 2 memberikan gambaran kuantitatif mengenai dampak positif penerapan program DEI terhadap kinerja karyawan dan inovasi perusahaan.

Diagram 2: Diagram Gantt Implementasi Strategi DEI

Diagram Gantt berikut menggambarkan jadwal implementasi strategi DEI dalam sebuah perusahaan industri selama periode 12 bulan. Diagram ini berfokus pada tahapan evaluasi, pelaksanaan pelatihan, implementasi kebijakan, dan evaluasi lanjutan:

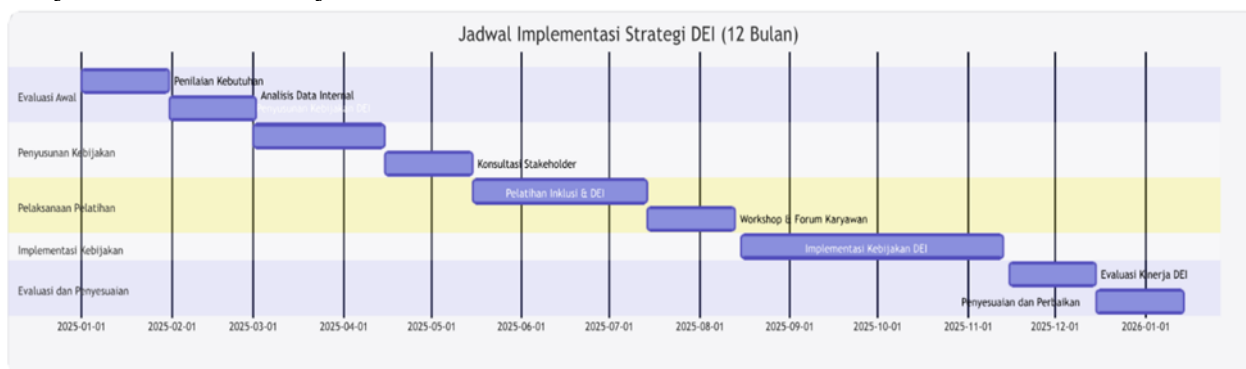


Diagram 2 menunjukkan bagaimana perusahaan dapat mengatur jadwal dan tahapan implementasi DEI secara sistematis dalam satu siklus operasional tahunan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mendemonstrasikan pentingnya integrasi manajemen keragaman, inklusi, dan keadilan struktural sebagai bagian dari strategi perusahaan industri. Beberapa temuan utama meliputi:

a. Penerapan DEI yang Komprehensif:

Keterlibatan seluruh level organisasi, dimulai dari manajemen puncak hingga karyawan di lini produksi, sangat krusial. Program evaluasi dan insentif berbasis target DEI dapat meningkatkan kinerja dan inovasi perusahaan.

b. Peran Data dan Evaluasi:

Penggunaan data internal untuk mengidentifikasi masalah dan mengukur kemajuan kebijakan DEI terbukti

efektif dalam meningkatkan transparansi dan kepercayaan karyawan.

c. Penyesuaian Kebijakan untuk Keadilan Struktural:

Penerapan kebijakan yang responsif terhadap perbedaan individu, seperti penyesuaian PPE dan agenda kerja yang fleksibel, merupakan langkah penting untuk mencapai keadilan struktural di tempat kerja.

d. Hambatan dan Tantangan yang Perlu Diatasi:

Tantangan utama meliputi bias tidak sadar, perbedaan pengalaman antara kelompok karyawan, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan sumber daya. Upaya kolaboratif dan komunikasi terbuka merupakan kunci mengatasi hambatan tersebut.

e. Dengan demikian, perusahaan industri disarankan untuk:

Merancang kebijakan DEI yang terintegrasi, berbasis data, dan disesuaikan dengan kondisi lapangan.

1. Menetapkan target yang jelas serta sistem evaluasi dan insentif agar inisiatif DEI terus diperbarui secara berkelanjutan.
2. Mendorong budaya inklusif melalui pelatihan, workshop, dan partisipasi aktif dari seluruh stakeholder perusahaan.
3. Melaksanakan penilaian berkala guna memastikan kesesuaian antara kebijakan yang diterapkan dengan kondisi dan kebutuhan karyawan.

Rekomendasi-rekomendasi tersebut diharapkan tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan secara operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, inklusif, dan produktif. Perusahaan yang sukses menerapkan strategi DEI akan mampu bersaing secara global melalui peningkatan inovasi, retensi karyawan yang lebih baik, serta reputasi perusahaan yang positif di mata pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

## REFERENSI

- Ahmed, S. (2012). *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Duke University Press.
- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567–578.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 177–186.
- Barak, M. E. M. (2016). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (4th ed.). Sage Publications.
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2006). Sisyphus' sisters: Can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies*, 15(1), 19–33.
- Bourke, J., & Dillon, B. (2018). The diversity and inclusion revolution. *Deloitte Review*, 22, 82–95.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7–8), 52–60.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 3–54). Jossey-Bass.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). Great leaders who make the mix work. *Harvard Business Review*, 91(9), 68–76.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 123–141.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. McKinsey & Company Report.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company Report.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.

- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M., Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- World Economic Forum. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. WEF Publishing.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity. *Organization*, 17(1), 9–29.