

Evaluasi Keanekaragaman, Kesetaraan, dan Inklusi Karyawan terhadap Efektivitas Kerja di CV Wikarta Sari Bandung

Regina Nurfitriyani Anissa^{1*}, A Rohendi² dan Yen Efawati³

Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung
Penulis korespondensi: reginanuranissa@gmail.com

Article Information:

Received: 04 September 2026; Accepted: 23 September 2026; Published: 29 September 2026

Abstrak

This study aims to evaluate the implementation of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in supporting employee work effectiveness at CV. Wikarta Sari Bandung. The study employs a mixed-methods approach with a sequential explanatory design, conducted in two stages: quantitative analysis followed by qualitative analysis. Quantitative data were obtained through questionnaires distributed to 80 employees at CV. Wikarta Sari Bandung and analyzed using statistical methods to examine the relationships between variables. Subsequently, qualitative data were gathered through interviews, observations, and documentation to deepen the understanding of the quantitative findings. The results indicate that DEI implementation plays a role in supporting employee work effectiveness by fostering collaboration, a sense of fairness, engagement, and comfort within the work environment. Inclusion emerges as a crucial dimension for encouraging employee participation, while equity and diversity contribute to a harmonious and productive workplace. The study recommends that the company strengthen its DEI policies by developing fair, transparent, and sustainable work systems to enhance organizational effectiveness.

Kata kunci: Keanekaragaman, Kesetaraan, Inklusi, Efektivitas Kerja, Karyawan.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Perbedaan karakteristik, pengalaman, pengetahuan, dan cara pandang karyawan dapat menjadi sumber perspektif yang mendukung penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan (Gomathy et al., 2023; Kaur & Singh, 2024). Namun, keberagaman yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan hambatan komunikasi, prasangka, konflik, dan pengelompokan yang berdampak pada suasana serta efektivitas kerja (Inegbedion et al., 2020; Rijal, 2023). Sebaliknya, pengelolaan keberagaman yang tepat dapat mendorong pertukaran pengetahuan, kreativitas, dan kualitas pengambilan keputusan (Gomathy et al., 2023; Kaur & Singh, 2024).

Salah satu pendekatan untuk mengelola keberagaman tersebut adalah *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI). *Diversity* berkaitan dengan keberagaman karakteristik karyawan, *equity* menekankan kesempatan dan perlakuan yang adil, sedangkan *inclusion* berkaitan dengan

Published by:

penerimaan, penghargaan, dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja. Ketiganya saling melengkapi dalam membangun lingkungan organisasi yang adil, nyaman, dan mendukung kontribusi karyawan ([Chaudhry et al., 2021](#); [Verwijs & Russo, 2024](#)).

Penerapan DEI tidak cukup hanya dengan memiliki tenaga kerja yang beragam, tetapi perlu didukung kesempatan yang adil dan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi. Kondisi tersebut dapat membangun rasa keadilan, kenyamanan psikologis, rasa memiliki, serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaan ([Chaudhry et al., 2021](#); [Verwijs & Russo, 2024](#)). Hal ini sejalan dengan *Job Demands–Resources Model* yang menempatkan rasa aman, keadilan, dukungan, dan hubungan kerja yang positif sebagai sumber daya yang dapat membantu karyawan menjalankan pekerjaannya dengan baik ([Bakker & Demerouti, 2017](#)).

Efektivitas kerja dalam penelitian ini mencakup produktivitas, efisiensi, kualitas hasil kerja atau layanan, kepuasan pelanggan, inovasi dan pengembangan produk, serta ketepatan waktu ([Cohen & Bailey, 1997](#)). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan keberagaman dapat mendukung kinerja melalui terciptanya lingkungan kerja yang lebih mendukung, pertukaran pengetahuan, kreativitas, dan kerja sama ([Gomathy et al., 2023](#); [Kaur & Singh, 2024](#); [Li et al., 2021](#)). Selain itu, komunikasi interpersonal dan keterbukaan pimpinan turut mendukung produktivitas dan kinerja karyawan ([Fitriah & Rohendi, 2022](#)).

Meskipun demikian, keberadaan karyawan yang beragam belum tentu secara langsung menghasilkan efektivitas kerja. Penerapan DEI perlu dilihat dari praktik nyata, seperti pemberian kesempatan yang adil, keterlibatan karyawan, komunikasi, dan perlakuan dalam aktivitas kerja sehari-hari ([Park et al., 2025](#); [Wolbring & Nguyen, 2023](#)). Oleh karena itu, penelitian mengenai penerapan DEI secara terpadu masih diperlukan untuk memahami bagaimana ketiga aspek tersebut berperan dalam lingkungan kerja.

Penelitian ini dilakukan di CV Wikarta Sari Bandung dengan pendekatan *mixed methods* desain *Sequential Explanatory*. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai penerapan DEI sekaligus menjelaskan keterkaitannya dengan efektivitas kerja berdasarkan data kuantitatif dan pendalaman kualitatif. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi penerapan keanekaragaman, kesetaraan, dan inklusi dalam mendukung efektivitas kerja serta mengidentifikasi faktor yang mendukung dan menghambat penerapannya.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Keanekaragaman (*Diversity*)

Keanekaragaman menggambarkan adanya perbedaan karakteristik, pengalaman, pendidikan, dan cara pandang di antara anggota organisasi. Perbedaan tersebut dapat menjadi sumber pengetahuan dan perspektif yang mendukung kreativitas, pertukaran ide, serta proses pengambilan keputusan ([Gomathy et al., 2023](#); [Kaur & Singh, 2024](#)). Namun, tanpa pengelolaan yang tepat, keberagaman juga dapat memunculkan hambatan komunikasi, prasangka, konflik, dan pengelompokan antarindividu ([Inegbedion et al., 2020](#); [Rijal, 2023](#)). Oleh karena itu, keberagaman perlu dikelola sebagai bagian dari strategi organisasi agar perbedaan yang ada dapat memberikan manfaat bagi proses kerja.

2.2 Kesetaraan (*Equity*)

Kesetaraan berkaitan dengan pemberian kesempatan, perlakuan, dan akses terhadap sumber daya secara adil dengan mempertimbangkan kondisi serta kebutuhan karyawan. Penerapannya dapat tercermin melalui pembagian tugas, penilaian kinerja, kesempatan pengembangan,

pelatihan, promosi, dan pemberian penghargaan ([Chavan & Bajpai, 2025](#); [Wolbring & Nguyen, 2023](#)). Kesetaraan tidak hanya berarti memberikan perlakuan yang sama, tetapi juga memastikan tidak terdapat hambatan tertentu yang menyebabkan karyawan memperoleh kesempatan yang berbeda secara tidak adil ([Prathyusha & Madhavi, 2025](#)).

Dalam lingkungan kerja, persepsi terhadap keadilan dapat memengaruhi hubungan karyawan dengan organisasi. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan memperoleh kesempatan yang sesuai, kondisi tersebut dapat mendukung keterlibatan dan motivasi dalam menjalankan pekerjaan. Sebaliknya, ketidakadilan yang dirasakan dapat mengurangi kepuasan dan semangat kerja.

2.3 Inklusi (Inclusion)

Inklusi menekankan pada terciptanya lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa diterima, dihargai, didengarkan, dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi. Dengan demikian, keberadaan karyawan yang beragam dapat diikuti dengan ruang yang memungkinkan setiap individu memberikan kontribusi dalam pekerjaan ([Mathew & Jayaseelan A, 2025](#)).

Penerapan inklusi dapat terlihat melalui keterbukaan komunikasi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penerimaan terhadap perbedaan pendapat, dan dukungan dari pimpinan maupun rekan kerja. Lingkungan seperti ini dapat membangun rasa memiliki serta mendorong keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya ([Iqbal et al., 2025](#)). Peran pimpinan juga menjadi penting karena keterbukaan terhadap berbagai pendapat dan latar belakang dapat menciptakan ruang kerja yang lebih inklusif ([Park et al., 2025](#)).

2.4 Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja menunjukkan kemampuan individu atau kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi. Pengukurannya tidak hanya didasarkan pada pencapaian hasil, tetapi juga mencakup bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Dalam penelitian ini, efektivitas kerja meliputi produktivitas, efisiensi, kualitas hasil kerja atau layanan, kepuasan pelanggan, inovasi dan pengembangan produk, serta ketepatan waktu ([Cohen & Bailey, 1997](#)).

Efektivitas kerja juga berkaitan dengan kondisi lingkungan tempat karyawan menjalankan pekerjaannya. *Job Demands–Resources Model* menjelaskan bahwa sumber daya seperti dukungan, rasa aman, keadilan, dan hubungan kerja yang positif dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik ([Bakker & Demerouti, 2017](#)). Dengan demikian, kondisi organisasi yang mendukung karyawan menjadi salah satu bagian yang perlu diperhatikan dalam pencapaian efektivitas kerja.

2.5 Hubungan DEI dengan Efektivitas Kerja

Diversity, Equity, dan Inclusion memiliki keterkaitan dalam membentuk lingkungan kerja yang dapat mengakomodasi perbedaan sekaligus memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi. Keberagaman menyediakan variasi perspektif, equity memberikan dasar perlakuan dan kesempatan yang adil, sedangkan inclusion memastikan karyawan dapat terlibat dalam lingkungan kerja ([Chaudhry et al., 2021](#); [Verwijns & Russo, 2024](#)).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan keberagaman dapat mendukung kinerja melalui lingkungan kerja yang lebih kondusif, pertukaran pengetahuan, kreativitas, dan kerja sama ([Gomathy et al., 2023](#); [Kaur & Singh, 2024](#); [Li et al., 2021](#)). Namun, manfaat tersebut tidak muncul hanya karena organisasi memiliki karyawan dengan latar belakang yang beragam.

Pengelolaan yang disertai keadilan dan keterlibatan diperlukan agar perbedaan tersebut dapat diterjemahkan menjadi kontribusi terhadap pekerjaan.

Berdasarkan kajian tersebut, penelitian ini menempatkan Diversity, Equity, dan Inclusion sebagai variabel yang berkaitan dengan Efektivitas Kerja. Masing-masing dimensi diuji untuk melihat perannya dalam konteks lingkungan kerja CV Wikarta Sari Bandung. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Keanekaragaman (*Diversity*) berpengaruh positif terhadap Efektivitas Kerja.

H2: Kesetaraan (*Equity*) berpengaruh positif terhadap Efektivitas Kerja.

H3: Inklusi (*Inclusion*) berpengaruh positif terhadap Efektivitas Kerja.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain *Sequential Explanatory*, yaitu penelitian kuantitatif yang dilanjutkan dengan penelitian kualitatif untuk memperdalam dan menjelaskan hasil kuantitatif ([Creswell & Plano Clark, 2018](#)).

Populasi penelitian terdiri dari 100 karyawan. Sampel kuantitatif ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh 80 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan simple random sampling, sedangkan informan pada tahap kualitatif dipilih secara purposive sampling berdasarkan hasil analisis kuantitatif dan kebutuhan informasi penelitian ([Creswell & Plano Clark, 2018](#); [Sugiyono, 2017](#)).

Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert, sedangkan data kualitatif diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kuesioner digunakan untuk mengukur variabel Keanekaragaman (*Diversity*), Kesetaraan (*Equity*), Inklusi (*Inclusion*), dan Efektivitas Kerja.

Data kuantitatif dianalisis menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS melalui evaluasi *outer model*, *inner model*, dan pengujian hipotesis. Selanjutnya, data kualitatif dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi informasi yang dapat menjelaskan hasil kuantitatif. Kedua hasil analisis kemudian diintegrasikan untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai implementasi DEI dan efektivitas kerja.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Karakteristik Responden

Penelitian kuantitatif melibatkan 80 responden yang berasal dari berbagai bagian di CV Wikarta Sari Bandung. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan divisi. Keterwakilan dari beberapa divisi memberikan gambaran mengenai persepsi karyawan dari latar belakang pekerjaan yang berbeda.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	57	71%
	Perempuan	23	29%
Usia	< 20 Tahun	0	0%
	20-30 Tahun	35	44%

	31-40 Tahun	25	31%
	> 40 Tahun	20	25%
Pendidikan	SMP	15	19%
	SMA/SMK	32	40%
	Diploma	23	29%
	Sarjana (S1)	10	13%
	Pascasarjana	0	0%
Masa Kerja	< 1 tahun	2	3%
	1-3 Tahun	25	31%
	4-6 Tahun	24	30%
	> 6 Tahun	29	36%
	< 1 tahun	2	3%
Divisi	Gudang Online	6	8%
	Gudang Utama	15	19%
	Human Resources	1	1%
	Keuangan	3	4%
	Konten & Sosmed	4	5%
	Pemasaran (Admin)	2	3%
	Pemasaran (Sales)	8	10%
	Produksi (Mesin Kemas)	17	21%
	Produksi (Penggilingan)	24	30%

Sumber: Data diolah, 2026

4.1.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran persepsi responden terhadap Keanekaragaman (*Diversity*), Kesetaraan (*Equity*), Inklusi (*Inclusion*), dan Efektivitas Kerja. Interpretasi menggunakan interval skor Likert lima tingkat, dengan rentang 3,41–4,20 dikategorikan sebagai tinggi/baik.

Tabel 2. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Kategori
Diversity	3,79	Tinggi
Equity	3,66	Tinggi
Inclusion	4,01	Tinggi
Efektivitas Kerja	4,09	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2026.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori tinggi. Inklusi memperoleh penilaian lebih tinggi dibandingkan dua dimensi DEI lainnya, sedangkan Efektivitas Kerja juga memperoleh penilaian tinggi. Pada variabel Diversity, nilai rata-rata sebesar 3,79 berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa keberagaman telah diterima dengan baik dalam lingkungan kerja.

4.1.3 Evaluasi Model dan Pengujian Hipotesis

Pengujian dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan melihat hubungan antara Diversity, Equity, dan Inclusion terhadap Efektivitas Kerja. Evaluasi model meliputi pengujian model pengukuran dan model struktural. Hasil pengujian model menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan telah memenuhi kriteria yang diperlukan untuk analisis selanjutnya.

Nilai R-square sebesar 0,691 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan

Published by:

variasi Efektivitas Kerja melalui variabel Diversity, Equity, dan Inclusion.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Diversity → Efektivitas Kerja	0,079	1,052	0,293	Ditolak
H2	Equity → Efektivitas Kerja	0,190	1,842	0,066	Ditolak
H3	Inclusion → Efektivitas Kerja	0,622	6,124	0,000	Diterima

Sumber: Data diolah, 2026.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Diversity memiliki arah hubungan positif terhadap Efektivitas Kerja, tetapi belum memberikan pengaruh yang berarti. Hal yang sama terjadi pada Equity. Sementara itu, Inclusion menunjukkan hubungan positif dan menjadi dimensi DEI yang paling kuat dalam menjelaskan Efektivitas Kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Keanekaragaman terhadap Efektivitas Kerja

Diversity telah diterapkan dengan baik dalam lingkungan perusahaan, tetapi belum menjadi faktor utama yang mendorong Efektivitas Kerja. Perbedaan usia, pendidikan, dan pengalaman telah menjadi bagian dari kondisi kerja sehari-hari sehingga karyawan dapat menjalankan tugas sesuai tanggung jawab masing-masing.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberagaman tidak secara otomatis meningkatkan efektivitas kerja. Perbedaan yang ada perlu dikelola lebih lanjut agar dapat dimanfaatkan untuk pertukaran pengetahuan, pengembangan ide, dan inovasi.

4.2.2 Kesetaraan terhadap Efektivitas Kerja

Pada aspek Equity, karyawan menilai bahwa kesempatan bekerja, pembagian tugas, dan perlakuan dalam pekerjaan telah dilakukan secara relatif adil. Namun, masih terdapat harapan agar penghargaan dan apresiasi terhadap hasil kerja diberikan secara lebih merata.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesetaraan telah menjadi bagian dari pengelolaan sumber daya manusia, tetapi belum menjadi faktor utama yang mendorong efektivitas kerja. Perusahaan masih dapat memperkuat aspek ini melalui sistem penghargaan, pengembangan kompetensi, dan kesempatan pengembangan karier yang lebih terarah.

4.2.3 Inklusi terhadap Efektivitas Kerja

Inclusion menjadi dimensi yang paling menonjol dalam penelitian ini. Karyawan merasa memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, dilibatkan dalam pekerjaan, serta memperoleh dukungan dari pimpinan dan rekan kerja. Kondisi tersebut membantu membangun komunikasi, koordinasi, dan kerja sama yang mendukung penyelesaian pekerjaan.

Temuan kuantitatif tersebut diperkuat oleh hasil wawancara. Informan menyampaikan bahwa mereka merasa didengarkan dan dilibatkan dalam pekerjaan. Kondisi tersebut membuat karyawan lebih percaya diri, termotivasi, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hasil observasi juga menunjukkan adanya komunikasi terbuka dan hubungan kerja yang harmonis.

4.2.4 Integrasi Temuan Kuantitatif dan Kualitatif

Penggabungan hasil kuantitatif dan kualitatif memberikan gambaran bahwa penerapan DEI

Published by:

telah terlihat dalam aktivitas kerja sehari-hari. Hasil kuantitatif menunjukkan pola hubungan antarvariabel, sedangkan hasil wawancara dan observasi membantu menjelaskan kondisi yang melatarbelakanginya.

Tabel 4. Integrasi Temuan Kuantitatif dan Kualitatif

Aspek	Temuan Kuantitatif	Temuan Kualitatif	Makna Temuan
Diversity	Hubungan positif, tetapi belum dominan	Perbedaan usia, pendidikan, dan pengalaman dapat diterima dalam pekerjaan	Keberagaman telah diterima, tetapi belum optimal dimanfaatkan
Equity	Hubungan positif, tetapi belum dominan	Pembagian tugas dan kesempatan kerja relatif adil	Kesetaraan menjadi dasar lingkungan kerja yang adil
Inclusion	Hubungan positif dan paling kuat	Karyawan merasa didengar, dilibatkan, dan didukung	Keterlibatan menjadi aspek penting dalam efektivitas kerja
Efektivitas Kerja	Berada pada kategori tinggi	Didukung komunikasi, koordinasi, dan kerja sama	Lingkungan kerja yang inklusif membantu kelancaran pekerjaan

Hasil integrasi menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan DEI tidak hanya ditentukan oleh keberadaan karyawan yang beragam dan perlakuan yang adil, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menciptakan lingkungan yang membuat karyawan merasa diterima, dihargai, dan dilibatkan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) di CV Wikarta Sari Bandung telah diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Keanekaragaman karyawan dapat diterima dalam lingkungan kerja, sementara kesetaraan tercermin melalui pembagian tugas dan kesempatan kerja yang relatif adil. Inklusi terlihat dari adanya komunikasi terbuka, kesempatan menyampaikan pendapat, keterlibatan dalam pekerjaan, serta dukungan pimpinan. Kondisi tersebut turut menciptakan suasana kerja yang mendukung kerja sama dan penyelesaian pekerjaan secara efektif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa setiap aspek DEI memiliki peran yang berbeda dalam mendukung efektivitas kerja. Keanekaragaman dan kesetaraan lebih terlihat dalam pembentukan lingkungan kerja yang harmonis dan adil, sedangkan inklusi menjadi aspek yang paling menonjol melalui keterlibatan, komunikasi, koordinasi, dan rasa dihargai yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu, penerapan DEI perlu terus diperkuat, khususnya dengan mengoptimalkan keberagaman sebagai sumber gagasan, meningkatkan apresiasi terhadap karyawan, serta mempertahankan lingkungan kerja yang terbuka dan inklusif.

Daftar Pustaka

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Focp0000056>
- 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>
- Chavan, A. U., & Bajpai, N. (2025). Understanding and Addressing Organizational Barriers to Diversity , Equity , and Inclusion (DEI): A Comprehensive Research Report. *European Economic Letters*, 15(3), 335–348.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*.
- Fitriah, D., & Rohendi, A. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Pimpinan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja. *Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa*, 2(2), 99–111.
- Gomathy, C. K., Munigokulsai, T. V. R. S., & Krishna, V. S. V. (2023). Workplace Diversity and its effects on team dynamics and productivity. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 07(05), 1–8. <https://doi.org/10.55041/IJSREM21469>
- Li, Z., Oljaca, M., Firdousi, S. F., & Akram, U. (2021). Managing Diversity in the Chinese Organizational Context: The Impact of Workforce Diversity Management on Employee Job Performance. *ORIGINAL RESEARCH*, 12(October), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733429>
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *Sage Journals*, 1–10. <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>
- Iqbal, K., Ayesha, A., & Abbas, K. (2025). Leveraging Workforce Diversity and Inclusion to Foster Employee Engagement: Evidence from Pakistan ’ s Textile Sector. *International Journal of Science and Research Archive*, 17(03), 669–680.
- Kaur, J., & Singh, D. R. (2024). Research In Engineering Management And Science (Ijprems) Examining The Facets Of Diversity , Equity And Incusion In Relation To Human Resource Management. *International Journal Of Progressive Research In Engineering Management And Science (IJPREAMS)*, 04(11), 339–343. <https://doi.org/10.58257/IJPREAMS36664>
- Mathew, T., & Jayaseelan A, V. (2025). Diversity , Equity and Inclusion (DEI) Initiatives for Employee Engagement. *International Journal Of Latest Technology In Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)*, XIV(Iv), 63–68. <https://doi.org/10.51583/IJLTEMAS>

- Park, C. H., Park, S., & Kwon, B. (2025). Forty-five years of research on diversity , equity and inclusion in management. *Management Decision*, 63(13), 66–95. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2181>
- Prathyusha, B., & Madhavi, K. (2025). The Evolution of a Paradigm : A Bibliometric and Thematic Analysis of Workplace Diversity and Inclusion Research (2010 – 2025). *International Journal on Science and Technology (IJSAT)*, 16(3), 1–8.
- Rijal, R. (2023). The Impact of Workforce Diversity Management on Organizational Performance : A Study in Nepalese Hospitality Sector. *Quest Journal of Management and Social Sciences*, 5(2), 148–164. <https://doi.org/10.3126/qjmss.v5i2.60843>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Verwijs, C., & Russo, D. (2024). The Double-Edged Sword of Diversity: How Diversity, Conflict, and Psychological Safety Impact Software Teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 50(1), 141–157. <https://doi.org/10.1109/TSE.2023.3339881>
- Wolbring, G., & Nguyen, A. (2023). Equity / Equality , Diversity and Inclusion , and Other EDI Phrases and EDI Policy Frameworks : A Scoping Review. *Trends High. Educ*, 2, 168–237. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/higheredu2010011>

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

