

KERAGAMAN DALAM ORGANISASI: TINJAUAN LITERATUR TENTANG KEBERAGAMAN, DISKRIMINASI, DAN STRATEGI MANAJEMEN KERAGAMAN

Aleta Nabila¹, Anandha Rachma Alya², Revalia Ramadina³, Siti Nur Alliah⁴, Renny Husniati⁵

2410111075@mahasiswa.upnvj.ac.id¹, 2410111041@mahasiswa.upnvj.ac.id²,
2410111059@mahasiswa.upnvj.ac.id³, 2410111058@mahasiswa.upnvj.ac.id⁴,
rennyhusniati@upnvj.ac.id⁵

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta

ABSTRAK

Dengan meninjau literatur tentang keragaman, diskriminasi, dan pendekatan manajemen keragaman, penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman kita tentang keberagaman dalam organisasi. Keberagaman dianggap sebagai komponen strategis yang dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan efektivitas kerja; namun, jika tidak dikelola dengan benar, keberagaman dapat menyebabkan konflik, diskriminasi, dan ketidaksetaraan. Studi ini membahas berbagai jenis diskriminasi di lingkungan kerja dan bagaimana hal itu berdampak baik pada individu maupun organisasi. Ini juga menunjukkan betapa pentingnya menggunakan strategi manajemen keragaman yang inklusif melalui kebijakan, kepemimpinan, dan praktik SDM yang adil. Menurut penelitian ini, budaya kerja inklusif yang menghargai perbedaan dan mendorong kesetaraan di tempat kerja adalah satu-satunya cara keberagaman menguntungkan organisasi.

Kata Kunci: Keberagaman, Diskriminasi, Manajemen Keragaman, Organisasi.

ABSTRACT

By reviewing the literature on diversity, discrimination, and diversity management approaches, this study aims to improve our understanding of diversity in organizations. Diversity is considered a strategic component that can enhance creativity, innovation, and work effectiveness; however, if not managed properly, diversity can lead to conflict, discrimination, and inequality. This study discusses various types of discrimination in the workplace and how it impacts both individuals and organizations. It also highlights the importance of using inclusive diversity management strategies through fair policies, leadership, and HR practices. According to this study, an inclusive work culture that values differences and promotes equality in the workplace is the only way diversity can benefit organizations.

Keywords: Diversity, Discrimination, Diversity Management, Organizational Behavior

PENDAHULUAN

Keberagaman dalam suatu organisasi kini menjadi salah satu isu yang semakin diperhatikan dalam dunia kerja yang modern. Globalisasi yang semakin meluas, tingginya mobilitas tenaga kerja, serta kemajuan teknologi yang menghapus batasan geografis membuat organisasi saat ini diisi oleh individu dari berbagai latar belakang (da Silva Almeida et al. , 2024). Keberagaman tidak hanya dimaknai sebatas perbedaan identitas fisik atau demografis seperti usia, jenis kelamin, ras, etnis, lama kerja, dan kondisi fisik tertentu yang biasa disebut sebagai karakteristik biografis, tetapi juga mencakup ciri lain yang membedakan seperti nilai-nilai budaya, kepribadian, pola pikir, pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan cara berkomunikasi. Dalam konteks lingkungan kerja sekarang, kemampuan seseorang baik itu kemampuan intelektual maupun fisik berperan penting dalam membedakan kontribusi individu di organisasi (Wang et al. , 2023). Oleh karena itu, keberagaman menghadirkan dinamika baru yang menuntut organisasi untuk beradaptasi dan mengelola perbedaan dengan baik. Jika dikelola dengan strategi yang tepat, keberagaman dapat menjadi kekuatan yang meningkatkan kreativitas, memperkaya ide, membuka perspektif baru dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan daya saing perusahaan. Sebaliknya,

keberagaman yang tidak dikelola dengan baik bisa mengarah pada hambatan, seperti perlawanan antar individu, konflik dalam organisasi, dan kesulitan mencapai kesatuan.

Walaupun keberagaman menyimpan potensi yang besar, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masalah diskriminasi tetap menjadi isu yang sering muncul dalam berbagai jenis organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Beragam bentuk diskriminasi, seperti diskriminasi berdasarkan gender, ras, usia, status sosial, atau kondisi fisik, masih dapat ditemukan, baik secara jelas maupun secara halus, seperti stereotip negatif, perlakuan tidak adil dalam rekrutmen, atau keterbatasan akses untuk promosi dan pengembangan karier (Salari et al., 2024; Tjimuku and Atiku, 2024). Fenomena ini tidak hanya berpengaruh pada individu yang mengalami diskriminasi, tetapi juga dapat mengganggu keseluruhan lingkungan kerja, menurunkan motivasi serta produktivitas karyawan, dan merusak reputasi organisasi. Oleh sebab itu, keberagaman dan diskriminasi adalah dua isu yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam diskusi tentang manajemen sumber daya manusia saat ini. Dalam konteks perkembangan terbaru, konsep Keberagaman, Keadilan, dan Inklusi (DEI) menjadi pendekatan yang banyak ditawarkan dalam organisasi untuk membangun budaya kerja yang lebih adil dan menghormati perbedaan (Wang et al., 2023).

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi berbagai aspek keberagaman di organisasi, termasuk pengaruhnya terhadap kinerja tim, pengambilan keputusan, inovasi, serta efek diskriminasi pada kesejahteraan dan retensi karyawan. Namun, banyak dari penelitian tersebut cenderung fokus pada satu dimensi keberagaman tertentu, seperti gender atau usia, dan masih kurang penelitian yang membahas hubungan antara keberagaman, diskriminasi, manfaat dan tantangan keberagaman, serta strategi manajemen keberagaman dalam satu kajian yang menyeluruh. Selain itu, masih ada kesenjangan penelitian terkait bagaimana organisasi menerapkan strategi manajemen keberagaman secara praktis yang dapat mengatasi tantangan di era kerja yang semakin kompleks, termasuk dalam situasi nyata seperti tren kerja hybrid dan meningkatnya kesadaran akan kesetaraan dan inklusi (Al Afif, 2023; Mihaylova and Rietmann, 2025). Hal ini menunjukkan perlunya kajian literatur yang lebih mendalam untuk memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai keterkaitan ketiga aspek tersebut.

Berangkat dari kondisi tersebut, studi ini bertujuan untuk memahami bagaimana keberagaman muncul dalam organisasi dan bagaimana perbedaan tersebut memengaruhi interaksi serta dinamika kerja; bagaimana masalah diskriminasi masih ada dan berdampak pada efektivitas organisasi; serta bagaimana strategi dalam manajemen keberagaman dapat diimplementasikan dengan baik untuk mendukung terciptanya budaya kerja yang inklusif dan produktif. Dengan demikian, fokus dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi jenis-jenis keberagaman yang ada dalam organisasi, menganalisis fenomena diskriminasi yang berhubungan dengan keberagaman, serta mengevaluasi strategi manajemen keberagaman yang bisa diterapkan untuk meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan di tempat kerja.

Studi ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoretis dengan memperdalam literatur yang membahas hubungan antara keberagaman, diskriminasi, dan strategi manajemen keberagaman sebagai kesatuan yang saling berkaitan. Selain aspek teoretis, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis berupa saran-saran yang bisa digunakan oleh organisasi dan pengelola sumber daya manusia dalam merumuskan kebijakan dan program keberagaman yang lebih manusiawi, inklusif, serta dapat beradaptasi dengan isu-isu aktual di dunia kerja saat ini. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya pengelolaan keberagaman, diharapkan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya menghargai perbedaan, tetapi juga memanfaatkannya sebagai aset untuk pertumbuhan yang lebih baik.

Penelitian ini menawarkan inovasi karena menggabungkan pembahasan tentang keragaman, diskriminasi, dan strategi untuk mengelola keragaman dalam satu analisis yang menyeluruh, yang jarang ditemukan dalam studi-studi sebelumnya. Oleh karena itu, artikel ini diharapkan bisa memberikan sudut pandang baru mengenai cara organisasi dapat memanfaatkan keragaman dengan cara yang strategis dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini secara fundamental menggunakan jenis penelitian Kajian Pustaka (Literature Review) atau Tinjauan Literatur, sebuah metode yang tidak bersifat empiris. Pendekatan ini merupakan kerangka kerja penelitian yang sistematis dan bertujuan utama untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan kunci yang berasal dari beragam sumber literatur. Sumber-sumber literatur ini mencakup artikel jurnal yang telah ditinjau sejawat, buku-buku referensi akademik, dan laporan penelitian yang relevan dengan topik yang sedang dikaji. Tujuan utama dari pelaksanaan kajian pustaka ini adalah untuk membangun landasan teoritis yang kokoh dan komprehensif sebagai basis pemahaman mendalam. Selain itu, metode ini secara khusus digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gaps) yang masih ada dalam literatur yang sudah dipublikasikan. Kajian pustaka juga berfungsi untuk merangkum temuan-temuan yang saling bertentangan atau sebaliknya mendukung mengenai topik spesifik seperti keragaman, diskriminasi, dan berbagai strategi manajemen keragaman dalam organisasi. Oleh karena karakteristiknya, secara tegas penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data baru di lapangan melalui instrumen primer seperti survei, wawancara mendalam, atau observasi langsung. Metode ini menjamin bahwa seluruh kesimpulan yang dihasilkan didasarkan pada kekayaan pengetahuan yang sudah terakumulasi sebelumnya dalam disiplin ilmu terkait.

HASIL DAN PEMBAHSAN

Keberagaman dalam Organisasi

Keberagaman di dalam suatu organisasi adalah masalah yang rumit dan tidak bisa dipahami dengan cara yang sangat sederhana. Penelitian mengungkapkan bahwa pengaruh keberagaman terhadap kinerja organisasi tidak sama di setiap tempat, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam organisasi itu sendiri. Sebuah penelitian oleh Vedres dan Vasarhelyi pada tahun 2022 menunjukkan bahwa keberagaman gender mampu meningkatkan kreativitas tim, terutama ketika organisasi tersebut memiliki tingkat inklusi yang tinggi. Tanpa adanya dukungan inklusi, keberagaman tidak memberikan keuntungan yang signifikan. Hasil studi ini menunjukkan bahwa keberagaman, khususnya yang berhubungan dengan perbedaan mendalam seperti nilai, pengalaman, dan pola pikir, memiliki potensi besar untuk menghasilkan ide-ide baru dan memperbaiki kemampuan memecahkan masalah pada tugas yang kompleks. Ini menggarisbawahi bahwa pengelolaan keberagaman memerlukan intervensi manajerial yang tepat agar bisa berdampak positif pada kinerja organisasi.

Walaupun keberagaman memiliki manfaat yang signifikan, penelitian juga menunjukkan bahwa hal ini dapat menimbulkan konflik jika tidak dikelola secara baik. Verwijs dan Russo pada tahun 2023 menemukan bahwa keberagaman gender di dalam tim pengembangan perangkat lunak dapat menyebabkan konflik dalam hubungan interpersonal yang berdampak buruk pada efektivitas kerja. Konflik ini kerap muncul ketika anggota tim memiliki nilai, keyakinan, dan preferensi yang berbeda, tetapi tidak dilengkapi dengan kemampuan komunikasi dan pemahaman antar budaya yang memadai. Situasi ini sejalan dengan penelitian Davaei, Gunkel, dan Myung pada tahun 2022 yang menegaskan pentingnya kecerdasan budaya dan emosional dalam memoderasi efek keberagaman, karena kemampuan tersebut membantu anggota tim untuk saling memahami, menghargai sudut pandang satu sama lain, dan beradaptasi dengan perbedaan yang ada.

Selain itu, analisis meta yang dilakukan oleh van Knippenberg, Nishii, dan Dwertmann pada tahun 2020 menunjukkan bahwa pengaruh keberagaman terhadap kinerja

sangat tergantung pada karakteristik tugas yang dihadapi. Pada jenis pekerjaan yang rumit dan membutuhkan kolaborasi antar fungsi, keberagaman kognitif cenderung meningkatkan kualitas keputusan dan hasil kerja. Sebaliknya, pada pekerjaan yang rutin dan terstandarisasi, keberagaman sering kali tidak memberikan kontribusi berarti dan bahkan dapat meningkatkan biaya koordinasi. Pola yang sama juga terjadi dalam konteks kerja hybrid dan virtual, di mana keberagaman hanya memberikan dampak positif jika komunikasi dan koordinasi berjalan dengan efektif.

Dampak dari keberagaman tidak hanya terlihat dari sisi kinerja, tetapi juga mempengaruhi keadaan psikologis anggota organisasi. Penelitian Davaei, Gunkel, dan Myung pada tahun 2022 menunjukkan bahwa keberagaman dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan kepuasan kerja jika organisasi menciptakan iklim yang inklusif. Namun, jika keberagaman hanya diterapkan secara simbolis, seperti memenuhi kuota tanpa adanya dukungan kebijakan yang konkret, maka tidak ada manfaat nyata yang diperoleh bagi organisasi maupun karyawan. Temuan ini semakin memperkuat pandangan bahwa keberagaman memerlukan pengelolaan yang strategis dan komprehensif, bukan sekadar angka atau formalitas administratif.

Dalam praktik manajerial, banyak organisasi mulai menerapkan program DEI (diversity, equity, inclusion) sebagai upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang menghormati perbedaan. Namun, efektivitas program DEI masih menjadi perdebatan. Bezrukova dan rekannya pada tahun 2024, melalui studi tinjauan sistematis, menunjukkan bahwa pelatihan keberagaman dapat meningkatkan kesadaran dan sikap positif terhadap perbedaan, tetapi dampaknya sering kali bersifat sementara tanpa adanya komitmen struktural dari organisasi. Tanpa kebijakan yang jelas dan sistem evaluasi yang berkelanjutan, program keberagaman berisiko hanya berfungsi pada tingkat administratif tanpa menghasilkan perubahan yang nyata.

Berdasarkan penjelasan mengenai hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa variasi dalam sebuah organisasi memiliki potensi yang besar sebagai sumber keunggulan strategis, terutama dalam meningkatkan kreativitas, proses pembelajaran, dan kemampuan inovatif. Namun, keuntungan tersebut sangat tergantung pada bagaimana organisasi mengelola perbedaan melalui mekanisme seperti kepemimpinan yang inklusif, adanya dukungan dari lingkungan kerja yang menghargai keragaman, serta kecerdasan budaya dan emosional para anggota tim, beserta sistem komunikasi yang baik. Tanpa adanya elemen pendukung tersebut, keberagaman dapat menjadi penyebab konflik yang mengurangi kohesi tim dan efektivitas kerja. Oleh sebab itu, organisasi harus merancang rencana integrasi yang menyeluruh agar keberagaman dapat memberikan dampak positif yang nyata.

Bentuk dan Dampak Diskriminasi

Diskriminasi dalam organisasi dapat muncul dalam berbagai bentuk, yang mempengaruhi hubungan antar individu dan proses kerja. Temuan jurnal menunjukkan bahwa diskriminasi dapat terjadi secara langsung maupun tidak langsung. Kedua jenis diskriminasi ini sering terjadi karena prasangka, stereotip, dan kebijakan internal organisasi yang tidak menguntungkan. Salah satu definisi diskriminasi langsung adalah perlakuan yang tidak adil terhadap seseorang atau kelompok tertentu berdasarkan usia, jenis kelamin, agama, etnis, atau karakteristik pribadi lainnya. Misalnya, wanita tidak dapat menerima posisi kepemimpinan atau kandidat ditolak hanya karena latar belakang tertentu (Baiduri & Anshori, 2023; Sarina et al., 2021). Sebaliknya, diskriminasi dapat terjadi secara tidak langsung melalui aturan dan prosedur organisasi yang terlihat netral. Namun, hal-hal seperti kebijakan pelatihan atau promosi yang tidak mempertimbangkan kebutuhan pekerja perempuan atau penyandang disabilitas akhirnya membatasi peluang

mereka untuk maju. Kebijakan yang tidak memperhatikan keberagaman dapat menyebabkan diskriminasi sistemik, terutama ketika perusahaan tidak meninjau kembali peraturan internalnya dari sudut pandang etika dan kesetaraan (Karmila et al., 2021).

Diskriminasi memiliki konsekuensi yang signifikan dan dapat menghambat perkembangan profesional dan kesejahteraan psikologis seseorang. Jurnal tersebut menyatakan bahwa diskriminasi menyebabkan stres, kecemasan, rasa aman yang lebih rendah, dan penurunan konsentrasi kerja, sehingga kualitas hidup kerja menurun secara signifikan (Aliyah & Anshori, 2023). Ketika seorang karyawan merasa tidak dihargai atau diperlakukan secara tidak adil, mereka kurang bermotivasi dan kurang percaya pada organisasi. Dalam jangka panjang, situasi ini dapat menyebabkan kelelahan, penurunan komitmen perusahaan, dan bahkan menarik diri secara sosial dari tempat kerja. Situasi ini menjadi lebih buruk jika perusahaan tidak memiliki sistem pengaduan yang jelas, membuat korban merasa tidak memiliki tempat untuk melaporkan ketidakadilan yang mereka alami. Selain itu, diskriminasi terus menerus menghambat pertumbuhan kemampuan dan akses ke sumber daya yang diperlukan untuk kinerja optimal, yang berpotensi mengurangi mobilitas karier karyawan yang menjadi korbannya.

Diskriminasi tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga berdampak pada organisasi secara keseluruhan. Menurut jurnal tersebut, diskriminasi di tempat kerja dapat menghambat produktivitas karena membuat lingkungan kerja menjadi tidak harmonis dan penuh dengan konflik interpersonal (Robbins & Judge, 2013). Ketika ada diskriminasi, konflik meningkat dan kolaborasi menjadi sulit dilakukan karena tidak percaya satu sama lain. Ini menyebabkan perilaku kewargaan organisasi (perilaku kewargaan organisasi) menurun, turnover karyawan meningkat, dan reputasi perusahaan menurun di mata publik dan calon pekerja. Jika perusahaan tidak dapat membuat lingkungan kerja yang inklusif, mereka juga akan kesulitan memanfaatkan keberagaman sebagai kekuatan strategis. Akibatnya, ini akan berdampak negatif pada daya saing jangka panjang dan kemampuan untuk berinovasi. Dampak negatif tersebut menunjukkan bahwa diskriminasi bukan hanya masalah moral dan etika tetapi juga masalah strategis yang dapat menghentikan kemajuan perusahaan. Akibatnya, perusahaan harus memastikan bahwa keadilan dan kesetaraan diterapkan, serta mematuhi hukum dan etika yang konsisten untuk mencegah diskriminasi dan menciptakan budaya kerja yang sehat, mendukung, dan inklusif.

Pengaruh Karakteristik Biografis Terhadap Dinamika Kerja

Karakteristik biografis yang mencakup aspek-aspek seperti usia, jenis kelamin, latar belakang budaya dan etnis, pengalaman kerja, dan status pekerjaan semakin menjadi titik fokus dalam studi mengenai dinamika tempat kerja di organisasi modern. Dalam sebuah artikel oleh Nabihah dkk. (2024), ditemukan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan manajemen keberagaman dengan hati-hati, terutama yang menghargai perbedaan biografis di antara karyawan, cenderung menunjukkan kinerja organisasi yang lebih baik. Mereka mencatat bahwa ketika karyawan dari berbagai usia, jenis kelamin, atau latar belakang budaya merasa dihargai dan diterima dalam sistem kerja, atmosfer kerja menjadi lebih kondusif bagi inovasi dan perubahan. Sebaliknya, jika karakteristik biografis diabaikan atau digunakan sebagai dasar untuk perlakuan berbeda, kemungkinan komunikasi yang buruk, konflik antargenerasi, atau segregasi sosial di tempat kerja meningkat. Temuan ini menunjukkan bahwa karakteristik biografis bukan sekadar variabel latar belakang pasif; sebaliknya, mereka secara aktif memengaruhi dinamika tempat kerja melalui interaksi individu.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Rianti dkk. (2025) menekankan bahwa selain memengaruhi kinerja, karakteristik biografis juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan tenaga kerja dan stabilitas organisasi. Dalam konteks peraturan

ketenagakerjaan di Indonesia, mereka mengungkapkan bahwa karyawan dengan karakteristik tertentu, seperti pekerja kontrak, pekerja muda, atau pekerja perempuan, sering menghadapi tantangan tambahan terkait kesejahteraan yang berbeda dari kelompok mayoritas. Organisasi yang tidak peka terhadap latar belakang karakteristik biografis ini cenderung mengalami keterlibatan karyawan yang lebih rendah, tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi, dan kesulitan dalam membina kerja tim yang efektif. Oleh karena itu, karakteristik biografis tidak hanya memengaruhi bagaimana individu melakukan pekerjaan mereka tetapi juga bagaimana perasaan mereka secara emosional dan sosial dalam organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi dinamika kerja secara keseluruhan.

Kombinasi kedua studi menunjukkan bahwa karakteristik biografi dapat memengaruhi beberapa aspek kunci dinamika tempat kerja: pertama, kualitas interaksi antar karyawan meningkat ketika perbedaan dihargai, sehingga memudahkan kolaborasi dan transfer pengetahuan; kedua, tim dengan keragaman biografi cenderung menunjukkan fleksibilitas yang lebih besar dalam beradaptasi dengan tantangan baru; dan ketiga, stabilitas kelompok yang merasa diterima dan diakomodasi secara adil menunjukkan tingkat komitmen dan kepuasan yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan karakteristik biografi bukan semata-mata masalah keadilan sosial, tetapi juga berkaitan dengan efektivitas operasional dan keberlanjutan organisasi.

Namun demikian, dampak karakteristik biografi terhadap dinamika tempat kerja juga menghadirkan tantangan yang signifikan jika tidak dikelola dengan tepat. Kedua artikel tersebut menyoroti bahwa jika sebuah organisasi hanya mengakui keragaman secara dangkal tanpa mengintegrasikannya ke dalam budaya kerja, kebijakan, dan sistem manajemen, karakteristik biografi dapat menjadi sumber disfungsi. Misalnya, karyawan yang lebih tua mungkin merasa terpinggirkan selama proses digitalisasi yang cepat tanpa dukungan pelatihan yang memadai; atau pekerja kontrak dan karyawan yang lebih muda mungkin merasa tidak berdaya jika promosi dan pengembangan karier dianggap tidak adil. Isu-isu tersebut dapat memicu dinamika negatif seperti resistensi, segregasi informal, dan konflik antarkelompok yang mengganggu produktivitas dan inovasi tim. Oleh karena itu, pengaruh karakteristik biografis terhadap dinamika tempat kerja sangat bergantung pada bagaimana organisasi merespons dan mengelolanya.

Berdasarkan temuan dari Nabihah dkk. (2024) dan Rianti dkk. (2025), terlihat jelas bahwa karakteristik biografis memberikan pengaruh multidimensi terhadap dinamika kerja. Untuk memaksimalkan dampak positifnya, organisasi harus mengembangkan strategi inklusif yang mempertimbangkan secara komprehensif keberagaman karakteristik biografis, mulai dari kebijakan rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, hingga komunikasi tim. Dengan demikian, dinamika kerja yang positif bukan semata-mata merupakan hasil dari keberadaan keberagaman, melainkan karena keberagaman tersebut terintegrasi ke dalam sistem kerja dan budaya organisasi. Sebaliknya, jika karakteristik biografis diabaikan atau hanya diperlakukan sebagai label tanpa tindakan konkret, maka akan muncul potensi konflik, ketidakpuasan, dan stagnasi kinerja. Oleh karena itu, pengaruh karakteristik biografis terhadap dinamika kerja memerlukan perhatian strategis dan operasional dari manajemen sumber daya manusia.

Peran Ciri-ciri Pembeda Lainnya dalam Interaksi Kerja

Dalam konteks interaksi kerja modern yang kompleks dan dipengaruhi oleh beragam ciri-ciri pembeda, isu diskriminasi pekerjaan tetap menjadi tantangan sentral yang harus diatasi secara sistematis. Al Hussainy, Yurni, Kristian, & Nandavita (2025) secara tegas menekankan bahwa Etika dalam Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran vital sebagai panduan moral yang esensial. Fungsi etika ini bertujuan utama untuk

menciptakan lingkungan kerja yang sepenuhnya bebas dari praktik diskriminatif. Para peneliti ini menekankan perlunya perlakuan yang setara bagi semua individu tanpa memandang faktor-faktor seperti ras, usia, agama, atau gender, yang merupakan dimensi keragaman tingkat permukaan. Penegakan etika yang kuat di seluruh fungsi SDM, mulai dari rekrutmen hingga evaluasi kinerja, merupakan mekanisme penting untuk mencegah perlakuan yang merugikan. Namun, penekanan yang kuat pada pencegahan ini secara implisit menyoroti bahwa diskriminasi berbasis identitas tertentu, termasuk yang menyasar individu dengan orientasi seksual atau ekspresi gender yang berbeda, masih merupakan ancaman nyata di banyak tempat kerja. Praktik diskriminasi ini, jika dibiarkan berlanjut atau tidak ditangani secara tegas, akan merusak kualitas interaksi profesional dan menyebabkan penurunan motivasi yang signifikan. Selain itu, diskriminasi serius dapat memicu tekanan psikologis dan mengganggu kesejahteraan keseluruhan karyawan. Dengan demikian, terdapat jurang yang mencolok antara cita-cita etis organisasi dan realitas perlakuan harian yang dialami oleh beberapa kelompok, yang menuntut intervensi kebijakan yang lebih agresif. Etika SDM harus bertindak lebih dari sekadar panduan, melainkan sebagai komitmen aksi untuk keadilan prosedural.

Sementara etika SDM berfokus pada pencegahan diskriminasi secara luas, isu status disabilitas sebagai ciri pembeda menuntut adanya intervensi spesifik terkait peningkatan kesadaran dan kualitas interaksi sehari-hari. Fitriani, Syahbary, Meylanda, & Nabila (2025) meninjau berbagai inisiatif inklusi di sektor teknologi dan menemukan adanya temuan yang menarik dan mendesak. Meskipun terdapat komitmen organisasi yang tertulis untuk inklusivitas, hambatan utama yang ditemukan dalam interaksi yang inklusif khususnya dengan pekerja lepas (gig worker) adalah rendahnya kesadaran disabilitas yang beredar luas di antara rekan kerja. Kesenjangan pengetahuan dan kesadaran ini secara langsung memengaruhi kualitas interaksi layanan dan berpotensi menyebabkan ketidaknyamanan, ketidaktepatan akomodasi, atau bahkan kesalahpahaman yang merugikan. Interaksi yang canggung atau tidak sensitif dapat menciptakan lingkungan yang mengeksklusi secara halus. Dalam upaya mengatasi hambatan esensial ini, penelitian tersebut secara spesifik menyarankan perlunya pelatihan DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) yang ditargetkan dan bersifat praktis. Lebih lanjut, disarankan penyediaan panduan digital yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan praktis tentang cara berinteraksi secara sensitif dan supportif dengan pengguna atau rekan kerja penyandang disabilitas. Hal ini secara jelas mengkontraskan antara niat kebijakan inklusif di tingkat eksekutif dengan kebutuhan edukasi yang masif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, investasi dalam edukasi dan kesadaran adalah kunci untuk memastikan interaksi yang hormat dan supportif di lapangan kerja.

Berbeda secara fundamental dengan ciri-ciri berbasis identitas yang rentan terhadap diskriminasi sosial, ciri pembeda masa kerja (Length of Service) memengaruhi interaksi di tempat kerja melalui kontribusi fungsional dan keahlian teknis yang terakumulasi. Jamaludin, Widiarto, Sutina, & Jumaeroh (2024) menemukan bahwa masa kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas tenaga kerja dalam konteks manufaktur. Temuan ini didasarkan pada fakta bahwa pekerja yang lebih senior, karena pengalaman yang lebih panjang, lebih cepat dan lebih mampu untuk mendeteksi serta meminimalisir kesalahan produksi. Meskipun penelitian ini berfokus pada hasil kuantitatif seperti peningkatan produktivitas dan efisiensi, implikasinya terhadap interaksi di tempat kerja adalah munculnya hierarki interaksi fungsional yang berbasis kompetensi. Interaksi antar rekan kerja, terutama dalam situasi yang menuntut pemecahan masalah teknis yang kompleks atau kebutuhan efisiensi operasional, cenderung secara alamiah mengandalkan arahan dari individu dengan masa kerja yang lebih panjang. Oleh karena itu, masa kerja

membentuk peran yang lebih dominan dalam interaksi tim, yang didasarkan pada keunggulan kompetensi dan pengetahuan institusional. Penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa hierarki fungsional ini diintegrasikan secara hati-hati dengan upaya inklusi identitas agar tidak terjadi bias otoritas yang menghambat ide-ide segar dari karyawan baru atau junior. Keahlian yang dibawa oleh senioritas harus menjadi sumber daya yang memberdayakan, bukan penghalang.

Kemampuan dan Kesesuaian Penempatan Kerja

Kemampuan individu adalah salah satu elemen penting yang memengaruhi keberhasilan seseorang di dalam organisasi. Namun, kemampuan tersebut akan memberikan dampak yang maksimal jika didukung dengan penempatan kerja yang tepat. Penempatan kerja bukan hanya tentang menempatkan karyawan di posisi tertentu, tetapi juga melibatkan kesesuaian antara keterampilan, pengalaman, dan karakteristik pribadi seseorang dengan tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi. Penelitian oleh van Woerkom (2024) menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kekuatan dapat meningkatkan kesesuaian penempatan kerja dengan memanfaatkan keahlian spesifik masing-masing karyawan, sehingga mereka dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai. Dalam studi ini, dinyatakan bahwa karyawan yang merasa kemampuan mereka dihargai dan digunakan dengan baik menunjukkan peningkatan dalam kinerja dan komitmen terhadap organisasi. Ini menegaskan bahwa memiliki kemampuan saja tidak mencukupi jika tidak dipadukan dengan lingkungan dan tanggung jawab pekerjaan yang sesuai, karena potensi karyawan hanya akan berkembang jika organisasi dapat menyediakan ruang dan sistem kerja yang tepat.

Temuan serupa juga ditemukan oleh Kuncoro dan Putranta (2024) yang melakukan penelitian di sektor jasa di Indonesia. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kesesuaian penempatan kerja memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja, kepercayaan diri, serta kinerja individu. Dalam konteks penelitian ini, karyawan yang merasa tidak cocok dengan penempatan tugasnya cenderung mengalami stres kerja yang lebih tinggi, penurunan motivasi internal, serta memiliki kecenderungan untuk tidak bertahan lama di organisasi. Ketika seseorang memiliki kemampuan tinggi namun tidak dimanfaatkan secara optimal melalui penempatan yang tepat, karyawan dapat merasa terbebani dan kurang produktif. Penelitian ini menunjukkan bahwa kesalahan dalam penempatan dapat memberikan kerugian besar bagi organisasi akibat ketidakefisienan proses kerja dan meningkatnya potensi perputaran karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyadari bahwa penempatan kerja yang tidak mempertimbangkan kemampuan individu akan menjadi salah satu penyebab utama rendahnya efektivitas kerja.

Selain mempengaruhi kinerja individu, kemampuan dan penempatan yang tepat juga memiliki implikasi signifikan bagi fungsi tim dalam organisasi yang semakin beragam. Dalam lingkungan kerja dengan individu yang memiliki latar belakang kemampuan yang berbeda, penempatan yang tidak sesuai dapat menghambat koordinasi dan menurunkan sinergi antar anggota tim. Sebaliknya, jika penempatan dilakukan secara tepat berdasarkan pemetaan kemampuan, keberagaman akan memberikan manfaat tambahan bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Mardiyah dan Sartika (2025) yang menunjukkan bahwa kesesuaian penempatan kerja memiliki hubungan positif dengan keterlibatan karyawan serta rasa kepemilikan terhadap organisasi. Dalam konteks ini, karyawan yang ditempatkan dalam posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka lebih merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional terhadap pekerjaan mereka, sehingga mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, kesesuaian penempatan kerja berperan penting tidak hanya untuk kinerja, tetapi juga untuk stabilitas tenaga kerja dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan penjelasan dari penelitian ini, kita bisa melihat bahwa pengelolaan kemampuan dan penempatan kerja lebih dari sekadar langkah-langkah administratif, melainkan merupakan strategi manajerial yang berpengaruh pada kesuksesan operasional suatu organisasi. Penempatan kerja harus dilakukan dengan mengidentifikasi kemampuan secara tepat, menyesuaikan struktur pekerjaan, dan memberikan dukungan untuk pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Tanpa adanya perencanaan dalam manajemen penempatan, kemampuan seseorang tidak akan berkembang dan bisa menjadi beban bagi organisasi. Sebaliknya, ketika penempatan yang tepat tercapai, kemampuan individu dapat diubah menjadi kinerja yang tinggi serta memberi kontribusi signifikan terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa proses penempatan dilaksanakan secara sistematis dan berdasarkan evaluasi kemampuan yang nyata, bukan sekadar berdasar pada insting atau kebutuhan sesaat.

Penerapan Strategi Manajemen Keragaman di Organisasi

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari keberagaman individu dari budaya, pengalaman, gender, dan pendidikan, adalah penting untuk menerapkan strategi manajemen keragaman dalam organisasi. Jurnal LOCUS (2024) menemukan bahwa manajemen keragaman meningkatkan kinerja karyawan PT Tata Agathis Jakarta, yang menunjukkan bahwa perusahaan harus membuat pendekatan strategis yang holistik untuk menangani perbedaan di antara karyawan. Strategi ini dapat dimulai dengan membuat kebijakan yang mendukung keberagaman, menciptakan budaya kerja yang mendukung keberagaman, dan meningkatkan kesadaran manajer tentang masalah keberagaman. Untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dalam proses kerja yang semakin kompleks, perusahaan harus meningkatkan budaya organisasi yang mendukung penerimaan perbedaan, menurut Nelson et al. (2023) dalam file jurnal.

Selain itu, perusahaan harus menerapkan strategi keberagaman melalui penerapan praktik manajemen sumber daya manusia seperti penilaian kinerja yang adil, rekrutmen berbasis keberagaman, dan pelatihan inklusif. Menurut Diniarsa & Batu (2023), evaluasi rutin harus dilakukan untuk memastikan bahwa kebijakan diversitas dan inklusi berhasil diterapkan untuk meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam lingkungan kerja yang selalu berubah dan dipengaruhi oleh globalisasi. Hasil uji empiris di PT Tata Agathis Jakarta menunjukkan bahwa manajemen keanekaragaman memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($sig = 0.001$), yang menunjukkan bahwa menerapkan strategi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan karyawan, produktivitas, dan pengelolaan konflik di perusahaan. Oleh karena itu, metode ini meningkatkan kinerja individu selain meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sistem kinerja yang sesuai dengan nilai-nilai keberagaman juga diperlukan untuk mendukung praktik manajemen keragaman yang efektif. Mustari et al. (2024) menyatakan bahwa keberhasilan manajemen keragaman tidak hanya bergantung pada elemen kebijakan, tetapi juga mekanisme implementasi. Mekanisme implementasi ini termasuk memberikan kekuatan kepada karyawan, berkomunikasi dengan jelas, dan menciptakan tempat kerja bersama di mana semua orang merasa dihargai. Ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Putra et al. (2022) yang menunjukkan bahwa manajemen keragaman terkait erat dengan keunggulan bersaing organisasi, terutama jika dikombinasikan dengan manajemen pengetahuan dan pengembangan kapasitas karyawan. Jurnal LOCUS (2024) menemukan bahwa menggunakan strategi manajemen keragaman secara teratur dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia.

Manfaat dan Tantangan Keberagaman bagi Organisasi

Keberagaman menawarkan keuntungan signifikan bagi organisasi dengan

memperluas perspektif dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Tuhfatul dkk. (2024) menjelaskan bahwa keberagaman yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kreativitas, produktivitas, dan efektivitas tim. Hal ini terjadi karena latar belakang yang beragam memberikan organisasi beragam ide yang lebih kaya. Lebih lanjut, keberagaman mendorong adaptasi organisasi terhadap lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Organisasi yang inklusif cenderung memiliki karyawan yang lebih termotivasi dan merasa dihargai. Situasi ini meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan. Secara keseluruhan, keberagaman berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi.

Parascha dkk. (2024) menegaskan bahwa keberagaman berkaitan langsung dengan perilaku inovatif karyawan. Cara berpikir, pengalaman, dan keterampilan yang berbeda memperkaya dan memberi energi pada proses curah pendapat. Keberagaman mendorong munculnya ide-ide baru yang mungkin tidak terpikirkan dalam tim yang homogen. Selain itu, iklim kerja yang menghargai perbedaan mendorong individu untuk mengekspresikan ide-ide mereka tanpa takut dihakimi. Akibatnya, inovasi yang dihasilkan dapat lebih relevan dan efektif dalam mengatasi tantangan organisasi. Lingkungan kerja yang terbuka dan merangkul perbedaan juga memperkuat kreativitas dalam pemecahan masalah. Semua faktor ini menunjukkan bahwa keberagaman merupakan aset penting dalam mendorong inovasi.

Terlepas dari manfaatnya, keberagaman juga menghadirkan tantangan yang harus dikelola dengan serius. Rianti dkk. (2025) menekankan bahwa salah satu tantangan utama adalah memastikan kesejahteraan tenaga kerja dari berbagai kelompok, termasuk perempuan dan pekerja kontrak. Meskipun peraturan ketenagakerjaan di Indonesia mendukung antidiskriminasi, implementasinya tidak selalu konsisten dalam praktik. Perbedaan latar belakang juga dapat menyebabkan konflik dan kesalahpahaman jika komunikasi yang efektif tidak memadai. Lebih lanjut, organisasi perlu memiliki mekanisme resolusi konflik yang jelas agar perbedaan tidak menghambat kinerja tim. Ketepatan kebijakan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil. Jika tidak dikelola dengan baik, keberagaman justru dapat menjadi penghambat produktivitas.

Arisanti & Ahmadi (2025) menjelaskan bahwa membangun budaya organisasi yang inklusif bukanlah tugas yang mudah, terutama ketika terdapat resistensi dari karyawan. Resistensi muncul ketika karyawan merasa bahwa kebijakan keberagaman mengganggu kenyamanan kerja mereka atau dianggap hanya formalitas belaka. Selain itu, pemimpin yang tidak inklusif dapat menghambat implementasi kebijakan keberagaman yang efektif. Tanpa dukungan kepemimpinan, karyawan cenderung merasa tidak termotivasi untuk menghargai perbedaan. Tantangan lainnya adalah memastikan bahwa kebijakan keberagaman benar-benar bermanfaat bagi semua karyawan. Organisasi juga perlu terus memantau dan mengevaluasi efektivitas kebijakan ini. Dengan demikian, budaya inklusif dapat dicapai secara konsisten dan komprehensif.

KESIMPULAN

Berdasarkan studi literatur, dapat disimpulkan bahwa keberagaman dalam organisasi memiliki dua sisi: itu bisa menjadi kekuatan, tetapi juga bisa menjadi masalah jika tidak dikelola dengan benar. Keberagaman yang dikelola dengan benar dapat meningkatkan inovasi, kreativitas tim, pengambilan keputusan, dan kinerja organisasi. Namun, keberagaman justru dapat menyebabkan perselisihan, ketidakjelasan, dan diskriminasi secara langsung maupun terselubung jika tidak ada rencana yang jelas. Selain itu, hal-hal seperti atribut biografis, keahlian pribadi, dan perbedaan latar belakang sangat memengaruhi cara pekerja bekerja, berinteraksi, dan merasa nyaman di tempat kerja mereka.

Penelitian ini menunjukkan secara teoretis bahwa keberagaman, diskriminasi, dan strategi manajemen keragaman adalah konsep yang saling berkaitan dan tidak dapat dibahas secara terpisah. Setiap organisasi hanya dapat menguntungkan keberagaman jika mereka dapat menciptakan lingkungan yang inklusif dan menghindari bias. Namun, secara praktis, organisasi harus menerapkan kebijakan yang mendukung DEI (keberagaman, kesetaraan, dan inklusi), seperti penerimaan karyawan tanpa bias, pelatihan keberagaman yang berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang adil, dan kepemimpinan yang aktif mendorong kerja sama lintas perbedaan. Kebersamaan hanya akan menjadi percakapan tanpa manfaat dalam jangka panjang jika tidak ada upaya nyata dari organisasi untuk mencapainya.

Menurut penelitian ini, organisasi harus lebih serius dalam membangun budaya inklusif, bukan hanya melalui program resmi tetapi juga melalui kebijakan yang digunakan secara sehari-hari. Untuk menghindari diskriminasi yang tidak disadari, perusahaan harus mengevaluasi ulang proses rekrutmen, promosi, dan penilaian kerja. Selain itu, untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang dampak keberagaman di lapangan, penelitian lanjutan dapat menggabungkan metode literatur dengan data empiris. Dengan cara ini, keberagaman dapat menjadi aset yang membantu organisasi menjadi lebih baik dalam kinerja, kreativitas, dan daya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Afif, M. (2023). Managing diversity in hybrid work era: Challenges and strategies for modern organizations. *Journal of Human Resource Development*, 11(2), 112–128.
- Al Hussainy, Z. A., Yurni, C. A., Kristian, D., & Nandavita, A. Y. (2025). Etika dalam Fungsi Sumber Daya Manusia dan Diskriminasi Pekerjaan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(1), 2329–2342.
- Ananta, Z. D., Astuti, A. P., Rahayu, P. A., Ibrahim, M. J., & Anshori, M. I. (2024). Memahami Tindakan Diskriminasi di Tempat Kerja: Perspektif Hukum dan Etika. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 2(3), 106–120.
- Anshori, M. Y. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dalam Praktik*. Jakarta: Penerbit Media Akademik.
- Arisanti, N. P., & Ahmadi, M. A. (2025). Membangun Budaya Organisasi yang Inklusif: Tantangan dan Keuntungan dari Kebijakan Diversitas. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 13(7), 21–30.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., & Truxillo, D. (2023). *Human Resource Management: People, Data, and Analytics* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Spell, C. S., & Perry, J. L. (2024). Evaluating the long term effects of diversity training in organizational settings. *Journal of Diversity and Inclusion*, 38(2), 112-129.
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., & Vernon, G. (2023). *International Human Resource Management*. Kogan Page.
- da Silva Almeida, T., Silva, A. R., & Martins, P. (2024). Workforce diversity and organizational performance in global teams: A contemporary analysis. *International Journal of Business Research and Development*, 15(1), 45–60.
- Davaei, M., Gunkel, M., & Myung, J. (2022). Cultural intelligence, emotional intelligence and conflict in global virtual teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 87, 34-48.

- Dessler, G. (2023). *Human Resource Management* (17th ed.). Pearson Education.
- Farida, U., Zainal, H., & Aslinda. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Fitriani, T. A., Syahbani, U. K., Meylanda, A., & Nabila, A. (2025). Merangkul Keberagaman dan Inklusi: Evolusi Budaya Organisasi. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 146-150.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Ilmi, F. A., Lestari, C., Rojab, A., & Mu'alimin. (2024). Pengelolaan Keragaman Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *WISSEN: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(3), 223–236.
- Irawan, S. P., & Idayati, F. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Jamaludin, A., Widiarto, T., Sutina, & Jumaeroh, S. (2024). Pengaruh Usia dan Masa Kerja terhadap Produktivitas Tenaga Kerja di PT Galva Kami Industry. *Sosio e-Kons*, 16(2), 147–155.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kuncoro, A., & Putranta, H. (2024). The effect of person job fit on job satisfaction and employee performance in the service industry. *Journal of Business and Management Research*, 12(1), 44–55.
- 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.
- Mardiyah, R., & Sartika, D. (2025). Person job fit, work engagement, and turnover intention: Evidence from diverse workforce settings. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 88–101.
- Mihaylova, S., & Rietmann, K. (2025). Diversity perspectives in the evolving workplace: A review of practical implications for HR strategy. *European Journal of Management Studies*, 18(1), 22–39.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (13th ed., Global Edition). McGraw Hill LLC.
- Parascha, L., Damayanti, I., Nadifa, C., Putri, A. M., & Maharani, B. K. A. (2024). Peran Manajemen Keragaman dalam Mendorong Perilaku Inovatif di Tempat Kerja. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 10(8), 91–100.
- Rahardjo, B., & Nursalam. (2023). *The Impact of Competence and Employee Quality on Organizational Performance*. Surabaya: Penerbit Universitas Surabaya Press.
- Ramadhan, M. B. A. (2024). Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Manajemen Keanekaragaman dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus PT Tata Agathis Jakarta. *Jurnal LOCUS: Penelitian & Pengabdian*, 3(6), 437–443.
- Rianti, R. E., Hikmawati, F. M., Oktaviani, N., & Purnamasari, P. (2025). Manajemen Keragaman dan Kesejahteraan Tenaga Kerja dalam Perspektif Regulasi Ketenagakerjaan di Indonesia. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(2), 258–265.
- Rizqia, D. N. (2024). *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior, Global Edition* (19th ed.). Pearson Education Limited.
- Salari, N., Moslemi, A., & Nazari, M. (2024). The influence of workplace discrimination

- on employee well-being and productivity. *Journal of Organizational Psychology*, 14(3), 75–92.
- Tjimuku, E., & Atiku, S. O. (2024). Understanding discrimination dynamics in contemporary organizations: Implications for employee relations. *Journal of Employment Relations*, 19(4), 301–320.
- Tuhfatul M. N., Salsabila N., Juhaifah, Pramesty B. A., Fitrya N. H., & Hasanah A. N. (2024). Manajemen Keragaman: Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja Organisasi. Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi, 10(3), 51–60.
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science and Policy*, 6(1), 75-92.
- Van Woerkom, M. (2024). Strengths based leadership and person job fit in modern organizations. *European Journal of Management Studies*, 39(3), 214 230.
- Vedres, B., & Vasarhelyi, O. (2022). Inclusion unlocks the creative potential of gender diversity in teams. *Scientific Reports*, 12(1), 1-13.
- Verwijs, C., & Russo, D. (2023). The double edged sword of diversity: Diversity, conflict, cohesion and effectiveness in software teams. *arXiv Preprint*, 1-18.
- Wang, X., Li, H., & Zhao, Y. (2023). Employee abilities, workplace diversity, and inclusion outcomes in modern organizations. *Journal of Applied Management and Economics*, 12(4), 155–170.