

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi terjadi begitu pesat sehingga mempengaruhi berbagai hal dalam kehidupan manusia, salah satunya dinamika yang terjadi di tempat bekerja dan mengalami transformasi secara signifikan. Dinamika yang cukup terlihat adalah semakin beragamnya demografis karyawan di tempat kerja, baik dari aspek budaya, etnis, gender maupun latar belakang sosial ekonomi.¹ Organisasi di seluruh dunia kini mulai menyadari bahwa isu keberagaman, kesetaraan dan inklusi bukan sekedar isu moral atau sosial, tetapi juga memiliki dampak secara langsung pada kinerja bisnis. Kesadaran organisasi terhadap isu keberagaman dan inklusi tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor secara eksternal seperti perubahan sosial masyarakat, tuntutan regulasi, serta tekanan global terhadap praktik bisnis yang berkeadilan. Dalam hal ini penerapan prinsip keberagaman dan inklusi dapat dipahami sebagai bentuk adaptasi perusahaan terhadap dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah.

DEI (Diversity, Equity and Inclusion) merupakan suatu konsep yang saling terkait satu sama lain dan memiliki fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang beragam, adil dan inklusif bagi semua individu tanpa memandang latar belakang dan

¹ Hilma Farhani. 2024. Pengaruh Diversitas dan Inklusi Terhadap Kreativitas dan Kinerja Tim : Perspektif Manajemen SDM. Jurnal JRPP, Vol.7, No.2.

identitas pribadi individu.² *Diversity* (keberagaman) mengacu pada aspek merangkul, mengakui, menghormati dan menghargai perbedaan (ras, etnis, jenis kelamin, status sosial ekonomi, usia, kemampuan fisik, agama dan lain - lain) yang ada untuk memperkaya perspektif di dalam organisasi. *Equity* (kesetaraan) berfokus pada aspek keadilan dan kesetaraan dalam perlakuan, serta akses terhadap kesempatan dan distribusi sumber daya. Keadilan dalam hal ini bertujuan untuk menyetarakan dengan mengatasi hambatan sistematis dan ketidakberuntungan historis. *Inclusion* (Inklusi) bertujuan untuk menciptakan lingkungan dimana semua individu merasa diterima, dihormati dan dihargai. Budaya kerja yang inklusif dapat menumbuhkan rasa memiliki, mendorong perspektif dan kontribusi yang lebih beragam.³

Di tengah dunia yang semakin kompleks, menjunjung keragaman dan inklusi dalam dunia bisnis dan ekonomi global menjadi penting untuk menghidupkan kembali pertumbuhan, mempercepat proses inovasi, menekan ketidaksetaraan, dan memperkuat daya tahan organisasi.⁴ Secara global, berbagai organisasi internasional menunjukkan dukungannya terhadap prinsip DEI. Misalnya, *United Nations* (UN) dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs) pada poin ke 5 yaitu kesetaraan gender dan poin ke 10 yaitu mengurangi ketimpangan⁵ (Gambar 1.1), dan melalui kebijakan ILO No. 111 tahun 1958 yang mendefinisikan diskriminasi ditempat kerja dan memberikan pedoman bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang

² Jordhi Farhansyah. 2025. Apa Itu DEI (*Diversity, Equity, and Inclusion*) dan Mengapa Penting di Perusahaan?. <https://www.talenta.co/blog/dei-diversity-equity-inclusion/>

³ Kushwaha dkk. 2024. *Diversity, Equity & Inclusion (Volume 2)*. New Delhi : Bluerose Publishers.

⁴ World Economic Forum. 2024. *Shaping an inclusive global economy by scaling impactful corporate DEI initiatives*.

⁵ United Nations. The 17 Goals. <https://sdgs.un.org/goals>

setara. Selain itu, melalui *EU Diversity Charter*,⁶ Uni Eropa telah mengadopsi piagam ini untuk mempromosikan keberagaman di tempat kerja, dengan lebih dari 12.000 organisasi yang berkomitmen terhadap prinsip ini.

Gambar 1.1 17 Poin Sustainable Development Goals



Sumber : *United Nations, The 17 Goals*

Konsep DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) sejatinya relevan dengan semboyan bangsa Indonesia yaitu “Bhineka Tunggal Ika” yang mengedepankan persatuan dan kesatuan. Konsep DEI menekankan pentingnya menghargai perbedaan dan keberagaman, serta memandangnya sebagai sumber kekuatan bukan perpecahan. Hal tersebut selaras dengan bangsa Indonesia sebagai salah satu negara dengan tingkat keberagaman yang tinggi di dunia. Indonesia merupakan negara yang sangat majemuk, memiliki luas sekitar 1,904,569 km² dengan jumlah penduduk lebih dari

⁶ European Commission.

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en

275,5 juta jiwa yang terdiri dari suku yang beragam dan lebih dari 300 bahasa daerah. Sebagai negara yang kaya akan keragaman, penerapan konsep DEI dapat memperkuat fondasi persatuan dalam keberagaman.⁷ Dalam konteks ini, penerapan prinsip keberagaman dan inklusi di perusahaan tidak terlepas dari kondisi sosial masyarakat tempat perusahaan beroperasi. Tingginya kemajemukan sosial di Indonesia mendorong perusahaan untuk menyesuaikan kebijakan dan budaya kerja nya agar tetap relevan adaptif dan mampu merespons tuntutan sosial yang berkembang. Keberagaman tersebut membawa peluang besar bagi perusahaan untuk memanfaatkan perspektif yang beragam dalam mengambil keputusan, namun tanpa pengelolaan yang tepat, keberagaman tersebut juga dapat menjadi tantangan, terutama jika terdapat bias atau diskriminasi dalam lingkungan kerja. Keberagaman yang ada di Indonesia tidak hanya dirasakan dalam lingkup lingkungan sosial dan pendidikan, tetapi juga dalam lingkup suatu perusahaan. Perusahaan yang mendukung keberagaman akan membuka peluang bagi kelompok marginal yang seringkali tidak dilihat (*hidden potentials*).⁸ Perusahaan sebagai salah satu aktor sosial dan ekonomi memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan yang inklusif. Dalam konteks pembangunan nasional, partisipasi sektor swasta tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga pada penciptaan ruang kerja yang adil dan setara bagi seluruh kelompok masyarakat.

⁷ Rohadi Santoso. 2024. Mengenal DEI (Diversity, Equity and Inclusion) di Dunia Kerja, diakses pada 19 Juni 2024, <https://hrmlabs.com/id/mengenal-dei-diversity-equity-and-inclusion-di-dunia-kerja/>.

⁸ Ria Aryani. 2019. Indonesia Inklusi Melalui Keberagaman. <https://indonesiadevelopmentforum.com/2019/knowledge-center/detail/12013-12013-indonesia-inklusi-melalui-keberagaman>

Tabel 1.1 Proporsi Penduduk Bekerja dengan Disabilitas Menurut Status Pekerjaan di Indonesia (persen) 2022–2023

Status Pekerjaan	2022	2023
Berusaha sendiri	0,81	0,85
Berusaha dibantu buruh tidak tetap/pekerja keluarga/tidak dibayar	0,78	0,79
Berusaha dibantu buruh tetap dan dibayar	0,55	0,64
Buruh/karyawan/pegawai	0,23	0,26
Pekerja bebas di pertanian	0,66	0,54
Pekerja bebas di nonpertanian	0,39	0,32
Pekerja keluarga/tidak dibayar	0,67	0,62

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS), Indikator Pekerjaan Layak di Indonesia 2023

Isu mengenai kemajemukan, ketidaksetaraan akses terhadap pendidikan, pekerjaan dan partisipasi politik menjadi tantangan utama di Indonesia yang belum masih menemukan titik terang. Permasalahan ini terutama dirasakan oleh kelompok minoritas dan rentan, termasuk penyandang disabilitas yang hingga saat ini belum sepenuhnya memperoleh kesetaraan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam mendapatkan pekerjaan.⁹ Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa jumlah penyandang disabilitas di Indonesia ada sebanyak 22,5 juta atau sekitar 5% dari seluruh penduduk Indonesia.¹⁰ Meskipun secara jumlah tidak begitu besar, namun

⁹ Fransiska Bertha Vistika. 2024. Ini Hasil Penelitian Diversity, Equity & Inclusion di Beberapa Perusahaan Indonesia, diakses pada 19 Juni 2024, <https://industri.kontan.co.id/news/ini-hasil-penelitian-diversity-equity-inclusion-di-beberapa-perusahaan-indonesia>

¹⁰ Kementerian Sosial Republik Indonesia. 2020. Kemensos Dorong Aksesibilitas Informasi Ramah Penyandang Disabilitas. <https://kemensos.go.id/berita-terkini/menteri-sosial/kemensos-dorong-aksesibilitas-informasi-ramah-penyandang-disabilitas>

penyandang disabilitas kerap kali menghadapi stigma negatif dari masyarakat. Mereka seringkali dipandang sebagai individu yang tidak mandiri, cacat atau orang sakit yang akan selalu memerlukan pertolongan dan tidak mampu menempuh pendidikan, apalagi bekerja seperti orang pada umumnya.¹¹

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik per tahun 2023 (Tabel 1.1), jumlah pekerja disabilitas pada tahun 2023 masih sangat rendah yakni sebesar 0,55%. Angka tersebut mengalami kenaikan dibanding tahun sebelumnya yakni sebesar 0,53% pada tahun 2022. Jika dilihat lebih detail pada kategori pekerjaan (pada Tabel 1.1), mayoritas pekerja dengan disabilitas per tahun 2022 - 2023 sebagian besar lebih memilih untuk memiliki usaha sendiri (berwirausaha), yakni 0,81% di tahun 2022 dan 0,85% di tahun 2023.¹² Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah disabilitas yang bekerja di Indonesia masih cenderung sedikit. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh sulitnya akses dan kesempatan bagi penyandang disabilitas untuk mendapatkan pekerjaan, meskipun hak-hak mereka, terutama dalam bekerja sudah diatur dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016. Pasal 53 ayat 1 dan 2, disebutkan bahwa penyedia kerja dari sektor pemerintah wajib mempekerjakan minimal 2% penyandang disabilitas dari jumlah karyawan. Sedangkan perusahaan swasta wajib mempekerjakan penyandang disabilitas minimal 1% penyandang disabilitas dari jumlah karyawan yang ada.¹³ Meskipun hak disabilitas telah dijamin secara hukum,

¹¹ Alia Harumdani Widjaja dkk. 2020. Perlindungan Hak Penyandang Disabilitas dalam Memperoleh Pekerjaan dan Penghidupan yang Layak bagi Kemanusiaan. Jurnal Konstitusi, Vol. 17, No. 1.

¹² Badan Pusat Statistik. 2024. Indikator Pekerjaan Layak di Indonesia 2023. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/04/30/8fe6c4f34d5f1b9953903873/indikator-pekerjaan-layak-di-indonesia-2023.html>

¹³ BPK RI. UU No. 8 Tahun 2016. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/37251/uu-no-8-tahun-2016>

pada kenyataanya belum seluruh perusahaan menerapkan hal tersebut.¹⁴ Padahal, dengan memberikan kesempatan yang sama untuk individu dengan latar belakang yang beragam, perusahaan dapat memperluas cakupan pasar sehingga dapat turut serta membangun ekonomi inklusif.

DEI memiliki pengaruh dalam konteks organisasi dan telah menjadi fokus utama dalam dunia bisnis modern. Tingginya kompleksitas lingkungan bisnis dan tuntutan pasar yang beragam, menuntut organisasi untuk lebih memahami, menghargai dan memanfaatkan diversitas karyawan.¹⁵ Dalam konteks organisasi, keberagaman mencakup berbagai dimensi perbedaan individu yang mempengaruhi dinamika kerja tim. Ketika anggota tim memiliki latar belakang yang berbeda, maka anggota tim cenderung akan membawa pandangan, ide, dan pendekatan yang unik sehingga dapat memicu tumbuhnya inovasi dan solusi kreatif yang mungkin tidak dapat ditemukan di dalam tim yang bersifat homogen.¹⁶ Organisasi memiliki peran penting dalam memperkenalkan dan mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam kepada karyawannya. Lingkungan kerja memegang peran penting dalam membentuk kepribadian seseorang karena sebagian waktu produktif orang dewasa dihabiskan di tempat kerja. Kebijakan DEI yang diterapkan di tempat kerja memastikan bahwa tenaga kerja dengan lingkungan yang beragam memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berpartisipasi secara aktif dalam

¹⁴ Dhea Erissa dkk. 2022. Akses Penyandang Disabilitas Terhadap Pekerjaan : Kajian Literatur. Jurnal Pembangunan Manusia, Vol. 3, No. 1.

¹⁵ Preeti Bedi dkk. 2014. *Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations*. IOSR Journal of Business and Management, Vol. 16, Issue. 4

¹⁶ Farhani, *Op.Cit.*

organisasi, sehingga ini menjadi hal penting bagi organisasi untuk memahami dan memanfaatkan keragaman dalam rekrutmen, pengembangan karir, dan kondisi kerja.¹⁷

Gambar 1.2 Data Survei Perusahaan dengan Tim Kepemimpinan yang Lebih Beragam Melaporkan Pendapatan Inovasi yang Lebih Tinggi



Sumber : Boston Consulting Group (BCG), *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*, 2018

Mengutip sebuah laporan dari hasil survei yang diterbitkan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) pada tahun 2017, perusahaan dengan tingkat keberagaman yang tinggi di tingkat manajemen memiliki 19% pendapatan inovasi lebih tinggi daripada perusahaan dengan tingkat keberagaman kepemimpinan yang lebih rendah¹⁸ (Gambar 1.2). Hal ini relevan dengan hasil penelitian dari McKinsey & Company pada tahun 2019 yang mengatakan semakin tinggi representasi, semakin tinggi pula

¹⁷ Rosma Maulidya Diniarsa. 2023. Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA* (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi), Vol. 7, No. 2.

¹⁸ Boston Consulting Group. 2018. *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*. <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>

kemungkinan kinerja yang lebih baik. Perusahaan dengan lebih dari 30% perempuan di posisi eksekutif, secara signifikan lebih unggul dibandingkan perusahaan yang hanya memiliki 10% - 30% representasi perempuan.¹⁹ Data tersebut membuktikan bahwa keberagaman di posisi kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan peningkatan kinerja perusahaan, terutama dalam hal inovasi dan pendapatan. Selain itu, data tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan yang berinvestasi dengan menerapkan DEI memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dan mampu menghadapi tantangan bisnis dengan lebih efektif.

Budaya kerja inklusif merupakan aspek penting dalam implementasi prinsip DEI pada suatu perusahaan/organisasi, namun banyak perusahaan yang menghadapi kesenjangan antara kebijakan formal dan penerapan, salah satu penyebabnya adalah kurangnya transformasi budaya keberagaman dan inklusi.²⁰ Transformasi budaya kerja adalah salah satu cara yang strategis untuk mengadaptasi nilai, norma dan perilaku organisasi agar lebih inklusif. Tingkat perubahan dalam organisasi atau perusahaan harus seiring dengan perubahan sosial, global, lingkungan bisnis, mentalitas, perilaku organisasi, etika bisnis, etika kerja, pengetahuan, keterampilan dan kepemimpinan yang harus disesuaikan dengan tuntutan zaman. Dalam hal ini

Intelligentia - Dignitas

¹⁹McKinsey & Company. 2020. Diversity Wins: How Inclusion Matters. <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>

²⁰ C. T. Kulik. 2014. Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. Human Resource Management Journal. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12038>

perusahaan memiliki peran penting dalam menilai kemampuan dan budaya perusahaan untuk menyesuaikan diri.²¹

Dalam proses penerapan prinsip keberagaman dan inklusi, peran pemimpin juga memiliki pengaruh yang signifikan dalam menentukan arah organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai aktor yang membentuk nilai, norma, dan praktik kerja di dalam organisasi. Cara pandang serta komitmen pemimpin terhadap isu keberagaman dan inklusi akan mempengaruhi prinsip DEI dijalankan secara nyata dalam keseharian kerja atau hanya berhenti pada tataran kebijakan formal. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini berawal dari pemahaman bahwa strategi budaya perusahaan memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang beragam dan inklusif. PT. Bank CIMB Niaga menjadi contoh menarik untuk dikaji karena perusahaan ini tidak hanya menerapkan prinsip DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) secara kebijakan, tetapi juga mengintegrasikannya ke dalam budaya kerja melalui berbagai strategi, seperti edukasi, regulasi, serta kegiatan budaya yang mendorong keterlibatan karyawan secara menyeluruh. Meskipun upaya implementasi sudah dilakukan, namun penerapan DEI (*Diversity, Equity & Inclusion*) belum sebenarnya sempurna dan masih memiliki beberapa tantangan yang perlu dibenahi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menganalisis bagaimana perusahaan dalam menghadapi tantangan masa depan dalam konsep *Imagined Futures* Jens Beckert dan strategi budaya perusahaan

²¹ Diniarsa, *Op.Cit.*

yang dikonstruksi secara sosial dalam mewujudkan budaya kerja yang beragam dan inklusif dengan menggunakan teori Konstruksi Sosial Peter L. Berger.

1.2 Permasalahan Penelitian

Keberadaan prinsip DEI (*Diversity, Equity & Inclusion*) tidak terlepas dari berbagai faktor yang terjadi secara global. Perkembangan zaman yang semakin pesat menuntut perusahaan untuk bisa berinovasi sesuai dengan dinamika yang ada di sosial masyarakat. Transformasi yang terjadi melahirkan berbagai tantangan baru khususnya bagi perusahaan. Perusahaan beradaptasi, berkompetisi, menghadapi tantangan ketidakpastian dimasa mendatang melalui berbagai cara, salah satunya dengan menerapkan prinsip DEI sebagai bentuk adaptasi dari demografis karyawan yang semakin beragam.

Meskipun perusahaan telah menerapkan kebijakan DEI peneliti ingin mendeskripsikan bagaimana strategi yang dilakukan untuk menciptakan budaya kerja yang benar - benar inklusif di tengah keberagaman latar belakang karyawan. Selain itu, perlu diteliti pula apa saja tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi prinsip DEI serta peran manajemen dalam hal ini. Dalam proses pengumpulan data studi pustaka melalui jurnal, buku, tesis dan karya ilmiah sejenis, peneliti menemukan topik ini banyak dikaji dalam disiplin ilmu manajemen dan ekonomi, namun belum banyak studi yang melakukan penelitian topik ini dalam perspektif sosial, sedangkan topik ini sangat menarik untuk diteliti dan relevan

dengan studi sosiologi karena prinsip DEI dapat mempengaruhi dinamika sosial di tempat kerja dan lebih luas lagi dalam masyarakat.

Berdasarkan gambaran permasalahan tersebut, maka penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi program atau inisiatif prinsip DEI di PT. Bank CIMB Niaga ?
2. Bagaimana strategi PT. Bank CIMB Niaga dalam menciptakan budaya yang beragam dan inklusif di lingkungan kerja dalam kerangka Konsep *Imagined Futures* dan Teori Konstruksi Sosial?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan peran manajemen perusahaan dalam mengimplementasikan prinsip DEI sebagai bagian dari budaya kerja
2. Menganalisis strategi budaya perusahaan PT. Bank CIMB Niaga dalam menciptakan lingkungan kerja yang beragam dan inklusif.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Secara Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dan akademis dalam kajian sosiologi organisasi.

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan mengenai penerapan prinsip DEI khususnya pada perusahaan nasional. Selanjutnya penelitian ini diharapkan mampu melengkapi studi - studi mengenai prinsip keberagaman dan inklusi di tempat kerja agar meningkatkan kesadaran perusahaan akan pentingnya prinsip tersebut sehingga berdampak pada kesejahteraan karyawan dalam hal ini salah satunya adalah angkatan kerja masyarakat Indonesia.

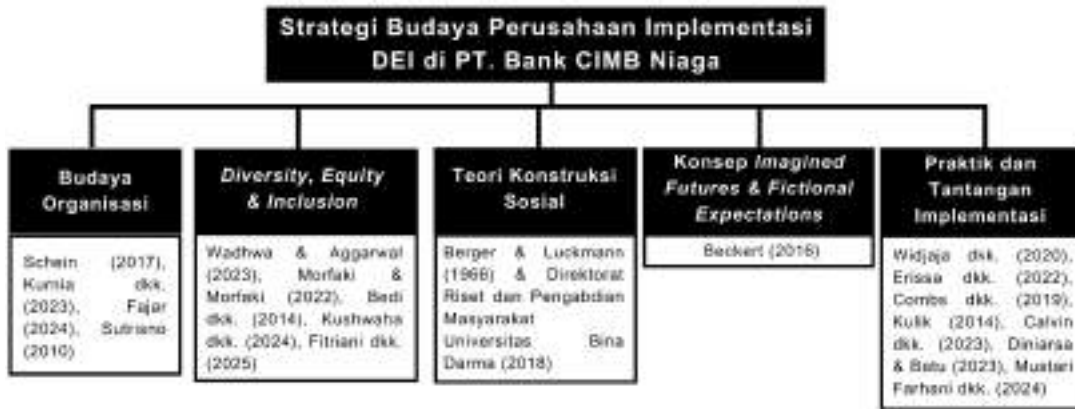
1.4.2. Secara Praktis

Dengan adanya penelitian ini secara praktis diharapkan seluruh tahapan dari awal hingga hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan dan memberikan informasi tentang strategi implementasi prinsip DEI pada perusahaan. Selain itu, bagi pihak - pihak yang berkepentingan dengan hasil ini, peneliti berharap dapat diterima sebagai bahan acuan bagi peneliti selanjutnya.

Intelligentia - Dignitas

1.5 Tinjauan Pustaka

Skema 1.1 Tinjauan Pustaka



Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut, peneliti terlebih dahulu melakukan tinjauan pustaka. Tinjauan pustaka yang dilakukan peneliti adalah melakukan tinjauan dengan yang sebelumnya. Pemilihan bahan literatur ini dilakukan oleh peneliti secara selektif dengan mempertimbangkan beberapa aspek, seperti keterkaitan dengan topik yang akan diteliti, kebaruan informasi dan juga standar dari sumber bahan literatur. Tinjauan pustaka tersebut berjumlah 25 yang meliputi 13 jurnal nasional, 7 jurnal internasional dan 5 buku atau *ebook* sebagai acuan dan perbandingan dalam penyusunan penelitian terkait.

Untuk meneliti bagaimana strategi budaya perusahaan PT. CIMB Niaga dalam implementasi prinsip *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI), perlu terlebih dahulu memahami konsep dasar DEI dalam konteks organisasi dan dunia kerja. Konsep DEI dalam dunia kerja telah menjadi perhatian dalam studi manajemen dan sosiologi

organisasi. Dalam literatur sejenis yang ditulis oleh Wadhwa dan Aggarwal²² menyebutkan bahwa penerapan prinsip DEI memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas organisasi, dengan meningkatkan inovasi, daya saing perusahaan dan *engagement* karyawan. Dalam penelitian lain, Morfaki²³ menekankan bahwa strategi DEI yang efektif harus terintegrasi dengan kebijakan perusahaan dan didukung oleh kepemimpinan yang berkomitmen. Lalu, melalui studi oleh Bedi Preeti, dkk²⁴, menunjukkan bahwa jika keberagaman dikelola dengan baik, hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kreativitas karyawan. Namun, salah satu tantangan yang dihadapi adalah bias yang tidak disadari dalam lingkungan kerja. Maka dari itu perusahaan perlu menerapkan strategi yang efektif untuk mengatasi hambatan tersebut.

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi prinsip DEI. Sutrisno²⁵ melalui buku yang berjudul “Budaya Organisasi” menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma yang dianut oleh anggota organisasi dan dapat mempengaruhi kebijakan serta perilaku dalam perusahaan. Dalam konteks DEI, budaya kerja yang inklusif harus ditanamkan melalui kebijakan yang mendukung keberagaman dan kesempatan yang

²² Wadhwa Shivani & Parth Aggarwal. 2023. *Impact of Diversity and Inclusion on Workplace Effectiveness*. Journal of Management & Public Policy Vol. 14, No. 2

²³ Christina Morfaki & Alexandra Morfaki . 2022. *Managing Workforce Diversity and Inclusion: A Critical Review and Future Directions*. Journal of Organizational Leadership

²⁴ Preeti Bedi dkk. 2014. *Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations*. IOSR Journal of Business and Management, Vol. 16, Issue. 4

²⁵ Edy Sutrisno . 2010. Budaya Organisasi. Jakarta : PRENADAMEDIA GROUP

sama bagi semua karyawan. Menurut Combs Gwendolyn., dkk²⁶ meskipun kini perusahaan banyak yang telah menerapkan kebijakan keberagaman, namun sebenarnya masih terdapat kesenjangan antara kebijakan formal dan realitas pada praktiknya. Hal ini seringkali disebabkan oleh resistensi perubahan budaya organisasi yang telah lama sudah ada. Dalam studi oleh Beckert²⁷, ekspektasi terhadap masa depan organisasi seringkali didasarkan pada harapan fiktif yang mendorong implementasi perubahan, termasuk perusahaan dalam menerapkan prinsip DEI.

Perusahaan dalam mengimplementasikan prinsip DEI perlu pendekatan yang sistematis. Dalam studi oleh Widjaja, Alia Harumdani, dkk²⁸ membahas dalam konteks di Indonesia, menyoroti tentang tantangan yang dihadapi oleh penyandang disabilitas dalam mendapatkan akses pekerjaan yang setara. Meskipun sudah terdapat regulasi yang mengatur tentang kuota pekerja disabilitas pada suatu perusahaan, namun kenyataannya secara implementasi masih menghadapi berbagai kendala seperti stigma sosial dan kurangnya kesadaran perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Melalui penelitian oleh Kulik²⁹ menunjukkan bahwa perusahaan seringkali mengadopsi strategi keberagaman tanpa dasar penelitian yang kuat, sehingga kebijakan yang diterapkan kurang efektif. Oleh karena itu, perlu adanya

²⁶ Combs Gwendolyn M., dkk. 2019. *Introduction to the Special Topic Forum: Critical Discourse: Envisioning the Place and Future of Diversity and Inclusion in Organizations*. Journal of Leadership & Organizational Studies.

²⁷ Jens Beckert. 2016. *Imagined Futures : Fictional Expectations and Capitalist Dynamics*. London : Harvard University Press

²⁸ Alia Harumdani Widjaja dkk. 2020. Perlindungan Hak Penyandang Disabilitas dalam Memperoleh Pekerjaan dan Penghidupan yang Layak bagi Kemanusiaan. Jurnal Konstitusi, Vol. 17, No. 1

²⁹ C. T. Kulik. 2014. *Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management*. Human Resource Management Journal, Vol. 24

pendekatan dan evaluasi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa prinsip DEI benar benar menjadi bagian dari diri karyawan perusahaan, dengan demikian strategi budaya organisasi menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengkonstruksikan prinsip DEI pada karyawan perusahaan, selaras dengan teori konstruksi sosial oleh Peter L. Berger. Melalui penelitian oleh Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Universitas Bina Darma³⁰ dalam “Pemahaman Teoritik Teori Konstruksi Sosial” menyebutkan bahwa realitas sosial dapat dikonstruksi melalui interaksi sosial. Temuannya menunjukkan bahwa media memiliki peran signifikan dalam membentuk persepsi masyarakat terhadap suatu isu melalui proses eksternalisasi-objektifikasi-internalisasi. Masyarakat akan menerima realitas sosial yang telah dikonstruksi dan kemudian menjadi bagian dari pemahaman kolektif dalam masyarakat itu sendiri.

Intelligentia - Dignitas

³⁰ Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Universitas Bina Darma. 2018. Pemahaman Teoritik Teori Konstruksi Sosial. Jurnal Inovasi, Vol. 12, No.2

Tabel 1.2 Tinjauan Pustaka

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Jurnal Nasional						
1.	Penulis : Wulandari Lusi Emilia & Noviana Devi Judul : Strategi Manajemen Diversitas Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Tahun : 2024 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : Jurnal OPTIMAL Vol.4, No.2 Alamat : https://researchhub.id/index.php/optimal/article/view/3368/2567	Kualitatif	Studi Literatur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa biodiversitas yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja tim melalui sinergi positif dan inovasi yang lebih tinggi. Selain itu, temuan ini juga menyoroti pentingnya kebijakan inklusi yang mendukung partisipasi semua anggota tim.	Penelitian ini mendeskripsikan strategi yang digunakan organisasi atau perusahaan dalam mengelola diversitas dan inklusi, selain itu penelitian ini sama - sama menggunakan metode kualitatif.	Penelitian ini lebih fokus pada strategi yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja tim.
2.	Penulis : Mustari Vera Herlina, dkk. Judul : Pengaruh Diversitas dan Inklusi Terhadap Kinerja Organisasi	Kualitatif	Studi Literatur	Manajemen diversitas dan inklusi memiliki pandangan bahwa perbedaan - perbedaan yang ada pada individu merupakan sumber daya yang sangat berharga dan perlu dimanfaatkan	Penelitian ini mendeskripsikan pengaruh diversitas dan inklusi, selain itu penelitian ini sama - sama	Penelitian ini lebih fokus pada diversitas dan inklusi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Tahun : 2024 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : Jurnal COSTING Vol.7, No.2 Alamat : https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/8127/5240			dengan baik. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, kerjasama tim, dan memperluas akses ke pelanggan yang beragam. Adanya keragaman dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai setiap individu, sehingga mampu membangun motivasi dan kesetiaan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan melihat manajemen keragaman sebagai suatu hal yang penting untuk diterapkan agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif.	menggunakan metode kualitatif.	
3.	Penulis : Calvin, dkk. Judul : Analisa <i>Strategi Diversity Analytic</i> Pada Suatu Perusahaan Tahun : 2023	Deskriptif data kualitatif	Teori keragaman kognitif & Teori kognitif sosial	Implementasi DEI dalam perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil. Analisis DEI meliputi tiga aspek utama: keragaman, kesetaraan, dan inklusi.	Penelitian ini mendeskripsikan strategi keberagaman dan inklusi, selain itu penelitian ini sama - sama	Penelitian ini memiliki fokus lebih lengkap yaitu menyertakan poin Equity dalam konsep

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : Jurnal JPkMN Vol.4, No.2 Alamat : https://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/jpkm/article/view/1041/775			Analisis keragaman mempertimbangkan latar belakang dan karakteristik karyawan, analisis kesetaraan melibatkan pemberian kesempatan yang sama dan mengatasi ketimpangan, dan analisis inklusi berfokus pada menciptakan rasa kepemilikan dan keterlibatan yang sejajar bagi individu dalam kelompok atau organisasi	menggunakan metode kualitatif.	DEI (<i>Diversity, Equity, Inclusion</i>).
4.	Penulis : Farhani Hilma Judul : Pengaruh Diversitas dan Inklusi Terhadap Kreativitas dan Kinerja Tim: Perspektif Manajemen SDM Tahun : 2024 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : Jurnal JRPP Vol.7, No.2 Alamat :	Kualitatif	Studi Literatur	Hasil analisis menunjukkan bahwa diversitas memainkan peran penting dalam meningkatkan kreativitas tim, dengan membawa perspektif yang beragam dan ide - ide inovatif. Di sisi lain, inklusi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan produktivitas, memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai dan didukung untuk berkontribusi.	Penelitian ini mendeskripsikan pengelolaan keberagaman dan inklusi, selain itu penelitian ini sama - sama menggunakan metode kualitatif.	Penelitian ini lebih fokus menginvestigasi pengaruh diversitas dan inklusi terhadap kreativitas dan kerjasama tim.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/download/28282/19539/92829			Interaksi antara kedua faktor ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam mengelola diversitas juga bergantung pada tingkat inklusi yang ada dalam tim. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya organisasi untuk mengembangkan kebijakan dan praktik SDM yang mendukung keragaman dan inklusi, dengan tujuan meningkatkan kreativitas dan kinerja tim secara keseluruhan.		
5.	Penulis : Diniarsa Maulidya Rosma & Batu Reminta Lumban Judul : Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas dan Inklusi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi Tahun : 2023	Dialektik atau hermeneutik	Paradigma konstruktivisme, Teori Manajemen Keragaman (<i>Diversity Management</i>), Dimensi Keragaman Manajemen Inklusif, Teori	Penelitian ini mengevaluasi penerapan kebijakan diversitas dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan ini dapat meningkatkan keterlibatan, partisipasi, dan kesejahteraan	Penelitian ini mendeskripsikan penerapan diversitas dan inklusi, selain itu penelitian ini sama - sama menggunakan metode kualitatif	Penelitian ini lebih fokus pada evaluasi penerapan kebijakan diversitas dan inklusi.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : Jurnal JIMEA Vol.7 No.2 Alamat : https://pdfs.semanticscholar.org/d293/8e8eb73ee22766ec3b71ce4b5f11ecd14e4d.pdf		Keadilan Organisasi	karyawan yang beragam. Implementasi yang efektif dari kebijakan diversitas dan inklusi berkontribusi pada peningkatan inovasi, kreativitas, kepuasan, dan loyalitas karyawan, serta memperkuat reputasi perusahaan. Namun, masih terdapat tantangan dalam implementasinya, seperti diskriminasi, resistensi terhadap perubahan, serta kurangnya dukungan dari pimpinan dan kesadaran karyawan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang sistematis untuk mengelola keberagaman agar dapat memberikan dampak positif pada efisiensi dan produktivitas organisasi		
6.	Penulis : Putri Fadila Hardika & Sarita Monika Claudia Judul : Keuntungan Bisnis dari Menerapkan Prinsip	Kualitatif	Teori Keberagaman Tenaga Kerja (<i>Workforce Diversity</i>),	Keberagaman menjadi salah satu aspek yang sangat bervariasi di setiap konteks lingkungan kerja. Keberagaman ini tidak hanya	Penelitian ini mendeskripsikan penerapan diversitas dan inklusi, selain itu	Penelitian ini lebih fokus pada keuntungan yang didapat perusahaan dari

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Keberagaman di Tempat Kerja Tahun : 2023 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : Jurnal INNOVATIVE Vol.3, No.5 Alamat : https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/8147/5492		Prinsip Keberagaman dalam Manajemen SDM	sebatas pada faktor- faktor seperti latar belakang, keahlian, atau budaya, tetapi juga mencakup beberapa perbedaan yang menciptakan keberagaman dalam cara pandang, pendekatan, dan cara berpikir individu.	penelitian ini sama - sama menggunakan metode kualitatif	menerapkan prinsip keberagaman.
7.	Penulis : Widjaja, Alia Harumdani dkk Judul : Perlindungan Hak Penyandang Disabilitas dalam Memperoleh Pekerjaan dan Penghidupan yang Layak bagi Kemanusiaan Tahun : 2020 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : Jurnal	Kualitatif	<i>The International Classification of Functioning, Disability, and Health (ICF)</i>	Penelitian ini membahas perlindungan hak penyandang disabilitas dalam memperoleh pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Meskipun UUD 1945 menjamin hak tersebut, penyandang disabilitas masih menghadapi diskriminasi dan kesenjangan pendidikan yang menghambat akses mereka ke dunia kerja. Regulasi yang mewajibkan pemerintah, BUMN, BUMD, dan	Persamaan penelitian ini ada pada poin pembahasan mengenai kesetaraan dalam dunia kerja dan urgensi dalam mendukung kesetaraan di tempat kerja.	Penelitian ini hanya fokus secara spesifik menyoroti tentang penyandang disabilitas dan lebih menekankan pada penguatan kebijakan ketenagakerjaan.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Konstitusi, Vol. 17, No. 1 Alamat : https://jurnalkonstitusi.mkri.id/index.php/jk/article/view/1719/pdf			perusahaan swasta untuk mempekerjakan penyandang disabilitas dengan kuota tertentu masih belum sepenuhnya efektif. Masalah utama yang diidentifikasi adalah kurangnya data tenaga kerja disabilitas serta minimnya pengawasan implementasi kebijakan. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pentingnya komitmen pemerintah dalam pengawasan dan pembenahan kebijakan agar penyandang disabilitas dapat memperoleh kesempatan kerja yang setara dan kehidupan yang layak.		
8.	Penulis : Erissa, Dhea dkk Judul : Akses Penyandang Disabilitas Terhadap Pekerjaan : Kajian Literatur Tahun : 2022 Bentuk : Elektronik (PDF)	Kajian literatur	Konsep pemberdayaan masyarakat, Konsep disabilitas (difabel), Teori fungsionalisme struktural, Konsep	Penelitian ini menemukan bahwa penyandang disabilitas masih menghadapi berbagai hambatan dalam mengakses pekerjaan di Indonesia, meskipun telah ada kebijakan yang mendukung partisipasi mereka di dunia kerja. Hambatan tersebut mencakup	Persamaan kedua penelitian ini adalah membahas ketimpangan di dunia kerja, membahas implementasi inklusivitas di dunia kerja dan	Penelitian ini hanya fokus khusus membahas akses pekerjaan bagi penyandang disabilitas, lalu metode yang digunakan juga

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Nama Jurnal : Jurnal Pembangunan Manusia, Vol. 3, No. 1 Alamat : https://scholarhub.ui.ac.id/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=jpm		<i>self-determination</i>	rendahnya kapasitas penyandang disabilitas akibat minimnya akses terhadap pendidikan dan pelatihan, serta kurangnya informasi terkait peluang kerja. Selain itu, stigma sosial dan keterbatasan penyedia kerja dalam memahami kebutuhan penyandang disabilitas menjadi faktor penghambat utama. Upaya untuk meningkatkan akses kerja bagi penyandang disabilitas telah dilakukan melalui berbagai program pemberdayaan, baik oleh pemerintah, sektor swasta, maupun organisasi non-pemerintah, namun efektivitasnya masih terbatas. Oleh karena itu, perlu pendekatan yang lebih inklusif, berbasis self-determination, serta kebijakan yang lebih tegas dalam mengawasi implementasi kuota kerja bagi	sama-sama mengkaji mengenai struktur sosial dan institusional dalam menciptakan kerja yang lebih inklusif.	menggunakan kajian literatur serta ruang lingkup dan konteks yang berbeda.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				penyandang disabilitas		
9.	Penulis : Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Universitas Bina Darma Judul : Pemahaman Teoritik Teori Konstruksi Sosial Tahun : 2018 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : Jurnal Inovasi, Vol. 12, No.2 Alamat : https://journal.binadarma.ac.id/index.php/jurnalinovasi/article/view/616/338	Kualitatif	Teori Konstruksi Sosial dan Konsep <i>framing</i>	Penelitian ini membahas bagaimana realitas sosial dikonstruksi melalui media dan interaksi sosial. Temuannya menunjukkan bahwa media memiliki peran signifikan dalam membentuk persepsi masyarakat terhadap suatu isu melalui proses eksternalisasi, objektifikasi, dan internalisasi. Individu menerima realitas sosial yang telah dikonstruksi oleh media, yang kemudian menjadi bagian dari pemahaman kolektif dalam masyarakat. Selain itu, penelitian ini mengungkap bahwa framing dalam media dapat mempengaruhi interpretasi dan pemahaman publik terhadap suatu peristiwa atau fenomena sosial	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas teori konstruksi sosial oleh Berger & Luckman.	Perbedaannya adalah jurnal ini membahas konstruksi sosial secara lebih luas dan lebih bersifat teoritis.
10.	Penulis : Dharma, Ferry Adhi	Studi Literatur	Teori Konstruksi Sosial	Penelitian ini membahas konsep konstruksi realitas	Persamaanya adalah kedua	Perbedaanya adalah penelitian

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Judul : Konstruksi Realitas Sosial: Pemikiran Peter L. Berger Tentang Kenyataan Sosial Tahun : 2018 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : Jurnal Ilmu Komunikasi, Vol. 7, No.1 Alamat : https://kanal.umsida.ac.id/index.php/kanal/article/view/101/147			sosial berdasarkan pemikiran Peter L. Berger dan Thomas Luckmann. Hasil penelitian menunjukkan bahwa realitas sosial bukan sesuatu yang tetap, melainkan dibentuk melalui proses dialektis antara individu dan masyarakat. Proses ini melibatkan tiga tahap utama: eksternalisasi, di mana individu menciptakan dunia sosial; objektifikasi, ketika realitas sosial dianggap sebagai sesuatu yang nyata dan independen; serta internalisasi, saat individu menerima realitas sosial sebagai bagian dari kesadaran mereka. Penelitian ini juga mengkritik teori konstruksi sosial Berger karena kurang mempertimbangkan peran media massa dalam membentuk realitas sosial di era modern	penelitian ini menggunakan teori konstruksi sosial.	ini hanya fokus pada pembahasan teori konstruksi sosial dengan pendekatan kajian teoritis dan filosofis melalui studi literatur.
11.	Penulis : Kurnia, Deti, dkk	Kualitatif & penelitian	Teori Budaya Organisasi, Teori	Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi	Kedua penelitian ini sama - sama	Perbedaanya terletak pada

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Judul : Konsep Budaya Organisasi dan Perilaku Organisasi Tahun : 2023 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin Vol. 1. No. 3. Alamat : https://glorespublication.org/index.php/jupenus/article/download/289/179	kepustakaan (<i>library research</i>)	Perilaku Organisasi, Konsep perubahan budaya organisasi	memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam lembaga pendidikan. Budaya organisasi mencerminkan kepribadian organisasi, membentuk norma, kebiasaan, dan nilai-nilai yang mempengaruhi perilaku anggotanya. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat cenderung lebih stabil dan mampu menghadapi perubahan dengan lebih baik. Selain itu, pemimpin memiliki peran krusial dalam membangun dan mempertahankan budaya organisasi, terutama melalui keteladanan, pengambilan keputusan yang konsisten, dan pemberian motivasi kepada anggota. Namun, budaya organisasi juga dapat berubah akibat krisis atau tantangan internal dan eksternal, sehingga organisasi	membahas budaya organisasi dan dinamika yang terjadi	objek penelitian yang dikaji dan fokus penelitian ini lebih membahas tentang budaya organisasi dan perilaku organisasi secara umum. Selain itu, pendekatan teori yang digunakan juga berbeda.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				perlu beradaptasi dengan perkembangan zaman untuk memastikan kelangsungan dan efektivitasnya		
12.	Penulis : Fajar, Achmarul Judul : Membangun Budaya Inklusif : Pengaruh Kebijakan Diversitas dan Inklusi Terhadap Kinerja Organisasi Tahun : 2024 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : <i>Journal of Social Community</i>, Vol. 9 No.1 Alamat : https://ejournal.iainata.ac.id/index.php/kabilah/article/view/330/322	Kualitatif	Teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Perilaku Organisasi, Teori Motivasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kebijakan keberagaman dan inklusi memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa dedikasi dan komitmen manajemen puncak memegang peranan penting dalam memastikan kebijakan keberagaman dan inklusi dapat diimplementasikan secara efektif di lingkungan kerja. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa suasana kerja yang mendukung inklusi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, rasa kepemilikan dan loyalitas terhadap organisasi, sehingga	Persamaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah sama-sama memiliki fokus pada budaya kerja yang inklusif dan melihat peran manajemen dan tim HR dalam implementasi strategi keberagaman & inklusi. Kedua penelitian ini sama-sama relevan dengan konteks manajemen SDM dan perilaku organisasi	Penelitian ini membahas beberapa organisasi di berbagai industri (multi sektor), sedangkan penelitian saya hanya fokus pada satu perusahaan saja. Penelitian ini lebih menekankan hubungan antara kebijakan D&I dengan kinerja perusahaan secara umum, sedangkan penelitian saya lebih mendetail pada strategi

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				berkontribusi pada retensi karyawan yang lebih baik.		budaya perusahaan, program, dan implementasi di sebuah perusahaan.
13.	Penulis : Fitriani, Tiara Augus dkk. Judul : Merangkul Keberagaman dan Inklusi: Evolusi Budaya Organisasi Tahun : 2025 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : <i>Journal of Artificial Intelligence and Digital and Digital Business</i> (RIGGS) Alamat : https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/463/212	Kualitatif	Teori Budaya Organisasi, Konsep <i>Diversity, Equity & Inclusion</i> , Konsep inklusi disabilitas, ekonomi gig	Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan Gojek berhasil mengembangkan budaya organisasi yang mendukung <i>Diversity, Equity & Inclusion</i> (DEI) dengan beberapa praktik nyata seperti rekrutmen inklusif, pengembangan fitur aksesibilitas bagi penyandang disabilitas dan pelatihan kepemimpinan inklusif bagi manajer. Hasilnya, nilai-nilai DEI tersebut mendukung keterlibatan karyawan, keadilan kebijakan dan daya saing perusahaan di industri teknologi Indonesia.	Persamaan penelitian ini adalah sama sama membahas budaya organisasi dan praktik Keberagaman dan Inklusi, serta sama-sama menyoroti strategi manajemen SDM dalam menginternalisasikan prinsip D&I, kedua penelitian ini juga sama-sama mengaitkan penerapan D&I dengan keterlibatan karyawan	Penelitian ini fokus objeknya adalah perusahaan Gojek, sedangkan penelitian saya fokus pada PT. Bank CIMB Niaga. Penelitian ini lebih menekankan ekonomi. gig dan inklusi

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Jurnal Internasional						
1.	Penulis : Wadhwa Shivani & Parth Aggarwal Judul : <i>Impact of Diversity and Inclusion on Workplace Effectiveness</i> Tahun : 2023 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : <i>Journal of Management & Public Policy</i> Alamat : https://jmpp.in/wp-content/uploads/2023/07/Shivani-Wadhwa-Parth-Aggarwal.pdf	Tinjauan literatur	Teori Keberagaman dan Inklusi dalam Organisasi, Optimal <i>Distinctiveness Theory</i> (Teori Keseimbangan Identitas), Teori Manajemen Keberagaman (<i>Diversity Management</i>)	Penelitian ini menemukan bahwa keberagaman dan inklusi (<i>Diversity & Inclusion</i>) di tempat kerja memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas organisasi. Keberagaman yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memperbaiki kinerja, menarik lebih banyak talenta, mendorong inovasi, serta memperkuat reputasi perusahaan.	Penelitian ini mengeksplorasi penerapan prinsip diversitas dan inklusi, selain itu penelitian ini sama - sama menggunakan metode kualitatif	Penelitian ini lebih fokus pada meningkatkan efektivitas tempat kerja dalam hal produktivitas yang lebih tinggi, budaya kreativitas dan inovasi, dan kinerja keuangan secara keseluruhan.
2.	Penulis : Morfaki Christina & Morfaki Alexandra Judul : <i>Diversity and Inclusion: A Critical Review and Future Directions</i>	Tinjauan kritis (<i>critical review</i>)	Teori Manajemen Keberagaman (<i>Diversity Management Theory</i>), Teori Inklusi dalam	Penelitian ini menemukan bahwa keberagaman dan inklusi (D&I) meningkatkan inovasi, pengambilan keputusan, serta kepuasan dan retensi karyawan. Namun, masih ada kesenjangan antara	Penelitian ini mengeksplorasi praktik prinsip diversitas dan inklusi, selain itu penelitian ini sama - sama	Penelitian ini lebih fokus pada pengelolaan diversitas dan inklusi yang mengarah pada tinjauan kritis.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Tahun : 2022 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : <i>Journal of Organizational Leadership</i> Alamat : https://ijol.cikd.ca/article_60656_946d1a0c293a68d54552ca1f3732e1bb.pdf		Organisasi, <i>The Business Case for Diversity</i>, Teori Kesetaraan Peluang (<i>Equal Employment Opportunity</i> - EEO) dan Aksi Afirmatif (<i>Affirmative Action</i> - AA)	kebijakan dan praktik, dengan tantangan seperti bias, kurangnya pemahaman manajemen, dan perbedaan regulasi. Untuk mengatasinya, dibutuhkan komunitas internal serta strategi seperti peran aktif CEO, integrasi D&I dalam strategi perusahaan, dan penghapusan bias dalam rekrutmen serta promosi. Secara keseluruhan, D&I bukan hanya isu moral, tetapi juga faktor penting bagi efektivitas dan daya saing organisasi	menggunakan metode kualitatif.	
3.	Penulis : Mayfield Milton & Matfield Jacqueline Judul : <i>Spotlight on Inclusion and Diversity</i> Tahun : 2023 Bentuk : Elektronik (PDF)	Tinjauan literatur dan editorial	Keberagaman dan Inklusi, Teori Komunikasi dalam Organisasi, <i>The Business Case for Diversity</i>, Teori Keadilan Organisasi	Penelitian ini menemukan bahwa keberagaman dan inklusi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, inovasi, dan kesejahteraan karyawan. Komunikasi yang efektif di tempat kerja memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang inklusif,	Penelitian ini mengeksplorasi prinsip diversitas dan inklusi, selain itu penelitian ini sama - sama menggunakan metode kualitatif.	Penelitian ini lebih fokus pada dampaknya terhadap komunikasi bisnis.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Nama Jurnal : <i>Journal of Business Communication</i> Alamat : https://scispace.com/papers/notes-from-the-editors-spotlight-on-inclusion-and-diversity-3geozzlx			sementara kegagalan dalam membangun budaya inklusi dapat menyebabkan rendahnya keterlibatan dan tingginya tingkat turnover. Selain itu, pelatihan keberagaman tanpa pendekatan komunikasi yang baik seringkali kurang efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi strategi komunikasi yang mendukung keberagaman dan mendorong ekspresi karyawan		
4.	Penulis : Combs Gwendolyn M., dkk. Judul : <i>Introduction to the Special Topic Forum: Critical Discourse: Envisioning the Place and Future of Diversity and Inclusion in Organizations</i> Tahun : 2019 Bentuk : Elektronik (PDF)	Tinjauan kritis terhadap diskursus keberagaman dan inklusi	Teori Keberagaman Multidimensi, Teori Relasional dalam Inklusi, Teori Kepemimpinan Inklusif, Teori Identitas dan Diskriminasi	Penelitian ini menemukan bahwa meskipun organisasi semakin menyadari pentingnya keberagaman dan inklusi, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Identitas individu yang kompleks sering kali tidak sepenuhnya diakomodasi oleh kebijakan keberagaman yang masih bersifat simbolis. Hubungan kerja dan jaringan sosial	Penelitian ini mengeksplorasi pentingnya prinsip diversitas dan inklusi pada organisasi, selain itu penelitian ini sama - sama menggunakan metode kualitatif.	Penelitian ini lebih luas fokusnya yaitu pada tiga bidang penting dalam studi kepemimpinan dan organisasi ekspresi keragaman yang beragam, hubungan kerja dalam

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Nama Jurnal : <i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i> Alamat : https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1548051819857739			dapat memperkuat inklusi, tetapi juga bisa memperpetuasi diskriminasi jika norma organisasi tidak mendukung keberagaman. Selain itu, keberagaman di tingkat manajemen puncak terbukti mendorong inovasi dan keputusan yang lebih inklusif, namun representasi kelompok minoritas dalam kepemimpinan masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih strategis untuk memastikan bahwa keberagaman dan inklusi tidak hanya menjadi angka, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang benar-benar inklusif.		keragaman dan inklusi, serta keragaman dan inklusi di puncak organisasi.
5.	Penulis : Bedi, Preeti dkk Judul : <i>Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations.</i>	Kajian Literatur	Konsep Manajemen Keberagaman, Teori Motivasi dan Produktivitas,	Penelitian ini membahas tantangan dan peluang manajemen keberagaman tenaga kerja di organisasi abad ke-21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Topik utama dalam kedua penelitian ini sama sama membahas tentang diversitas dan inklusi dalam	Penelitian ini lebih bersifat umum dan membahas tren keberagaman di organisasi secara

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Tahun : 2014 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : <i>IOSR Journal of Business and Management</i>, Vol. 16, Issue. 4 Alamat : https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue4/Version-3/P01643102107.pdf		Model Tantangan dan Peluang Keberagaman	keberagaman tenaga kerja memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas, kreativitas, serta komunikasi dalam organisasi. Jika dikelola dengan baik, keberagaman dapat meningkatkan inovasi, efektivitas tim, dan daya saing perusahaan. Namun, tanpa strategi yang tepat, keberagaman juga dapat memunculkan tantangan seperti ketegangan sosial, diskriminasi, dan hambatan komunikasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan manajemen keberagaman yang efektif untuk memaksimalkan manfaat dari tenaga kerja yang beragam dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif	dunia kerja.	global.
6.	Penulis : Kulik, C. T. Judul : <i>Working below and</i>	Kualitatif	Konsep <i>above the line</i> (pendekatan	Penelitian ini menemukan bahwa terdapat kesenjangan antara penelitian akademik	Persamaan kedua penelitian ini sama-sama membahas	Perbedaan antara kedua penelitian ini ada pada teori

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>above the line: The research–practice gap in diversity management</i> Tahun : 2014 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : <i>Human Resource Management Journal</i>, Vol. 24 Alamat : https://find.library.unisa.edu.au/discovery/fulldisplay/alma9915914131701831/61USOUTHAU_S_INST:ROR		akademik berbasis teori) dan <i>below the line</i> (pendekatan praktis berbasis pengalaman)	(<i>above the line</i>) dan praktik manajemen keberagaman di perusahaan (<i>below the line</i>). Banyak perusahaan mengadopsi strategi keberagaman tanpa dasar penelitian yang kuat, sementara akademisi menghasilkan penelitian yang kurang aplikatif bagi dunia kerja. Akibatnya, kebijakan keberagaman seringkali didasarkan pada tren bisnis atau kebutuhan organisasi jangka pendek, bukan pada bukti ilmiah. Kesenjangan ini disebabkan oleh perbedaan tujuan, bahasa, dan cara evaluasi keberagaman di dunia akademik dan industri. Kulik merekomendasikan agar akademisi dan praktisi bekerja lebih erat untuk menjembatani kesenjangan ini agar manajemen keberagaman dapat lebih efektif dan berbasis bukti.	mengenai bagaimana organisasi mengelola keberagaman karyawan.	yang digunakan dan objek penelitiannya, serta lebih fokus pada pentingnya komunikasi akademisi dan praktisi dalam manajemen keberagaman.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	Penulis : Rahman. Ummeh Habiba Faria Benteh Judul : <i>Diversity Management and the Role of Leader</i> Tahun : 2019 Bentuk : Elektronik (PDF) Nama Jurnal : <i>Open Economics</i>, Vol. 2 Alamat : https://www.researchgate.net/publication/332892257_Diversity_Management_and_the_Role_of_Leader	Tinjauan Pustaka	<i>Workplace Diversity, Diversity Management, Role of Leader, Trust Climate & Engagement</i>	Penelitian ini menemukan bahwa pengelolaan keberagaman yang baik akan membawa banyak manfaat bagi organisasi, seperti peningkatan produktivitas, kreativitas, loyalitas dan hubungan kepercayaan antar karyawan. Untuk mewujudkannya, pemimpin memiliki peran yang sangat penting dan perlu dibuat strategi, kebijakan serta contoh untuk mendukung keberagaman. Penulis juga menyebutkan bahwa pemimpin seringkali memiliki tantangan, misalnya bagaimana memotivasi karyawan dari latar belakang yang berbeda dan membangun kerja sama tim lintas budaya yang baik. Agar keberagaman di lingkungan kerja berhasil, pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi antar budaya, berpikiran terbuka dan selalu	Persamaan kedua penelitian ini adalah sama-sama membahas pengelolaan keragaman di organisasi dan menekankan pentingnya peran pemimpin/HR dalam menanamkan budaya inklusif.	Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah penelitian ini hanya berupa review literatur, tidak fokus pada suatu objek, perusahaan/orga nisasi tertentu.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				siap beradaptasi terhadap tuntutan sosial.		
Buku						
1.	Penulis : Kushwaha dkk Judul : <i>Diversity, Equity & Inclusion (Volume 2)</i> Tahun : 2024 Bentuk : Elektronik (PDF) Penerbit : Bluerose Publishers Alamat : https://www.researchgate.net/publication/382975945_Diversity_Equity_Inclusion_Volume_2/links/66b604778f7e1236bc487c2b/Diversity-Equity-Inclusion-Volume-2.pdf	Kajian Literatur	Teori Manajemen Keberagaman, Model Kesetaraan dan Inklusi, Teori Interseksionalitas, Teori Keadilan Sosial	Penelitian ini membahas manajemen keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (<i>Diversity, Equity, and Inclusion</i>) di tempat kerja dan institusi pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja memiliki dampak positif terhadap inovasi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Organisasi yang menerapkan kebijakan DEI dengan baik dapat meningkatkan daya saing, memperluas pasar, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Namun, tantangan utama dalam implementasi DEI meliputi resistensi terhadap perubahan, bias yang tidak disadari, serta kurangnya komitmen dari	Persamaan kedua penelitian ini membahas konsep <i>Diversity, Equity & Inclusion</i> dalam organisasi dan lingkungan kerja.	Perbedaannya adalah lingkup studi yang digunakan dalam buku ini memiliki jangkauan yang lebih luas yaitu secara global.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				pimpinan. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan dan institusi perlu mengadopsi strategi yang berbasis data, memastikan kepemimpinan yang inklusif, serta terus melakukan evaluasi dan peningkatan kebijakan keberagaman.		
2.	Penulis : Beckert, Jens Judul : <i>Imagined Futures : Fictional Expectations and Capitalist Dynamics</i> Tahun : 2016 Bentuk : Elektronik (PDF) Penerbit : Harvard University Press Alamat : https://www.researchgate.net/publication/317742333_Jens_beckert_2016_imagined_futures_Fictional_expectations_and_capitalist_dynamics	Kualitatif	Konsep <i>fictional expectations</i>	Buku ini menjelaskan bahwa dinamika kapitalisme didorong oleh ekspektasi fiktif (<i>fictional expectations</i>) yang membentuk cara individu dan institusi mengambil keputusan ekonomi dalam kondisi ketidakpastian. Beckert menekankan bahwa kapitalisme tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi tradisional seperti teknologi atau regulasi, tetapi juga oleh imajinasi masa depan yang mendorong investasi, inovasi, dan konsumsi. Ekspektasi ini	Kedua penelitian ini sama-sama melihat bagaimana faktor sosial dan budaya mempengaruhi dunia kerja dan ekonomi, serta keduanya menggunakan perspektif sosiologi untuk menganalisis dinamika ekonomi dan dunia kerja.	Perbedaannya adalah buku ini berskala makro dan menggunakan pendekatan konseptual dan teoritis.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	ist_dynamics_harvard_universit y_press_The_importance_of_th inking_forward			menciptakan dinamika ekonomi dengan memotivasi pelaku pasar untuk bertindak berdasarkan harapan terhadap masa depan, meskipun masa depan tersebut tidak pasti.		
3.	Penulis : Berger, Peter L. & Thomas Luckmann Judul : <i>The Social Construction of Reality</i> Tahun : 1966 Bentuk : Elektronik (PDF) Penerbit : Penguin Books Alamat : https://amstudugm.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/04/social-construction-of-reality.pdf	Kualitatif	Konstruksi Sosial, Objektivasi, Institusionalisasi, Internalisasi, <i>Common-sense</i>	Buku ini menjelaskan bagaimana realitas dalam kehidupan sehari-hari dibangun secara sosial melalui proses interaksi antara manusia. Penulis menegaskan bahwa pengetahuan tidak muncul begitu saja, melainkan diciptakan bersama lewat bahasa, norma, nilai dan kebiasaan. Ketika pola perilaku tersebut terus-menerus, pola tersebut menjadi kebiasaan, lalu dilembagakan menjadi aturan atau lembaga sosial. Dengan cara ini, apa yang kita anggap sebagai “kenyataan” adalah hasil buatan manusia yang diterima sebagai hal yang	Persamaan buku ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah sama-sama membahas bagaimana budaya, norma dan nilai dibangun di sebuah organisasi/ <i>society</i> dan relevan untuk mendukung penelitian saya pada implementasi prinsip D&I. Lalu, sama-sama menekankan pentingnya proses internalisasi yaitu bagaimana sebuah nilai atau budaya	Perbedaan buku ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah buku ini lebih bersifat umum dan teoritis, yaitu membahas masyarakat secara luas dan tidak menyoroti praktik manajemen modern. Lali, penelitian yang sedang diteliti fokus pada kasus nyata di suatu perusahaan, sedangkan buku

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				wajar. Buku ini membantu memahami bagaimana struktur sosial, peran, identitas dan norma terbentuk	ditanamkan dalam diri individu melalui program, sosialisasi dan kebijakan.	ini menjadi dasar teori untuk memahami proses sosial secara umum
4.	Penulis : Schein, Edgar H. & Peter A. Schein Judul : <i>Organizational Culture and Leadership (5th Edition)</i> Tahun : 2017 Bentuk : Elektronik (PDF) Penerbit : Canada : John Wiley & Sons, Inc. Alamat : https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=2910&bid=14980	Kualitatif	<i>Three Levels of Culture</i> , Budaya sebagai Akumulasi Pembelajaran Bersama, Peran Pemimpin, Konsep Dinamika Budaya, Assessment Budaya	Buku ini menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari pengalaman bersama di dalam sebuah kelompok. Budaya lahir karena orang-orang di dalam organisasi belajar bagaimana cara menghadapi masalah diluar, seperti persaingan dan perubahan pasar, serta di dalam seperti kerjasama tim dan pembagian tugas. Penulis menekankan bahwa pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menanamkan nilai-nilai atau budaya, karena pemimpin yang pertama kali akan memberikan contoh.	Persamaan buku ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah sama-sama membahas budaya organisasi dan peran kepemimpinan atau HR dalam membentuk suatu budaya dan menekankan bahwa budaya bukan sekedar nilai formal, melainkan tertanam melalui praktik sehari-hari dan sosialisasi. Selain itu buku ini juga mendukung pemahaman bahwa	Perbedaan buku ini dengan penelitian yang sedang diteliti adalah buku ini lebih bersifat umum dan teoritis dan tidak berfokus pada program DEI tetapi lebih membahas kerangka yang lebih besar mengenai budaya dan kepemimpinan.

No.	Judul	Metodologi	Teori/Konsep	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
					strategi DEI harus selaras dengan budaya dasar organisasi	
5.	Penulis : Sutrisno, Edy Judul : Budaya Organisasi Tahun : 2010 Bentuk : Elektronik (PDF) Penerbit : Jakarta : PRENADA MEDIA GROUP Alamat : https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/5396-Full_Text.pdf	Kualitatif	Teori budaya organisasi	Kajian teoritis yang membahas konsep budaya organisasi berdasarkan berbagai referensi dan penelitian terdahulu. Buku ini menemukan bahwa budaya organisasi memiliki peran krusial dalam membentuk identitas, efektivitas, serta keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Temuan utamanya menekankan bahwa budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, serta komitmen anggota organisasi, sementara budaya yang lemah dapat menjadi penghambat perkembangan organisasi.	Keduanya sama-sama membahas budaya organisasi dan menekankan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk dan menjaga budaya organisasi, selain itu sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dalam pembahasannya.	Perbedaan buku ini lebih memberikan pemahaman umum tentang budaya organisasi saja, bersifat teoritis dan berdasarkan studi literatur.

1.6 Kerangka Konseptual

1.6.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (*values*), keyakinan - keyakinan (*beliefs*), asumsi - asumsi (*assumptions*) atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai - nilai atau norma - norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan). Dalam budaya organisasi, terjadi sosialisasi nilai - nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, setiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya.³¹ Budaya organisasi memiliki sifat dinamis, maka dari itu perlu disesuaikan dengan perkembangannya lingkungan agar organisasi tetap mapan. Sebuah organisasi perlu mengembangkan budaya, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi. Budaya organisasi dibagi kedalam dua dimensi yaitu :

³¹ Sutrisno, Edy. 2010. Budaya Organisasi. Jakarta : PRENADAMEDIA GROUP. <https://books.google.co.id/books?id=pd6VDwAAQBAJ&newbks=0&lpg=PP1&dq=budaya%20perusahaan&hl=id&pg=PA1#v=onepage&q=budaya%20perusahaan&f=false>

1. Dimensi Lingkungan Eksternal yang mencakup misi dan strategi, tujuan - tujuan, cara untuk mencapai tujuan, pengukuran dan koreksi.
2. Dimensi Integrasi Internal yang mencakup *common language*, batasan kelompok inklusi dan eksklusif, *distributing power* dan status, mengembangkan norma kedekatan, *reward and punishment* dan *explaining, explainable ideology & religion*.

1.6.2 Diversity, Equity & Inclusion dalam Organisasi CIMB Niaga

DEI (*Diversity, Equity & Inclusion*) adalah konsep dan praktik yang mengacu pada upaya untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan adil di tempat kerja, dalam masyarakat dan berbagai institusi.³² Keberagaman, kesetaraan dan inklusi merupakan 3 nilai yang saling terkait dan dianut banyak organisasi/institusi dalam berupaya mendukung berbagai kelompok individu, termasuk orang - orang dari berbagai ras, etnis, agama, kemampuan, jenis kelamin dan orientasi seksual.

1. **Diversity (Keberagaman)** : Mengacu pada siapa saja yang terwakili dalam angkatan kerja, beberapa contoh keragaman di tempat kerja yaitu keberagaman gender, keberagaman usia, keberagaman etnis, kemampuan fisik dan *neurodiversity*.

³² Merdeka, Rizka. M. 2023. Mengenal Konsep DEI (Diversity, Equity & Inclusion): dari Manfaat Hingga Cara Penerapannya.
<https://greatdayhr.com/id-id/blog/mengenal-konsep-dei-diversity-equity-and-inclusion/>

2. **Equity (Kesetaraan)** : Mengacu pada perlakuan yang adil untuk semua orang, sehingga norma, praktik dan kebijakan yang berlaku memastikan identitas tidak dapat menjadi penentuan peluang atau hasil di tempat kerja. Kesetaraan berarti memberikan akses yang sama dan peluang yang adil kepada semua orang tanpa memandang latar belakang atau identitas mereka, yang berarti mengakui dan memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang.

3. **Inklusi** : Mengacu pada bagaimana pengalaman tenaga kerja di tempat kerja dan sejauh mana organisasi dapat merangkul semua karyawan dan memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi. Inklusi menciptakan lingkungan dimana semua orang merasa diterima, dihargai dan didukung dengan melibatkan partisipasi aktif dan pengaruh yang setara bagi semua orang dalam pengambilan keputusan dan proses sosial, serta menghormati dan memahami perspektif yang berbeda. Perusahaan yang melakukan rekrutmen dengan latar belakang tenaga kerja yang beragam harus mengembangkan budaya inklusif agar semua karyawan merasa didengar.³³

³³ McKinsey & Company, *op.cit.*

1.6.3 Konstruksi Sosial Pada Pembentukan Budaya Inklusif di CIMB Niaga

Penelitian ini menggunakan perspektif Teori konstruksi sosial dari Peter L. Berger dan Thomas Luckmann melalui buku *“The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge”*. Secara substantif dijelaskan bahwa realitas merupakan hasil ciptaan manusia melalui konstruksi sosial terhadap dunia sosial di sekitarnya, *“reality is socially constructed”*. Istilah konstruksi sosial atas realitas (*social construction of reality*) didefinisikan sebagai proses sosial melalui tindakan dan interaksi, dimana individu secara terus menerus menciptakan suatu realitas yang dimiliki dan dialami bersama secara subjektif. Dalam artian, realitas sosial tidak sepenuhnya objektif tetapi dibentuk oleh interaksi antar manusia melalui bahasa, simbol dan interaksi sosial. Hubungan antara pemikiran manusia dan konteks sosial sebagai tempat pemikiran, bersifat berkembang dan dilembagakan. Dalam artian, kehidupan masyarakat tanpa sadar dikonstruksi secara terus menerus.³⁴

Selanjutnya Berger dan Luckman mengatakan bahwa institusi masyarakat tercipta dan dipertahankan atau diubah melalui tindakan dan interaksi manusia. Meskipun masyarakat dan institusi sosial terlihat nyata secara obyektif, namun pada kenyataannya semua dibangun dalam definisi

³⁴ Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Universitas Bina Darma, 2018. Pemahaman Teoritik Teori Konstruksi Sosial. Jurnal Inovasi, Vol. 12, No.2.

subjektif melalui proses interaksi. Objektivitas baru bisa terjadi melalui penegasan secara berulang kali yang diberikan oleh orang lain yang memiliki definisi subjektif yang sama. Melalui konsep dialektika, Berger dan Luckman menemukan penghubung antara subjektif dan objektif melalui tiga momen yaitu eksternalisasi-objektivasi-internalisasi :

1. **Eksternalisasi** : Penyesuaian diri dengan dunia sosio-kultural sebagai produk manusia “*Society is a human product*”, suatu proses dimana individu atau kelompok mengekspresikan nilai, ide atau norma kedalam dunia eksternal melalui tindakan atau perilaku.
2. **Objektivasi** : Interaksi sosial dalam dunia intersubjektif dilembagakan atau mengalami institusionalisasi. “*Society is an objective reality*”. Ide atau tindakan yang dilakukan secara berulang dan menjadi kebiasaan, sehingga menjadi objek yang terlihat nyata dan diterima oleh masyarakat.
3. **Internalisasi** : Individu mengidentifikasi diri di tengah lembaga - lembaga sosial atau organisasi. Proses di mana individu menerima dan menyerap realitas sosial tersebut ke dalam dirinya. Dalam konteks ini, individu menginternalisasikan realitas yang telah di objektifikasi menjadi bagian dari pemahaman dan identitas diri.³⁵

³⁵Dharma Ferry, Adhi. 2018. Konstruksi Realitas Sosial: Pemikiran Peter L. Berger Tentang Kenyataan Sosial. Jurnal Ilmu Komunikasi. Vol. 7, No.1.

1.6.4 Melihat Masa Depan Organisasi Melalui Perspektif *Imagined Futures*

Konsep *Imagined Futures* mulai diperkenalkan oleh Jens Beckert sejak tahun 2011 dalam bukunya yang berjudul *Imagined Futures : Fictional Expectations and Capitalist Dynamics*. Buku ini memberikan pemahaman bagaimana kapitalisme modern terus bertahan dan berkembang, serta memperkenalkan gagasan bahwa masa depan yang dibayangkan secara bersama memainkan peran penting. Menurut Beckert, ekonomi modern bisa berjalan bukan hanya karena angka dan hitungan yang pasti, tetapi juga karena orang-orang memiliki bayangan (imajinasi) bersama tentang masa depan. Banyak tindakan ekonomi berjalan karena orang percaya pada harapan yang mereka ciptakan sendiri, meskipun masa depan tersebut masih belum pasti. Dengan kata lain, orang mau membuat keputusan, berani mencoba hal baru atau mengambil resiko karena mereka membayangkan masa depan yang mereka imajinasikan. Untuk menjelaskan lebih dalam, Beckert membagi beberapa konsep yang saling berhubungan, diantaranya :

1. *Imagined Futures* (Imajinasi Masa Depan)

Imagined Futures atau disebut sebagai masa depan yang dibayangkan oleh banyak orang secara bersama-sama. Maksudnya adalah orang atau organisasi biasanya memiliki gambaran (imajinasi) mengenai apa yang akan terjadi atau apa yang ingin mereka capai di

masa depan. Bayangan mengenai masa depan inilah yang membuat mereka berani mengambil keputusan di masa sekarang. Melalui bukunya disebutkan “*Actors create imaginaries of economic futures, the achievement or avoidance of which motivates their decisions*”³⁶. Jadi, orang mau bergerak karena mereka punya tujuan dan harapan, walaupun belum ada jaminan hasilnya akan baik.

2. Fictional Expectations (Ekspektasi Fiksi)

Setelah menjelaskan pentingnya bayangan mengenai masa depan, Beckert juga memperjelas bahwa di dalamnya terdapat unsur harapan yang belum pasti, atau yang disebut sebagai Fictional Expectations. Maksud dari fictional expectations adalah harapan tentang masa depan yang belum pasti benar, tetapi dipercaya oleh banyak orang. Harapan ini bukan berarti semata-mata bohong, tetapi memang belum ada buktinya di masa sekarang. Beckert menyebutkan “*Expectations of the unforeseeable contingent imaginaries*”³⁷. Jadi, masa depan bukanlah sesuatu yang sudah jelas, melainkan kemungkinan-kemungkinan akan sesuatu yang mereka yakini bisa terjadi.

3. Uncertainty & Interpretative Frames (Ketidakpastian & Kerangka Interpretasi)

³⁶ Beckert, Jens. 2016. *Imagined Futures : Fictional Expectations and Capitalist Dynamics*. London : Harvard University Press.

³⁷ Ibid., hlm 61

Dalam bukunya juga dijelaskan bahwa harapan atau ekspektasi yang muncul disebabkan karena adanya ketidakpastian yang selalu melekat pada masa depan. Beckert menekankan bahwa masa depan tidak bisa ditebak sepenuhnya. Dalam ekonomi modern banyak hal yang sulit diprediksi, maka dari itu orang membutuhkan kerangka berpikir (interpretatif frame) untuk menafsirkan informasi yang belum lengkap. Contohnya seperti keyakinan bersama, narasi, simbol, aturan tidak tertulis dan cerita yang dianggap masuk akal. Ekspektasi fiktif membantu orang memiliki pegangan, walaupun data yang pasti belum ada. Dengan begitu, orang tetap punya alasan untuk membuat keputusan meski dihadapkan pada risiko yang belum jelas. Agar semua harapan dan kerangka pikir ini tetap dipercaya, Beckert menjelaskan bahwa orang membutuhkan alat bantu yang bisa mendukung bayangan akan masa depan tersebut.

4. *Instruments of Imagination* (Instrumen Imajinasi)

Untuk menjaga agar apa yang dibayangkan tentang masa depan tetap hidup, Beckert menjelaskan pentingnya alat bantu yang disebut sebagai *Instruments of Imagination*. Contohnya adalah laporan, proyeksi, survei atau rencana bisnis kedepan. Alat - alat ini membantu orang percaya pada masa depan yang dibayangkan dan mau bertindak sekarang. Beckert menyebutkan "*Forecasts shape the present by*

projecting the future”³⁸. Jadi perkiraan mengenai masa depan bukan hanya untuk memprediksi tetapi juga membuat orang merasa yakin untuk bertindak sekarang.

1.7 Hubungan Antar Konsep

Penelitian ini berupaya mengkaji hubungan antara berbagai konsep yang saling mendukung dalam membangun strategi budaya perusahaan yang mendukung keberagaman (*diversity*) dan inklusi (*inclusion*) di lingkungan kerja CIMB Niaga. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, karena fokus utamanya bukan pada perilaku individu, melainkan pada bagaimana organisasi sebagai satu kesatuan sosial melakukan strategi budaya dalam menanamkan dan mewujudkan nilai-nilai DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) dalam praktik kerjanya. Budaya organisasi merupakan pondasi utama karena berisikan nilai, norma, keyakinan dan asumsi yang dipegang bersama oleh karyawan dan dijadikan pedoman perilaku dalam aktivitas sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi bagaimana perusahaan merancang kebijakan, menginternalisasi nilai-nilai, serta mengatur hubungan sosial di tempat kerja. Dalam hal ini, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendali perilaku, tetapi juga sebagai wadah sosial dimana nilai-nilai baru di konstruksi dan diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Prinsip *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI) menjadi landasan nilai yang diusung perusahaan untuk memastikan lingkungan kerja yang aman, setara, dan terbuka bagi semua karyawan

³⁸ Ibid., hlm 217

tanpa memandang latar belakang. Penerapan nilai *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI) di CIMB Niaga bertujuan untuk mewujudkan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan, memberikan kesempatan yang adil dan menjamin semua orang dapat berkontribusi secara optimal. Prinsip DEI ini tidak bisa dilepaskan dari budaya organisasi, hal ini dikarenakan proses internalisasi prinsip DEI dilakukan melalui sosialisasi budaya, kebiasaan norma dan penegakan aturan yang mendukung perilaku inklusif di seluruh level organisasi.

Dalam konteks PT. Bank CIMB Niaga, penerapan DEI (*Diversity, Equity & Inclusion*) tidak hanya dipahami sebagai kebijakan sumber daya manusia, melainkan sebagai strategi budaya organisasi dalam menghadapi dinamika sosial dan ketidakpastian di masa depan. Melalui konsep *Imagined Futures* oleh Jens Beckert, organisasi membangun narasi masa depan yang inklusif, dimana keberagaman dipandang sebagai sumber kekuatan dan inovasi untuk keberlanjutan perusahaan. Imajinasi tentang masa depan ini menjadi panduan bagi perusahaan dalam menyusun strategi, kebijakan serta program yang mendukung penerapan nilai - nilai DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*). Melalui visi tersebut, perusahaan ingin memastikan bahwa nilai DEI bukan sekedar slogan atau kewajiban, melainkan menjadi bagian dari identitas dan arah perkembangan organisasi. Konsep ini juga menjelaskan bagaimana *instruments of imagination* seperti rencana strategi, laporan, atau kebijakan HR digunakan untuk meyakinkan seluruh pihak bahwa harapan tersebut dapat dicapai meskipun masa depan selalu penuh ketidakpastian. Dengan demikian, visi atau harapan perusahaan yang inklusif di masa depan menjadi titik awal yang

menjadi bagian dari tahap eksternalisasi dalam proses konstruksi sosial yang memandu organisasi dalam merumuskan visi, strategi, serta kebijakan yang mendukung penerapan nilai-nilai DEI

Selanjutnya, untuk mewujudkan narasi masa depan yang inklusif tersebut dapat melalui teori Konstruksi Sosial oleh Peter L. Berger dan Thomas Luckmann. Teori ini menjelaskan bahwa realitas sosial tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan dibangun melalui interaksi antar individu di dalam sebuah organisasi. Dalam konteks penelitian ini, teori Konstruksi Sosial digunakan untuk memahami bagaimana nilai-nilai DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) diciptakan dan diinternalisasikan di lingkungan kerja. Nilai - nilai *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI) dikonstruksikan melalui beberapa tahap, pertama yaitu eksternalisasi dimana program dan kebijakan dirancang dan disosialisasikan, kemudian di objektifikasi atau dilembagakan melalui praktik yang berulang, lalu diinternalisasikan yaitu dimana nilai tersebut diterima dan menjadi cara berpikir individu dalam organisasi. Dengan demikian, strategi budaya perusahaan untuk membangun keberagaman dan inklusi dapat dilihat sebagai hasil konstruksi sosial yang dinamis.

Intelligentia - Dignitas

Skema 1.2 Hubungan antar konsep



Sumber : Hasil interpretasi peneliti, 2025

1.8 Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan temuan - temuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur atau dengan cara kuantifikasi lainnya. Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk meneliti kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi organisasi, gerakan sosial atau hubungan kekerabatan. Pendekatan kualitatif bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Proses dan makna lebih ditonjolkan dalam penelitian ini. Maka dari itu, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada

pemahaman mengenai masalah masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks dan rinci.³⁹

Pendekatan kualitatif dianggap sebagai pendekatan yang sesuai oleh peneliti dalam mengkaji penelitian ini karena dapat menjelaskan secara mendalam mengenai strategi sebuah perusahaan yang menerapkan prinsip keberagaman dan inklusi. Informasi yang diperoleh dari penelitian berasal dari hasil observasi peneliti sebagai pekerja magang di PT. CIMB Niaga dan melakukan wawancara mendalam dengan informan. Hasil yang diperoleh kemudian didukung dengan adanya data dari tinjauan pustaka. Selain itu, proses penelitian kualitatif ini akan melibatkan upaya - upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan, prosedur, mengumpulkan data spesifik dari informan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema yang khusus ke tema yang umum dan menafsirkan makna data tersebut.

1.8.1 Subjek dan Lokasi Penelitian

Subjek penelitian merupakan kunci dari penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, orang yang diteliti disebut sebagai informan. Subjek penelitian dalam skripsi ini adalah PT. Bank CIMB Niaga. Lokasi penelitian terletak di wilayah Jakarta, khususnya di kantor Graha CIMB Niaga yang berlokasi di Sudirman, Jakarta selatan dan CIMB Niaga Icon Pondok Indah, Jakarta Selatan. Alasan peneliti melaksanakan penelitian di daerah tersebut

³⁹ Murdiyanto Eko, 2020. Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai contoh proposal). Yogyakarta : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN “Veteran” Yogyakarta Press.

karena informan peneliti merupakan karyawan dari PT. Bank CIMB Niaga dan bekerja di lokasi tersebut. Peneliti akan mewawancarai 10 orang informan, diantaranya adalah 5 orang dari tim *Human Resource Culture, Diversity & Inclusion* PT. Bank CIMB Niaga dan 5 orang merupakan diluar tim *Human Resource Culture, Diversity & Inclusion* PT. Bank CIMB Niaga sebagai informan pendukung. Pada penelitian ini, sasaran informan disesuaikan dengan kebutuhan informasi yang diperlukan dalam kajian ini. Dalam memperoleh data tersebut, adapun dua tipologi data yang kelak menjadi main sources untuk menjawab topik utama dalam kajian ini yakni Data Primer dan Data Sekunder. Untuk data primer, peneliti melakukan sejumlah pengamatan langsung terhadap aktivitas perusahaan dalam implementasi prinsip DEI, dan mewawancarai langsung beberapa informan yang telah disebutkan. Selain itu, data sekunder didapatkan dari data laporan keberlanjutan perusahaan dan data program yang telah dilakukan dalam implementasi prinsip diversitas dan inklusi perusahaan melalui persetujuan perusahaan.

1.8.2 Peran Peneliti

Peran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai peneliti untuk mengumpulkan data - data yang telah ada dalam di dalam instrumen untuk dapat mengidentifikasi nilai - nilai personal dan asumsi - asumsi yang ditemui di lapangan yang akan mempengaruhi hasil akhir dari penelitian. Dalam hal ini peneliti sebagai aktor utama yang bertindak dalam proses pengumpulan

data, baik data primer maupun sekunder (berupa buku, tesis, jurnal, berita, website dan observasi). Status peneliti sebagai mahasiswa yang pernah melaksanakan program magang di divisi *HR Culture, Diversity & Inclusion* PT. Bank CIMB Niaga memberikan kemudahan bagi peneliti untuk memperoleh data serta menjalin komunikasi dengan para subjek penelitian. Selain itu, sebagai mahasiswa sosiologi, peneliti telah mencari tahu pengetahuan tentang DEI sehingga peneliti memiliki gambaran yang cukup jelas mengenai isu ini.

1.8.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data, teknik yang digunakan peneliti dalam penelitian kali ini menggunakan beberapa teknik diantaranya :

a. Observasi

Observasi merupakan suatu proses melihat, mengamati dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Beberapa informasi yang dapat diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu dan perasaan.⁴⁰ Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi dengan terjun langsung kelapangan untuk mengamati kondisi dan situasi yang berkaitan dengan implementasi prinsip diversitas dan inklusi di PT. Bank CIMB Niaga.

⁴⁰ Ibid., hlm 54

Observasi akan dilakukan dengan dua cara, yaitu observasi non formal dan formal untuk mengamati fakta dan keadaan yang terjadi di lapangan.

b. Wawancara

Wawancara menjadi salah satu metode pengumpulan data dengan menggunakan cara berupa komunikasi, yaitu melalui percakapan yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) dan terwawancara (*interview*). Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur, tidak terstruktur, langsung maupun tidak langsung. Tujuan dari wawancara adalah untuk memperoleh informasi yang tidak dapat diamati atau tidak dapat diperoleh dengan alat lain.⁴¹ perangkat untuk memproduksi pemahaman situasional (*situated understanding*) yang bersumber dari episode - episode instruksional khusus.

Peneliti melakukan wawancara mendalam kepada para stakeholder dalam strategi implementasi prinsip diversitas dan inklusi di PT. Bank CIMB Niaga yang berjumlah 10 diantaranya 5 karyawan yang terdiri dari tim *HR Culture, Diversity & Inclusion* di PT. Bank CIMB Niaga, serta 5 orang karyawan lainnya diluar stakeholder tersebut. Wawancara dilakukan disertai dengan pedoman wawancara sebagai acuan pertanyaan yang diajukan untuk mendapatkan

⁴¹ Ibid., hlm 59

informasi yang dibutuhkan. Informan diberikan kebebasan untuk menjawab pertanyaan dan memberikan informasi sehingga proses wawancara akan mengalir dan mendalam. Selain wawancara terstruktur atau mendalam, peneliti juga melakukan wawancara tidak terstruktur. Wawancara ini dilakukan pada saat bertemu informan di tempat kerja tanpa ada perjanjian wawancara sebelumnya. Dengan wawancara ini, peneliti dapat memperoleh data dan informasi tambahan untuk memperkaya pemikiran peneliti yang akan berkontribusi dalam penelitian ini.

c. FGD (*Forum Group Discussion*)

Focus Group Discussion (FGD) merupakan teknik pengumpulan data lainnya yang digunakan dalam penelitian ini. FGD atau diskusi kelompok terarah merupakan suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok atau suatu diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah mengenai suatu isu atau masalah tertentu. Pada hakikatnya FGD adalah sebuah diskusi dan tidak sama dengan wawancara, rapat, atau obrolan beberapa orang di sebuah perkumpulan.⁴² Dalam penelitian ini FGD dilakukan untuk menggali pandangan, pengalaman serta masukan dari para karyawan

⁴² Ibid., hlm 65

tim HR *Culture, Diversity & Inclusion* terkait implementasi prinsip *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI) di lingkungan kerja.

d. Dokumentasi

Peneliti melakukan teknik dokumentasi untuk melengkapi data yang dibutuhkan dalam penelitian. Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani yang terdiri baik dari dokumen maupun rekaman.⁴³ Dokumentasi merupakan data pendukung untuk penelitian ini. Adapun kumpulan data sekunder yaitu berbentuk foto - foto dan gambar - gambar, tabel, dokumentasi sejenis ,data tersimpan, dan sumber tambahan lainnya untuk memperkuat argumen penelitian.

e. Studi Pustaka

Peneliti juga melakukan studi pustaka atau studi penelitian sejenis. Penyusunan studi pustaka ini bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi ilmiah berupa teori, metode atau pendekatan yang pernah berkembang dan telah didokumentasikan dalam bentuk jurnal, buku, dokumen - dokumen dan lain lain. Selain itu, tujuan dari studi pustaka ini adalah untuk menghindari terjadinya pengulangan,

⁴³ Ibid., hlm 63

plagiarisme dan peniruan. Penelitian melakukan studi pustaka dengan mencari kajian yang sejenis dan berkaitan dengan penelitian ini.⁴⁴

1.8.4 Triangulasi Data

Triangulasi merupakan sebuah pendekatan multi-metode yang dilakukan oleh seorang peneliti pada saat mengumpulkan serta menganalisis data. Triangulasi dilakukan untuk menghilangkan keraguan, walaupun tidak sedikit yang masih belum mengetahui makna sesungguhnya dan apa tujuan dari triangulasi dalam sebuah penelitian. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya tentang pemahaman tersebut. Ide yang menjadi dasar dari triangulasi yaitu fenomena yang akan dan telah diteliti dapat dimaknai dan dipahami dengan baik sehingga kemudian diperoleh sebuah kebenaran dengan tingkatan yang lebih tinggi jika dipandang melalui pendekatan dari berbagai sudut pandang. Melihat sebuah fenomena dari berbagai sudut pandang akan memunculkan kemungkinan tingkat kebenaran yang diperoleh semakin dapat diandalkan. Maka dari itu, triangulasi merupakan usaha untuk mengecek keabsahan data atau informasi dari sudut pandang yang berbeda-beda terhadap apa yang telah dilakukan oleh peneliti, caranya adalah dengan mengurangi

⁴⁴ Andi Prastowo. 2016. Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian. Yogyakarta: Ar-Ruz Media.

ketidakjelasan sebanyak mungkin dan makna ganda yang terjadi ketika data dikumpulkan dan dianalisis.⁴⁵

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber data, yaitu mengkonfirmasi dan menyelidiki kebenaran informasi secara spesifik dengan berbagai teknik dan sumber pengumpulan data, diantaranya seperti observasi narasumber, makalah tertulis, arsip, dokumen terdahulu, tulisan dan foto. Peneliti juga tidak hanya menggunakan satu sumber saja, tetapi beragam yaitu wawancara dengan tim *HR Culture, Diversity & Inclusion* sebagai aktor yang bekerja untuk mengimplementasikan budaya kerja dan juga karyawan lain diluar tim tersebut sebagai partisipan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas.

1.9 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun menjadi lima bab, adapun sistematika pembahasan pada masing - masing bab sebagai berikut :

- **BAB I** : Penjelasan latar belakang masalah, masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan penelitian sejenis, kerangka konseptual, metodologi penelitian, serta sistematika penelitian yang akan dijelaskan dalam bab ini.

⁴⁵ Alfansyur, A., & Mariyani. 2020. Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik , Sumber Dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial. HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah. Vol 5, No 2.

- **BAB II** : Pada bab ini dipaparkan mengenai deskripsi umum tentang subjek penelitian (PT. Bank CIMB Niaga), kebijakan, nilai dan budaya yang diterapkan di PT. Bank CIMB Niaga, dan profil informan.
- **BAB III** : Bab ini merupakan hasil temuan - temuan dari penelitian di lapangan terkait strategi implementasi prinsip DEI, peran manajemen dan tantangan yang dihadapi, serta perspektif dari karyawan.
- **BAB IV** : Dalam bab ini menganalisis hasil temuan lapangan dengan teori dan konsep yang relevan. Analisis ini dilakukan untuk melihat bagaimana data yang dikumpulkan sejalan atau berbeda dengan kerangka teoritis yang telah diuraikan sebelumnya. Adapun dalam bab ini dibahas mengenai analisis teori konstruksi sosial oleh Peter L. Berger dan Thomas Luckmann, dan konsep *Fictional Expectations* (Ekspektasi Fiksi) oleh Jens Beckert untuk mengembangkan strategi implementasi lingkungan kerja yang beragam dan inklusif di PT. Bank CIMB Niaga
- **BAB V** : Bab ini merupakan penutup dari penelitian yang dilakukan, terdiri dari kesimpulan dan saran

Intelligentia - Dignitas