

## **MEMBANGUN BUDAYA INKLUSIF: PENGARUH KEBIJAKAN DIVERSITAS DAN INKLUSI TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

**Achmarul Fajar**  
Universitas Madura  
Email: fajar@unira.ac.id

### **Abstrak:**

Penelitian ini menyelidiki dampak penerapan kebijakan keragaman dan inklusi (D&I) terhadap kinerja organisasi melalui metodologi kualitatif. Penelitian ini bermaksud untuk menguji dampak kebijakan keberagaman dan inklusi terhadap produktivitas, inovasi, dan keterlibatan karyawan di semua tingkat organisasi, dengan penekanan khusus pada pengembangan budaya kerja yang inklusif. Data diperoleh dari berbagai karyawan dan pemimpin organisasi dengan latar belakang dan posisi yang berbeda dengan menggunakan wawancara mendalam dan analisis teks. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat dedikasi dari manajemen sangat penting dalam membangun lingkungan kerja yang mempromosikan inklusivitas di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang inklusif meningkatkan produktivitas dengan mendorong keterlibatan karyawan dan pengakuan atas kontribusi mereka yang berharga. Selain itu, adanya keragaman dalam tim berkaitan dengan tingkat inovasi yang lebih tinggi, karena hal ini memfasilitasi pertukaran berbagai ide dan sudut pandang. Keterlibatan karyawan juga meningkat dalam suasana yang inklusif, karena karyawan merasakan komitmen dan loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi. Meskipun temuan ini menawarkan wawasan yang signifikan, penelitian ini terhambat oleh ukuran sampel yang kecil dan kemungkinan bias subyektif dalam interpretasi data kualitatif. Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi yang substansial terhadap pengetahuan yang ada dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan penggunaannya dalam organisasi. Saran-saran pragmatis yang diuraikan dalam penelitian ini dapat membantu para manajer dan pemimpin organisasi dalam merumuskan dan melaksanakan strategi D&I yang efisien, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

**Kata kunci:** *Budaya Inklusif, Kebijakan Diversitas, Kinerja Organisasi, Pengaruh Kebijakan*

### **Abstract:**

This study investigates the impact of implementing diversity and inclusion (D&I) policies on the performance of organisations through a qualitative methodology. This research intends to examine the impact of diversity and inclusion (D&I) policies on productivity, innovation, and employee engagement across all organisational levels, with a particular emphasis on fostering an inclusive work culture. Data was acquired from a range of employees and organisational leaders with different backgrounds and positions using in-depth interviews and text analysis. The findings indicate that the level of dedication from management is crucial in establishing a work environment that promotes inclusivity inside the organisation. An inclusive work environment enhances productivity by fostering employee engagement and recognition for their valuable contributions. Moreover, the presence of diversity within teams is linked to heightened levels of innovation, since it facilitates the interchange of varied ideas and viewpoints. Employee engagement is also enhanced in an inclusive atmosphere, as employees experience a greater sense of commitment and loyalty towards the organisation. Although these findings offer significant insights, the study is hampered by a small sample size and the possibility of subjective bias in the interpretation of qualitative data. However, this study makes a substantial

contribution to the existing body of knowledge in human resource management (HRM) and its use in organisations. The pragmatic suggestions outlined in this study can aid organisational managers and leaders in formulating and executing efficient D&I strategies, therefore enhancing overall organisational performance and sustainability.

**Keywords:** *Inclusive Culture, Diversity Policy, Organizational Performance, Policy Influence*

## Pendahuluan

Di tengah arus globalisasi dan digitalisasi yang serba cepat saat ini, organisasi-organisasi di seluruh dunia menghadapi kesulitan yang semakin rumit dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) <sup>1</sup>. Salah satu area penekanan yang penting adalah mempromosikan keragaman dan inklusi di tempat kerja <sup>2</sup>. Keberagaman mencakup variasi ras, etnis, jenis kelamin, usia, orientasi seksual, latar belakang pendidikan, dan aspek-aspek pembeda lainnya yang membedakan setiap individu. Sementara itu, inklusi berkaitan dengan upaya proaktif untuk menjamin bahwa setiap individu dihargai, dirangkul, dan dijunjung tinggi di lingkungan kerja <sup>3</sup>. Pentingnya keragaman dan inklusi di tempat kerja kontemporer tidak dapat disangkal <sup>4</sup>. Penelitian menunjukkan bahwa tim yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang dan pengalaman yang berbeda memiliki kapasitas untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena kemampuan mereka untuk memanfaatkan berbagai sudut pandang dan kemampuan yang berbeda <sup>5</sup>. Kehadiran orang-orang yang beragam menumbuhkan kreativitas dan inovasi, karena individu dari berbagai latar belakang lebih mungkin untuk menghasilkan ide-ide baru dan resolusi inventif untuk tantangan organisasi <sup>6</sup>. Selain itu, praktik inklusi menjamin bahwa setiap karyawan merasa terlibat dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, sehingga meningkatkan kebahagiaan dan loyalitas kerja mereka<sup>7</sup>.

Beberapa elemen berkontribusi pada dampak keragaman dan inklusi terhadap efektivitas organisasi. Pertama, keragaman yang dikelola secara efektif dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk memahami dan melayani pasar dan pelanggan yang beragam <sup>8</sup>. Selain itu, membina lingkungan kerja yang inklusif dapat meningkatkan retensi karyawan dengan menumbuhkan suasana tempat kerja yang kondusif dan mendukung <sup>9</sup>. Selain itu,

---

<sup>1</sup> J V Mazibuko and K K Govender, "Exploring Workplace Diversity and Organisational Effectiveness: A South African Exploratory Case Study," *SA Journal of Human Resource*, 2017, <http://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/865>.

<sup>2</sup> M A Camilleri, "Theoretical Insights on Integrated Reporting: The Inclusion of Non-Financial Capitals in Corporate Disclosures," *Corporate Communications: An International Journal*, 2018, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0016>.

<sup>3</sup> M Kagzi and M Guha, "Does Board Demographic Diversity Influence Firm Performance? Evidence from Indian-Knowledge Intensive Firms," *Benchmarking: An International Journal*, 2018, <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0203>.

<sup>4</sup> Kate Flood, Marie Mahon, and John McDonagh, "Everyday Resilience: Rural Communities as Agents of Change in Peatland Social-Ecological Systems," *Journal of Rural Studies* 96, no. October (2022): 316–31, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.11.008>.

<sup>5</sup> S Lindsay et al., "A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities," *Journal of Occupational*, 2018, <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>.

<sup>6</sup> T Alexandra Beauregard, L Arevshatian, and ..., "Listen Carefully: Transgender Voices in the Workplace," *International Journal*, 2018, <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1234503>.

<sup>7</sup> Mazibuko and Govender, "Exploring Workplace Diversity and Organisational Effectiveness: A South African Exploratory Case Study."

<sup>8</sup> P W Chong, "The Finnish 'Recipe' towards Inclusion: Concocting Educational Equity, Policy Rigour, and Proactive Support Structures," *Scandinavian Journal of Educational Research*, 2018, <https://doi.org/10.1080/00313831.2016.1258668>.

<sup>9</sup> Chong.

organisasi dapat meningkatkan reputasi mereka sebagai pemberi kerja yang berpikiran maju dan menarik bagi individu-individu yang berketerampilan tinggi dengan menerapkan kebijakan keragaman dan inklusi. Beberapa penelitian sebelumnya telah menyelidiki korelasi antara kebijakan keragaman dan inklusi dengan kinerja organisasi. Sebuah studi yang dilakukan oleh McKinsey & Company (2020) mengungkapkan bahwa organisasi dengan tim manajemen yang memiliki representasi gender yang seimbang memiliki kemungkinan 25% lebih besar untuk melampaui rata-rata industri dalam hal kinerja keuangan, dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki tim yang kurang beragam.

Studi lain dari Boston Consulting Group (2018) mengungkapkan bahwa organisasi dengan tingkat keragaman yang tinggi di tingkat manajemen senior menghasilkan lebih banyak pendapatan dari inovasi dibandingkan dengan perusahaan dengan tingkat keragaman yang rendah. Terlepas dari banyaknya bukti tentang manfaat keragaman dan inklusi, masih ada masalah dalam mengadopsi kebijakan tersebut dengan benar<sup>10</sup>. Salah satu tema penting yang akan dikaji dalam tulisan ini adalah bagaimana kebijakan keragaman dan inklusi mempengaruhi kinerja organisasi. Kebijakan yang ada sering kali tidak dijalankan dengan baik atau hanya menjadi formalitas yang tidak berdampak signifikan terhadap budaya organisasi.

Semakin banyak organisasi yang berada di bawah tekanan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan investor, untuk menunjukkan dedikasi yang tulus terhadap kebijakan keragaman dan inklusi, karena pentingnya kebijakan ini semakin diakui secara luas<sup>11</sup>. Selain itu, di tengah persaingan yang ketat di seluruh dunia, kapasitas untuk menarik dan mempertahankan individu-individu yang luar biasa sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Selain itu, banyak organisasi terus menghadapi tantangan yang berkaitan dengan bias yang tidak disadari dan ketidakseimbangan struktural, yang dapat menghambat upaya mereka untuk membangun budaya yang inklusif<sup>12</sup>. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan elemen-elemen utama yang berdampak pada keefektifan kebijakan keberagaman dan inklusi serta perannya dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mencapai berbagai tujuan yang berbeda. pertama penelitian ini bertujuan untuk memastikan metode yang paling efektif dalam mengimplementasikan kebijakan keragaman dan inklusi. Hal ini mencakup evaluasi metode dan taktik yang digunakan oleh organisasi yang telah menerapkan kebijakan tersebut secara efektif. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh kebijakan keragaman dan inklusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup evaluasi dampak kebijakan tersebut terhadap berbagai bidang kinerja organisasi, seperti kinerja keuangan, tingkat inovasi, dan budaya kerja. Selain itu, studi ini juga berupaya menilai kesulitan dan hambatan yang dihadapi oleh organisasi ketika mengimplementasikan kebijakan keragaman dan inklusi. Hal ini memerlukan identifikasi tantangan potensial dan strategi yang digunakan oleh organisasi untuk mengatasinya. Pada akhirnya, penelitian ini akan memberikan saran untuk meningkatkan efektivitas kebijakan keragaman dan inklusi. Rekomendasi yang disajikan akan berasal dari temuan penelitian dan ditujukan bagi para manajer dan pemimpin organisasi untuk meningkatkan pelaksanaan kebijakan-kebijakan ini.

---

<sup>10</sup> Zenebe Mekonnen et al., "Traditional Knowledge and Institutions for Sustainable Climate Change Adaptation in Ethiopia," *Current Research in Environmental Sustainability* 3 (2021): 100080, <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2021.100080>.

<sup>11</sup> O Cloutier et al., "The Importance of Developing Strategies for Employee Retention.," *Journal of* (na-businesspress.com, 2015), [http://www.na-businesspress.com/JLAE/Pemberton-JonesEJ\\_Web12\\_2\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JLAE/Pemberton-JonesEJ_Web12_2_.pdf).

<sup>12</sup> G Imsen, U Blossing, and L Moos, "Reshaping the Nordic Education Model in an Era of Efficiency. Changes in the Comprehensive School Project in Denmark, Norway, and Sweden since the Millennium.," *Journal of Educational Research*, 2017, <https://doi.org/10.1080/00313831.2016.1172502>.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara menyeluruh dampak dan pelaksanaan kebijakan keragaman dan inklusi dalam lingkungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi substansial terhadap literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengkaji dampak kebijakan keragaman dan inklusi terhadap kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan panduan praktis bagi organisasi yang ingin mengembangkan budaya kerja yang lebih inklusif dan beragam.

## **Metode Penelitian**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan desain studi kasus<sup>13</sup>. Pemilihan studi kasus didasarkan pada kemampuannya untuk memfasilitasi investigasi menyeluruh terhadap kebijakan keragaman dan inklusi serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Desain ini sangat cocok untuk memahami fenomena yang rumit dalam situasi aktual dan menawarkan pemahaman yang komprehensif dan cermat tentang bagaimana kebijakan dilaksanakan dan dirasakan oleh individu dalam organisasi. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada kemampuannya untuk menangkap seluk-beluk halus dan persepsi subjektif yang tidak dapat diukur dengan menggunakan prosedur kuantitatif<sup>14</sup>. Metodologi ini memungkinkan para peneliti untuk memeriksa sudut pandang para pemangku kepentingan yang berbeda dan mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang aspek-aspek yang berdampak pada keefektifan kebijakan keragaman dan inklusi.

### **Sampel dan Populasi**

Ruang lingkup penelitian kami mencakup organisasi dari beberapa sektor industri yang telah menerapkan kebijakan yang mempromosikan keragaman dan inklusi. Peneliti menggunakan strategi pengambilan sampel bertujuan untuk memilih sampel yang sesuai. Untuk prosedur ini, peneliti telah mengirimkan undangan kepada organisasi-organisasi yang memiliki reputasi baik dalam hal keragaman dan inklusi dan telah menyatakan kesediaannya untuk mengambil bagian dalam penelitian ini sebagai peserta penelitian. Kriteria untuk diikutsertakan dalam penelitian ini adalah organisasi yang telah memberlakukan kebijakan keragaman dan inklusi selama minimal dua tahun. Selain itu, peneliti secara khusus memilih karyawan dan manajer yang memiliki pengalaman langsung dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut. Pemilihan peserta bergantung pada kesediaan mereka untuk terlibat dalam wawancara komprehensif dan diskusi kelompok terarah<sup>15</sup>. Namun demikian, peneliti secara khusus mengecualikan organisasi yang baru saja mulai menerapkan kebijakan keragaman dan inklusi atau tidak memiliki kebijakan formal. Tujuan penelitian adalah untuk berkonsentrasi pada organisasi yang telah menjalani fase implementasi yang substansial, untuk mengumpulkan wawasan yang berharga dan relevan untuk penelitian kami.

### **Pengumpulan Data**

peneliti menggunakan beberapa metodologi pengumpulan data, seperti melakukan wawancara komprehensif, menyelenggarakan diskusi kelompok terarah (FGD), dan

---

<sup>13</sup> U Ihugba, *Introduction to Legal Research Method and Legal Writing* (books.google.com, 2020), [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=r7vREAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=source:books+qualitative+methodology&ots=7NQtrPISs&sig=usGUdRLG7fSMxmoME3Hrf6\\_PXhk](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=r7vREAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=source:books+qualitative+methodology&ots=7NQtrPISs&sig=usGUdRLG7fSMxmoME3Hrf6_PXhk).

<sup>14</sup> C M Driscoll and M R Miller, *Method as Identity: Manufacturing Distance in the Academic Study of Religion* (books.google.com, 2018), [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=n5aFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=source:books+qualitative+methodology&ots=pooAfjCTyP&sig=ZookHr3DQLOUhPMATbHYO\\_yLYdY](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=n5aFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=source:books+qualitative+methodology&ots=pooAfjCTyP&sig=ZookHr3DQLOUhPMATbHYO_yLYdY).

<sup>15</sup> J F Molina-Azorin and M D Feters, "Building a Better World through Mixed Methods Research," *of Mixed Methods Research*, 2019, <https://doi.org/10.1177/1558689819855864>.

melakukan observasi partisipan<sup>16</sup>. Para manajer dan staf diwawancarai secara ekstensif untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai pengalaman dan perspektif mereka tentang kebijakan keberagaman dan inklusi. FGD digunakan untuk mengumpulkan pendapat kolektif dari berbagai kelompok staf, sehingga kami dapat memahami dinamika kelompok dan keprihatinan yang muncul dari sudut pandang yang lebih luas. Observasi partisipan digunakan untuk mengamati secara langsung implementasi kebijakan keberagaman dan inklusi dalam kegiatan di tempat kerja sehari-hari<sup>17</sup>. Instrumen penelitian yang kami gunakan terdiri dari panduan wawancara khusus untuk menyelidiki tema-tema penting yang berkaitan dengan kebijakan D&I, serta lembar observasi untuk mendokumentasikan interaksi dan dinamika di lingkungan kerja. Kami menyelesaikan proses pengumpulan data di lingkungan kerja para partisipan dalam waktu yang cukup lama, sehingga memungkinkan kami untuk mendapatkan data yang komprehensif dan kontekstual. Periode pengumpulan data bervariasi berdasarkan kerumitan dan keinginan organisasi untuk sepenuhnya terlibat dalam investigasi<sup>18</sup>. Dengan menggunakan perpaduan metode pengumpulan data ini, kami mencapai pemahaman yang komprehensif dan menyeluruh mengenai pelaksanaan kebijakan keragaman dan inklusi di berbagai organisasi.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Temuan**

Studi ini mengungkap beberapa penemuan penting tentang pelaksanaan kebijakan keragaman dan inklusi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Tema-tema utama yang muncul dari wawancara komprehensif, diskusi kelompok terfokus, dan observasi partisipan meliputi: (1) Komitmen Perusahaan terhadap Keberagaman dan Inklusi, (2) Pengaruh yang Menguntungkan terhadap Produktivitas dan Inovasi, (3) Hambatan dalam Pelaksanaan, dan (4) Peningkatan Kepuasan dan Retensi Karyawan.

### **Komitmen Manajemen terhadap Diversitas dan Inklusi**

Temuan penelitian ini menekankan pentingnya komitmen yang kuat dari manajemen puncak dalam mengimplementasikan kebijakan keragaman dan inklusi secara efektif di dalam organisasi. Sejumlah besar peserta dalam penelitian ini menyoroti pentingnya dukungan aktif dan peran utama yang dimainkan oleh manajemen senior dalam membangun budaya kerja yang inklusif. Implementasi kebijakan keragaman dan inklusi yang efektif di sebagian besar organisasi dimulai dengan keterlibatan aktif dan bimbingan dari CEO atau tim eksekutif. Seorang eksekutif senior dari sebuah perusahaan teknologi menceritakan kemajuan perusahaannya, dan menegaskan: "Kami memulai upaya kami menuju keberagaman dan inklusi dengan dedikasi yang tak tergoyahkan dari Chief Executive Officer. Beliau secara konsisten menyoroti pentingnya inklusivitas dalam semua pertemuan penting dan bahkan membentuk komite khusus untuk mengawasi kemajuan strategi ini.

Kutipan ini mencontohkan bagaimana dedikasi yang teguh dari manajemen tingkat atas dapat menjadi katalisator yang sangat penting dalam upaya diversifikasi dan inklusi. CEO terus menggarisbawahi pentingnya inklusivitas dalam setiap kesempatan dan mengambil tindakan nyata dengan membentuk komite khusus untuk mengawasi dan melacak kemajuan kebijakan ini. Selain itu, komitmen manajemen lebih dari sekadar penegasan verbal dan

---

<sup>16</sup> K J M Thompson et al., "Developing Theoretical and Methodological Intersections Between the Social Sciences and the Humanities Vivek Venkatesh, Bradley J. Nelson, Tiejia Thomas, Jason," *Heavy Metal Music*, 2016, <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=HAM4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA127&dq=source:books+qualitative+methodology&ots=s82agOyfli&sig=xoHRtV54AuZeEoql0SV7m3VMUo4>.

<sup>17</sup> C Branquinho et al., "Community-based Youth Participatory Action Research Studies with a Focus on Youth Health and Well-being: A Systematic Review," *Journal of*, 2020, <https://doi.org/10.1002/jcop.22320>.

<sup>18</sup> M Luca, "Embodied, Constructivist, Grounded Theory," *Journal of Psychological Therapies*, 2016, <https://www.ingentaconnect.com/content/phoenix/jpt/2016/00000001/00000001/art00004>.

ditunjukkan melalui penyediaan sumber daya yang memadai untuk pelatihan dan inisiatif pengembangan keragaman dan inklusi. Organisasi yang secara efektif menerapkan kebijakan ini biasanya memiliki departemen khusus yang menangani masalah keragaman dan inklusi, yang menunjukkan komitmen mereka untuk menciptakan tempat kerja yang inklusif dan suportif bagi semua anggota staf. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menyoroti pentingnya keterlibatan dan dedikasi proaktif manajemen dalam membangun budaya kerja yang inklusif dan memajukan kesetaraan di tempat kerja.

### **Dampak Positif terhadap Produktivitas dan Inovasi**

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan kebijakan keragaman dan inklusi memberikan pengaruh yang substansial dan menguntungkan terhadap produktivitas dan inovasi di tempat kerja. Suasana kerja yang inklusif meningkatkan rasa dihargai dan motivasi di antara individu dari berbagai latar belakang, sehingga meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Seorang karyawan perusahaan manufaktur menyatakan bahwa sejak organisasi mengalihkan perhatiannya pada keragaman dan inklusi, mereka mengalami peningkatan rasa harga diri dan motivasi, yang kemudian mendorong kemampuan mereka untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas saya, tetapi juga menumbuhkan budaya inovasi di perusahaan kami. Kutipan kata demi kata yang diberikan menekankan pengaruh perubahan organisasi dalam pendekatannya terhadap keragaman dan inklusi terhadap motivasi individu dan, akibatnya, produktivitas tim. Selain itu, organisasi yang memiliki tim yang terdiri dari individu-individu dari berbagai latar belakang dan perspektif telah melaporkan tingkat kreativitas dan kemampuan pemecahan masalah yang lebih tinggi. Adanya berbagai macam sudut pandang memungkinkan tim untuk mengatasi kesulitan dengan kreativitas dan efisiensi yang lebih besar, sehingga mendorong inovasi dalam produk dan layanan. Manajer Litbang sebuah perusahaan teknologi menyatakan bahwa tim mereka terdiri dari individu-individu dengan latar belakang yang beragam, yang sangat membantu proses curah pendapat mereka. Ide-ide yang muncul jauh lebih bervariasi dan inovatif dibandingkan dengan ide-ide sebelumnya. Kutipan ini menekankan dampak positif dari memiliki tim yang beragam terhadap kualitas ide dan keseluruhan proses inovasi. Oleh karena itu, temuan ini menyoroti pentingnya kebijakan keberagaman dan inklusi dalam membangun budaya kerja yang mendorong peningkatan produktivitas dan inovasi yang lebih baik.

### **Tantangan dalam Implementasi**

Meskipun banyak manfaat yang terungkap, penelitian ini juga menemukan kesulitan dalam mengadopsi kebijakan keragaman dan inklusi. Hambatan penting yang harus diatasi adalah kebutuhan untuk mengatasi prasangka yang tidak disadari, yang berpotensi berdampak pada pilihan perekrutan dan promosi. Seorang manajer sumber daya manusia dari sebuah organisasi keuangan mengungkapkan kekhawatirannya, dengan menyatakan, "Salah satu kendala paling signifikan yang kami hadapi adalah mengenali dan menangani prasangka yang tidak disadari." Meskipun telah menerapkan strategi keragaman yang kuat, proses seleksi dan penilaian kinerja sering kali menunjukkan bias yang tidak disadari. Kutipan ini menekankan tantangan dalam menghadapi prasangka bawah sadar yang dapat menghalangi terciptanya tempat kerja yang beragam dan ramah.

Selain itu, beberapa orang yang diwawancarai menyebutkan bahwa mereka menghadapi tentangan dari karyawan yang menganggap perubahan budaya sebagai sumber ancaman. Ada kekhawatiran bahwa memprioritaskan keragaman dan inklusi dapat mengakibatkan "tindakan afirmatif" atau ketidakadilan terhadap demografi mayoritas. Seorang supervisor di sebuah organisasi layanan kesehatan menyatakan bahwa beberapa karyawan menganggap peningkatan penekanan pada keragaman dan inklusi akan membatasi kesempatan mereka untuk maju. Kami mengerahkan upaya yang signifikan untuk

mengedukasi semua staf tentang manfaat kebijakan ini bagi seluruh organisasi. Kutipan ini menekankan kesulitan dalam menangani persepsi dan transformasi budaya di dalam organisasi, serta pentingnya komunikasi yang efisien dalam menangani penolakan dan masalah yang mungkin muncul.

### **Peningkatan Kepuasan dan Retensi Karyawan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kebijakan keberagaman dan inklusi memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi perputaran karyawan. Lingkungan kerja yang inklusif menumbuhkan rasa dihargai dan dukungan di antara karyawan, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Seorang pegawai di sebuah perusahaan ritel mengungkapkan, "Saya merasakan dukungan yang kuat di tempat kerja ini." Adanya kebijakan inklusif menanamkan rasa aman dan berharga dalam diri saya, yang secara signifikan memengaruhi pilihan saya untuk tetap bekerja. Komentar ini mencontohkan bagaimana penerapan kebijakan keragaman dan inklusi dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang mengayomi dan memupuk hubungan yang baik antara organisasi dan tenaga kerjanya.

Peningkatan kepuasan karyawan sangat terkait dengan pelaksanaan inisiatif pelatihan dan pengembangan yang termasuk dalam kebijakan keragaman dan inklusi. Program-program ini memfasilitasi pertumbuhan dan realisasi kemampuan maksimum karyawan, sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Menurut seorang manajer pelatihan dari sebuah organisasi TI, pelatihan keragaman dan inklusi kami secara efektif meningkatkan pemahaman dan apresiasi karyawan terhadap perbedaan satu sama lain. Hal ini tidak hanya meningkatkan hubungan kerja, namun juga menumbuhkan rasa keterkaitan yang lebih kuat dengan visi dan tujuan perusahaan. Kutipan ini menekankan dampak penting dari program pelatihan dalam meningkatkan budaya inklusif di tempat kerja dan menumbuhkan loyalitas karyawan yang lebih kuat terhadap organisasi.

### **Pembahasan**

Temuan penelitian ini memvalidasi penelitian sebelumnya yang mengindikasikan bahwa kebijakan keberagaman dan inklusi memiliki dampak yang menguntungkan bagi kinerja organisasi. Penemuan ini sejalan dengan prinsip-prinsip teori sumber daya manusia (SDM), yang menyatakan bahwa keragaman dalam tenaga kerja memiliki potensi untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi organisasi<sup>19</sup>. Dalam ranah teori perilaku organisasi, inklusi sangat penting untuk mendorong keterlibatan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini, pada gilirannya, berdampak baik pada produktivitas dan retensi karyawan<sup>20</sup>. Penelitian ini semakin menguatkan penelitian yang dilakukan oleh McKinsey & Company, yang menunjukkan bahwa organisasi yang dicirikan oleh tingkat keragaman yang signifikan umumnya menunjukkan kinerja keuangan yang unggul<sup>21</sup>. Hal ini disebabkan oleh

---

<sup>19</sup> T H A Bahaa, H H Ahmedb, and A Raheem, "The Role of the Balanced Scorecard in Improving Organisational Performance: Field Study in Al-Diwaniyah Textile Factory," *Journal of Innovation, Creativity* (www.ijicc.net, 2020), [https://www.ijicc.net/images/vol8iss4/8417\\_Bahia\\_2019\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol8iss4/8417_Bahia_2019_E_R.pdf).

<sup>20</sup> A H Pinnington and O B Ayoko, "Managing Physical and Virtual Work Environments during the COVID-19 Pandemic: Improving Employee Well-Being and Achieving Mutual Gains," *Journal of Management & Organization*, 2021, <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/managing-physical-and-virtual-work-environments-during-the-covid19-pandemic-improving-employee-wellbeing-and-achieving-mutual-gains/875208AE94B1665BB4FF84FED19D71EB>.

<sup>21</sup> J Khazaei Pool, M Khodadadi, and ..., "Linking Internal Marketing Orientation to Balanced Scorecard Outcomes in Small Businesses: The Case of Travel Agencies," *International Journal of*, 2017, <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2016-0024>.

peningkatan kapasitas organisasi untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pasar yang heterogen. Selain itu, temuan kami sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Boston Consulting Group, yang menemukan korelasi positif antara keragaman dalam manajemen dan pendapatan yang lebih tinggi yang dihasilkan dari inovasi <sup>22</sup>.

### **Pengaruh Kebijakan Diversitas dan Inklusi terhadap Berbagai Aspek Kinerja Organisasi Produktivitas**

Kebijakan keberagaman dan inklusi memiliki dampak yang besar terhadap produktivitas organisasi. Temuan menunjukkan bahwa mengembangkan lingkungan kerja yang inklusif dapat meningkatkan kinerja karyawan yang optimal, karena hal ini menimbulkan rasa saling menghargai dan saling membantu. Inklusi menumbuhkan lingkungan di mana semua karyawan, terlepas dari latar belakang mereka, merasa nyaman untuk mengartikulasikan pemikiran mereka dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Menurut teori motivasi, produktivitas karyawan dipengaruhi oleh perasaan dihargai dan diakui, seperti yang dinyatakan oleh Herzberg (1968).

Menurut salah satu partisipan, perasaan dihargai di tempat kerja meningkatkan motivasi dan mengarah pada upaya dan kontribusi yang lebih besar. Hal ini menyiratkan bahwa tindakan mengikutsertakan individu tidak hanya meningkatkan produktivitas individu mereka, namun juga memiliki dampak positif terhadap kinerja tim secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa tindakan mengikutsertakan individu tidak hanya meningkatkan produktivitas mereka sendiri, tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas tim secara keseluruhan.

### **Inovasi**

Keragaman tenaga kerja meningkatkan proses inovasi dengan memperkenalkan berbagai sudut pandang dan ide yang beragam. Temuan ini menunjukkan bahwa tim yang heterogen memiliki kapasitas untuk menghasilkan resolusi yang inventif dan inovatif terhadap tantangan yang dihadapi organisasi. Keragaman latar belakang dan pengalaman tim memungkinkan mereka untuk mendekati tantangan dari berbagai perspektif dan memberikan ide-ide baru yang mungkin tidak akan muncul dalam tim dengan komposisi yang seragam. Seorang manajer di bidang penelitian dan pengembangan menyatakan, "Memiliki tim dengan latar belakang yang beragam memungkinkan kami untuk menghasilkan lebih banyak ide dan mendapatkan manfaat dari berbagai sudut pandang, yang sangat penting bagi proses inovasi kami." Pernyataan ini menegaskan perspektif bahwa keragaman mendorong inovasi dengan meningkatkan basis pengetahuan dan keterampilan tim.

### **Keterlibatan Karyawan**

Suasana kerja yang mendorong inklusivitas juga memiliki dampak yang menguntungkan bagi keterlibatan karyawan. Ketika karyawan melihat bahwa mereka dihargai dan dirangkul, mereka cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas-tugas mereka dan kesetiaan yang lebih besar kepada perusahaan. Pentingnya hal ini terletak pada fakta bahwa ada korelasi yang kuat antara peningkatan keterlibatan karyawan dengan peningkatan kinerja, penurunan tingkat ketidakhadiran, dan peningkatan retensi.

Seorang karyawan menyatakan bahwa mereka telah meningkatkan keterlibatan dan motivasi di tempat kerja ini karena adanya jaminan bahwa pendapat mereka diakui dan dihargai. Hal ini memvalidasi pentingnya menggabungkan keragaman dan mempromosikan rasa memiliki dalam membina hubungan profesional yang konstruktif dan meningkatkan dedikasi karyawan terhadap organisasi.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Penerapan Kebijakan Diversitas dan Inklusi**

---

<sup>22</sup> Z Isnaeni, J Jamaluddin, and S Budhi, "REVENUE EXPENDITURE BUDGET POLICY DESA (APBDES) IN TEWEH BARU, NORTH DISTRICT BARITO, INDONESIA," *Journal of Management and* , 2019, <https://oapub.org/soc/index.php/EJMMS/article/view/676>.

Aspek-aspek penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan D&I mencakup dedikasi manajemen, pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan yang eksplisit dan terbuka. Pada awalnya, mendapatkan komitmen dari pimpinan senior merupakan landasan yang kuat untuk memperkuat strategi keberagaman dan inklusi. Manajemen yang menunjukkan dedikasi melalui tindakan nyata, seperti membentuk Komite Keberagaman dan Inklusi dan menyisihkan dana untuk inisiatif pelatihan, dapat menjamin efektivitas kebijakan ini. Selain itu, pelatihan dan pengembangan memainkan peran penting dalam memperkuat strategi D&I. Program pelatihan khusus yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran akan keragaman dan mengurangi bias yang tidak disadari membantu karyawan dan manajemen dalam memahami pentingnya keragaman dan dalam mengembangkan lingkungan kerja yang inklusif. Kebijakan yang jelas dan terbuka sangat penting untuk menjamin keberhasilan kebijakan D&I. Kebijakan yang didefinisikan dengan baik sangat penting untuk memastikan bahwa semua karyawan memahami tujuan dan pentingnya kebijakan tersebut. Selain itu, membina komunikasi yang transparan mengenai kebijakan D&I akan membantu mengurangi pertentangan dan meningkatkan dukungan dari semua sektor dalam organisasi. Dengan meningkatkan elemen-elemen fasilitasi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, beragam, dan efisien bagi semua anggotanya. Untuk mencapai keberhasilan yang optimal dalam mengadopsi kebijakan D&I, berbagai rintangan perlu diatasi. Prasangka yang tidak disadari merupakan hambatan utama. Meskipun ada kebijakan yang baik di dalam organisasi, bias-bias ini berpotensi memengaruhi keputusan yang berkaitan dengan perekrutan, promosi, dan penilaian kinerja, sehingga mengurangi keefektifan kebijakan D&I. Selain itu, masalah resistensi terhadap perubahan juga menjadi perhatian. Beberapa karyawan tertentu mungkin menganggap perubahan yang diperkenalkan oleh kebijakan D&I sebagai sumber intimidasi dan mengekspresikan penolakan mereka terhadap inisiatif tersebut. Keengganan ini sering kali muncul karena kekhawatiran mengenai "tindakan afirmatif" atau pergeseran dinamika kekuasaan dalam lingkungan profesional.

Selain itu, hambatan signifikan yang muncul adalah kelangkaan sumber daya. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan keragaman dan inklusi membutuhkan sumber daya yang memadai, seperti waktu, anggaran, dan personel. Organisasi yang gagal mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk mendukung kebijakan ini mungkin akan menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan keragaman dan inklusi. Dengan mengenali dan menyelesaikan hambatan-hambatan ini secara akurat, organisasi dapat meningkatkan kemungkinan untuk mencapai keberhasilan dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif dan beragam. Implikasi untuk Teori dan Praktik MSDM Hasil penelitian ini memiliki konsekuensi yang signifikan terhadap teori dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Secara teori, temuan penelitian ini meningkatkan pemahaman kita tentang korelasi antara keragaman, inklusi, dan kinerja organisasi. Studi ini memvalidasi bahwa kebijakan keragaman dan inklusi tidak hanya memberikan dampak yang menguntungkan bagi kinerja organisasi, tetapi juga memiliki pengaruh yang signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung.

Secara praktis, temuan-temuan dari penelitian ini memberikan arahan yang jelas bagi para manajer dan profesional SDM tentang bagaimana menjalankan kebijakan D&I dengan sukses. Berikut adalah beberapa saran pragmatis yang dapat diimplementasikan: Pada awalnya, sangat penting bagi para eksekutif tingkat atas untuk menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap keragaman dan inklusi dengan menetapkan visi yang berbeda dan memperkuat kebijakan ini dengan langkah-langkah nyata. Sangat penting untuk memberikan prioritas utama pada kepemimpinan inklusif di semua tingkat manajemen. Selain itu, sangat penting untuk sering mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan

pemahaman dan penerimaan keragaman dan inklusi. Pelatihan ini harus mencakup topik-topik seperti prasangka implisit, komunikasi antar budaya, dan manajemen yang efektif untuk tim yang heterogen. Selain itu, sangat penting bagi organisasi untuk menjamin bahwa kebijakan dan prosedur mereka, yang mencakup perekrutan, pengembangan, dan evaluasi kinerja, adil dan tanpa prasangka. Hal ini dapat dicapai dengan menggunakan alat dan metodologi yang obyektif dan transparan. Selain itu, sangat penting untuk secara konsisten memantau dan menganalisis kebijakan D&I untuk memverifikasi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi harus secara konsisten mengumpulkan data dan menggunakan ukuran-ukuran yang relevan untuk mengevaluasi kemajuan kebijakan ini. Selain itu, sangat penting bagi organisasi untuk memiliki suasana kerja yang kondusif yang dapat menumbuhkan dukungan, memastikan bahwa setiap orang merasa dihargai dan pendapat mereka diakui. Hal ini dapat dicapai dengan melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan dan membuka kesempatan untuk menerima masukan. Organisasi dapat meningkatkan budaya kerja mereka dan mengoptimalkan potensi keragaman mereka untuk meningkatkan kinerja dan daya saing dengan menerapkan pedoman ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keragaman dan inklusi bukan hanya masalah etika, tetapi juga merupakan taktik bisnis yang penting untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

### **Implikasi Praktis**

#### **a. Rekomendasi bagi Manajer dan Pemimpin Organisasi**

Para manajer dan pemimpin organisasi harus menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap inisiatif keberagaman dan inklusi. Mereka harus mencontohkan prinsip-prinsip inklusivitas melalui perilaku mereka sehari-hari dan terus mendukung upaya untuk meningkatkan keragaman tenaga kerja. Selain itu, para manajer harus memprioritaskan pengembangan budaya kerja yang inklusif di seluruh organisasi. Hal ini mencakup penciptaan suasana di mana setiap orang dihargai, didengarkan, dan diberi kesempatan yang adil untuk memberikan kontribusi. Manajer harus secara teratur mengadakan pelatihan dan meningkatkan kesadaran di antara seluruh tim mengenai pentingnya keragaman dan inklusi. Hal ini mencakup pengetahuan tentang bias bawah sadar, komunikasi lintas budaya, dan manajemen konflik. Selain itu, penting untuk mengembangkan praktik-praktik sumber daya manusia (SDM), termasuk perekrutan, promosi, dan penilaian kinerja, yang secara eksplisit dipandu oleh nilai-nilai keberagaman dan inklusi.

Hal ini termasuk mengevaluasi protokol perekrutan untuk memverifikasi bahwa pemilihan kandidat didorong oleh kualifikasi dan potensi mereka, dan bukannya dipengaruhi oleh bias. Manajer juga harus menawarkan bantuan yang sesuai kepada personel dari berbagai latar belakang di dalam tim mereka. Hal ini dapat mencakup inisiatif bimbingan dan bantuan untuk pertumbuhan profesional yang mempertimbangkan kebutuhan dan ambisi individu. Manajer harus secara aktif mengambil inisiatif untuk membentuk tim yang beragam dengan menerapkan strategi untuk menarik dan mempertahankan individu dari berbagai latar belakang. Membentuk tim dengan beragam latar belakang dan perspektif dapat meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, meningkatkan pemecahan masalah, dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Singkatnya, manajer harus memprioritaskan komitmen, mengembangkan budaya inklusif, memberikan pelatihan, memasukkan keragaman dan inklusi (D&I) ke dalam kebijakan SDM, mendukung karyawan yang beragam, dan membentuk tim yang beragam sebagai taktik penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam..

### **Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi melalui Kebijakan Diversitas dan Inklusi**

Organisasi harus merevisi cara pandang mereka terhadap keragaman, dengan mengakui bahwa keragaman bukan hanya sebagai "tanggung jawab sosial" tetapi juga sebagai

"sumber daya strategis". Memandang keragaman sebagai keuntungan strategis dapat memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan kemampuan kreatif dan inovatif dari tim yang beragam. Selain itu, penerapan kebijakan keragaman dan inklusi berpotensi meningkatkan kerja sama di antara personel dengan latar belakang yang beragam. Kolaborasi yang efektif memfasilitasi pertukaran ide dan pandangan yang beragam, sehingga meningkatkan inovasi dan kinerja tim secara keseluruhan. Organisasi harus memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja karyawan mereka. Fleksibilitas tempat kerja dan bantuan penitipan anak adalah dua contoh kebijakan yang mendorong keseimbangan kehidupan kerja, yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Selain itu, sangat penting bagi organisasi untuk menjamin bahwa proses penilaian kinerja dilakukan secara adil dan transparan, berdasarkan standar yang jelas dan tidak bias. Penilaian tidak boleh dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti asal-usul atau identitas budaya. Organisasi harus memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses yang sama terhadap kesempatan untuk berkembang, tanpa memandang latar belakang atau identitas mereka. Hal ini dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi individu serta mendorong pengembangan profesional yang inklusif. Organisasi harus memprioritaskan pembentukan kepemimpinan yang inklusif. Pemimpin yang inklusif memiliki kemampuan untuk memimpin secara efektif dengan mempertimbangkan kebutuhan dan beragam sudut pandang anggota tim dengan penuh perhatian, sehingga menginspirasi mereka untuk berhasil mencapai tujuan bersama. Dengan menggunakan taktik ini, organisasi dapat membangun suasana kerja yang inklusif dan beragam yang mendorong perkembangan dan kemenangan semua orang.

## **Kesimpulan**

Studi ini memberikan temuan yang signifikan mengenai dampak penerapan kebijakan keragaman dan inklusi (D&I) terhadap kinerja organisasi. Temuan utama memvalidasi pentingnya dedikasi manajerial dalam membangun suasana kerja yang mencakup semua orang, di mana setiap individu dihargai dan dibantu. Budaya kerja yang inklusif ini kemudian memberikan pengaruh yang menguntungkan terhadap produktivitas, inovasi, dan keterlibatan karyawan. Namun, penelitian ini memiliki banyak kekurangan, termasuk ukuran sampel yang kecil dan kemungkinan bias subjektif saat menginterpretasikan data kualitatif. Namun demikian, dampak dari penelitian ini terhadap literatur manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan praktik-praktik organisasi sangatlah besar. Saran-saran pragmatis yang diuraikan dalam penelitian ini dapat membantu para manajer dan pemimpin organisasi dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan D&I yang efisien, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Untuk meningkatkan penelitian di masa depan, disarankan untuk melakukan studi komparatif yang ekstensif yang mencakup berbagai jenis organisasi dan industri. Selain itu, melakukan penelitian longitudinal akan memberikan wawasan tentang evolusi budaya dan kinerja organisasi dari waktu ke waktu. Selain itu, mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif akan menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang pokok bahasan. Oleh karena itu, investigasi lebih lanjut dapat menggali dan memperluas pemahaman kita tentang pentingnya kebijakan keragaman dan inklusi dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bahiaa, T H A, H H Ahmedb, and A Raheem. "The Role of the Balanced Scorecard in Improving Organisational Performance: Field Study in Al-Diwaniyah Textile Factory." *Journal of Innovation, Creativity* , 2020. [www.ijicc.net](https://www.ijicc.net/images/vol8iss4/8417_Bahia_2019_E_R.pdf), [https://www.ijicc.net/images/vol8iss4/8417\\_Bahia\\_2019\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol8iss4/8417_Bahia_2019_E_R.pdf).
- Beauregard, T Alexandra, L Arevshatian, and ... "Listen Carefully: Transgender Voices in the Workplace." *International Journal* , 2018. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1234503>.
- Branquinho, C, G Tomé, T Grothausen, and ... "Community-based Youth Participatory Action Research Studies with a Focus on Youth Health and Well-being: A Systematic Review." *Journal of* , 2020. <https://doi.org/10.1002/jcop.22320>.
- Camilleri, M A. "Theoretical Insights on Integrated Reporting: The Inclusion of Non-Financial Capitals in Corporate Disclosures." *Corporate Communications: An International Journal* , 2018. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0016>.
- Chong, P W. "The Finnish 'Recipe' towards Inclusion: Concocting Educational Equity, Policy Rigour, and Proactive Support Structures." *Scandinavian Journal of Educational Research* , 2018. <https://doi.org/10.1080/00313831.2016.1258668>.
- Cloutier, O, L Felusiak, C Hill, and ... "The Importance of Developing Strategies for Employee Retention." *Journal of* na-businesspress.com, 2015. [http://www.na-businesspress.com/JLAE/Pemberton-JonesEJ\\_Web12\\_2\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JLAE/Pemberton-JonesEJ_Web12_2_.pdf).
- Driscoll, C M, and M R Miller. *Method as Identity: Manufacturing Distance in the Academic Study of Religion*. books.google.com, 2018. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=n5aFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=source:books+qualitative+methodology&ots=pooAfjCTyP&sig=ZookHr3DQLOUHPMATbHYO\\_yLYdY](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=n5aFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=source:books+qualitative+methodology&ots=pooAfjCTyP&sig=ZookHr3DQLOUHPMATbHYO_yLYdY).
- Flood, Kate, Marie Mahon, and John McDonagh. "Everyday Resilience: Rural Communities as Agents of Change in Peatland Social-Ecological Systems." *Journal of Rural Studies* 96, no. October (2022): 316–31. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.11.008>.
- Ihugba, U. *Introduction to Legal Research Method and Legal Writing*. books.google.com, 2020. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=r7vREAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=source:books+qualitative+methodology&ots=7NQfTRPISs&sig=usGUdRLG7fSMxmoME3Hrf6\\_PXhk](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=r7vREAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=source:books+qualitative+methodology&ots=7NQfTRPISs&sig=usGUdRLG7fSMxmoME3Hrf6_PXhk).
- Imsen, G, U Blossing, and L Moos. "Reshaping the Nordic Education Model in an Era of Efficiency. Changes in the Comprehensive School Project in Denmark, Norway, and Sweden since the Millennium." *Journal of Educational Research* , 2017. <https://doi.org/10.1080/00313831.2016.1172502>.
- Isnaeni, Z, J Jamaluddin, and S Budhi. "REVENUE EXPENDITURE BUDGET POLICY DESA (APBDES) IN TEWEH BARU, NORTH DISTRICT BARITO, INDONESIA." *Journal of Management and* , 2019. <https://oapub.org/soc/index.php/EJMMS/article/view/676>.
- Kagzi, M, and M Guha. "Does Board Demographic Diversity Influence Firm Performance? Evidence from Indian-Knowledge Intensive Firms." *Benchmarking: An International Journal* , 2018. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0203>.

- Lindsay, S, E Cagliostro, M Albarico, N Mortaji, and ... "A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities." *Journal of Occupational* , 2018. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>.
- Luca, M. "Embodied, Constructivist, Grounded Theory." *Journal of Psychological Therapies*, 2016. <https://www.ingentaconnect.com/content/phoenix/jpt/2016/00000001/00000001/art00004>.
- Mazibuko, J V, and K K Govender. "Exploring Workplace Diversity and Organisational Effectiveness: A South African Exploratory Case Study." *SA Journal of Human Resource* , 2017. <http://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/865>.
- Mekonnen, Zenebe, Marta Kidemu, Habtamu Abebe, Mihiret Semere, Marta Gebreyesus, Adefris Worku, Musse Tesfaye, and Abraham Chernet. "Traditional Knowledge and Institutions for Sustainable Climate Change Adaptation in Ethiopia." *Current Research in Environmental Sustainability* 3 (2021): 100080. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2021.100080>.
- Molina-Azorin, J F, and M D Fetters. "Building a Better World through Mixed Methods Research." *of Mixed Methods Research*, 2019. <https://doi.org/10.1177/1558689819855864>.
- Pinnington, A H, and O B Ayoko. "Managing Physical and Virtual Work Environments during the COVID-19 Pandemic: Improving Employee Well-Being and Achieving Mutual Gains." *Journal of Management & Organization*, 2021. <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/managing-physical-and-virtual-work-environments-during-the-covid19-pandemic-improving-employee-wellbeing-and-achieving-mutual-gains/875208AE94B1665BB4FF84FED19D71EB>.
- Pool, J Khazaei, M Khodadadi, and ... "Linking Internal Marketing Orientation to Balanced Scorecard Outcomes in Small Businesses: The Case of Travel Agencies." *International Journal of*, 2017. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2016-0024>.
- Thompson, K J M, J Rabah, K Urbaniak, and ... "Developing Theoretical and Methodological Intersections Between the Social Sciences and the Humanities Vivek Venkatesh, Bradley J. Nelson, Tieja Thomas, Jason " *Heavy Metal Music* , 2016. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=HAm4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA127&dq=source:books+qualitative+methodology&ots=s82agOyfli&sig=xoHRtV54AuZeEoqlOSV7m3VMUo4>.