

**SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: ANALYSIS OF BEHAVIORALLY
DESIGNED DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION (DEI) TRAINING TO
ADDRESS SYSTEMIC BARRIERS WITH A COMBINATION OF SOCIAL
LEARNING THEORY AND SOCIAL DOMINANCE THEORY**

**SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: ANALISIS PELATIHAN
KEBERAGAMAN, KESETARAAN, DAN INKLUSI (DEI) YANG DIRANCANG
SECARA PERILAKU UNTUK MENGATASI HAMBATAN SISTEMIK DENGAN
GABUNGAN SOCIAL LEARNING THEORY DAN SOCIAL DOMINANCE
THEORY**

Harry Zacharias Soeratin^{1*}, Abdul Aji Kresna Tri Anggara^{1*}, Dedi Latip^{2*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, Indonesia^{1,2*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Kampus Jakarta, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, Indonesia^{3*}

abdulajikresna@upnvj.ac.id²

ABSTRACT

Creating an inclusive and equitable workplace remains a significant challenge for organizations. Organizational commitment to the Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) agenda has increased dramatically, reflected in budget expansion and the implementation of various training programs. However, several studies report that the outcomes of these initiatives remain limited and do not correlate strongly with the amount of investment made. This study is an in-depth Systematic Literature Review (SLR) of the evolution of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) programs in global organizations. The primary focus of the study is to analyze the shift from conventional, mindfulness-based DEI training to behaviorally tailored training using behavioral science principles. Adopting the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) methodology, the study synthesizes findings from ten selected research articles exploring the effectiveness of DEI interventions. The theoretical framework used combines two primary lenses: Social Learning Theory (SLT) as a foundational theory to explain the mechanisms of individual behavior change, and Social Dominance Theory (SDT) as a complementary theory to understand the systemic barriers and power hierarchies that often hinder DEI progress. The analysis shows that effective training must be specific, measurable, and delivered at key decision-making moments to address phenomena such as "demographic stickiness" and structural resistance. This report makes a strategic contribution to practitioners and academics by offering an integrative model that emphasizes the importance of structural inclusion as a foundation for sustainable diversity.

Keywords: *DEI Training, Behavioral Science, Social Learning Theory, Social Dominance Theory, PRISMA, Systemic Barriers*

ABSTRAK

Upaya menciptakan tempat kerja yang inklusif dan setara saat ini masih menjadi tantangan besar untuk organisasi. Komitmen organisasi terhadap agenda Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI) meningkat tajam, tercermin dari ekspansi anggaran dan pelaksanaan berbagai program pelatihan. Meskipun demikian, sejumlah studi melaporkan bahwa capaian dari inisiatif tersebut masih terbatas dan belum menunjukkan korelasi yang kuat dengan besarnya investasi yang telah dilakukan. Penelitian ini merupakan Tinjauan Literatur Sistematis (Systematic Literature Review atau SLR) yang mendalam mengenai evolusi program Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (Diversity, Equity, and Inclusion atau DEI) di lingkungan organisasi global. Fokus utama dari penelitian ini adalah menganalisis pergeseran dari pelatihan DEI konvensional yang berbasis kesadaran menuju pelatihan yang dirancang secara perilaku menggunakan prinsip-prinsip sains perilaku. Dengan mengadopsi metodologi Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), penelitian ini menyintesis temuan dari sepuluh artikel riset terpilih yang mengeksplorasi efektivitas

intervensi DEI. Kerangka teoretis yang digunakan menggabungkan dua lensa utama: Social Learning Theory (SLT) sebagai teori dasar untuk menjelaskan mekanisme perubahan perilaku individu, dan Social Dominance Theory (SDT) sebagai teori pelengkap untuk memahami hambatan sistemik dan hierarki kekuasaan yang sering kali menghalangi kemajuan DEI. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif harus bersifat spesifik, terukur, dan diberikan pada saat pengambilan keputusan penting untuk mengatasi fenomena seperti "kelengketan demografis" (demographic stickiness) dan resistensi struktural. Laporan ini memberikan kontribusi strategis bagi praktisi dan akademisi dengan menawarkan model integratif yang menekankan pentingnya inklusi struktural sebagai fondasi bagi keberagaman yang berkelanjutan

Kata Kunci: Pelatihan DEI, Sains Perilaku, Social Learning Theory, Social Dominance Theory, PRISMA, Hambatan Sistemik

PENDAHULUAN

Dunia korporat modern sedang berada di persimpangan jalan dalam upaya mereka menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan representatif. Sejak tahun 2020, terjadi lonjakan investasi yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam inisiatif Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI). Perusahaan-perusahaan global mengalokasikan sumber daya besar untuk program pelatihan keberagaman, namun data menunjukkan bahwa hasilnya sering kali mengecewakan dan tidak sebanding dengan biaya yang dikeluarkan (Chang et al., 2020). Fenomena ini telah memicu krisis kepercayaan terhadap efektivitas program pelatihan keberagaman tradisional. Masalah mendasar yang diidentifikasi adalah bahwa sebagian besar pelatihan ini hanya berfokus pada peningkatan kesadaran kognitif terhadap bias, tanpa memberikan alat atau mekanisme praktis untuk mengubah cara orang bertindak dalam tugas sehari-hari mereka (Roberson, 2019).

Kesenjangan antara "mengetahui" dan "melakukan" adalah hambatan utama dalam transformasi DEI. Pelatihan konvensional sering kali memberikan informasi tentang apa itu bias implisit, tetapi jarang menjelaskan bagaimana seorang manajer harus mengubah perilakunya agar lebih inklusif saat melakukan wawancara kerja atau

mengevaluasi kinerja staf (Roberson, 2019). Selain itu, tantangan DEI bukan sekadar masalah kurangnya pengetahuan individu; ini adalah masalah yang berakar pada sejarah sosial yang panjang dan bias sistemik yang sudah mendarah daging dalam struktur organisasi (Hayle, 2022). Pelatihan singkat yang bersifat umum tidak mampu membongkar struktur hierarki yang kompleks ini.

Sebagai tanggapan terhadap kegagalan ini, muncul pendekatan baru yang didasarkan pada ilmu perilaku (behavioral science). Sebuah penelitian penting dari Harvard Business School (HBS) yang dilakukan oleh Edward H. Chang dan rekan-rekannya menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara perilaku—yang spesifik, disesuaikan dengan kebutuhan konteks, dan diberikan tepat pada saat keputusan penting dibuat—memiliki peluang sukses yang jauh lebih tinggi (Chang et al., 2020). Eksperimen skala besar membuktikan bahwa pendekatan ini dapat meningkatkan kemungkinan terpilihnya kandidat perempuan dan internasional secara signifikan.

Dalam SLR ini akan dibedah lebih lanjut dengan menganalisis bukti empiris dan teoritis yang ada untuk menjawab bagaimana bagaimana pelatihan DEI dapat berjalan efektif. Kita akan melihat bagaimana individu belajar melalui observasi dan motivasi (SLT), sekaligus

memahami bagaimana hierarki kekuasaan di dalam organisasi bekerja untuk mempertahankan status quo (SDT). Dengan menggabungkan kedua teori ini, organisasi dapat merancang intervensi yang tidak hanya mengubah pikiran, tetapi benar-benar mengubah perilaku dan struktur organisasi demi masa depan yang lebih inklusif.

TINJAUAN LITERATUR

Untuk membangun fondasi yang kokoh dalam memahami pelatihan DEI, kita harus membedah dua mekanisme yang bekerja secara simultan di tempat kerja: bagaimana manusia belajar (psikologi individu) dan bagaimana organisasi mempertahankan kekuasaan (sosiologi sistemik).

Social Learning Theory (SLT): Kerangka Pembelajaran Perilaku Inklusif

Social Learning Theory, yang dikembangkan oleh Albert Bandura (1977), menyatakan bahwa perilaku manusia dipelajari melalui proses pengamatan, imitasi, dan pemodelan dalam lingkungan sosial. Dalam konteks DEI, SLT memberikan penjelasan mengapa sekadar "membaca materi" tentang keberagaman sering kali gagal. Agar pembelajaran menghasilkan perubahan perilaku yang nyata, empat pilar utama harus terpenuhi:

Pertama adalah perhatian (attention). Konten pelatihan harus relevan dan menarik. Jika materi pelatihan terlalu abstrak atau tidak berhubungan dengan tantangan kerja yang dihadapi manajer, mereka tidak akan memberikan perhatian penuh (Bandura, 1977). Kedua adalah retensi (retention), di mana informasi harus disimpan dalam memori melalui skenario nyata dan studi kasus yang

membantu peserta mengingat cara bertindak yang benar saat menghadapi situasi bias. Ketiga adalah reproduksi (reproduction). Ini adalah titik krusial di mana peserta diberikan kesempatan untuk mempraktikkan perilaku baru, misalnya melalui latihan peran (role-playing) dalam skenario perekrutan (Roberson, 2019). Tanpa tahap ini, pengetahuan tetap menjadi teori belaka. Terakhir adalah motivasi (motivation). Peserta membutuhkan insentif yang jelas—baik itu pengakuan sosial, kesuksesan tim, atau konsekuensi karir—untuk terus menerapkan perilaku inklusif tersebut (Bandura, 1977). Model pelatihan HBS yang sukses menunjukkan bahwa ketika pelatihan ditargetkan pada keputusan berisiko tinggi seperti perekrutan, motivasi peserta meningkat karena hasilnya langsung berdampak pada kualitas tim mereka.

Social Dominance Theory (SDT): Memahami Hambatan Sistemik

Sementara SLT fokus pada pembelajaran individu, Social Dominance Theory (SDT) dari Sidanius dan Pratto (1999) membantu kita memahami mengapa struktur organisasi sering kali menolak perubahan inklusif. SDT berargumen bahwa masyarakat dan organisasi cenderung mempertahankan hierarki sosial yang stabil berdasarkan kategori seperti gender, etnis, atau status. Ketidaksetaraan ini dipertahankan melalui apa yang disebut sebagai "mitos legitimasi".

Mitos ini bisa bersifat "Hierarchy-Enhancing" (HE) yang membenarkan dominasi satu kelompok atas kelompok lain, atau "Hierarchy-Attenuating" (HA) yang berusaha mengurangi ketidaksetaraan. Inisiatif DEI adalah bentuk nyata dari kekuatan HA. Namun,

individu dengan "Social Dominance Orientation" (SDO) yang tinggi akan cenderung menolak inisiatif ini karena mereka merasa status atau kendali mereka terancam (Hofhuis, 2022). Inilah yang menjelaskan fenomena penolakan atau "backlash" terhadap program keberagaman. SDO memberikan wawasan bahwa kegagalan DEI bukan selalu karena kurangnya pemahaman, melainkan karena adanya mekanisme sistemik dan psikologis yang secara aktif bekerja untuk mempertahankan status quo

Sintesis SLT dan SDT dalam Konteks Organisasi

Menggabungkan SLT dan SDT memungkinkan kita melihat gambaran utuh. SLT menyediakan resep untuk intervensi (bagaimana individu belajar), sementara SDT mendiagnosis rintangan yang harus diatasi (mengapa sistem melawan). Riset menunjukkan bahwa diskriminasi institusional sering kali terjadi secara otomatis, seperti dalam kasus "demographic stickiness" di mana tim cenderung mencari pengganti yang mirip dengan orang yang pergi (Kirgios et al., 2023). Dengan menggunakan SLT, organisasi dapat merancang intervensi perilaku yang spesifik pada saat suksesi tersebut terjadi untuk menetralkan mekanisme SDT yang bekerja secara otomatis.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses*). PRISMA merupakan teknik telaah Pustaka yang dilakukan

secara sistematis dengan cara menelusuri, menilai, serta menganalisis hasil penelitian sebelumnya yang relevan. Prosesnya mengikuti tahapan berurutan sebagaimana ditampilkan dalam diagram alir PRISMA (Page et al., 2021), yaitu setiap artikel yang ditemukan akan dianalisis dan diseleksi berdasarkan kriteria yang ditentukan.

Pencarian literatur yang berkaitan dengan Pelatihan DEI, Sains Perilaku, Social Learning Theory, Social Dominance Theory dilakukan dari basis data terkemuka, yaitu dari Google Scholar, Science Direct, Springer Link, JSTOR, Wiley, Sage, Emerald, dan beberapa sumber relevan) yang diterbitkan dari rentang waktu 2020-2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses*).

Pencarian awal dari beberapa basis data akademik yang ada menghasilkan 245 artikel. Setelah dilakukan penghapusan 63 artikel yang duplikat, sebanyak 182 artikel kemudian disaring berdasarkan judul dan abstrak yang kemudian menghasilkan 45 artikel yang berpotensi relevan dengan topik penelitian, kemudian ditinjau secara keseluruhan dan akhirnya menghasilkan 10 artikel sebagai rujukan utama.

Data dari 10 artikel terpilih kemudian dibuat matriks yang berisi hasil sintesis artikel dan juga dikaji dan dianalisis lebih lanjut untuk menganalisis hubungan dengan teori SDT dan juga teori SLT. Hasil sintesis artikel ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Sintesis Artikel tentang Pelatihan DEI, Sains Perilaku, Social Learning Theory, Social Dominance Theory

No	Artikel Riset (Tahun Publikasi)	Fokus Utama Riset	Hubungan dengan SDT (Hambatan/Pelemah)	Hubungan dengan SLT (Mekanisme/Solusi)
1	Kirgios et al. (2023)	<i>Demographic Stickiness</i> dalam suksesi	Kekuatan Penguat Hierarki: Bias institusional memelihara homogenitas yang ada.	Reproduksi: Membutuhkan intervensi perilaku yang spesifik pada momen keputusan suksesi.
2	Rai et al. (2024)	Pengaruh Ukuran Kelompok Homogen	Kekuatan Penguat Hierarki: Pengabaian keberagaman di kelompok yang ukurannya kecil.	Motivasi: Diversifikasi terjadi hanya karena tekanan visibilitas sosial saat kelompok homogen membesar.
3	Chang & Chang (2025)	Batas Kebijakan Anonimisasi	Kekuatan Penguat Hierarki: Pilihan sukarela memungkinkan individu SDO tinggi membatalkan kebijakan DEI.	Reproduksi & Motivasi: Intervensi harus bersifat wajib untuk menetralkan penolakan.
4	Kirgios et al. (2025)	Komunikasi Tujuan DEI Terukur	Kekuatan Pelemah Hierarki: Menetapkan standar yang kredibel, menantang janji DEI kosong.	Motivasi: Meningkatkan kepercayaan kelompok terpinggirkan terhadap komitmen organisasi yang tulus.
5	Alahakoon et al. (2024)	Pernyataan DEI Perekrutan	Risiko Ketidakotentikan jika tidak sesuai dengan budaya perusahaan.	Perhatian & Motivasi: Menarik pelamar, tetapi harus didukung konsistensi perilaku yang dimodelkan.
6	Ferraro et al. (2023)	DEI dalam Manajemen Merek	Risiko Ketidakotentikan yang merusak legitimasi merek di mata publik.	Motivasi: Membutuhkan konsistensi eksekusi merek dengan perilaku inklusif internal (SLT).
7.	Russen & Dawson (2023)	Prioritas I → E → D	Kekuatan Penguat Hierarki: Kegagalan Inklusi menyebabkan kegagalan retensi talenta.	Reproduksi: Inklusi struktural adalah kondisi penting bagi perilaku inklusif yang berkelanjutan.
8	Wyland et al. (2023)	Penyelarasan Struktur-Budaya	Kekuatan Pelemah Hierarki: Mengubah diskriminasi institusional menjadi struktur yang mendukung DEI.	Reproduksi: Menyediakan alat struktural bagi manajer untuk memfasilitasi perilaku yang dipelajari.
9	Koenig & Naughton (2023)	Ordering DEI (Subsidiaritas)	Mengatasi fragmentasi nilai yang mengganggu mitos legitimasi yang stabil.	Motivasi: Menyediakan dasar etika yang kuat untuk komitmen pribadi yang mendalam.

No	Artikel Riset (Tahun Publikasi)	Fokus Utama Riset	Hubungan dengan SDT (Hambatan/Pelemah)	Hubungan dengan SLT (Mekanisme/Solusi)
10	Nguyen et al. (2025)	DEI dan <i>Brand Outcomes</i>	Implikasi kegagalan struktural internal terhadap legitimasi eksternal.	Motivasi: Memengaruhi identifikasi dan loyalitas pemangku kepentingan eksternal (mahasiswa).

Matriks ini secara umum menggambarkan bahwa pelatihan DEI sering gagal bukan karena kurangnya niat baik, tetapi karena sistem dan hierarki organisasi tidak berubah. Kebijakan yang sukarela, sekadar slogan, atau hanya untuk citra cenderung dipatahkan oleh kelompok dominan dan akhirnya dianggap tidak tulus. Sebaliknya, DEI akan berjalan efektif jika dibangun melalui aturan yang jelas dan wajib, didukung struktur yang

adil, serta dicontohkan secara konsisten oleh pimpinan. Ketika inklusi menjadi praktik nyata sehari-hari, bukan sekadar janji, orang akan belajar dan meniru perilaku inklusif tersebut, sehingga DEI menjadi berkelanjutan dan berdampak nyata.

Selanjutnya 10 Artikel tersebut dianalisis lebih lanjut untuk diketahui ringkasan, temuan utama dan metodologi yang ditunjukkan Pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil ringkasan, temuan utama dan metodologi Artikel tentang Pelatihan DEI, Sains Perilaku, Social Learning Theory, Social Dominance Theory

No	Judul Makalah	Ringkasan	Temuan Utama	Metodologi
1	Demographic "Stickiness": The Demographic Identity of Departing Group Members Influences Who Is Chosen to Replace Them (Kirgios +2) Management Sciences 2023	Makalah ini menyelidiki "demographic stickiness," di mana identitas demografis anggota kelompok yang pergi mempengaruhi pemilihan penggantinya, dan menemukan bukti fenomena ini pada hakim federal AS dan direktur dewan perusahaan, menunjukkan bahwa ini mempengaruhi keputusan perekrutan terkait keberagaman dan dapat menyebabkan efek berkelanjutan dari intervensi sekali saja.	<ul style="list-style-type: none"> Identitas demografis anggota kelompok yang pergi secara signifikan mempengaruhi identitas demografis penggantinya, menunjukkan "stickiness" dalam komposisi demografis. Efek ini diamati pada hakim federal AS dan direktur dewan S&P 1500, menunjukkan penerapan yang luas. Intervensi sekali saja untuk meningkatkan keberagaman dapat memiliki efek jangka panjang karena demographic stickiness membantu 	<ul style="list-style-type: none"> Dua studi lapangan: hakim federal AS (1945-2020) dan direktur dewan S&P 1500 (2014-2019) Empat eksperimen yang melibatkan keputusan perekrutan peserta Metode statistik: regresi OLS, uji proporsi, analisis mediasi

No	Judul Makalah	Ringkasan	Temuan Utama	Metodologi
			mempertahankan kemajuan setelah dicapai.	
2	Diversity, Equity and Inclusion Statements in Recruitment Materials: A Systematic Review and Research Agenda (Thilini Alahakoon +6) Australasian Marketing Journal 2024	Makalah ini menyajikan tinjauan literatur sistematis dari 39 studi untuk memahami hasil penggunaan pernyataan Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI) dalam materi perekrutan, menemukan hasil positif bagi pemberi kerja tetapi dampak negatif pada pelamar pekerjaan, dan mengusulkan agenda penelitian masa depan untuk mengatasi isu-isu yang muncul.	<ul style="list-style-type: none"> • Tinjauan sistematis dari 39 studi menemukan bahwa pernyataan DEI dalam materi perekrutan meningkatkan daya tarik organisasi dan memperluas jangkauan iklan pekerjaan. • Pernyataan DEI mengkomunikasikan harapan tentang budaya kerja, termasuk pertimbangan inklusi sosial dan kesetaraan. • Sementara pernyataan DEI memiliki hasil positif bagi pemberi kerja, mereka juga dapat menyebabkan dampak negatif pada pelamar pekerjaan, seperti perasaan inferioritas dan pengecualian. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tinjauan literatur sistematis dari 39 studi yang diterbitkan antara 1994 dan 2023 • Mengikuti pedoman PRISMA untuk memastikan ketelitian. • Pendekatan lima langkah: membimbing pertanyaan penelitian, mengidentifikasi studi yang relevan, memilih studi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, ekstraksi data, dan pelaporan temuan. • Strategi pencarian tiga tahap untuk mengidentifikasi studi yang relevan. • Hanya studi bahasa Inggris yang disertakan. • Menggunakan MMAT untuk

No	Judul Makalah	Ringkasan	Temuan Utama	Metodologi
				mengevaluasi kualitas studi. <ul style="list-style-type: none"> • Ekstraksi data dipandu oleh pertanyaan penelitian. • Pengembangan tema untuk analisis data.
3	Diversity, equity, inclusion, and brand outcomes: a case of higher education (Thuy D Nguyen +5) Journal of Product & Brand Management 2025	Studi ini menguji dampak inisiatif keberagaman, kesetaraan, dan inklusi di tingkat universitas dan fakultas pada citra merek dan keterlibatan siswa, menemukan bahwa inisiatif tingkat universitas lebih efektif dan menyoroti pentingnya menyelaraskan inisiatif dengan nilai dan harapan siswa.	<ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif keberagaman, kesetaraan, dan inklusi tingkat universitas memiliki dampak yang lebih signifikan pada citra universitas dan niat siswa untuk terlibat pascasarjana dibandingkan dengan inisiatif tingkat fakultas. • Kesadaran fakultas lebih dihargai daripada advokasi fakultas, menunjukkan preferensi untuk netralitas dan imparialitas. • Pencapaian preferensi merek memoderasi hubungan antara identifikasi siswa dan niat untuk terlibat pascasarjana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Survei dari 1.027 tanggapan yang dapat digunakan dikerjakan. • Pengumpulan data melalui partisipasi online sukarela dan anonim oleh siswa yang sedang terdaftar saat ini. • Studi menggunakan desain lintas-bagian satu gelombang. • Analisis faktor konfirmatori dilakukan menggunakan SAS 9.4. • Reliabilitas komposit dan validitas konvergen diperiksa. • Analisis lebih lanjut dilakukan menggunakan SPSS 29.3.
4	Does Communicating Measurable Diversity Goals Attract or Repel Historically Marginalized Job Applicants? Evidence From the Lab and Field (Erika L Kirgios +2) Journal of Experimental Psychology.	Dalam eksperimen lapangan, memasukkan tujuan keberagaman yang terukur dalam iklan pekerjaan meningkatkan tingkat aplikasi dari perempuan dan minoritas rasial sebesar 6,5%, terutama didorong oleh perempuan kulit putih yang 10,5% lebih mungkin untuk	<ul style="list-style-type: none"> • Memasukkan tujuan keberagaman yang terukur dalam iklan pekerjaan meningkatkan tingkat aplikasi di antara kelompok yang termarginalkan sebesar 6,5%, terutama didorong oleh peningkatan 10,5% di antara 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimen lapangan berskala besar dengan 5.557 peserta untuk menguji dampak tujuan keberagaman yang terukur pada tingkat aplikasi. • Peserta secara acak ditugaskan untuk melihat iklan pekerjaan dengan atau

No	Judul Makalah	Ringkasan	Temuan Utama	Metodologi
	General 2025	melamar, menunjukkan strategi ini efektif dalam menarik kandidat yang beragam.	<p>perempuan kulit putih.</p> <ul style="list-style-type: none"> Tujuan keberagaman yang terukur dipersepsikan sebagai bermanfaat secara strategis dan menunjukkan komitmen sejati terhadap keberagaman, meningkatkan kemauan untuk melamar. Tingkat aplikasi meningkat sebesar 11,0% di antara kandidat dengan gelar sarjana. 	<p>tanpa tujuan keberagaman yang terukur.</p> <ul style="list-style-type: none"> Empat studi tindak lanjut online dengan perempuan dan minoritas rasial untuk menjelajahi persepsi dan mekanisme. Studi online menggunakan platform seperti Amazon Mechanical Turk dan Prolific. Perbandingan tujuan keberagaman yang terukur dengan tujuan yang samar dan tidak ada tujuan keberagaman.
5	Embracing diversity, equity, and inclusion (DEI): Considerations and opportunities for brand managers (Carla Ferraro +2) Business Horizons 2022	Makalah ini memberikan panduan untuk merek, pemasar, regulator, dan pembuat kebijakan tentang memahami peran keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) dalam manajemen merek, menekankan perlunya strategi yang autentik dan disengaja untuk mendorong perubahan sosial positif dan menciptakan keunggulan kompetitif.	<ul style="list-style-type: none"> Makalah menekankan pentingnya keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) dalam manajemen merek, menyoroti perannya dalam menyelaraskan dengan nilai konsumen dan pengakuan masyarakat atas ketidaksetaraan. DEI dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan metrik keuangan seperti profitabilitas dan pertumbuhan pasar Implementasi DEI yang efektif memerlukan keaslian, menghindari 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologi melibatkan pendokumentasi an kasus untuk DEI, presentasi perspektif konsumen dan merek, dan diskusi pertimbangan dan peluang untuk manajemen merek. Memberikan panduan untuk pemangku kepentingan berdasarkan tinjauan dan analisis literatur dan praktik yang ada.

No	Judul Makalah	Ringkasan	Temuan Utama	Metodologi
			tokenisme, dan memastikan nilai-nilai DEI tercermin dalam pengalaman merek fisik dan virtual.	
6	Group Size and Its Impact on Diversity-Related Perceptions and Hiring Decisions in Homogeneous Groups (Aneesh Rai +3) Organization Science 2024	Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana ukuran kelompok mempengaruhi persepsi terkait keberagaman dan keputusan perekrutan dalam kelompok homogen, menemukan bahwa kelompok yang lebih besar lebih mungkin untuk didiversifikasi karena sinyal masalah keberagaman yang lebih kuat dan kekhawatiran manajemen kesan, seperti yang dibuktikan oleh eksperimen dan studi lapangan tentang dewan perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuat keputusan lebih mungkin untuk mendiversifikasi kelompok homogen yang lebih besar daripada yang lebih kecil. • Kelompok homogen yang lebih besar dipersepsikan sebagai kurang beragam dan lebih mungkin berasal dari proses seleksi yang tidak adil. • Kelompok homogen yang lebih besar kurang terwakili dalam dewan perusahaan, menunjukkan bahwa organisasi bekerja lebih keras untuk menghindari homogenitas dalam kelompok yang lebih besar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Studi menggunakan kombinasi tiga eksperimen dan satu studi lapangan. • Eksperimen melibatkan keputusan perekrutan hipotetis (Studi 1), keputusan nyata untuk menambah keberagaman gender (Studi 2), dan menjelajahi mekanisme di balik ukuran kelompok dan keputusan seleksi (Studi 3). • Studi lapangan (Studi 4) menggunakan data dari Institutional Shareholder Services (ISS) Director Data untuk menganalisis komposisi dewan perusahaan dan perubahan di S&P 1500.
7	On the Limits of Anonymization for Promoting Diversity in Organizations (Linda W Chang +1) Personality and Social Psychology	Makalah ini menguji efektivitas anonimisasi dalam meningkatkan keberagaman dalam perekrutan, menemukan bahwa hal itu mungkin tidak selalu berfungsi seperti yang diharapkan	<ul style="list-style-type: none"> • Anonimisasi mungkin tidak berfungsi seperti yang diharapkan dalam meningkatkan keberagaman karena dapat menyebabkan penurunan dalam keberagaman 	<ul style="list-style-type: none"> • Studi 1: Skenario perekrutan hipotetis dengan resume anonim atau tidak anonim. • Studi 2: Penilaian keyakinan lempang tentang

No	Judul Makalah	Ringkasan	Temuan Utama	Metodologi
	Bulletin 2025	karena keyakinan lempang yang salah dan pengaruh orientasi dominasi sosial, yang dapat menyebabkan penurunan keberagaman dalam beberapa kasus.	<p>yang dipilih di organisasi yang memilihnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientasi Dominasi Sosial (SDO) memoderasi efek anonimisasi pada perekrutan individu dari kelompok yang kurang terwakili, dengan individu SDO yang lebih rendah lebih mungkin merekrut perempuan ketika informasi gender tersedia. • Orang memiliki keyakinan lempang yang tidak akurat tentang anonimisasi, berpikir itu akan meningkatkan keberagaman padahal sebenarnya mungkin mengurangnya, menyebabkan organisasi mengadopsinya atas dasar salah paham. 	<p>hasil perekrutan yang dianonimkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studi 3: Pemeriksaan pengaruh SDO pada adopsi proses perekrutan yang dianonimkan. • Studi 4: Investigasi efek framing pada adopsi anonimisasi. • Peserta direkrut dari platform online (CloudResearch , Prolific).
8	Putting first things first: Ordering DEI (diversity, equity, inclusion) in light of subsidiarity (Emery Koenig dan Michael Naughton) Business and Society Review 2023	Makalah ini mengkritik gerakan DEI karena fokusnya pada metrik di atas hadiah dan kontribusi individu, mengusulkan bahwa prinsip subsidiaritas dapat memperkaya pemahaman DEI dengan mengakui dan mengoordinasikan hadiah individu, dan menekankan pentingnya kepemimpinan pribadi dan kebajikan dalam	<ul style="list-style-type: none"> • Gerakan DEI kekurangan prinsip yang lebih dalam, menyebabkan kesalahpahaman dan penyalahgunaan dalam pengaturan perusahaan. • Subsidiaritas diusulkan sebagai prinsip untuk memperkaya pemahaman DEI, berfokus pada hadiah individu daripada identitas kelompok. 	<ul style="list-style-type: none"> • Makalah terstruktur dalam tiga tahap: artikulasi subsidiaritas, mengatasi metrik keberagaman, dan menempatkan kembali kekhawatiran DEI. • Para penulis menggunakan kerangka kerja teoritis berdasarkan prinsip subsidiaritas

No	Judul Makalah	Ringkasan	Temuan Utama	Metodologi
		reformasi perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> Fiksasi pada metrik yang terkait dengan identitas kelompok menyebabkan keterlibatan karyawan yang kurang dan gangguan. 	<p>dari tradisi sosial Katolik.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mereka menganalisis praktik saat ini yang terkait dengan metrik keberagaman dan implikasinya. Makalah berfokus pada hubungan antara subsidiaritas dan pekerjaan yang baik, menginformasikan pemahaman tentang keberagaman. Para penulis mengusulkan aplikasi praktis dengan mengidentifikasi lima area untuk mengejar DEI dalam konteks subsidiaritas.
9	The Structure-Culture Alignment Activity: Aligning Organizational Structure With Diversity, Equity, and Inclusion Cultural Values (Rebecca Wyland +2) Journal of Management Education 2023	Makalah ini menyajikan Kegiatan Penyelarasan Struktur-Budaya, inovasi instruksional yang menyelaraskan nilai-nilai budaya terkait keberagaman, kesetaraan, dan inklusi dengan elemen struktural seperti formalisasi dan sentralisasi, dan memberikan bukti keefektifannya dalam meningkatkan sikap dan pemahaman siswa.	<ul style="list-style-type: none"> Siswa mengalami peningkatan kecil dalam sikap penyelarasan dan peningkatan yang lebih besar dalam sikap nilai keberagaman setelah menyelesaikan Kegiatan Penyelarasan Struktur-Budaya. Kegiatan ini menyebabkan peningkatan signifikan dalam pembelajaran siswa tentang keuntungan dan karakteristik formalisasi, sentralisasi, dan praktik inklusif. Temuan mendukung tujuan pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> Studi menggunakan Kegiatan Penyelarasan Struktur-Budaya, peluang belajar selama 50 hingga 75 menit. Kegiatan diuji dalam kursus manajemen sarjana dengan lebih dari 700 siswa. Data kuantitatif dikumpulkan menggunakan kuesioner pra-tes dan pasca-tes untuk mengukur peningkatan sikap. Uji sampel berpasangan t digunakan

No	Judul Makalah	Ringkasan	Temuan Utama	Metodologi
			kegiatan, meningkatkan pemahaman dan sikap siswa terhadap penyelarasan DEI dan struktur organisasi.	untuk analisis statistik. • Pertanyaan pilihan ganda digunakan untuk menilai peningkatan pembelajaran.
10	Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion (Michelle Russen +2) International Journal of Contemporary Hospitality Management 2023	Makalah ini menantang kebijaksanaan konvensional bahwa keberagaman harus mendahului inklusi dalam proses DEI, mengusulkan sebaliknya bahwa inklusi harus menjadi titik awal, yang mengarah ke perlakuan yang adil dan selanjutnya meningkatkan keberagaman.	<ul style="list-style-type: none"> • Makalah menantang kebijaksanaan konvensional bahwa keberagaman harus mendahului inklusi dalam proses DEI, menyarankan sebaliknya bahwa inklusi harus menjadi titik awal. • Memulai dengan iklim inklusif sangat penting untuk kesuksesan inisiatif DEI, karena menghasilkan perlakuan yang adil dan selanjutnya meningkatkan keberagaman. • Tanpa iklim inklusif, inisiatif keberagaman mungkin tidak menghasilkan manfaat, dan retensi jangka panjang staf yang beragam mungkin tidak tercapai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologi melibatkan tinjauan kritis terhadap literatur yang ada tentang keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) dalam organisasi perhotelan, menggunakan lensa konstruksionis kritis untuk menganalisis evolusi norma sosial dan makna. • Tinjauan bertujuan untuk mengatasi tantangan saat ini dan mengusulkan perspektif alternatif tentang urutan pelaksanaan DEI.

Matriks ini secara umum menggambarkan bahwa upaya DEI sering gagal bukan karena kurangnya kebijakan, tetapi karena cara kebijakan tersebut dirancang dan dijalankan dalam struktur organisasi. Penelitian tentang *demographic stickiness*, ukuran kelompok, anonimisasi, dan urutan DEI menegaskan bahwa hierarki lama, bias

tersembunyi, serta pendekatan yang sukarela atau simbolik cenderung mempertahankan homogenitas dan bahkan melemahkan keberagaman. Sebaliknya, riset tentang tujuan keberagaman yang terukur, penyelarasan struktur-budaya, inklusi sebagai titik awal, serta keaslian DEI dalam rekrutmen dan merek menunjukkan bahwa DEI akan lebih

efektif jika bersifat jelas, wajib, konsisten, dan selaras antara nilai, struktur, dan perilaku nyata.

Pembahasan

Pembahasan Konsep Terkait: Integrasi SLT dan SDT

Berdasarkan matriks riset pada Tabel 1 dan Tabel 2 terdapat beberapa konsep utama yang menjelaskan mekanisme kerja pelatihan DEI yang dirancang secara perilaku dalam menghadapi hambatan sistemik.

Kelengketan Demografis (Demographic Stickiness)

Konsep "Demographic Stickiness" yang dikemukakan oleh Kirgios et al. (2023) menunjukkan adanya kekuatan penguat hierarki (SDT) yang bekerja secara halus. Ketika seorang anggota tim (misalnya direktur laki-laki kulit putih) meninggalkan jabatannya, ada kecenderungan kuat untuk menggantinya dengan profil demografis yang serupa. Hal ini terjadi karena bias institusional yang memelihara homogenitas. Solusi dari perspektif Social Learning Theory (SLT) adalah dengan melakukan intervensi perilaku pada saat pengambilan keputusan suksesi terjadi. Pelatihan harus memodelkan (reproduction) bagaimana cara mengevaluasi kandidat berdasarkan kompetensi, bukan kesamaan demografis dengan pendahulunya.

Efektivitas Anonimisasi dan Pengaruh SDO

Salah satu temuan paling menarik dari Chang dan Chang (2025) adalah keterbatasan kebijakan anonimisasi (seperti menghapus nama dari resume). Riset ini menemukan bahwa kebijakan anonimisasi yang bersifat sukarela justru bisa merugikan keberagaman.¹ Hal ini

terjadi karena individu dengan orientasi dominasi sosial (Social Dominance Orientation atau SDO) yang tinggi—yaitu mereka yang cenderung mendukung hierarki kelompok—mungkin memilih untuk tidak berpartisipasi dalam skema tersebut, sehingga menetralkan dampak positif kebijakan DEI.¹ Hal ini membuktikan bahwa intervensi perilaku sering kali harus bersifat wajib untuk menetralkan resistensi sistemik yang dijelaskan oleh SDT.

Motivasi Melalui Tujuan yang Terukur

Riset dari Kirgios et al. (2025) memberikan wawasan tentang pilar motivasi dalam SLT. Mengomunikasikan tujuan keberagaman yang jelas dan terukur (measurable goals) ternyata meningkatkan minat pelamar dari kelompok minoritas sebesar 6,5%. Dalam kerangka SDT, penetapan target yang terukur menantang mitos legitimasi organisasi yang sering kali hanya memberikan janji-janji DEI yang samar. Transparansi ini memberikan sinyal kredibilitas dan komitmen tulus, yang pada gilirannya membangun kepercayaan pelamar dan memotivasi mereka untuk melamar.

Urutan Strategis: Inklusi sebagai Fondasi

Russen dan Dawson (2023) menawarkan perspektif radikal mengenai urutan implementasi DEI. Mereka menyarankan urutan "Inklusi → Kesetaraan → Keberagaman". Argumennya adalah bahwa tanpa iklim inklusif yang kuat sebagai titik awal, keberagaman (representasi angka) tidak akan pernah bertahan lama karena individu dari kelompok minoritas akan merasa tidak diterima dan cepat keluar. Secara teoretis, inklusi struktural menciptakan lingkungan di mana perilaku

inklusif yang dipelajari (SLT) dapat berhasil direproduksi dan diperkuat. Ini adalah bentuk pelemah hierarki (HA) yang mengubah diskriminasi institusional menjadi struktur pendukung.

Keselarasan Struktur dan Budaya

Wyland dkk. (2023) menekankan bahwa keberhasilan DEI membutuhkan penyelarasan antara struktur formal organisasi (seperti kebijakan promosi dan desentralisasi pengambilan keputusan) dengan nilai-nilai budaya inklusif. Ketidaksesuaian antara apa yang diajarkan dalam pelatihan (SLT) dengan bagaimana organisasi beroperasi secara harian (SDT) adalah penyebab utama kegagalan. Ketika struktur organisasi mendukung nilai-nilai DEI, manajer merasa lebih mampu (self-efficacy) untuk mempraktikkan keterampilan yang mereka pelajari, yang pada akhirnya memantapkan reproduksi perilaku tersebut dalam jangka Panjang

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis literatur sistematis yang telah dipaparkan, laporan ini menyimpulkan bahwa transformasi DEI yang efektif memerlukan pergeseran fundamental dari pendekatan tradisional yang berbasis kesadaran menuju pendekatan berbasis perilaku yang dirancang dengan cermat. Penggabungan Social Learning Theory (SLT) dan Social Dominance Theory (SDT) memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi organisasi untuk memahami dinamika di balik kegagalan dan keberhasilan program keberagaman.

Pesan kunci dari analisis ini adalah:

1. **Pelatihan Harus Bersifat Konsekuensial:** Pelatihan DEI tidak boleh berdiri sendiri sebagai acara tahunan yang terpisah. Ia harus

diintegrasikan langsung ke dalam momen pengambilan keputusan kritis seperti perekrutan dan promosi. Hal ini selaras dengan pilar motivasi dan reproduksi dalam SLT.

2. **Mengatasi Hambatan Struktural:**

Organisasi harus menyadari bahwa hierarki sosial cenderung bersifat stabil dan melawan perubahan. Fenomena "demographic stickiness" membuktikan bahwa bias sistemik bekerja secara otomatis. Oleh karena itu, intervensi perilaku harus dirancang untuk secara aktif melemahkan mekanisme dominasi sosial ini melalui kebijakan yang transparan dan wajib.

3. **Inklusi adalah Prasyarat:**

Keberagaman angka tanpa budaya inklusi adalah kegagalan yang tertunda. Memprioritaskan inklusi struktural memastikan bahwa perilaku inklusif individu mendapatkan dukungan dari sistem, bukan malah dihambat oleh struktur organisasi.

4. **Keaslian adalah Kunci:**

Pernyataan DEI dan target keberagaman hanya akan efektif jika dianggap otentik. Ketidaksesuaian antara citra luar dengan kenyataan internal dapat merusak reputasi merek dan mematikan motivasi karyawan serta pelamar berbakat dari kelompok marginal.

Dengan menerapkan strategi yang berbasis pada bukti ilmiah ini, organisasi dapat beralih dari sekadar mematuhi regulasi menuju penciptaan lingkungan kerja yang benar-benar adil, di mana setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dan berkembang. Implementasi yang sukses akan menghasilkan tempat kerja yang tidak hanya beragam secara demografis, tetapi juga unggul dalam inovasi dan performa berkat kolaborasi yang inklusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alahakoon, T., et al. (2024). Diversity, equity and inclusion statements in recruitment materials: A systematic review and research agenda. *Australasian Marketing Journal*, 32(3), 263–274.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Blanding, M. (2025). Rethinking DEI Training? These Changes Can Bring Better Results. Working Knowledge, Harvard Business School.
- Chang, E. H., Chilazi, S., Bohnet, I., Arslan, C., & Hauser, O. P. (2020). *Behaviorally designed training leads to more diverse hiring*. Science. (As cited in HBS Working Knowledge, 2020)
- Chang, L. W., & Chang, E. H. (2025). On the limits of anonymization for promoting diversity in organizations. *Personality and Social Psychology Bulletin* (forthcoming).
- Ferraro, C., Hemsley, A., & Sands, S. (2023). Embracing diversity, equity, and inclusion (DEI): Considerations and opportunities for brand managers. *Business Horizons*, 66(4), 463–479.
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2017). *An introduction to systematic reviews* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hayle, M. (2022). DEI takes time: Why short-term training methods are ineffective. *Unleash Magazine*.
- Hofhuis, J. (2022). Comparing cultural diversity perspectives among public service employees in the Netherlands in 2008 and 2018. *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(5), 726–738.
- Kirgios, E. L., Chang, E. H., & Milkman, K. L. (2023). Demographic “Stickiness”: The demographic identity of departing group members influences who is chosen to replace them. *Management Science*, 70(7), 4066–4093.
- Kirgios, E. L., et al. (2025). Does communicating measurable diversity goals attract or repel historically marginalized job applicants? Evidence from the lab and field. *Journal of Experimental Psychology. General*, 154(3), 624–643.
- Koenig, E., & Naughton, M. (2023). Putting first things first(1): Ordering DEI (diversity, equity, and inclusion) in light of subsidiarity. *Business and Society Review*, 128(3), 513–532.
- Moher, D., et al. (2020). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA 2020 statement. *BMJ*, 372, n71.
- Nguyen, T. D., Yaghi, M., Ganesh, G., Blankson, C., Paswan, A. K., & Pavur, R. (2025). Diversity, equity, inclusion, and brand outcomes: a case of higher education. *Journal of Product & Brand Management*, 33(8).
- Rai, A., Chang, E. H., Kirgios, E., & Milkman, K. L. (2024). Group size and its impact on diversity-related perceptions and hiring decisions in homogeneous groups. *Organization Science*, 35(6), 1990–2015.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity training isn’t enough. *Journal of Applied Psychology*, 98(2).
- Russen, M., & Dawson, M. (2023). Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion.

- International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Ahead of Print).
- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press.
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2018). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative synthesis, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70, 531-558.
- Wyland, R. L., et al. (2023). The structure-culture alignment activity: Aligning organizational structure elements with diversity, equity, and inclusion cultural values. *Journal of Management Education*, 48(2).