



PENGARUH DIVERSITAS DAN INKLUSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PERDAGANGAN LUAR NEGERI

Bintang Briliansyah¹⁾, Dadan A, Fadili²⁾

^{1,2)} Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Singaperbangsa Karawang,

¹⁾bintang021203@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received:

July 16, 2025

Revised

September 2, 2025

Accepted:

September 3, 2025

Online available:

September 08, 2025

Keywords Diversitas, Inklusi,
Intansi, Pegawai, Performance

Keywords: Diversity, Employee
Inclusion, Institution, Performance,

*Correspondence:

Name: Bintang Briliansyah

E-mai :

bintang021203@gmail.com

Editorial Office

Ambon State Polytechnic

Centre for Research and

Community Service

Ir. M. Putuhena Street, Wailela-

Rumahtiga, Ambon

Maluku, Indonesia

Postal Code: 97234

ABSTRACT

Introduction: The objective of this investigation is to evaluate the impact of diversity and inclusion on the performance of employees at the Directorate General of Foreign Trade. The research is motivated by the observed decrease in performance over the past three years, as well as the presence of generational disparities and the limited implementation of inclusive practices.

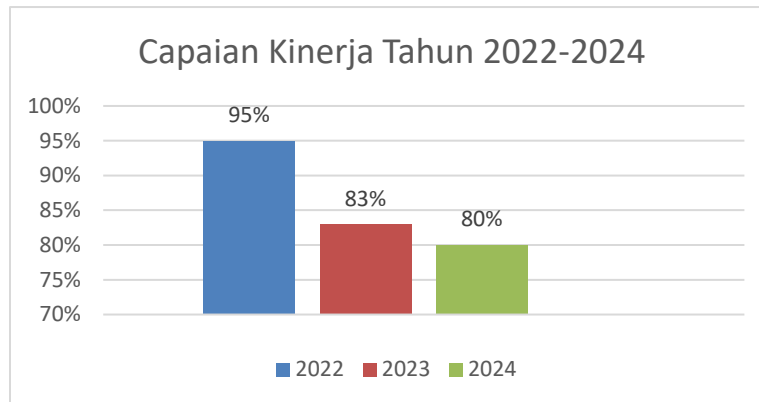
Methods: The research employs a quantitative approach that incorporates path analysis to investigate the direct and indirect consequences of diversity and inclusion. The Taro Yamane formula was used in conjunction with random sampling techniques to select a sample of 159 civil servants. To compute correlation coefficients, path coefficients, and hypothesis testing, the data were processed using SPSS.

Results: The results indicate that diversity has a direct effect of 10.6% and an indirect effect of 13.8% through inclusion, resulting in a total influence of 24.4% on employee performance from the findings. Inclusion has a direct impact of 31.3% and an indirect effect of 13.8% through diversity, resulting in a total impact of 45.1%. The R^2 value of 0.697 confirms that diversity and inclusion jointly account for 69.5% of the variation in employee performance.

Conclusion and suggestion: Employee performance is significantly and positively influenced by diversity and inclusion. The research suggests that public sector organizations should adopt inclusive policies and prioritize workforce diversity to improve institutional performance and employee productivity.

PENDAHULUAN

Salah satu tanda utama keberhasilan organisasi, bahkan dalam konteks lembaga pemerintah, adalah kinerja karyawan. Menurut grafik pencapaian kinerja untuk tahun 2022–2024, Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri mengalami penurunan kinerja sebesar 15% dalam tiga tahun terakhir. Keadaan ini menunjukkan adanya masalah dalam manajemen sumber daya manusia yang memerlukan penelitian lebih lanjut.



Gambar 1. Grafik Capaian Kinerja Instansi Tahun 2022-2024

Secara umum, kinerja pegawai dipengaruhi banyak faktor, seperti faktor-faktor material layaknya gaji dan insentif, sebagaimana dinyatakan dalam teori harapan oleh Victor Vroom yang dikutip dalam (Dahrani & Sohiron, 2024) Teori ini menyatakan bahwa seorang individu akan meningkatkan upayanya dengan harapan akan menerima imbalan yang lebih baik. Namun, dalam penelitian ini, penulis bermaksud untuk mengevaluasi kinerja pegawai melalui pendekatan yang berbeda yaitu menggunakan pendekatan diversitas dan inklusi.

Pendekatan ini dipilih berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber yang menyatakan bahwa instansi tersebut didominasi oleh pegawai generasi milenial dengan presentase sebesar 46,59%, sedangkan pegawai generasi Z hanya sebesar 14% dan narasumber juga mengungkapkan masih adanya budaya senioritas yang dapat menimbulkan diskriminasi terhadap minoritas sehingga pegawai merasa dibatasi dan sulit berkembang. Berdasarkan hasil wawancara juga ditemukan bahwa dalam instansi ini juga terdapat kurangnya peraturan, pelatihan dan penyuluhan mengenai inklusi meskipun jika kita tinjau dalam aspek usia pegawai di instansi ini terbilang beragam atau diversitas

Selain hasil wawancara tersebut juga penulis menemukan adanya penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani & Firmansyah (2023) yang mengemukakan adanya pengaruh positif terhadap kinerja pegawai akan tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh Anwar, Hamid dan Zuswana (2024) yang meneliti variabel diversitas, inklusi dan kinerja pegawai, mengemukakan bahwa diversitas justru mempengaruhi kinerja pegawai secara negatif sedangkan inklusi memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi walaupun diversitas memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, dipenelitian tersebut juga mengemukakan bahwa jika diversitas dipadukan dengan inklusi akan mempengaruhi kinerja pegawai dengan positif secara bersamaan.

Tujuan dari artikel ini adalah untuk melakukan analisis komprehensif tentang dampak diversitas dan inklusi terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri. Penelitian ini berfokus pada tiga aspek utama: (1) dinamika kinerja pegawai dan kontribusi dimensi diversitas, baik secara langsung atau tidak langsung (2) sejauh mana inklusi organisasi, dapat menghasilkan peningkatan kinerja langsung dan tidak langsung dan (3) dampak simultan dari diversitas dan inklusi terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Penelitian ini relevan karena masih sedikitnya penelitian yang menyelidiki kedua variabel tersebut secara simultan dalam birokrasi pemerintah Indonesia, khususnya di sektor perdagangan luar negeri. Hasil artikel ini diharapkan dapat membantu para pembuat kebijakan dalam mengembangkan strategi manajemen SDM yang lebih inklusif dan adaptif terhadap diversitas pegawai, sehingga meningkatkan keberlanjutan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Diversitas merupakan gabungan dari persamaan dan perbedaan di antara individu dalam suatu organisasi, sebagaimana didefinisikan oleh Robbins dan Coulter. Secara teoritis menawarkan banyak keuntungan, termasuk potensi untuk menawarkan perspektif baru bagi organisasi yang dapat bermanfaat dalam pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi, dan pemahaman pasar global. Robbins dan Coulter (2018). Riswanto dan Susilowati (2021) dalam buku menjelaskan bahwa pada dasarnya diversitas dapat memberikan dampak positif seperti memberikan pandangan yang beragam sehingga organisasi dapat beradaptasi dan tepat dalam pengambilan keputusan, tetapi jika tidak dikelola dengan baik justru diversitas tersebut memberikan dampak buruk seperti diskriminasi terhadap minoritas. Oleh karena itu organisasi perlu menciptakan strategis untuk membantu diversitas agar memberikan dampak baik terhadap kinerja pegawai seperti inklusi.

Sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Dongol (2022), Shrestha & Parajuli (2021), Ramadhan & Firmansyah (2023) , dan Sembiring et al. (2024) telah menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh diversitas. Dengan kata lain, hal ini menyiratkan bahwa anggota atau pegawai suatu organisasi beragam, yang akan memberikan efek menguntungkan bagi organisasi. Dapat disimpulkan bahwa diversitas adalah berbagai atribut atau nilai yang dibawa oleh setiap anggota ke suatu organisasi, yang dapat membentuk dinamikanya. Jelaslah bahwa diversitas memiliki keuntungan bagi organisasi, sebagaimana teori yang diajukan. Oleh karena itu, sudah tepat jika organisasi menerapkan strategi untuk mengoptimalkan unsur-unsur diversitas.

Marie Carrasco dan William J. Rothwell mendefinisikan inklusi sebagai derajat toleransi yang ditunjukkan oleh nilai-nilai atau peraturan perusahaan terhadap diversitas pemikiran, tindakan, dan aktualisasi diri pegawainya. Jika diterapkan secara efektif, inklusi akan menumbuhkan kesadaran di antara pegawai bahwa mereka adalah komponen penting dari organisasi atau kelompok, dan bahwa organisasi atau kelompok itu penting bagi pegawai. Akibatnya, pegawai akan bekerja sebaik-baiknya karena mereka yakin bahwa hasil pekerjaan mereka akan berdampak positif pada diri mereka sendiri. (Carasco & Rothwell, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Anwar, Hamid & Zuswana (2024) dan Qian Xu (2024) yang menggambarkan pengaruh inklusi terhadap kinerja pegawai. Hasilnya, organisasi yang memasukkan inklusi ke dalam semua aspek operasinya akan meningkatkan kinerjanya dengan menumbuhkan rasa penghargaan dan signifikansi di antara pegawainya. Dengan adanya inklusi dapat membantu instansi dalam menanggulangi resiko terjadinya diskriminasi dalam instansi

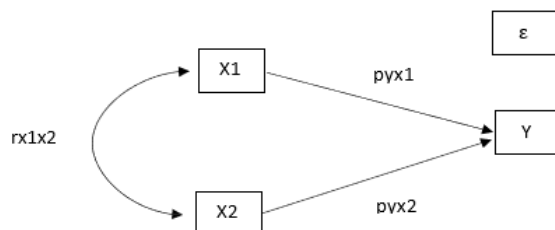
Menurut Hasibuan, istilah “kinerja” berasal dari istilah “prestasi kerja” yang mengacu pada prestasi nyata yang dicapai oleh seorang individu dalam bidang profesionalnya. Kinerja merupakan hasil kerja pegawai yang ditentukan oleh kualitas dan kuantitas tugas yang diselesaikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Byars berpendapat bahwa kinerja bergantung pada interaksi antara persepsi objektif terhadap pekerjaan, bakat, dan usaha. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang relevan, kinerja yang memuaskan merupakan tonggak penting. (Indrasari, 2017)

Selain itu, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh diversitas dan inklusi. Apabila suatu organisasi atau perusahaan memiliki tenaga kerja yang beragam atau beragam dan menerapkan inklusi, kinerja pegawai akan dipengaruhi secara positif oleh diversitas dan inklusi. Penelitian tersebut adalah sebagai berikut: Achamarul Fajar(2024) , Bambang Purwoko(2024), dan Ajay Sharma, Amrik Singh, dan Vipan Kumar(2024)

Prahendratno (2023) mengungkapkan dalam bukunya bahwa banyak pengamat percaya bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang lebih inovatif daripada organisasi lain. Ia menyatakan bahwa perencanaan implementasi strategis dalam suatu organisasi atau perusahaan difokuskan pada penciptaan lingkungan kerja yang positif bagi pegawai, selain penjualan, kuantitas produk, dan gaji pegawai. Hal ini akan memfasilitasi transisi organisasi menjadi entitas yang inovatif. Fenomena sosial, termasuk pencocokan gaji berdasarkan gender, budaya senioritas, dan ketidaksetaraan dalam kesempatan karier, merupakan penyebab utama masalah yang biasanya dihadapi dan dapat dapat memengaruhi kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dampak diversitas dan inklusi terhadap kinerja pegawai baik itu secara langsung atau tidak langsung dan serentak di Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri. Dengan jumlah populasi 264 pegawai, penelitian ini difokuskan pada pegawai negeri sipil di lingkungan instansi ini. Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Taro Yamani, sehingga diperoleh 159 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan probability sampling, yaitu dengan memperbolehkan pegawai untuk dipilih sebagai sampel. Sedangkan random sampling merupakan metode pemilihan sampel yang dilakukan secara acak yang menjadi sampel hanya pegawai ASN saja tidak dengan pegawai honorer. (Sugiyono, 2013). Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan metodologi analisis jalur (Path Analysis). Tujuan dipilihnya analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh variable independent terhadap dependent baik secara langsung ataupun tidak langsung



Gambar 2. Analisis Jalur

Sumber : (Sahir, 2021)

X1 = Diversitas

X2 = Inklusi

Y = Kinerja Pegawai

ε = Variabel yang tidak diteliti akan tetapi dapat mempengaruhi Y

ρ_{yx1} = koefisien jalur yang menggambarkan nilai pengaruh langsung X1 pada Y

ρ_{yx2} = koefisien jalur yang menggambarkan nilai pengaruh langsung X2 pada Y

r_{x1x2} = menggambarkan hubungan atau Korelasi X1 dan X2

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan memuat hasil uji korelasi, analisis jalur dan uji hipotesis yang diolah menggunakan aplikasi SPSS 27.

Tabel 1. Hasil Uji Corelasi X1 dan X2

Correlations			
		Diversitas	Inklusi
Diversitas	Pearson Correlation	1	.758**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	159	159
Inklusi	Pearson Correlation	.758**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	159	159
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Sumber Hasil Olah Data SPSS, 2025

Nilai korelasi merupakan ukuran intensitas atau arah hubungan linier antara dua variabel independen. Koefisien korelasi antara variabel diversitas dan inklusi adalah 0,758, seperti yang ditunjukkan pada tabel 2, yang menunjukkan hubungan yang kuat dalam analisis ini karena nilai yang didapatkan mendekati nilai 1 (Sugiyono, 2013). Terdapat hubungan kausal antara variabel Diversitas dan Inklusi, sebagaimana dibuktikan oleh korelasi positif antara kedua variabel tersebut. Peningkatan X1 disertai dengan peningkatan X2.

Tabel 2. Hasil uji koefisien jalur

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.190	2.706		5.613	<,001
	Diversitas	.425	.088	.326	4.830	<,001
	Inklusi	.633	.076	.560	8.287	<,001
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Sumber Hasil Olah Data SPSS, 2025

Untuk memastikan tingkat pengaruh langsung yang diberikan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, analisis jalur diterapkan. Variabel Diversitas (X1) memiliki nilai Beta sebesar 0,326, menurut penelitian, sedangkan variabel Inklusi (X2) memiliki nilai Beta sebesar 0,560. Nilai yang didapatkan ini belum dapat dijadikan acuan terkait nilai pengaruh variabel independent terhadap dependent, nilai tersebut harus di hitung lagi dengan rumus koefisien determinasi (R^2) untuk menilai kontribusi masing-masing jalur.

Koefisien Determinasi Diversitas :

$$KD = (0,326^2) \times 100\%$$

$$KD = 0,106 \times 100\%$$

$$KD = 10,6\%$$

Koefisien Determinasi Inklusi :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = (0,560^2) \times 100\%$$

$$KD = 0,313 \times 100\%$$

$$KD = 31,3\%$$

Setelah dihitung dengan rumus koefisien determinasi untuk variabel diversitas kita bisa mengetahui nilai pengaruh secara langsungnya adalah 10,6%. Sedangkan untuk perhitungan variabel inklusi menghasilkan nilai sebesar 31,3% yang berarti pengaruh inklusi terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 31,3%.

Tabel 3. Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung		Sub Total Pengaruh
			X1	X2	
Diversitas (X1)	0,326	0,106		0,138	0,244
Inklusi (X2)	0,560	0,313	0,138		0,451
Total Pengaruh					0,695
Pengaruh Variabel Lain (ε)					0,305

Sumber Hasil Olah Data SPSS, 2025

Nilai mediasi diperlukan untuk melakukan perhitungan pengaruh secara tidak langsung, nilai ini didapati dari penjumlahan nilai korelasi, nilai koefisien jalur diversitas dan koefisien jalur inklusi sehingga menghasilkan nilai 0,138. Setelah mendapatkan hasil ini dapat dilaksukannya perhitungan untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan antara pengaruh langsung dan tidak langsung disajikan pada tabel 3. Pengaruh tidak langsung dari variabel diversitas sebesar 0,244 atau 24,4%, dan inklusi sebesar 0,451 atau 45,1%. Total pengaruh tidak langsung sebesar 0,695 atau 69,5%, dan pengaruh variabel lainnya sebesar 30,5%.

Tabel 4. Hasil Analisa Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,835	,695	,693	3,970

Sumber Hasil Olah Data SPSS, 2025

Tabel 4 menunjukkan bahwa diversitas dan inklusi bertanggung jawab atas 69,5% kinerja pegawai, yang berada dalam kisaran sedang. Sisanya 30,5% terdiri dari item yang tidak diperiksa dalam penelitian ini. Hasil dalam tabel ini sejalan dengan hasil pada tabel sebelumnya.

Tabel 5. Uji Hipotesis

Struktural	Sig.	α	t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
pyx_1	0,001	0,05	4,830	1,976	H_0 ditolak
pyx_2	0,001	0,05	8,287	1,976	H_0 ditolak

Hipotesis 1 Nilai t hitung sebesar 4,830 melebihi nilai t kritis sebesar 1,976, dan nilai signifikansi untuk pengaruh X_1 terhadap Y adalah 0,001, yang lebih kecil dari 0,05. Akibatnya, dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima, yang menunjukkan bahwa variabel Keragaman memiliki dampak yang menguntungkan terhadap kinerja Pegawai.

Hipotesis 2 Nilai t hitung sebesar 8,287 melebihi nilai t kunci sebesar 1,976, dan nilai signifikansi untuk pengaruh X_2 terhadap Y adalah 0,001, yang lebih kecil dari 0,05. Akibatnya, dapat disimpulkan bahwa H_2 diterima, yang menunjukkan bahwa variabel inklusi memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Diversitas Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis kita bisa mengetahui bahwa pengaruh diversitas terhadap kinerja pegawai sebesar 10,6% dan pengaruh secara tidak langsung sebesar 24,4% dan nilai signifikansi $< 0,005$ dan nilai t hitung (4,830) $> t$ table (1,976) sehingga bisa dikatakan berengaruh secara positif dan signifikan sehingga H_1 terpenuhi. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dongol (2022), Shrestha & Parajuli (2021), Ramadhan & Firmansyah (2023), dan Sembiring et al. (2024)

Pengaruh Inklusi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis kita bisa mengetahui bahwa pengaruh inklusi terhadap kinerja pegawai sebesar 31,3% dan pengaruh secara tidak langsung sebesar 45,1% dan nilai signifikansi $< 0,005$ dan nilai t hitung (4,830) $> t$ table (1,976) sehingga bisa dikatakan berengaruh secara positif dan signifikan sehingga H_2 terpenuhi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anwar, Hamid & Zuswana (2024) dan Qian Xu (2024)

Pengaruh Simultan Diversitas dan Inklusi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh diversitas dan inklusi secara simultan terhadap kinerja pegawai diketahui berdasarkan perhitungan manual sebesar 69,5% dan pengaruh dari variabel yang tidak diteliti sebesar 30,5%, hasil ini sejalan dengan hasil perhitungan melalui SPSS 27. penelitian yang dilakukan oleh Bambang Purwoko (2003), Anwar, Hamid & Zuswana (2024), Qian Xu (2024), dan Amrik Singh & Vipin Kumar (2024)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil yang ditemukan diversitas berpengaruh positif secara langsung sebesar 10,6 dan tidak langsung sebesar 24,4% terhadap kinerja pegawai. Dengan temuan ini dapat menjadi acuan bagi instansi Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri untuk memanfaatkan lagi keberagaman atau diversitas yang ada di badan instansi seperti melakukan *reverse mentoring* dimana pegawai yang masih muda membagikan pengetahuan tentang teknolog sedangkan pegawai yang sudah tua membagikan pengalamannya. Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa inklusi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 31,3% dan tidak langsung sebesar 45,1%. dari hasil ini Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri harus menerapkan inklusi dalam instansi lebih maksimal lagi seperti mengadakan seminar dan pelatihan tentang kesetaraan gender dan komunikasi lintas budaya agar pegawai memiliki kesadaran tentang pentingnya menghargai perbedaan ditempat kerja. Pengaruh diversitas dan inklusi secara simultan diketahui sebesar 69,5% sedangkan pengaruh dari variabel yang tidak diteliti sebesar 30,5%. Oleh karena itu saran bagi peneliti selanjutnya untuk menambah variabel lain dalam penelitian seperti variabel kesetaraan atau *equity* agar hasil penelitian lebih komperhensif

REFERENSI

- Anwar, M., Hamid, A., & Zuswana, A. (2024). Pengaruh Diversitas, Kesenjangan dan Inklusi terhadap Kinerja Pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT XYZ. *Sosio E-Kons*, 16. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v16i2.22691>
- Carasco, M., & Rothwell, W. J. (2021). *The Essential HR Guide for Small Businesses and Startups Best Practices, Tools, Examples, and Online Resources*. Society for Human Resource Management.
- Dahrani, D., & Sohiron, S. (2024). Penerapan Teori Harapan Victor Vroom dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 4(02), 1974–1987. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v4i02.5511>
- Dongol, P. (2022). Workforce Diversity and Its Impact on Employees Performance In Commercial Bank In Nepal. *GalaxyInternationalIntedisciplinaryResearchJournal*, 10(1). <https://internationaljournals.co.in/index.php/giirj/article/view/1034>
- Fajar, A. (2024). Membangun Budaya Inklusif : Pengaruh Kebijakan Diversitas dan Inklusi Terhadap Kinerja Organisasi. *Journal Of Social Community*, 9(4), 567–581. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0016>
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. IndomediaPustaka. www.indomediapustaka.com
- Prahendratno, A., Pangraso Astadi, Siswanto, A., Setiawan, S., Sepriano, Munizu, M., Purwoko, Simarmata, N., Pramuditha, P., Syamil, A., Anisa Larasati, R., & Solehati, A. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Kumpulan Teori & Contoh Penerapannya)* (Efitra, Ed.). Sonpedia Publishing Indonesia.
- Purwoko, B. (2024). Diversity and Inclusion Initiatives: Influence on Organizational Performance Inisiatif Keberagaman dan Inklusi: Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(3), 461–471. <https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/index>
- Ramadhani, R., & Firmansyah, Y. (2023). DAMPAK KEBERAGAMAN DEMOGRAFIS TENAGA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT XYZ. *ULTIMA MANAGEMENT*, 15(1).
- Robbins, S. P. ., & Coulter, M. K. . (2018). *Management* (H. Lamarre, Ed.; 14th ed.). Pearson Education.
- Sembiring, R. S., Damayanti, P., Miransyah, I. A., & Dalimunthe, R. F. (2024). The Influence of Diversity on Employee Performance Study Case: PT Tanjung Migas Tanjung Morawa. *Indonesian Journal of Business Analytics (IJBA)*, 4(5), 2017–2032. <https://doi.org/10.55927/ijba.v4i4.12071>
- Sahir, S.H (2021). *Metodelogi Penelitian* (T. Koryati, Ed.; Cetakan I). KBM INDONESIA. www.penerbitbukumurah.com

Shrestha, P., & Parajuli, D. (2021). Impact of Workforce Diversity on Employee Performance. *International Journal of Management (IJM)*, 12(2), 86–95.
<https://doi.org/10.34218/IJM.12.2.2021.009>

Singh, A., & Kumar, V. (2024). Role of diversity and inclusion on employee performance evaluation tourism and hospitality industry. In *Dimensions of Regenerative Practices in Tourism and Hospitality* (pp. 166–178). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4042-4.ch011>

Xu, Q. (2024). Study on the Impact of Employee Diversity and Inclusive Management on Organizational Performance. *Scientific Journal Of Economics and Management Research*, 6(7).