

Kesesuaian Pekerja Berbasis DEI: *Systematic Literature Review* menuju Rantai Pasok Berkelanjutan

Seldhan Jannet Adeva¹, Niniet Indah Arvitrida^{2*}

^{1,2)} Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem, Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Jl. ITS Raya, Keputih, Kec. Sukolilo, Surabaya, Jawa Timur 60117
Email: niniet@ie.its.ac.id

ABSTRAK

Penelitian tentang keberlanjutan rantai pasok selama ini lebih banyak membahas aspek lingkungan dan ekonomi, sementara aspek sosial seperti kesesuaian pekerjaan dalam perspektif *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) masih jarang diteliti. Artikel ini menyajikan tinjauan literatur sistematis mengenai kesesuaian pekerjaan rantai pasok berdasarkan prinsip DEI. SLR dilakukan terhadap 208 artikel yang dipublikasikan dalam rentang waktu 10 tahun, yaitu dari tahun 2016 hingga 2026. Data dikumpulkan dengan menganalisis abstrak, isi artikel, dan kata kunci. Analisis dilakukan dengan mengklasifikasikan artikel berdasarkan tahun publikasi, jenis publikasi, metode pengukuran, serta validitas dan reliabilitas alat ukur kesesuaian pekerjaan dalam perspektif DEI. Hasilnya menunjukkan bahwa studi-studi yang ada masih terbatas dalam mengukur kesesuaian pekerjaan secara sistematis terutama dalam perspektif DEI. Hasil tinjauan literatur ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai pola kesesuaian pekerjaan dalam perspektif DEI khususnya pada industri yang ketimpangan DEI-nya terlihat serta menjadi masukan untuk mengembangkan instrumen pengukuran kesesuaian pekerjaan rantai pasok yang lebih baik dan lebih berorientasi pada prinsip DEI dalam penelitian di masa mendatang.

Kata kunci: Kesesuaian Pekerjaan, Rantai Pasok, Keberagaman, Kesetaraan, Inklusi.

ABSTRACT

Research on supply chain sustainability has predominantly focused on environmental and economic aspects, while social aspects such as job fit from the perspective of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) remain underexplored. This article presents a systematic literature review on supply chain job fit based on DEI principles. The SLR was conducted on 208 articles published over a 10-year period, from 2016 to 2026. Data were collected by analyzing abstracts, article content, and keywords. The analysis was performed by classifying articles based on year of publication, publication type, measurement methods, as well as the validity and reliability of job fit measurement instruments from a DEI perspective. The results indicate that existing studies remain limited in systematically measuring job fit, particularly from a DEI perspective. The findings of this literature review are expected to provide a clear overview of job fit patterns from a DEI perspective, especially in industries where DEI disparities are evident, and to serve as input for developing better supply chain job fit measurement instruments that are more oriented toward DEI principles in future research.

Keywords: Job-Fit, Supply Chain, Diversity, Equity, Inclusion.

Pendahuluan

Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) merupakan pendekatan yang bertujuan menciptakan keberagaman, kesetaraan akses, dan lingkungan kerja yang inklusif bagi seluruh individu dalam organisasi [1]. Dalam konteks rantai pasok, DEI menjadi bagian penting dari dimensi sosial sustainability supply chain karena mendukung keterlibatan berbagai kelompok dalam proses operasional maupun pengambilan keputusan. Meskipun isu keberagaman dalam rantai pasok telah dibahas sejak tahun 1975, perkembangan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penelitian *sustainability supply chain* masih didominasi oleh aspek ekonomi dan lingkungan, sedangkan dimensi sosial yang menjadi ruang utama implementasi DEI masih relatif terbatas sekitar 11% [2]. Ketidakseimbangan ini menunjukkan adanya celah penting dalam menjelaskan keterkaitan antara keberlanjutan sosial dengan kinerja operasional karena *sustainability supply chain* tidak dapat dicapai secara parsial melainkan membutuhkan integrasi yang seimbang dari ketiga pilar *triple bottom line*.

Penerapan DEI berkontribusi terhadap efektivitas manajemen rantai pasok melalui peningkatan kualitas pengambilan keputusan, inovasi, kolaborasi, dan kemampuan adaptasi organisasi [3]. Perspektif yang beragam memungkinkan organisasi memperoleh sudut pandang lebih luas dalam menyelesaikan permasalahan operasional, sedangkan perlakuan setara dan lingkungan inklusif mendorong keterlibatan tenaga kerja secara optimal [4]. Praktik seperti *supplier diversity* memperluas akses terhadap pemasok beragam sekaligus meningkatkan fleksibilitas dan ketahanan rantai pasok [3], sementara integrasi

DEI juga mendukung akuntabilitas pemasok, kesejahteraan pekerja, dan distribusi nilai yang lebih adil sehingga memperkuat keberlanjutan sosial [5]. Dalam menghadapi ketidakpastian operasional, keberagaman pemasok dan tenaga kerja menciptakan fleksibilitas, sedangkan inklusi mempercepat respons terhadap gangguan melalui komunikasi yang kolaboratif [6]. Dengan demikian, DEI bukan hanya aspek etika, melainkan strategi operasional yang menghubungkan keberlanjutan sosial dengan peningkatan resiliensi, inovasi, dan keunggulan kompetitif jangka panjang dalam rantai pasok [7].

Meskipun manfaat DEI telah banyak diakui, implementasinya dalam rantai pasok masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan survei terhadap 214 pemimpin organisasi rantai pasok yang mayoritas berasal dari perusahaan berbasis di Amerika Utara dengan pendapatan tahunan minimal US\$100 juta serta memiliki fungsi rantai pasok sebagai unit strategis, distribusi representasi representasi kelompok minoritas khususnya Perempuan pada sektor rantai pasok masih menunjukkan ketimpangan signifikan, khususnya pada level pengambilan keputusan strategis [8]. Survei ini dirancang untuk menilai dan meningkatkan implementasi DEI khususnya dalam menarik, mengembangkan, mempromosikan, dan mempertahankan perempuan di seluruh jenjang organisasi. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan akses perempuan sebagai kelompok minoritas menuju peran strategis dalam rantai pasok dan perkembangannya hingga saat ini menunjukkan bahwa representasi perempuan masih cenderung terpusat pada fungsi administratif dan pendukung sementara peran inti seperti logistik, transportasi, dan *procurement* tetap didominasi laki-laki khususnya pada jenjang pengambilan keputusan [9]. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan DEI tidak hanya berkaitan dengan jumlah representasi, tetapi juga berkaitan dengan akses terhadap pengalaman kerja, pengembangan kompetensi, serta peluang untuk mencapai posisi kepemimpinan [10]. Sementara itu, sejumlah penelitian menegaskan bahwa penerapan prinsip DEI justru memberikan nilai penting pada berbagai aspek SCM, seperti peningkatan koordinasi, kolaborasi, serta fokus pada mitigasi risiko dalam hubungan antarpemangku kepentingan [11].

Meskipun berbagai penelitian telah membahas kompetensi rantai pasok dan implementasi DEI, kedua topik tersebut umumnya masih dikaji secara terpisah. Penelitian terkait DEI dalam rantai pasok sebagian besar berfokus pada representasi tenaga kerja maupun keberagaman kelompok, sedangkan penelitian kompetensi rantai pasok lebih menekankan identifikasi keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan pada berbagai fungsi pekerjaan. Akibatnya, masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara terstruktur menguji kesesuaian pekerjaan dalam bidang rantai pasok melalui perspektif DEI berdasarkan kombinasi kompetensi yang dibutuhkan pada setiap pekerjaan. Kesenjangan tersebut menjadi penting karena penerapan DEI memiliki potensi besar dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, inovasi, dan kinerja rantai pasok. Namun demikian, ketimpangan representasi pada level strategis masih terjadi dan berdampak pada efektivitas kepemimpinan organisasi. Tanpa didukung oleh pemetaan kesesuaian pekerjaan yang memadai, upaya peningkatan keterwakilan kelompok minoritas berisiko menjadi sekadar pemenuhan kuota tanpa memberikan arah yang jelas terhadap pengembangan kompetensi dan jalur karier yang sesuai. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya meninjau DEI sebagai isu representasi atau kebijakan organisasi, tetapi mengintegrasikannya dengan perspektif kesesuaian pekerjaan dalam konteks rantai pasok. Perspektif DEI menjadi penting karena kesesuaian pekerjaan tidak selalu bersifat netral, melainkan dapat dipengaruhi oleh faktor sosial, akses terhadap peluang pengembangan, dan bias struktural yang mempengaruhi kesempatan individu untuk berkembang dalam sistem rantai pasok [12]. Pendekatan ini digunakan untuk mengevaluasi bagaimana karakteristik pekerjaan pada berbagai fungsi rantai pasok selaras dengan preferensi, kemampuan, dan persepsi individu berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan pada masing-masing pekerjaan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan mengevaluasi tingkat kesesuaian karakteristik pekerjaan di bidang rantai pasok dengan preferensi, kemampuan, dan persepsi kelompok dalam kerangka DEI. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan dasar konseptual untuk mengidentifikasi pekerjaan yang memiliki tingkat kesesuaian lebih tinggi maupun lebih rendah, sekaligus menjadi landasan pengembangan instrumen pengukuran *job-fit* berbasis DEI serta mendukung strategi pengembangan kompetensi dan implementasi DEI yang lebih efektif dalam organisasi rantai pasok.

Sustainability dalam rantai pasok merupakan konsep yang berkembang seiring meningkatnya kesadaran global terhadap dampak lingkungan dan sosial dari aktivitas industri. Dalam konteks ini, manajemen rantai pasok tidak lagi hanya berfokus pada efisiensi biaya dan kinerja operasional, tetapi juga mencakup tanggung jawab dalam menjaga keberlanjutan ekonomi, kelestarian lingkungan, serta kesejahteraan sosial bagi seluruh pemangku kepentingan. Pendekatan ini berakar pada konsep *Triple Bottom Line* yang menekankan pentingnya keseimbangan antara tiga pilar utama yaitu *economic*, *environmental*, dan *social* dalam setiap pengambilan keputusan dan strategi rantai pasok [13]. Meskipun kerangka ini telah diakui secara luas, implementasi keberlanjutan yang benar-benar seimbang masih menjadi tantangan dalam praktik maupun penelitian. Penelitian mengenai *sustainable supply chain management* menunjukkan masih terdapat ketimpangan yang cukup signifikan antar pilar keberlanjutan. Sebagian besar studi masih didominasi oleh aspek ekonomi dan lingkungan, sementara dimensi sosial memperoleh perhatian yang jauh lebih terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun konsep keberlanjutan telah berkembang menuju pendekatan yang lebih holistik, implementasinya masih cenderung berfokus pada aspek yang lebih mudah diukur dan dikaitkan langsung dengan kinerja organisasi. Meskipun demikian, dimensi sosial memiliki peran penting dalam memastikan keberlanjutan jangka panjang terutama dalam kaitannya dengan kesejahteraan tenaga kerja, keadilan, serta hubungan dengan masyarakat.

Dalam praktiknya, pilar *environmental* berfokus pada upaya mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan melalui efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan penerapan *green supply chain management*. Pilar *economic* menekankan pada peningkatan profitabilitas, efisiensi biaya, serta daya saing organisasi dalam jangka panjang. Sementara itu, pilar *social*

berperan dalam memastikan kondisi kerja yang adil, perlindungan hak pekerja, serta kontribusi positif terhadap masyarakat. Meskipun ketiga pilar ini saling berkaitan dan seharusnya dijalankan secara seimbang, dimensi sosial masih sering kurang terdefinisi dengan jelas dan sulit diukur dibandingkan dua pilar lainnya. Hal ini menyebabkan integrasi aspek sosial dalam pengambilan keputusan rantai pasok menjadi kurang optimal. Perkembangan konsep *sustainability* dalam rantai pasok juga menunjukkan adanya pergeseran fokus dari waktu ke waktu. Pada tahap awal, perhatian lebih banyak diberikan pada aspek ekonomi yang berkaitan dengan efisiensi dan profitabilitas. Seiring meningkatnya tekanan regulasi dan kesadaran lingkungan, fokus kemudian bergeser pada pengelolaan dampak lingkungan. Dalam perkembangan yang lebih baru, pendekatan keberlanjutan mulai mengintegrasikan ketiga pilar secara bersamaan meskipun implementasi pada dimensi sosial masih relatif tertinggal. Ketimpangan ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut khususnya dalam memahami bagaimana aspek sosial dapat diintegrasikan secara lebih efektif dalam manajemen rantai pasok. Oleh karena itu, penguatan dimensi sosial menjadi aspek penting dalam upaya mencapai keberlanjutan rantai pasok yang lebih seimbang dan komprehensif. Keterbatasan dalam pengukuran serta implementasi aspek sosial membuka peluang penelitian untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan integrasi dimensi ini termasuk di dalamnya peran sumber daya manusia dan kesesuaian pekerjaan dalam mendukung keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) merupakan konsep yang semakin berkembang dalam literatur organisasi dan memiliki relevansi strategis dalam manajemen rantai pasok, meskipun definisinya masih beragam dan terus berkembang. DEI mencakup tiga komponen utama, yaitu *diversity* yang merujuk pada keberagaman karakteristik individu baik secara demografis maupun sosial, *equity* yang berkaitan dengan keadilan dalam perlakuan dan distribusi sumber daya, serta *inclusion* yang menekankan terciptanya lingkungan yang memungkinkan individu merasa diterima, dihargai, dan terlibat dalam organisasi [14]. Dalam konteks rantai pasok, DEI tidak hanya berfungsi sebagai prinsip dasar tetapi juga memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian keberlanjutan khususnya pada dimensi sosial. Penerapan DEI dapat meningkatkan inovasi, memperluas peluang ekonomi, serta memperkuat ketahanan rantai pasok melalui keterlibatan berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan [7]. Digitalisasi telah muncul sebagai katalis penting dalam implementasi DEI di rantai pasok, di mana kecerdasan buatan dan analitik big data memungkinkan perbaikan proses pengadaan yang sistematis mulai dari identifikasi, standardisasi, hingga pengembangan pemasok beragam, sehingga DEI dapat terintegrasi secara lebih terukur dan berkelanjutan dalam ekosistem pengadaan perusahaan [15].

Dalam implementasinya, praktik DEI dalam rantai pasok berfokus pada dua aspek utama, yaitu keberagaman pemasok dan peningkatan praktik internal di seluruh rantai nilai. *Supplier diversity* menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk meningkatkan keterlibatan usaha kecil, bisnis milik perempuan, dan kelompok minoritas dalam aktivitas pengadaan. Sebagai contoh, perusahaan dapat menetapkan target persentase pengadaan dari pemasok minoritas, menyediakan program pendampingan bisnis bagi pemasok baru, serta menyederhanakan proses sertifikasi dan pra-kualifikasi agar lebih inklusif. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan keberagaman pemasok dapat memperoleh kinerja pengadaan yang lebih tinggi dibandingkan yang tidak menerapkannya [3]. Namun demikian, implementasi *supplier diversity* masih menghadapi berbagai hambatan seperti bias implisit, keterbatasan akses terhadap kontrak besar, serta kurangnya kebijakan yang mendukung [16]. Untuk mengatasinya, praktik yang direkomendasikan antara lain pelatihan inklusif bagi tim pengadaan untuk mengurangi bias dalam evaluasi pemasok, serta kebijakan internal yang mendukung minoritas, seperti kuota keterlibatan dalam proyek strategis, mekanisme pelaporan non-diskriminasi, dan insentif sebagai tanda keberhasilan telah mencapai target keberagaman. Selain itu, efektivitas program DEI juga dipengaruhi oleh konteks lokal seperti norma sosial, regulasi, dan kondisi demografis, sehingga diperlukan pendekatan yang adaptif terhadap masing-masing wilayah [17]. Pengukuran keberhasilan *supplier diversity* sendiri telah dikembangkan secara sistematis melalui tiga dimensi yaitu *diversity*, *equity*, dan *inclusion* yang masing-masing dapat diukur secara terpisah namun tetap saling terkait untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja keberagaman pemasok perusahaan [18]. Di sisi lain, penerapan DEI juga mencakup aspek internal seperti kesejahteraan pekerja, inklusi finansial, serta akuntabilitas pemasok dalam memenuhi standar etika dan non-diskriminasi. Praktik-praktik ini tidak hanya berdampak pada peningkatan keadilan sosial, tetapi juga berkontribusi terhadap resiliensi rantai pasok melalui peningkatan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi terhadap gangguan [6].

Meskipun memiliki potensi yang signifikan, implementasi DEI dalam rantai pasok masih menghadapi berbagai hambatan struktural. Salah satu tantangan utama adalah rendahnya keterwakilan kelompok beragam dalam posisi kepemimpinan strategis, meskipun secara proporsi mereka telah menjadi bagian besar dari tenaga kerja rantai pasok [19]. Penelitian lebih lanjut mengungkapkan bahwa ketimpangan kelompok minoritas dalam rantai pasok bersifat mengakar dalam sistem, di mana dari 447 eksekutif SCM yang diteliti, perempuan hanya menduduki 6,29% posisi dan tidak ditemukan faktor-faktor yang dapat diamati seperti perbedaan kinerja yang dapat menjelaskan rendahnya inklusi ini, sehingga mengindikasikan adanya ketidakadilan yang melekat pada struktur profesi rantai pasok terhadap kelompok tertentu [20]. Selain itu, kompleksitas rantai pasok global yang panjang dan kurang transparan menyulitkan perusahaan untuk memastikan penerapan standar kerja yang adil di seluruh tingkatan pemasok. Tantangan lain muncul dari keterbatasan sistem pengawasan terhadap praktik kerja yang etis, terutama pada pemasok di tingkat bawah yang sering kali berada di lingkungan dengan regulasi yang lemah. Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa meskipun DEI telah diakui sebagai elemen penting dalam mendukung keberlanjutan, implementasinya masih belum optimal dan memerlukan pendekatan yang lebih sistematis. Oleh karena itu, penguatan DEI dalam rantai pasok menjadi langkah penting dalam menjawab kesenjangan

pada dimensi sosial keberlanjutan. Keterbatasan dalam representasi, khususnya pada level kepemimpinan, menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan dan perkembangan kelompok beragam dalam rantai pasok. Hal ini menjadi dasar penting untuk mengkaji lebih lanjut hubungan antara karakteristik pekerjaan, kesesuaian individu, dan potensi kepemimpinan sebagai bagian dari upaya menciptakan rantai pasok yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Kesesuaian pekerjaan merupakan konsep yang menjelaskan tingkat keselarasan antara karakteristik pekerjaan dengan karakteristik individu, yang berimplikasi pada kesejahteraan kerja, keterlibatan, dan kepuasan kerja. Teori *job-fit* menyatakan bahwa kesejahteraan kerja tercapai jika karakteristik pekerjaan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan oleh individu, sedangkan ketidaksesuaian pekerjaan dapat menurunkan kondisi psikologis pekerja di tempat kerja [21]. Kesesuaian ini berperan dalam dua dimensi utama yaitu keterlibatan kerja dan kepuasan kerja di mana keselarasan pekerjaan dengan kompetensi dan preferensi individu meningkatkan energi, motivasi, serta dedikasi dalam bekerja, sekaligus membentuk sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian pekerjaan dapat menimbulkan stres kerja, rasa tidak kompeten, serta menurunkan kinerja dan komitmen [22]. Dalam perspektif DEI, penting untuk memahami bahwa pengalaman mencapai kesesuaian pekerjaan tidak dialami secara sama oleh seluruh kelompok pekerja. Kelompok yang secara struktural kurang terwakili dalam suatu organisasi atau industri cenderung menghadapi hambatan lebih besar dalam mencapai *job-fit* dibandingkan kelompok dominan. Hambatan tersebut dapat berupa bias dalam sistem penempatan kerja, stereotipe terhadap kemampuan kelompok tertentu, serta keterbatasan akses terhadap pengembangan karier dan peluang kepemimpinan [23]. Penelitian di Brasil dengan 402 perusahaan menunjukkan bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang terintegrasi dengan budaya transformasi digital dapat secara signifikan mendorong penerapan prinsip DEI, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pekerja serta kinerja keuangan organisasi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa investasi dalam tata kelola dan teknologi berkontribusi pada terciptanya kesesuaian pekerjaan yang lebih baik bagi kelompok yang beragam [24].

Ketimpangan dalam pencapaian *job-fit* terutama terlihat dari adanya kesenjangan antara karakteristik pekerjaan yang diharapkan oleh pekerja dengan karakteristik yang mereka peroleh secara aktual. Secara umum, berbagai kelompok pekerja memiliki preferensi kerja yang relatif serupa, seperti kebutuhan akan otonomi, kesempatan untuk berkembang, serta pengakuan terhadap kontribusi yang diberikan. Namun dalam praktiknya, kelompok yang kurang terwakili secara struktural lebih sering menerima kondisi kerja dengan kualitas yang lebih rendah dibandingkan kelompok dominan. Akibatnya, peluang mereka untuk mencapai kesesuaian pekerjaan menjadi lebih kecil. Kondisi ini menyebabkan kelompok minoritas lebih rentan mengalami ketidaksesuaian, meskipun tingkat keterlibatan kerja mereka tetap relatif tinggi karena adanya komitmen dan motivasi yang kuat terhadap pekerjaan. Di sisi lain, kepuasan kerja kelompok minoritas cenderung lebih sensitif terhadap ketidaksesuaian yang mereka alami. Ketika karakteristik pekerjaan tidak memenuhi harapan, penurunan kepuasan pada kelompok ini dapat terjadi lebih signifikan dibandingkan pada kelompok dominan. Dampak lanjutannya adalah meningkatnya risiko pergantian kerja atau *turnover* serta menurunnya loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, kesenjangan dalam pemenuhan karakteristik pekerjaan menjadi faktor penting dalam analisis kesejahteraan kerja berbasis DEI [25]. Lebih lanjut, penelitian tentang faktor-faktor yang memengaruhi inklusivitas tenaga kerja di industri logistik dan rantai pasok mengidentifikasi bahwa praktik rantai pasok yang inklusif, pelatihan pengembangan keterampilan yang adil, serta dukungan terhadap usaha yang dimiliki oleh kelompok minoritas merupakan tiga faktor prioritas tertinggi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesesuaian pekerjaan dan percepatan karier bagi kelompok yang kurang terwakili [23].

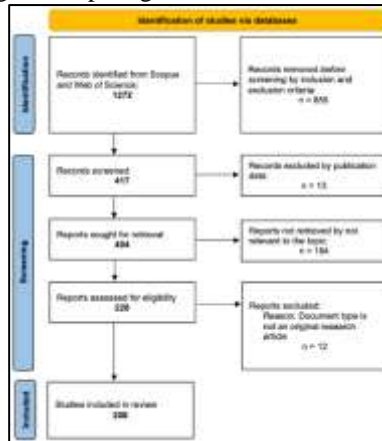
Perbedaan tingkat *job-fit* juga berkaitan dengan akses terhadap peluang kerja dan struktur organisasi yang masih cenderung lebih menguntungkan kelompok dominan. Lingkungan kerja yang belum sepenuhnya inklusif menyebabkan kelompok minoritas menghadapi keterbatasan dalam memperoleh peran yang sesuai dengan kemampuan dan preferensi mereka, termasuk dalam akses menuju posisi strategis dan kepemimpinan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kesetaraan dalam organisasi perlu difokuskan pada penyediaan kondisi kerja yang lebih adil melalui kebijakan sumber daya manusia yang responsif terhadap keberagaman, serta desain pekerjaan yang lebih inklusif. Dengan demikian, peningkatan *job-fit* berdasarkan prinsip DEI tidak hanya berdampak pada kesejahteraan kerja kelompok minoritas, tetapi juga membuka peluang yang lebih besar bagi mereka untuk berkembang dan berkontribusi dalam peran kepemimpinan organisasi yang inklusif.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengikuti pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA-2020). Prosedur yang digunakan mengacu pada langkah-langkah yang direkomendasikan dalam studi-studi sejenis. Bagian ini akan menjelaskan sumber data, proses pengumpulan studi yang relevan, serta strategi analisis yang digunakan untuk menghasilkan tinjauan sistematis mengenai kesesuaian pekerjaan rantai pasok dalam perspektif *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI).

Strategi Pencarian

Sebanyak 1272 artikel awal disaring untuk mengidentifikasi studi yang paling relevan dengan topik penelitian. Setelah proses penyaringan, 208 artikel dipilih untuk dianalisis lebih lanjut. Pemilihan artikel ini dipandu oleh strategi PRISMA yang ditampilkan secara visual dalam diagram alir pada gambar berikut.



Gambar 1 Tinjauan Literatur Sistematis Berdasarkan Metode PRISMA

Kriteria yang digunakan dalam seleksi artikel mencakup poin-poin berikut ini.

1. Rentang Waktu Publikasi
 Artikel yang dipublikasikan antara tahun 2016 hingga 2026 diikutsertakan untuk memastikan cakupan studi yang terkini dan relevan dengan bidang ini.
2. Sumber Basis Data
 Artikel dikumpulkan dari basis data akademik terkemuka yang mencakup artikel-artikel dari jurnal internasional bereputasi dan *peer-reviewed* dalam bidang *supply chain management*. Sumber-sumber ini dipilih karena kredibilitasnya serta cakupan yang luas terhadap topik yang berkaitan dengan DEI, kesesuaian pekerjaan, dan manajemen rantai pasok. Pemilihan Scopus dan Web of Science didasarkan pada kemampuan kedua basis data tersebut dalam menyediakan publikasi ilmiah yang telah melalui proses *peer review*, memiliki standar indeksasi yang ketat, serta banyak digunakan dalam penelitian *systematic literature review*. Penggunaan dua basis data ini juga bertujuan meningkatkan validitas dan kelengkapan data dengan meminimalkan risiko kehilangan artikel relevan yang mungkin hanya terindeks pada salah satu basis data.
3. Proses Seleksi Dua Tahap
 Seleksi artikel dilakukan dalam dua tahap.
 - i. Tahap pertama: Artikel dinilai berdasarkan relevansinya dengan topik DEI dan kesesuaian pekerjaan dalam rantai pasok.
 - ii. Tahap kedua: Proses penyaringan yang lebih rinci dilakukan dengan menggunakan kata kunci spesifik seperti *job-fit*, *social sustainability*, *supply chain*, *diversity*, *equity*, dan *inclusion*.
 Kata kunci tersebut dipilih berdasarkan hasil penelusuran awal literatur serta keterkaitannya dengan tiga konstruk utama penelitian, yaitu kompetensi dan pekerjaan rantai pasok (*supply chain* dan *job-fit*), dimensi keberlanjutan sosial (*social sustainability*), serta perspektif DEI (*diversity*, *equity*, *inclusion*). Kombinasi kata kunci dilakukan untuk memperluas cakupan pencarian sekaligus memastikan artikel yang diperoleh tetap relevan dengan fokus penelitian.
4. Kriteria inklusi dan eksklusi artikel disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Artikel

Aspek	Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Topik	Membahas DEI, <i>job-fit</i> , atau aspek sosial dari <i>sustainability</i> dalam rantai pasok	Tidak membahas aspek sosial <i>sustainability</i> dimana hanya fokus pada aspek lingkungan atau ekonomi
Konteks	Berlaku untuk rantai pasok secara umum atau sektor spesifik yang relevan	Studi yang tidak relevan dengan konteks pekerjaan/ketenagakerjaan dalam rantai pasok
Tahun Publikasi	2016–2026 (10 tahun terakhir)	Publikasi sebelum tahun 2016
Bahasa	Bahasa Inggris	Bahasa selain Inggris
Ketersediaan	Teks lengkap (<i>full text</i>) tersedia	Hanya abstrak dan artikel tidak dapat diakses penuh
Jenis Publikasi	Artikel asli (<i>original research article</i>)	Editorial, surat, komentar, artikel yang ditarik (<i>retracted</i>)
Proses Review	<i>Conference proceeding</i> yang telah melalui <i>peer review</i>	<i>Grey literature</i> , blog, buletin, laporan teknis non-akademis

Sumber Data dan Pengumpulan Data

Dalam tinjauan literatur sistematis ini, pencarian literatur untuk studi tentang DEI dan kesesuaian pekerjaan dalam rantai pasok menggunakan basis data Scopus dan Web of Science karena cakupannya yang luas, indeksasi artikel ilmiah

yang terstandar, serta kemampuannya untuk mencari di berbagai bidang. Untuk menjaga validitas data, proses seleksi dilakukan secara bertahap menggunakan pedoman PRISMA 2020, mulai dari identifikasi, penyaringan, hingga inklusi artikel. Selain itu, artikel yang terpilih harus memenuhi kriteria kualitas berupa publikasi ilmiah yang telah melalui proses *peer review*, tersedia dalam bentuk *full text*, dan memiliki relevansi langsung dengan topik penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis berasal dari sumber yang kredibel dan memiliki kualitas akademik yang memadai. Penelitian ini menggunakan metode PRISMA-2020 yang merupakan pedoman umum untuk analisis bibliometrik dan SLR. PRISMA menguraikan tiga tahap untuk menyeleksi dokumen yang dipublikasikan dari berbagai basis data, yaitu:

1. Identifikasi (*Identification*)

Pada tahap ini, dilakukan pencarian penelitian terdahulu di basis data akademik menggunakan kata kunci yang telah ditentukan. Kata kunci yang digunakan merupakan kombinasi dari istilah-istilah kunci yang relevan dengan topik penelitian, meliputi *job-fit*, *supply chain*, *social sustainability*, *diversity*, *equity*, serta *inclusion*. Seluruh artikel yang muncul dari hasil pencarian berdasarkan kombinasi kata kunci tersebut kemudian dikumpulkan. Tahap selanjutnya akan dilakukan proses penghapusan terhadap artikel-artikel yang terindikasi duplikat.

2. Penyaringan (*Screening*)

Pada tahap ini, artikel yang telah terkumpul disaring berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Penyaringan dilakukan dalam dua langkah berikut ini.

- a. Penyaringan berdasarkan judul dan abstrak dimana artikel yang judul dan abstraknya tidak relevan dengan topik DEI dan kesesuaian pekerjaan di rantai pasok dikeluarkan.
- b. Penyaringan berdasarkan *full text* dimana artikel yang lolos tahap pertama kemudian dibaca secara utuh untuk memastikan kesesuaiannya dengan topik penelitian. Artikel yang tidak memiliki akses teks lengkap, berupa editorial, surat, artikel pendek, atau poster akan dikeluarkan pada tahap ini.

3. Inklusi (*Inclusion*)

Pada tahap ini, artikel yang telah memenuhi semua kriteria inklusi dan lolos proses penyaringan kemudian dimasukkan ke dalam analisis akhir. Artikel-artikel tersebut dikelompokkan berdasarkan tahun publikasi, jenis publikasi, metode pengukuran yang digunakan, serta tingkat validitas dan reliabilitas instrumen kesesuaian pekerjaan dalam perspektif DEI. Artikel yang terpilih tersebut yang menjadi bahan utama untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Hasil Dan Pembahasan

Bab ini menyajikan hasil analisis mengenai tingkat kesesuaian pekerjaan dalam fungsi rantai pasok bagi perempuan berdasarkan pendekatan berbasis kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian pekerjaan *supply chain* tidak bersifat seragam, melainkan bervariasi tergantung pada karakteristik pekerjaan dan tuntutan kompetensi yang melekat pada masing-masing fungsi. Beberapa jenis pekerjaan menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi, sementara pekerjaan lainnya cenderung berada pada kategori netral hingga kurang sesuai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesesuaian pekerjaan tidak dapat digeneralisasi secara keseluruhan dalam konteks rantai pasok, tetapi harus dipahami secara spesifik berdasarkan jenis pekerjaan dan kebutuhan kompetensinya. Selain itu, perbedaan tingkat kesesuaian ini berkaitan erat dengan dominasi jenis kompetensi tertentu, seperti kompetensi fungsional dan relasional yang memengaruhi akses, peran, serta peluang pengembangan individu dalam sistem rantai pasok. Hasil klasifikasi menunjukkan adanya variasi tingkat kesesuaian antar pekerjaan dalam rantai pasok. Perbedaan ini dapat diinterpretasikan berkaitan dengan karakteristik tuntutan pekerjaan, di mana pekerjaan dengan struktur yang lebih jelas dan berbasis analitis cenderung menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih tinggi dibandingkan pekerjaan dengan mobilitas tinggi dan tekanan operasional yang besar. Temuan ini menegaskan bahwa faktor desain pekerjaan dan distribusi kompetensi memiliki peran penting dalam membentuk kesesuaian pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kesesuaian pekerjaan merupakan faktor kunci dalam memahami ketimpangan representasi dan peluang dalam rantai pasok, serta menjadi dasar penting dalam penerapan prinsip DEI yang lebih menyeluruh yang tidak hanya terbatas pada aspek representasi tetapi juga pada distribusi peran dan kompetensi. Selanjutnya, untuk memperoleh temuan tersebut dilakukan serangkaian tahapan pengolahan data yang dijelaskan pada bagian berikut.

Karakteristik Instrumen Penelitian Berdasarkan Kompetensi Supply Chain

Instrumen kuesioner dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan kompetensi-kompetensi dalam manajemen rantai pasok yang diidentifikasi dari studi terdahulu. Kompetensi-kompetensi tersebut dikelompokkan ke dalam empat kategori utama yang mencerminkan dimensi kemampuan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan rantai pasok. Setiap kompetensi dioperasionalkan menjadi satu butir pertanyaan yang mengukur persepsi responden terhadap tingkat kesesuaian pekerjaan tersebut bagi tenaga kerja perempuan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, mulai dari angka 1 (Sangat Tidak Sesuai) hingga angka 5 (Sangat Sesuai).

Kompetensi fungsional menjadi dimensi pertama yang diukur. Dimensi ini mencakup kemampuan teknis yang spesifik terhadap bidang pekerjaan dalam rantai pasok. Klasifikasi kompetensi fungsional dijabarkan ke dalam empat area

utama. Area pertama adalah *procurement* yang difokuskan pada *sourcing management*, yaitu kemampuan mengelola proses pengadaan sumber daya dari pemasok. Area kedua adalah *inventory management* yang mencakup *supply chain planning*, yaitu kemampuan merencanakan kebutuhan dan tingkat persediaan. Area ketiga adalah *shipping management* yang meliputi *shipping operation management*, yaitu kemampuan mengelola operasi pengiriman barang. Area keempat adalah *logistic management* yang mencakup *distribution management*, yaitu kemampuan mengelola jaringan distribusi produk. Dimensi kedua adalah kompetensi relasional yang mencakup kemampuan komunikasi. Kompetensi ini mengukur sejauh mana pekerjaan dalam rantai pasok memerlukan keterampilan berkomunikasi, berkoordinasi, dan membangun hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan internal maupun eksternal.

Seluruh butir pertanyaan yang dikembangkan berdasarkan dimensi-dimensi kompetensi tersebut disusun dalam format kuesioner yang terstruktur. Setiap responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap butir pertanyaan sesuai dengan pengalaman atau persepsinya mengenai tingkat kesesuaian pekerjaan yang dianalisis bagi perempuan. Instrumen ini kemudian disebarkan kepada responden yang telah ditentukan melalui prosedur sampling yang dijelaskan pada subbab berikutnya.

Prosedur Pengukuran Kesesuaian Pekerjaan

Prosedur yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri atas beberapa tahapan sistematis yang dapat digunakan oleh peneliti lain untuk mengukur kesesuaian pekerjaan dalam rantai pasok dari perspektif DEI. Prosedur ini mengintegrasikan identifikasi kompetensi, pengumpulan persepsi, serta klasifikasi berbasis model unimodal untuk menghasilkan kategori *job-fit*.



Gambar 2 Prosedur Pengukuran Kesesuaian Pekerjaan Berbasis DEI

Gambar 2 menggambarkan alur sistematis pengukuran kesesuaian pekerjaan dalam rantai pasok berbasis perspektif DEI yang terdiri dari beberapa tahapan berurutan. Proses dimulai dari identifikasi kompetensi pekerjaan yang mencakup kompetensi fungsional dan relasional sebagai dasar penyusunan indikator pengukuran. Selanjutnya, kompetensi tersebut ditransformasikan menjadi instrumen kuesioner berbasis skala Likert untuk menangkap persepsi responden terhadap tingkat kesesuaian pekerjaan. Tahap berikutnya adalah pengumpulan data persepsi dari tenaga kerja di berbagai fungsi rantai pasok, yang kemudian dianalisis untuk menghasilkan distribusi jawaban empiris pada setiap kategori skala. Distribusi tersebut kemudian dihitung dalam bentuk probabilitas empiris untuk menggambarkan pola persepsi responden secara kuantitatif. Setelah itu, data dimodelkan menggunakan pendekatan distribusi unimodal untuk memperoleh bentuk probabilitas teoritis yang merepresentasikan kecenderungan utama persepsi responden terhadap tingkat kesesuaian pekerjaan. Tahap akhir adalah klasifikasi *job-fit* berdasarkan kategori dengan probabilitas tertinggi yang mengelompokkan hasil ke dalam lima kategori yaitu *Misfit*, *Partial Misfit*, *Netral*, *Partial Fit*, dan *Fit* yang kemudian digunakan untuk memetakan tingkat kesesuaian pekerjaan dalam perspektif DEI pada berbagai fungsi rantai pasok.

1. Identifikasi Kompetensi Pekerjaan

Langkah pertama adalah mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang diperlukan dalam suatu pekerjaan rantai pasok. Berdasarkan tinjauan literatur, kompetensi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori utama, yaitu

- a. Kompetensi Fungsional atau kemampuan teknis yang spesifik terhadap bidang pekerjaan, seperti pengelolaan pengadaan, pengelolaan persediaan, pengelolaan pengiriman, dan pengelolaan distribusi
- b. Kompetensi Relasional atau kemampuan berkomunikasi, berkoordinasi, dan membangun hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal organisasi.

Setiap kompetensi ini kemudian diterjemahkan ke dalam butir instrumen pengukuran kesesuaian pekerjaan berbasis persepsi responden. Contoh butir pertanyaan untuk instrumen tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Kompetensi Fungsional Bidang Procurement
 - i. “Saya mampu mengidentifikasi dan memilih pemasok yang sesuai dengan kebutuhan operasional dan strategi perusahaan.”
- b. Kompetensi Fungsional Bidang Inventory Management

- i. "Saya mampu menyusun perencanaan persediaan berdasarkan permintaan dan kapasitas operasional."
 - c. Kompetensi Fungsional Bidang Shipping Management
 - i. "Saya mampu mengoordinasikan aktivitas pengiriman agar berjalan sesuai jadwal dan efisien."
 - d. Kompetensi Fungsional Bidang Logistic Management
 - i. "Saya mampu memastikan distribusi barang berjalan tepat waktu dan sesuai rencana"
 - e. Kompetensi Relasional Komunikasi
 - i. "Saya mampu menyampaikan perubahan rencana operasional rantai pasok kepada pihak terkait secara jelas agar dapat segera ditindaklanjuti."
2. Pengumpulan Persepsi Responden

Pada tahap ini, peneliti disarankan untuk mengumpulkan data persepsi dari tenaga kerja yang bekerja di sektor rantai pasok. Data dapat dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari angka 1 (Sangat Tidak Sesuai) hingga angka 5 (Sangat Sesuai). Responden diminta untuk menilai setiap butir kompetensi berdasarkan pengalaman atau persepsi mereka mengenai sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai bagi tenaga kerja perempuan atau kelompok minoritas lainnya. Agar hasilnya representatif, pengumpulan data sebaiknya dilakukan pada berbagai jenis pekerjaan rantai pasok, misalnya pekerjaan di bidang pengadaan, pengelolaan persediaan, logistik, dan distribusi. Selain itu, peneliti juga disarankan untuk melibatkan responden dari berbagai tingkatan jabatan, mulai dari staf operasional hingga manajer.
3. Klasifikasi Tingkat Kesesuaian

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah mengklasifikasikan tingkat kesesuaian setiap jenis pekerjaan. Klasifikasi ini dilakukan dengan pendekatan model unimodal untuk data ordinal. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan sifat skala Likert yang berurutan dari sangat tidak sesuai hingga sangat sesuai, serta mengasumsikan bahwa sebagian besar persepsi responden cenderung terkonsentrasi pada satu kategori tertentu dan menyebar ke kategori di sekitarnya. Secara praktis, prosedur klasifikasinya adalah sebagai berikut:

 - a. Menghitung sebaran jawaban aktual atau probabilitas empiris dari seluruh responden untuk setiap jenis pekerjaan. Misalnya, berapa persen responden yang menjawab "Sesuai", "Netral", dan seterusnya.
 - b. Memodelkan sebaran tersebut dengan fungsi matematika unimodal yang menghasilkan probabilitas teoritis. Model ini memastikan bahwa bentuk distribusi probabilitasnya memiliki satu puncak, yang berarti persepsi responden memang terpusat pada suatu tingkat kesesuaian tertentu.
 - c. Menentukan klasifikasi akhir berdasarkan kategori yang memiliki probabilitas tertinggi. Kelima kategori skala Likert dikelompokkan sebagai berikut:
 - i. Skor 1 (Sangat Tidak Sesuai) → Misfit
 - ii. Skor 2 (Tidak Sesuai) → Partial Misfit
 - iii. Skor 3 (Netral) → Netral
 - iv. Skor 4 (Sesuai) → Partial Fit
 - v. Skor 5 (Sangat Sesuai) → Fit

Sebagai contoh, jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa probabilitas tertinggi suatu pekerjaan berada pada kategori skor 4 (Sesuai), maka pekerjaan tersebut diklasifikasikan sebagai *Partial Fit* artinya cukup sesuai bagi kelompok minoritas. Proses ini diulang untuk setiap jenis pekerjaan *supply chain* yang dianalisis. Hasil klasifikasi ini kemudian disusun dalam bentuk pemetaan yang menunjukkan tingkat kesesuaian masing-masing pekerjaan bagi tenaga kerja kelompok minoritas.

Pembahasan Model yang Dihasilkan

Model atau prosedur klasifikasi yang disajikan di atas memiliki beberapa keunggulan yang menjadikannya layak untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya. Pertama, prosedur ini menghormati sifat ordinal dari data skala Likert. Tidak semua metode statistik cocok untuk data ordinal, karena jarak antara kategori "Sangat Tidak Sesuai" dan "Tidak Sesuai" belum tentu sama dengan jarak antara "Netral" dan "Sesuai". Pendekatan unimodal yang digunakan dalam penelitian ini tidak memaksakan asumsi kesetaraan interval sehingga lebih tepat secara metodologis. Kedua, model ini menghasilkan keluaran yang mudah diinterpretasikan. Klasifikasi akhir dalam bentuk Misfit, Partial Misfit, Netral, Partial Fit, dan Fit memberikan gambaran yang jelas dan dapat langsung digunakan oleh praktisi maupun pengambil kebijakan. Seorang manajer sumber daya manusia, misalnya, dapat langsung mengetahui apakah suatu jenis pekerjaan di perusahaannya tergolong sesuai atau tidak sesuai bagi pekerja perempuan. Ketiga, prosedur ini bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan konteks masing-masing penelitian. Peneliti selanjutnya tidak harus terpaku pada empat kompetensi yang disebutkan di atas. Cakupan kompetensi dapat diperluas atau dipersempit tergantung pada kebutuhan dan karakteristik industri yang diteliti. Demikian pula dengan jumlah kategori klasifikasi, dapat disesuaikan dengan skala pengukuran yang digunakan. Keempat, prosedur ini mengisi celah yang selama ini ada dalam studi DEI di rantai pasok. Sebagaimana ditemukan dalam tinjauan literatur, penelitian-penelitian sebelumnya cenderung hanya fokus pada aspek representasi, yaitu berapa banyak kelompok minoritas yang bekerja, tanpa menyediakan alat untuk menilai kualitas kesesuaian pekerjaan itu sendiri. Dengan prosedur ini, peneliti dan praktisi dapat menggali lebih dalam apakah ketidakseimbangan representasi disebabkan oleh ketidaksesuaian pekerjaan atau faktor-faktor lain. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan suatu prosedur sistematis

yang dapat digunakan untuk menyusun profil kesesuaian pekerjaan dalam rantai pasok dari perspektif DEI. Prosedur ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang lebih responsif terhadap kesetaraan di sektor industri yang memiliki aktivitas rantai pasok.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian pekerjaan dalam fungsi rantai pasok tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan serta tuntutan kompetensi yang melekat pada masing-masing jenis pekerjaan. Melalui pendekatan klasifikasi berbasis model unimodal, penelitian ini berhasil mengidentifikasi variasi tingkat kesesuaian pekerjaan yang memberikan gambaran mengenai sejauh mana suatu pekerjaan dapat selaras dengan karakteristik individu. Temuan ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan kesesuaian pekerjaan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam konteks rantai pasok yang kompleks dan dinamis. Secara akademik, penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan kerangka konseptual kesesuaian pekerjaan berbasis perspektif DEI dalam konteks rantai pasok serta memberikan dasar bagi pengembangan instrumen pengukuran kesesuaian pekerjaan yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh praktisi sumber daya manusia dan pihak manajerial rantai pasok dalam merancang strategi penempatan kerja, pengembangan kompetensi, serta kebijakan pengelolaan talenta yang lebih inklusif dan berbasis kesesuaian pekerjaan, terutama pada industri dengan tingkat ketimpangan DEI yang tinggi. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat variasi tingkat kesesuaian pekerjaan berdasarkan karakteristik fungsi dalam rantai pasok di mana pekerjaan yang memiliki struktur kerja lebih jelas, berbasis prosedur, dan bersifat analitis cenderung menunjukkan tingkat *job-fit* yang lebih tinggi dibandingkan pekerjaan yang memiliki tingkat mobilitas tinggi, kompleksitas koordinasi lintas fungsi, serta tuntutan pengambilan keputusan yang lebih dinamis. Hasil ini memberikan implikasi bagi pihak manajerial rantai pasok untuk mempertimbangkan kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan profil kompetensi individu dalam proses penempatan dan pengembangan karier, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja sekaligus mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih inklusif. Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis berupa perlunya penerapan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis pada prinsip DEI. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada representasi, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan mampu mengakomodasi keberagaman karakteristik individu. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kualitas keterlibatan kerja serta mengoptimalkan potensi kepemimpinan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkuat dimensi sosial dalam keberlanjutan rantai pasok dengan menempatkan aspek manusia sebagai elemen penting dalam sistem operasional. Penerapan prinsip inklusivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya mendukung terciptanya keadilan dalam lingkungan kerja, tetapi juga berperan dalam meningkatkan ketahanan organisasi. Pada akhirnya, pengelolaan sumber daya manusia yang lebih inklusif dan adaptif terhadap keberagaman diharapkan mampu mendukung peningkatan daya saing industri secara berkelanjutan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena masih bersifat kajian literatur sistematis sehingga belum diuji secara empiris pada konteks industri nyata. Oleh karena itu, hasil penelitian ini masih bersifat konseptual dan memerlukan validasi lebih lanjut melalui studi lapangan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengaplikasikan model yang dikembangkan dalam penelitian ini pada studi kasus di industri dengan tingkat ketimpangan DEI yang tinggi, seperti industri manufaktur, logistik, atau pertambangan. Selain itu, cakupan kompetensi yang dianalisis perlu diperluas serta diuji secara empiris untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas instrumen yang dikembangkan. Sebagai tahapan lanjutan, penelitian ini juga telah memulai eksplorasi awal di lapangan sehingga studi berikutnya diharapkan dapat mengembangkan pengukuran berbasis data lapangan secara lebih komprehensif. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan instrumen pengukuran kesesuaian pekerjaan yang lebih aplikatif dan dapat digunakan secara langsung oleh praktisi rantai pasok.

Daftar Pustaka

- [1] M. Duarte, K. Losleben, and K. Fjørtoft, "Gender Diversity, Equity, And Inclusion In Academia Institutional focus on diversity, equity, and inclusion affects all parts of higher education management. Gender Diversity, Equity, and Inclusion in Academia: A Conceptual Framework for Sustainable Transformation scrutinises the conceptual framework for diversity."
- [2] Y. Fernando, M. Halili, M. L. Tseng, J. W. Tseng, and M. K. Lim, "Sustainable social supply chain practices and firm social performance: Framework and empirical evidence," *Sustain. Prod. Consum.*, vol. 32, pp. 160–172, Jul. 2022, doi: 10.1016/j.spc.2022.04.020.
- [3] A. David, "Supplier diversity is the present and the future," *Supply Chain Management Review*.
- [4] Z. Arsel, D. Crockett, and M. L. Scott, "Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A Curation and Research Agenda," *Journal of Consumer Research*, vol. 48, no. 5, pp. 920–933, Feb. 2022, doi: 10.1093/jcr/ucab057.
- [5] L. Cen, Y. Han, and J. Wu, "Equal Employment Opportunity in Supply Chains." [Online]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/MeToo_movement,

- [6] A. Chelkha, W. Dachry, and N. Messaoudi, "Toward Resilient and Sustainable Supply Chains: A Literature Review," 2025, pp. 132–152. doi: 10.1007/978-3-031-91334-1_11.
- [7] C. J. Corbett *et al.*, "Diversity, Equity and Inclusion and Operations Management: Critical Linkages and Research Opportunities," *Prod. Oper. Manag.*, vol. 34, no. 3, pp. 310–330, Mar. 2025, doi: 10.1177/10591478251318107.
- [8] Gartner, "2024 women in supply chain survey: Recommitment is urgent as progress stalls," *Gartner*, 2024.
- [9] M. Akbari, S. Ruel, H. T. M. Nguyen, C. Reaiche, and S. Boyle, "Toward gender equality in operations and supply chain management: a systematic review, research themes and future directions," *The International Journal of Logistics Management*, vol. 35, no. 6, pp. 2057–2086, Oct. 2024, doi: 10.1108/IJLM-08-2023-0336.
- [10] S. Ruel and A. Jaegler, "Impact of Gender and Expatriation Choice on Career Paths in Supply Chain Management: Evidence from Master of Science Graduates," *Sustainability*, vol. 13, no. 12, p. 6907, Jun. 2021, doi: 10.3390/su13126907.
- [11] S. Reynolds, "Women in Supply Chain Leadership: Barriers and Opportunities," Jun. 2024, doi: 10.20944/preprints202406.0499.v1.
- [12] O. B. Arowosegbe, J. Agbelusi, O. A. Alomaja, C. C. Makai, and C. Ballali, "Empowering Women in Agricultural Supply Chains: Unlocking Potential for Sustainable Development and Inclusive Growth," *International Journal of Research Publication and Reviews*, vol. 5, no. 9, pp. 2695–2707, Sep. 2024, doi: 10.55248/gengpi.5.0924.2657.
- [13] A. M. O. Hmouda, G. Orzes, and P. C. Sauer, "Sustainable supply chain management in energy production: A literature review," *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 191, p. 114085, Mar. 2024, doi: 10.1016/j.rser.2023.114085.
- [14] C. S. Tang, "Diversity, Equity, and Inclusion: decision science research opportunities," *Decision Sciences*, vol. 55, no. 1, pp. 7–16, Feb. 2024, doi: 10.1111/deci.12614.
- [15] D. R. Asokan, C. M. Smith, and F. A. Huq, "Digitalisation as a catalyst for supplier diversity, equity and inclusion," *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 46, no. 3, pp. 464–489, Feb. 2026, doi: 10.1108/IJOPM-09-2024-0851.
- [16] J. A. Hill, S. H. Chu, and I. Blount, "Inclusive Sourcing: Exploring Missing Links in Procurement and Contracting That Adversely Affect the Upward Mobility of Minority Businesses," *Prod. Oper. Manag.*, vol. 34, no. 3, pp. 502–512, Mar. 2025, doi: 10.1177/10591478241263064.
- [17] G. Berenguer, N. Costas Lorenzo, and A. Sáez de Tejada Cuenca, "The State of Supplier Diversity Initiatives by Large Corporations: The New Sustainable Supply Chain?," *Prod. Oper. Manag.*, vol. 34, no. 3, pp. 541–551, Mar. 2025, doi: 10.1177/10591478241240123.
- [18] M. E. Silva, S. Ruel, and J. M. Sousa-Filho, "Measuring supplier diversity, equity and inclusion (DEI): scale development and empirical validation," *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 29, no. 2, pp. 279–296, Feb. 2024, doi: 10.1108/SCM-06-2023-0306.
- [19] Gartner, "Gartner says 26% of supply chain C-suite roles now filled by women," Gartner.
- [20] J. Kroes, A. Land, A. S. Manikas, and F. Klein, "Gender diversity and injustice among supply chain executives: exploring outcomes that advance social justice," *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 45, no. 3, pp. 677–699, Feb. 2025, doi: 10.1108/IJOPM-06-2023-0524.
- [21] N. Kafa, S. Ruel, and A. Jaegler, "Factors influencing career advancement in supply chain management with gender perspectives: French case study," *The International Journal of Logistics Management*, vol. 35, no. 5, pp. 1549–1576, Aug. 2024, doi: 10.1108/IJLM-11-2022-0453.
- [22] A. Keane, K. Kwon, and J. Kim, "An integrative literature review of person–environment fit and employee engagement," *Journal of Management & Organization*, vol. 30, no. 6, pp. 2149–2178, Nov. 2024, doi: 10.1017/jmo.2023.71.
- [23] V. Agarwal, S. Srivastava, A. Dwivedi, S. K. Paul, and A. Patil, "Investigating Factors for an Inclusive Workforce for Women in the Logistics and Supply Chain Industry," *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, vol. 33, no. 1, pp. 321–344, Jan. 2026, doi: 10.1002/csr.70157.
- [24] A. A. Steiner, L. V. Lerman, D. A. Kai, and G. B. Benitez, "Digital corporate governance at diversity, equity, and inclusion in operations and supply chain management: A mixed-method approach," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 291, p. 109724, Jan. 2026, doi: 10.1016/j.ijpe.2025.109724.
- [25] A. H. Ngah, N. I. Kamalrulzaman, S. Rahi, N. H. Salleh, J. Jeevan, and A. Rashid, "Struggling in a Man's World: Moderated and Mediation Model for Women to Stay in the Logistics Industry," *Transactions on Maritime Science*, vol. 15, no. 1, Feb. 2026, doi: 10.7225/toms.v15.n01.w02.