Social Investment
Knowledge Pod

Wadah artikulasi gagasan dan riset tentang investasi sosial yang memperkuat akuntabilitas, nilai keberlanjutan, dan kolaborasi lintas sektor.

Social Investment Indonesia

Artikel No. 177, Agustus 2026

# Bukan Kematian DEI Melainkan Kelahiran Kembali:

## Membaca "The End of DEI" Karya Alex Edmans



Oleh:
**Jalal**
*Chairperson of Advisory Board*
Social Investment Indonesia
Email: jalal@socialinvestment.id

**Abstrak**

Artikel ini mengulas makalah *"The End of DEI"* karya Alex Edmans yang menyoroti kebuntuan praktik keberagaman, ekuitas, dan inklusi (DEI) di dunia korporat saat ini. Di tengah polarisasi politik dan kritik terhadap DEI yang sekadar mereduksi keberagaman menjadi metrik demografis pencapaian kuota, Edmans menawarkan reformasi paradigma melalui kerangka PSI: *Potential*, *Synergy*, dan *Inclusion*. Kerangka ini menggeser fokus evaluasi menuju potensi kontribusi masa depan individu, pembentukan tim yang sinergis berbasis keragaman kognitif, serta penciptaan inklusi melalui keamanan psikologis yang mengizinkan perdebatan sehat tanpa stigma. Penulis mengapresiasi ketelitian metodologis Edmans yang mengkritisi kelemahan riset DEI arus utama, meski turut mencatat bahwa pendekatan murni berbasis kinerja (bisnis) ini berisiko mengabaikan akar historis ketimpangan struktural. Bagi lanskap bisnis, khususnya di Indonesia yang memiliki regulasi afirmatif bagi penyandang disabilitas dan panduan ESG, kerangka ini menjadi pengingat kritis. Perusahaan didorong untuk tidak sekadar melakukan pemenuhan administratif (*box-ticking*) demografis, melainkan membangun sistem inklusi nyata di mana seluruh pekerja dapat berkontribusi optimal, didengar, dan berani menyuarakan gagasan inovatif.

**Kata Kunci:** DEI (Diversity, Equity, Inclusion); PSI (Potential, Synergy, Inclusion); Alex Edmans; Kinerja Perusahaan; Regulasi Afirmatif; Inklusi Berkelanjutan.




## DEI di Persimpangan Jalan

Jarang ada tiga huruf yang begitu cepat berubah dari jargon kebajikan korporat menjadi medan pertempuran ideologis seperti DEI, singkatan dari *diversity, equity, and inclusion*. Sepuluh tahun lalu, DEI adalah singkatan yang wajib muncul di setiap laporan keberlanjutan; kini ia dihapus diam-diam dari *SEC filing*, dicoret dari situs karier, dan dijadikan alasan pemboikotan konsumen di kedua kubu politik. Di Amerika Serikat, pemerintahan Trump membubarkan program DEI federal dan mendesak sektor swasta mengikutinya; puluhan perusahaan besar—mulai dari Target, Walmart, Meta, hingga Ford—melunakkan atau membubarkan inisiatif itu, sementara yang lain, seperti Costco dan JPMorgan, justru memertahankannya sebagai taruhan strategis.

Di Amerika Serikat, boikot menghantam inisiatif DEI dari kedua arah: konsumen progresif menghukum perusahaan yang mundur, konsumen konservatif menghukum yang bertahan. Di ranah hukum, Mahkamah Agung AS membatalkan kebijakan afirmasi ras dalam admisi universitas, dan pengadilan federal mencabut aturan keberagaman dewan komisaris Nasdaq. Perdebatan ini bukan lagi soal data dan bukti, melainkan soal identitas dan loyalitas kubu—pertanyaan yang menjebak DEI dalam oposisi biner pro atau kontra. Di tengah kegaduhan inilah Alex Edmans, profesor keuangan terkemuka yang sebelumnya mendeklarasikan 'kematian' ESG, mengangkat pena untuk topik yang sama panasnya, lalu mengumumkan 'kematian' DEI dalam judul makalah terbarunya. Tapi, benarkah begitu?

## Dari DEI ke PSI

Edmans membuka makalahnya yang berjudul *The End of DEI* dengan diagnosis yang tajam: kontroversi DEI bukan berasal dari prinsipnya, melainkan dari praktiknya yang mereduksi konsep multidimensi menjadi satu angka, yaitu representasi demografis. Regulasi pemerintah, metrik

remunerasi eksekutif, kebijakan voting investor, bahkan cara firma pencari eksekutif memasarkan diri, semuanya berkutat pada satu ukuran: berapa persen perempuan di dewan, berapa persen minoritas di jajaran senior. Ukuran ini disukai karena dua alasan: kesederhanaan dan klaim relevansi bisnis yang didukung laporan-laporan popular seperti seri publikasi *Diversity Wins* dari konsultan McKinsey.

Namun Edmans menunjukkan bahwa kedua alasan itu rapuh. Ia mengutip kajian Green dan Hand (2024) yang menemukan hasil laporan McKinsey tidak dapat direproduksi bahkan dengan metodologi penulis aslinya, dan merujuk pada rangkaian studi akademik—Adams dan Ferreira (2009), Ahern dan Dittmar (2012), Frijns, Garel, dan Liao (2025)—yang menunjukkan hubungan antara diversitas demografis dan kinerja perusahaan sesungguhnya beragam, bahkan kadang negatif. Lebih tajam lagi, riset Edmans, Flammer dan Glossner (2025) menunjukkan diversitas demografis hampir tidak berkorelasi dengan ekuitas dan inklusi yang sesungguhnya, sementara ekuitas dan inklusi itulah, bukan demografi, yang berkorelasi dengan kinerja finansial. Dengan kata lain, demografi bukan proksi yang kurang sempurna namun cukup baik bagi DEI, melainkan proksi yang memang tidak memadai.

Dari diagnosis itu, Edmans lalu menawarkan reformasi praktik, bukan *rebranding* istilah, melalui tiga pilar: *Potential*, *Synergy*, dan *Inclusion* yang disingkat PSI.

*Potential* menggeser fokus rekrutmen dari pencapaian masa lalu ke kapasitas kontribusi masa depan. Latar belakang demografis bisa informatif tentang lintasan (*trajectory*) seseorang—perempuan di bidang STEM mungkin menghadapi bias tersembunyi yang menekan kinerjanya di masa lalu—tetapi ini hanyalah satu dari banyak faktor kontekstual yang relevan, di samping latar sosial-ekonomi, status generasi pertama di keluarga yang kuliah, atau neurodiversitas. Edmans menegaskan bahwa memertimbangkan konteks semacam ini sepenuhnya meritokratis selama tujuannya menilai potensi masa depan secara lebih akurat, bukan mengganti kriteria kelayakan dengan kuota kelompok.

*Synergy* mengalihkan unit analisis dari individu ke tim: organisasi tidak butuh kumpulan individu terbaik, melainkan tim terbaik. Sinergi bisa lahir dari keragaman kognitif (yang demografi hanya salah satu sumbernya, di samping keahlian, pengalaman, dan cara berpikir), tetapi juga bisa lahir dari kemiripan, misalnya tim kuantitatif yang solid justru diperkuat oleh konsentrasi keahlian serupa. Edmans bahkan menunjukkan bahwa keragaman kognitif berlebihan dapat menimbulkan dis-sinergi lewat tiga jalur: koordinasi yang melemah karena anggota tim berbicara dengan bahasa berbeda, afinitas yang menurun karena homofili manusiawi, dan identitas organisasi yang mengabur karena terlalu banyak arah.

*Inclusion* tetap dipertahankan sebagai elemen ketiga DEI, tetapi perannya diperbesar: bukan lagi pelengkap seremonial, melainkan mekanisme yang mengonversi potensi dan sinergi menjadi hasil nyata. Tanpa keamanan psikologis (*psychological safety*, meminjam istilah Amy Edmondson), keragaman kognitif justru bisa merugikan karena orang menyimpan pandangannya demi menghindari konflik. Namun Edmans juga mengingatkan bahwa inklusi sering disalahpahami sebagai ‘ruang aman’ di mana tak seorang pun boleh dikoreksi atau distandar sama—padahal esensinya justru sebaliknya: menciptakan budaya di mana gagasan berani boleh diperdebatkan, dikritik, bahkan ditolak, tanpa stigma bagi yang mengajukannya.

Makalah ini ditutup dengan seruan bahwa DEI, ESG, dan seluruh hal terkait, seharusnya bukan lagi domain eksklusif divisi HR atau CSR, melainkan tanggung jawab kolektif seluruh organisasi—dan bisa didukung lintas-spektrum politik, bukan hanya satu sisi.

## Ketelitian yang Menyegarkan dan Ruang Perbaikannya

Kekuatan utama Edmans, termasuk yang ditunjukkan pada makalah ini terletak pada keberaniannya menolak dua ekstrem sekaligus. Bukan sekadar mencari jalan tengah yang lunak, melainkan membangun kerangka yang secara analitis lebih kuat dari keduanya. Edmans tidak berpihak pada 'DEI harus dipertahankan apa adanya' maupun 'DEI harus dihapuskan total' seperti yang banyak ditunjukkan oleh pembela dan pengritiknya. Ia memilih membedah mengapa kedua kubu sama-sama terjebak pada kekeliruan metodologis yang serupa: menyamakan korelasi dengan kausalitas, dan menyamakan rata-rata populasi dengan kondisi setiap perusahaan.

Kedua, disiplin metodologis Edmans selalu patut diteladani. Sebagai penulis buku *May Contain Lies: How Stories, Statistics, and Studies Exploit Our Biases – And What We Can Do About It* (terbit 2024) yang sangat bagus itu, ia tak sekadar mengutip riset yang mendukung argumennya, tetapi secara eksplisit menelanjangi kelemahan riset popular yang selama ini menjadi andalan para advokat DEI—termasuk laporan McKinsey yang begitu sering dikutip tanpa verifikasi memadai. Ini adalah kejujuran intelektual yang langka di ranah konsultasi keberlanjutan, di mana laporan sponsor sering diperlakukan sebagai kitab suci.

Ketiga, konsep sinergi sebagai fungsi produksi minimum versus maksimum adalah kontribusi orisinal yang jarang dibahas literatur DEI arus utama: bahwa keragaman optimal bergantung pada apakah organisasi butuh semua fungsi berjalan sama baik (di mana keragaman menguntungkan) atau butuh keunggulan tunggal yang tajam (di mana homogenitas keahlian justru unggul).

Keempat, Edmans berhasil merelokasi inklusi dari posisi seremonial menjadi inti mekanisme, dengan bukti empiris yang konkret, seperti temuan pada studi Nemeth, dkk. (2004) bahwa kelompok yang didorong berdebat dan mengkritik menghasilkan lebih banyak gagasan berkualitas dibanding kelompok yang dilarang saling-mengkritik. Ini memberi pijakan ilmiah bagi budaya perusahaan yang berani, bukan sekadar nyaman.

Tetapi, sekalipun sudah sangat tajam, kerangka *Potential-Synergy-Inclusion* (PSI) agaknya memiliki keterbatasan yang layak dicatat. Pertama, Edmans sendiri mengakui makalah ini berfokus sempit pada argumen bisnis (*business case*), sementara akar historis DEI—gerakan hak sipil, keadilan sosial, dan ketimpangan struktural—sengaja disisihkan. Bagi konteks di luar Amerika Serikat, di mana ketimpangan bersumber dari sejarah kolonial, kasta, atau eksklusi kelompok adat, kerangka yang murni berbasis kinerja organisasi berisiko kehilangan dimensi keadilan substantif yang tak selalu terukur dalam kinerja finansial jangka pendek. Kedua, bagaimapun, 'potensi' dan 'sinergi' jauh lebih sulit diukur dan diaudit dibanding kuota demografis, dan ini adalah risiko yang bisa membuka celah subjektivitas baru, bahkan bias terselubung, jika tidak dikawal dengan struktur penilaian yang ketat sebagaimana diingatkan Edmans sendiri melalui rujukan pada wawancara terstruktur (Levashina, dkk., 2014). Ketiga, makalah ini relatif minim membahas bagaimana kerangka PSI beroperasi di luar konteks Anglo-Amerika, termasuk di pasar berkembang dengan struktur regulasi afirmatif yang berbeda, seperti kuota disabilitas atau representasi kelompok adat.

## Pelajaran bagi Perusahaan

Bagi manajemen perusahaan, pelajaran pertama dari makalah Edmans adalah perlunya audit kritis: periksa apakah program DEI perusahaan sungguh berhenti pada *dashboard* persentase gender dan etnis di jenjang manajerial, atau benar-benar diterjemahkan menjadi keputusan rekrutmen berbasis potensi, desain tim berbasis komplementaritas keahlian, dan mekanisme yang mendorong karyawan junior berani menantang pandangan senior. Perusahaan yang hanya mengejar angka demografis berisiko terjebak dalam *box-ticking* yang rentan dibubarkan begitu tekanan politik atau investor berubah arah—persis pola yang terjadi pada gelombang penentangan DEI di Amerika Serikat di bawah Donald Trump sepanjang 2025–2026.

Bagi perusahaan Indonesia, kerangka ini relevan namun perlu dibaca dengan kacamata regulasi domestik yang justru sudah cenderung berbasis prinsip afirmatif yang jelas—bukan sekadar sukarela. UU No. 8/2016 mewajibkan kuota 1% pekerja penyandang disabilitas di sektor swasta dan 2% di BUMN, sebuah kebijakan yang justru selaras dengan gagasan Edmans tentang mengatasi hambatan struktural dalam mengakses potensi yang sebelumnya tak teruji pasar kerja. POJK mengenai keuangan berkelanjutan turut mendorong pengungkapan keberagaman dan inklusi sebagai bagian pilar S dalam laporan keberlanjutan emiten dan lembaga jasa keuangan.

Di sinilah kerangka PSI paling berguna: bukan untuk melemahkan kewajiban afirmatif yang memang dibutuhkan mengatasi ketimpangan struktural historis Indonesia, melainkan untuk memastikan perusahaan tidak berhenti pada kepatuhan administratif kuota, tetapi membangun sistem yang benar-benar memungkinkan pekerja disabilitas, perempuan, dan kelompok minoritas lain berkontribusi optimal serta bersuara dalam pengambilan keputusan. Bagi klien-klien sektor ekstraktif, perkebunan, dan manufaktur, pelajaran paling praktisnya adalah: ukur bukan hanya siapa yang direkrut, tetapi siapa yang benar-benar didengar dalam rapat, dipromosikan atas dasar lintasan kontribusi, dan diberi ruang menyampaikan pandangan berbeda tanpa risiko karier. Karena di situlah, menurut Edmans, nilai sesungguhnya dari keberagaman terwujud dan bisa membawa manfaat bagi perusahaan.

**PERNYATAAN UMUM *(DISCLAIMER)***

Seluruh penunjukan, pendapat, dan ekspresi yang disampaikan dalam publikasi ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab penulis. Isi tulisan tidak selalu mencerminkan pandangan resmi Social Investment Indonesia maupun mitra- mitra strategisnya, terutama dalam hal yang berkaitan dengan isu hukum, batas teritorial, dan kelembagaan. Setiap analisis, interpretasi, dan sudut pandang yang digunakan disampaikan dalam kerangka akademik dan dialogis, serta tidak dimaksudkan untuk mewakili posisi institusional organisasi manapun.

**TENTANG SOCIAL INVESTMENT INDONESIA (SII)**

Social Investment Indonesia (SII) adalah inisiatif independen yang mendorong praktik investasi sosial yang berdampak, terukur, dan kolaboratif untuk mendukung keberlanjutan sosial dan lingkungan. Melalui layanan pengetahuan, fasilitasi multipihak, dan verifikasi dampak, SII berupaya memperkuat tata kelola sosial yang inklusif dan berbasis nilai.

Social Investment Indonesia

**E-mail: info@socialinvestment.id**

**Social Investment Indonesia**