

Budaya Organisasi Inklusif: Meningkatkan Keragaman Dan Kesetaraan Dalam Tempat Kerja

Serlin Serang¹, Dirga Dwi Putra A², Siadi³, Amiruddin Kadir⁴

^{1,2,3,4} Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia

Abstrak

Penelitian ini mengkaji bagaimana budaya organisasi inklusif dapat meningkatkan keragaman dan kesetaraan di tempat kerja. Melalui analisis literatur dan studi kasus pada beberapa perusahaan, ditemukan bahwa budaya organisasi yang inklusif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai perbedaan individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan inklusif dalam manajemen organisasi tidak hanya meningkatkan keragaman dan kesetaraan, tetapi juga berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Keragaman, Kesetaraan

Abstract

This research examines how inclusive organizational cultures can increase diversity and equity in the workplace. Through literature analysis and case studies at several companies, it was found that an inclusive organizational culture plays an important role in creating a work environment that supports and respects individual differences. The results showed that an inclusive approach in organizational management not only increases diversity and equity, but also contributes to better organizational performance and higher employee satisfaction.

Keywords : Organizational Culture, Diversity, Equality

Copyright (c) 2023 Serlin Serang

✉ Corresponding author :

Email Address : serlin.serang@umi.ac.id

PENDAHULUAN

Keragaman dan kesetaraan di tempat kerja menjadi topik penting dalam manajemen organisasi modern. Budaya organisasi inklusif, yang menghargai dan merangkul perbedaan individu, telah terbukti meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Di era globalisasi ini, perusahaan menghadapi tantangan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inklusif bagi semua karyawan, tanpa memandang latar belakang budaya, gender, ras, atau kepercayaan. Dunia kerja saat ini semakin beragam, dengan karyawan yang berasal dari berbagai latar belakang, budaya, dan pengalaman. Keragaman ini membawa banyak manfaat bagi perusahaan, termasuk peningkatan kreativitas, inovasi, dan pemahaman pasar yang lebih luas. Namun, keragaman juga dapat menimbulkan tantangan, seperti prasangka,

diskriminasi, dan rasa tidak nyaman bagi karyawan yang merasa berbeda. Budaya organisasi yang inklusif dapat membantu mengatasi tantangan ini dan menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi semua karyawan. Budaya organisasi inklusif dicirikan oleh nilai-nilai seperti penghargaan terhadap keragaman, rasa hormat, dan kesetaraan. Dalam budaya organisasi yang inklusif, semua karyawan merasa diterima, dihargai, dan diberdayakan untuk mencapai potensi penuh mereka.

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan saling terhubung saat ini, kepemimpinan inklusif, keberagaman, efektivitas organisasi, dan inovasi menjadi semakin penting (Dolphina, & Iswanto, I. (2023)). Gaya kepemimpinan inklusif telah terbukti berdampak positif terhadap kinerja tim dan mendorong budaya inovasi dalam organisasi (Nguyen et al., 2022). Hal ini sangat relevan di sektor startup teknologi, di mana perspektif yang beragam dapat memicu solusi kreatif dan mendorong batas-batas pemikiran konvensional. Kepemimpinan inklusif menumbuhkan lingkungan di mana bakat dan perspektif yang beragam dihargai, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan, kepuasan, dan kinerja karyawan (Agustina et al., 1991; Jalil, 2017). Penelitian telah menunjukkan bahwa ada korelasi yang kuat antara kepemimpinan inklusif dan keberhasilan proyek, dengan keterlibatan kerja yang memainkan peran sebagai penengah (Jalil, 2017). Selain itu, kesesuaian antara orang dan pekerjaan telah ditemukan untuk memoderasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja, yang menekankan pentingnya menyelaraskan keterampilan dan minat individu dengan persyaratan pekerjaan (Faliza et al., 2024; Jalil, 2017).

Keragaman dalam angkatan kerja telah dikaitkan dengan peningkatan efektivitas organisasi (Odita & Egbule, 2015). Misalnya, keragaman budaya telah terbukti sangat efektif dalam meningkatkan pembangunan tim dan pelatihan kelompok, yang pada gilirannya memediasi hubungan antara keragaman tenaga kerja dan efektivitas organisasi (Odita & Egbule, 2015). Tempat kerja inklusif yang mendukung keragaman saraf juga dapat meningkatkan hasil kerja karyawan dan organisasi (Khan et al., 2022). Dengan mengkonfigurasi ulang proses rekrutmen dan seleksi, menerapkan praktik pengembangan dan pelibatan, serta mengelola persepsi diskriminasi terbalik, organisasi dapat memanfaatkan manfaat dari tempat kerja yang inklusif (Khan et al., 2022). Kepemimpinan inklusif juga dapat berkontribusi dalam menumbuhkan rasa kebermaknaan kerja, yang telah terbukti berdampak positif pada inklusi organisasi (Bhatti et al., 2022). Kepemimpinan yang melayani, khususnya, telah terbukti memainkan peran penting dalam menciptakan inklusi organisasi melalui kebermaknaan kerja (Bhatti et al., 2022).

MATERI DAN METODE

o KEPEMIMPINAN INKLUSIF

Kepemimpinan inklusif merupakan pergeseran paradigma dari pendekatan kepemimpinan tradisional. Kepemimpinan inklusif menekankan pentingnya menciptakan lingkungan di mana individu dari berbagai latar belakang merasa dihormati, dihargai, dan diberdayakan. Pemimpin yang inklusif menunjukkan sifat-sifat seperti empati, komunikasi terbuka, dan komitmen untuk memahami dan memanfaatkan kekuatan unik setiap anggota tim. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif menumbuhkan rasa aman secara psikologis, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan meningkatkan kerja sama tim, yang pada akhirnya

berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi (Esterhuizen & Freshwater, 2015; Fu et al., 2022).

Keragaman dan Efektivitas Organisasi

Konsep keragaman mencakup perbedaan ras, etnis, gender, usia, budaya, dan dimensi lainnya. Tenaga kerja yang beragam dianggap sebagai aset strategis, yang menawarkan berbagai perspektif yang dapat mendorong inovasi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan. Organisasi yang memprioritaskan keragaman sering kali mengalami peningkatan kreativitas, retensi talenta yang lebih baik, dan kemampuan beradaptasi yang lebih baik dalam lanskap bisnis yang berubah dengan cepat. Namun, realisasi manfaat ini bergantung pada penciptaan lingkungan yang inklusif di mana karyawan yang beragam dapat berkembang dan berkontribusi secara efektif (Joseph et al., 2021; Opall, 2021).

Inovasi dan Keberagaman

Inovasi, yang sering digembar-gemborkan sebagai landasan keberhasilan organisasi, bergantung pada pengenalan ide dan perspektif baru. Penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara keragaman dan inovasi, karena tim yang beragam lebih cenderung menghasilkan beragam sudut pandang dan pendekatan. Interaksi individu dengan berbagai latar belakang dan gaya kognitif dapat menghasilkan pemikiran yang mengganggu dan penciptaan solusi yang sesuai dengan basis pelanggan yang lebih luas. Dengan demikian, keragaman diakui sebagai katalisator untuk mendorong batas-batas pemikiran konvensional dan mendorong terobosan inovasi (Loghmani & Fani, 2023; Wong et al., 2015).

Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan inklusif, yang dicirikan oleh keaslian, integritas, dan fokus pada perilaku etis, selaras dengan model kepemimpinan transformasional. Melalui penekanannya pada pemberdayaan, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual, kepemimpinan transformasional dapat memfasilitasi lingkungan yang kondusif bagi efektivitas dan inovasi organisasi (Ali et al., 2020; Fu et al., 2022; Judge & Piccolo, 2004).

o MANAJEMEN KEBERAGAMAN

Menurut beberapa ahli, keragaman adalah ciri yang membedakan setiap individu dari yang lain. Keragaman merupakan perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis dan pribadi. Karakteristik biografis seperti umur, jenis kelamin, ras, agama, dan identitas budaya dapat diamati dengan mudah. Sementara karakteristik pribadi meliputi nilai-nilai kepribadian seseorang yang mempengaruhi perilakunya dan membantu menentukan kesamaan saat seseorang lebih mengenal orang lain. (Robbins, 2015) (Hayes, 2009) Keanekaragaman dalam diri individu dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi primer dan dimensi sekunder. Dimensi primer meliputi usia, jenis kelamin, kemampuan fisik, orientasi seksual, ras, dan etnis. Dimensi sekunder mengacu pada pendidikan, status perkawinan, peran organisasi dan tingkat, agama, bahasa, pendapatan, lokasi geografis dan faktor lain yang mempengaruhi individu.. Ada ahli (Ardhaki, 2016) menyatakan Keanekaragaman dalam diri individu dapat dipengaruhi oleh tiga dimensi, yaitu dimensi internal, eksternal dan organisasi. Dimensi internal mencakup faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, orientasi seksual, kemampuan fisik, ras dan etnis. Dimensi

eksternal meliputi lokasi geografis, kebiasaan pribadi, pendapatan, agama, pendidikan, pengalaman kerja, status perkawinan, dan penampilan orang tua. Dimensi organisasi meliputi jabatan atasan, bidang kerja, serikat pekerja, jabatan, klasifikasi fungsional, departemen atau kelompok dan tempat kerja.

Management keberagaman adalah praktik dan strategi untuk mengelola, memahami, dan memanfaatkan perbedaan individu dalam lingkungan kerja. Ini melibatkan pengakuan dan penerimaan terhadap perbedaan-perbedaan seperti ras, gender, orientasi seksual, usia, kapabilitas, dan latar belakang budaya. Kedepannya untuk menciptakan lingkungan kerja inklusif dan memaksimalkan potensi setiap individu demi meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi Kementerian Perindustrian RI lebih lanjut menyatakan bahwa keberagaman mengacu pada perpaduan keanggotaan suatu organisasi berdasarkan jenis kelamin, ras, suku, dan karakteristik lainnya (Kementerian Perindustrian RI, 2017). Menghargai dan memberikan apresiasi terhadap keberagaman individu sangat penting dalam lingkungan kerja. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memotivasi individu untuk bekerja secara maksimal. Selain itu, memahami dan menerima perbedaan dapat mengurangi diskriminasi dan memperkuat hubungan antar karyawan, yang pada akhirnya dapat memperkuat dan memperpanjang keberlangsungan perusahaan.

Secara umum manajemen keragaman dapat diartikan sebagai (Thomas, 2012) kemampuan seorang individu untuk membuat keputusan kualitatif tentang kesamaan diantara, dengan cara yang tidak menciptakan ketegangan dan memastikan landasan bersama. Manajemen keragaman adalah upaya untuk memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan dari berbagai latar belakang untuk berpartisipasi dalam proses dan tujuan organisasi, dengan tujuan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Implementasi manajemen keberagaman dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan tindakan-tindakan yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam perusahaan diterima dan dipromosikan secara adil tanpa diskriminasi berdasarkan faktor-faktor seperti agama, gender, umur, masa kerja, ras, dan etnis. Ini melibatkan beberapa praktik seperti rekrutmen yang adil, seleksi yang tidak diskriminatif, promosi yang berdasar pada kualifikasi dan kinerja, pelatihan dan pengembangan yang inklusif (Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023)). kompensasi yang adil, dan jaminan kesehatan yang merata. Implementasi manajemen keberagaman memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap karyawan merasa diterima dan dihargai, dan meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Menurut (Cooke, 2012) Konsep manajemen keragaman atau deversitas tersebar luas dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan menerapkan di beberapa negara kurang berkembang, serta di perusahaan nasional dan multinasional.

o KINERJA ORGANISASI

Kinerja organisasi merupakan efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus mencapai kebutuhannya secara efektif (Destriyani, 2015). Indikator penelitian dalam variabel ini yaitu masukan, proses pelaksanaan, hasil kerja dan manfaat atau dampak (Mustari, dkk (2024)). Kinerja organisasi menurut Sobandi (2006) merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu

tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact. Kinerja organisasi diperlukan untuk memahami dan meningkatkan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi yang optimal good corporate governance (GCG). Kinerja karyawan tidak hanya berasal dan datang dari dalam diri karyawan itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor di luar diri. Penelitian ini dibuat untuk meneliti kedua hal tersebut, yaitu pelatihan dan motivasi kerja karyawan. Sejauh mana pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan juga dampaknya terhadap kinerja organisasi yang dalam hal ini adalah Kementerian Komunikasi dan Informatika. Faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja menurut pendapat Keith dan Newstrom (2000) adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation), yaitu $\text{Human performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis sumber-sumber terdahulu atau yang sering disebut juga dengan metode studi pustaka. Pendekatan ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis literatur, artikel, jurnal, buku, dan sumber-sumber terpercaya lainnya yang relevan dengan topik penelitian, yaitu perbedaan generasi dalam budaya organisasi. Metode analisis sumber-sumber terdahulu dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh wawasan yang mendalam tentang perubahan lintas generasi dalam berbagai aspek budaya organisasi, serta memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang peran generasi dalam membentuk budaya organisasi (Cahyono, Dkk. (2024)).

PEMBAHASAN

Era globalisasi memang menuntut perusahaan untuk beradaptasi dan memiliki strategi bisnis yang kuat untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Manajemen keragaman memang bisa menjadi salah satu faktor keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Keragaman di tempat kerja mengacu pada kehadiran perbedaan individu dalam organisasi, termasuk perbedaan dalam gender, ras, etnis, orientasi seksual, dan latar belakang budaya. Kesetaraan adalah prinsip memberikan perlakuan yang adil dan setara kepada semua karyawan, memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi. Dengan adanya keragaman latar belakang, pengalaman, dan perspektif, kreativitas dan inovasi dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya bisa membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Reputasi perusahaan sebagai tempat yang toleran dan menghargai perbedaan juga bisa mempengaruhi minat karyawan untuk bergabung dan membuat mereka lebih loyal, produktif, dan berkomitmen.

Manajemen keragaman perusahaan memiliki banyak manfaat, termasuk meningkatkan solusi masalah melalui keragaman sumber pengetahuan, memperkuat posisi kompetitif organisasi, memenuhi harapan pelanggan, meningkatkan produktivitas dalam tugas-tugas rumit, dan membuat pelanggan merasa lebih nyaman bekerjasama dengan anggota organisasi yang mirip dengan mereka. Hal tersebut searah dengan pernyataan (Meena, 2017) Ada beberapa praktik manajemen keragaman atau diversitas dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia pertama yaitu dalam proses rekrutmen dan pengembangan karyawan memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang beragam dari berbagai latar belakang, seperti gender, ras, etnis, orientasi seksual, dan lain-lain. Hal ini juga memastikan bahwa karyawan dari berbagai latar belakang memiliki akses yang sama untuk

peluang pengembangan karir dan memastikan bahwa mereka dikembangkan dengan adil dan inklusif. (Peters, 2010) . Dengan adanya penerapan manajemen keragaman, perusahaan dapat memperluas basis rekrutmen dan memperkaya lingkungan kerja dengan individu-individu berkualitas dari berbagai latar belakang dan pengalaman. Ini membantu memperkuat posisi perusahaan dalam pasar tenaga kerja dan memperkuat citra merek perusahaan sebagai tempat yang inklusif dan menghargai keragaman. Kemudian, dengan membentuk pemahaman yang lebih luas tentang individu yang berbeda, perusahaan dapat memperkuat kerja sama dan memperkuat hubungan antar individu dalam organisasi.

kedua yaitu pelatihan ini penting agar karyawan memiliki pemahaman dan pendidikan yang tepat tentang keragaman dan sensitivitas budaya, sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dengan rekan kerja yang beragam dan melayani pelanggan yang berbeda dengan cara yang baik dan profesional. Pelatihan ini juga bisa membantumengurangi praktik diskriminasi dan mempromosikan budaya kerja yang inklusif dan memuaskan bagi semua orang. Tutar beberapa ahli mendefinisi pelatihan keragaman bisa berbeda antar organisasi dan dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memahami dan mengatasi keragaman. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk memastikan bahwa pelatihan keragaman yang mereka berikan sesuai dengan kebutuhan dan filosofi organisasi mereka sendiri. Ketiga Meningkatkan akses dan partisipasi bagi semua karyawan dalam program dan kegiatan organisasi: Perusahaan harus memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses yang sama dan dapat berpartisipasi dalam program dan kegiatan organisasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa diakui dan dihargai serta memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi pada perusahaan. Meningkatkan akses dan partisipasi juga dapat mengurangi diskriminasi dan memperkuat budaya keragaman dan inklusi dalam organisasi. Selanjutnya yaitu Promosi dari perusahaan untuk menghormati perbedaan individu dalam lingkungan kerja juga penting. Perusahaan memastikan bahwa proses rekrutmen, penempatan, dan promosi karyawan berdasarkan kualifikasi dan kemampuan untuk pekerjaan, bukan latar belakang, agama, atau budaya. Manajemen keragaman melibatkan aktivitas penting seperti rekrutmen, pelatihan, promosi, dan pemanfaatan individu dari berbagai latar belakang, agama, dan budaya. Perusahaan bertekad untuk

Selain itu Budaya organisasi inklusif memiliki banyak manfaat bagi perusahaan, antara lain: **Meningkatkan kinerja:** Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya organisasi yang inklusif memiliki kinerja yang lebih baik daripada perusahaan dengan budaya organisasi yang tidak inklusif. **Meningkatkan inovasi:** Keragaman pemikiran dan pengalaman dapat mendorong inovasi dan membantu perusahaan untuk menemukan solusi baru untuk masalah. **Meningkatkan retensi karyawan:** Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati lebih cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan. **Meningkatkan reputasi perusahaan:** Perusahaan dengan budaya organisasi yang inklusif memiliki reputasi yang lebih baik dan lebih menarik bagi talenta terbaik. Kemudian beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk membangun dan memelihara budaya organisasi yang inklusif, antara lain: **Membuat komitmen:** Pimpinan perusahaan harus berkomitmen untuk membangun budaya organisasi yang inklusif dan mengkomunikasikan komitmen ini kepada semua karyawan. **Meningkatkan kesadaran:** Penting untuk meningkatkan kesadaran tentang keragaman dan inklusi di tempat kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui

pelatihan, seminar, dan program edukasi lainnya. **Membangun rasa hormat:** Penting untuk menciptakan lingkungan kerja di mana semua karyawan merasa dihormati dan dihargai. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong komunikasi yang terbuka dan jujur, serta dengan menegakkan kebijakan anti-diskriminasi. **Memberdayakan karyawan:** Penting untuk memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan, pengembangan karir, dan peluang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

SIMPULAN

Budaya organisasi inklusif memainkan peran penting dalam meningkatkan keragaman dan kesetaraan di tempat kerja. Dengan menerapkan kebijakan dan praktik yang mendukung inklusivitas, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, inovatif, dan produktif. Kepemimpinan yang inklusif, kebijakan yang adil, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi terbuka adalah elemen kunci dari budaya inklusif yang efektif. Budaya organisasi inklusif adalah kunci untuk menciptakan tempat kerja yang positif dan produktif bagi semua karyawan. Dengan menerapkan strategi yang tepat, perusahaan dapat membangun budaya organisasi yang inklusif dan menuai banyak manfaat dari keragaman dan kesetaraan

Referensi :

- Agustina, T., Ahmad Muktamar, B., Huda, M., Maselena, A., & Hashim, A. (1991). Management Effect Of Business And Personal Relationship For Managing A Business. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(11), 2020.
- Ali, M., Sheikh, A. Z., Ali, I., Jinji, P., & Sumbal, M. S. (2020). The moderating effect of supervisor-subordinate guanxi on the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness. *Journal of East-West Business*, 26(2), 161-192
- Ardhaki, M. S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceive organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 407-432
- Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O., & Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2059828.
- Cahyono, D., Al Kautsarrani, D. L., & Kusmayati, N. K. (2024). Jadilah Budaya Organisasi Generasi Yang Handal. *Jurnal Multidisiplin Inovatif*, 8(3).
- Cooke, F. L. (2012). Managing diversity in Chinesandan Indian organizations: A qualitative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 12-32.
- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 1439-1456.
- Dolphina, E., Kalsum, E. U., Malihah, L., & Iswanto, I. (2023). Analisis Bibliometrik Kepemimpinan Inklusif dan Diversitas: Menilai Dampaknya pada Efektivitas Organisasi dan Inovasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 2(03), 272-282.

- Esterhuizen, P., & Freshwater, D. (2015). A Delphi Study: Towards a clear definition an operationalization of 'inclusive leadership' (in a global context?). In *Going Global: Inclusion, innovation, impact* (pp. 140–151). Institute of Education Press.
- Faliza, N., Setiawan, R., & Agustina, W. (2024). The Effect of Leadership Effectiveness and Islamic Work Motivation on Organization Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 409–425
- Jalil, T. (2017). Impact of inclusive leadership on project success with mediating role of work engagement and person job fit. Unpublished Master Thesis, University of Science and Technology, 1–45.
- Joseph, M. M., Ahasic, A. M., Clark, J., & Templeton, K. (2021). State of women in medicine: history, challenges, and the benefits of a diverse workforce. *Pediatrics*, 148(Supplement 2).
- Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M., & Buckmaster, S. (2022). Insights into creating and managing an inclusive neurodiverse workplace for positive outcomes: A multistaged theoretical framework. *Group & Organization Management*, 10596011221133584
- Loghmani, H., & Fani, H. (2023). Bootless Application of Greedy Re-ranking Algorithms in Fair Neural Team Formation. *International Workshop on Algorithmic Bias in Search and Recommendation*, 108–118.
- Mustari, V. H., Hasan, S. Z., Sulaeman, M. M., Lubis, F. M., & Suyatno, A. (2024). Pengaruh Diversitas dan Inklusi Terhadap Kinerja Organisasi. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(2), 3199-3204.
- Odita, A. O., & Egbule, S. (2015). Workforce diversity and organizational effectiveness in Nigerian brewery industry. Delta State University
- Robbins, S. P. (2015). *Organizational behavior*. Salemba Empat
- Thomas, R. R. (2012). Organizational diversity: A missed opportunity. *Employment Relations*, 1-8