

MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI YANG INKLUSIF: TANTANGAN DAN KEUNTUNGAN DARI KEBIJAKAN DIVERSITAS

Nadia Prasista Arisanti¹, Mirzam Arqy Ahmadi²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jawa Tengah, Indonesia

¹b100210330@student.ums.ac.id

Abstract

In the context of organizations, diversity and inclusion become important issues that must be managed to improve employee performance and satisfaction. Diversity can influence the mindset and values of each individual, thus requiring effective policies to manage differences that can build an inclusive organizational culture. This research aims to analyze the relationship between diversity and inclusion policies and cultural effectiveness, identifying the challenges and benefits of implementing these policies. The method used is a literature review with a qualitative approach, collecting data from indexed scientific articles between the years 2018 to 2024. The implementation of diversity and inclusion policies has proven to enhance creativity, better decision-making, as well as employee engagement and retention. An inclusive work environment contributes to the productivity and reputation of the organization. The implementation of diversity and inclusion policies provides significant benefits to the organization, but challenges such as employee resistance and lack of management support need to be addressed to achieve optimal results. Diversity must be balanced with inclusion to create a productive organizational culture.

Keywords: Diversity, Inclusion Training, Organizational Culture, Diversity Management, Cultural Competence.

Abstrak

Dalam konteks organisasi, keberagaman dan inklusi menjadi isu penting yang harus dikelola untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Keberagaman dapat mempengaruhi pola pikir dan nilai setiap individu sehingga memerlukan kebijakan yang efektif untuk mengelola perbedaan yang dapat membangun budaya organisasi yang inklusif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kebijakan diversitas dan inklusi dengan efektivitas budaya, mengidentifikasi tantangan dan keuntungan dari implementasi kebijakan tersebut. Metode yang digunakan adalah *literature review* dengan pendekatan kualitatif, mengumpulkan data dari artikel ilmiah terindeks antara tahun 2018 hingga 2024. Penerapan kebijakan diversitas dan inklusi terbukti

Article History

Received: January 2025

Reviewed: January 2025

Published: January 2025

Plagirism Checker No 234

Prefix DOI :

10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Musytari



This work is licensed under
a [Creative Commons
Attribution-NonCommercial
4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

meningkatkan kreativitas, pengambilan keputusan yang lebih baik, serta keterlibatan dan retensi karyawan. Lingkungan kerja yang inklusif berkontribusi pada produktivitas dan reputasi organisasi. Implementasi kebijakan diversitas dan inklusi memberikan keuntungan signifikan bagi organisasi, namun tantangan seperti resistensi karyawan dan kurangnya dukungan manajemen perlu diatasi untuk mencapai hasil optimal. Keberagaman harus diimbangi dengan inklusi untuk menciptakan budaya organisasi yang produktif.

Kata Kunci: Diversitas, Pelatihan Inklusi, Budaya Organisasi, Manajemen Keragaman, Kompetensi Budaya.

PENDAHULUAN

Sejak kemerdekaan pada tahun 1945, Indonesia telah menjadi negara dengan keragaman yang besar, tidak hanya dari segi etnis dan budaya, tetapi juga dari segi agama. Keragaman tersebut dapat mempengaruhi pola pikir dan nilai setiap individu dalam memandang berbagai latar belakang tersebut. Oleh sebab itu, memahami keberagaman yang ada adalah konsep yang harus dilakukan secara terus-menerus. Keberagaman akan selalu ada di dalam kehidupan manusia. Perlu adanya kebijakan yang mengatur dan mengarahkan bagaimana cara untuk menyikapi keberagaman tersebut, sebab tidak semua individu menerima adanya perbedaan.

Keragaman dan inklusi menjadi topik yang sangat penting di era globalisasi saat ini dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) pada suatu organisasi. Perubahan demografis, globalisasi, dan tuntutan sosial mendorong organisasi untuk mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengelola keberagaman. Keberagaman ini dapat memberikan potensi besar sekaligus tantangan dalam pengelolaan organisasi. Organisasi yang hanya memiliki keberagaman tidak menjamin adanya inklusi dalam budaya organisasi. Oleh karena itu, fungsi keberagaman dan inklusi harus saling melengkapi (Kuknor & Bhattacharya, 2022).

Meningkatnya kinerja dan kepuasan karyawan dapat disebabkan karena budaya organisasi yang inklusif. Budaya organisasi yang inklusif mampu menghargai, menghormati, dan merangkul perbedaan yang ada pada setiap individu. Budaya organisasi yang inklusif dapat membantu mengatasi masalah yang timbul akibat keberagaman dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, sehingga setiap karyawan dapat merasakan manfaatnya (Serang et al., 2024). Rasa hormat, kesetaraan, dan penghargaan terhadap keberagaman merupakan nilai-nilai mendefinisikan budaya organisasi yang inklusif. Budaya organisasi yang inklusif membuat karyawan merasa dihargai, diterima, dan bebas untuk mewujudkan potensi mereka.

Dalam perusahaan, tingginya tingkat keterlibatan dan retensi karyawan terjadi ketika perusahaan memprioritaskan diversitas dan inklusi, karyawan yang beragam memberikan peningkatan keuntungan dan kinerja secara menyeluruh (Böhm et al., 2021). Meskipun demikian, perusahaan menyadari bahwa staf yang beragam dapat berkontribusi lebih besar terhadap produktivitas di semua tingkat organisasi dalam hubungannya dengan budaya tempat kerja yang inklusif (Anwar & Abdullah, 2021). Berdasarkan artikel yang dimuat dalam Cerkl *Broadcast*,

Google dikenal dengan program-program keberagaman dan inklusi yang inovatif. Mereka memiliki jaringan karyawan yang beragam, termasuk kelompok sumber daya karyawan (ERGs) untuk berbagai identitas. Hasilnya, Google berhasil menarik dan mempertahankan talenta terbaik dari seluruh dunia, meningkatkan inovasi, dan membangun reputasi sebagai perusahaan yang inklusif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara kebijakan diversitas dan inklusi dengan efektivitas budaya organisasi, mengidentifikasi tantangan dan hambatan dalam implementasi diversitas dan inklusi, mengidentifikasi keuntungan dari penerapan kebijakan diversitas dan inklusi serta memberikan pengembangan rekomendasi. Analisis ini penting untuk dilakukan sebab dunia kerja yang dinamis, pentingnya budaya organisasi, dan pentingnya peran keberagaman dan inklusi dalam suatu organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Diversitas dan Inklusi dalam Organisasi

Kebijakan diversitas dan inklusi menjadi semakin penting dalam konteks organisasi modern. Penelitian yang dilakukan oleh Fajar, (2024) menunjukkan bahwa penerapan kebijakan diversitas dan inklusi dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi dalam organisasi. Lingkungan kerja yang inklusif tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga mendorong pengakuan atas kontribusi karyawan, yang pada waktunya berkontribusi pada peningkatan kualitas operasi organisasi. Manajemen yang berdedikasi terhadap kebijakan ini sangat penting untuk membangun suasana kerja yang mendukung inklusivitas.

Diversitas dideskripsi sebagai kompleksitas perbedaan dan nilai strategis yang tidak hanya mencakup perbedaan yang berkaitan dengan usia, gender, dan latar belakang etnis, tetapi juga perbedaan yang berkaitan dengan cara pikiran, pengalaman, dan pendidikan, di mana perbedaan-perbedaan ini dianggap sebagai kekayaan yang berharga dan harus dimanfaatkan dengan baik (Mustari et al., 2024). Menurut Baum, (2021) diversitas digambarkan sebagai perbedaan antara individu berdasarkan atribut apa pun yang dapat mengarah pada persepsi bahwa orang lain berbeda dari diri sendiri. Definisi ini menekankan sifat keragaman yang luas, mencakup berbagai karakteristik yang membedakan individu satu sama lain. Menurut peneliti Etimad, (2020), diversitas dideskripsikan sebagai setiap perbedaan signifikan yang membedakan satu individu dari individu lainnya. Ini mencakup semua aspek yang mungkin terlihat di permukaan maupun yang tidak begitu jelas dalam interaksi singkat. Sehar juga menyebutkan beberapa dimensi keberagaman yang diukur dalam konteks budaya organisasi. Dimensi-dimensi ini dibagi menjadi dua kategori utama yaitu manfaat dan ancaman dari keberagaman budaya di tempat kerja. Dimensi manfaat mencakup: (1) Pemahaman kelompok yang beragam, (2) Potensi kreatif, (3) Citra tanggung jawab sosial, (4) Pasar kerja, (5) Lingkungan sosial. Dimensi ancaman keberagaman budaya meliputi: (1) Ancaman realistik, (2) Ancaman simbolis, (3) Kecemasan antar kelompok, (4) Hilangnya produktivitas.

Penelitian ini menekankan bahwa persepsi terhadap keberagaman bersifat kompleks, dengan karyawan sering kali melihat baik manfaat maupun ancaman dari keberagaman di tempat kerja. Keberagaman harus berjalan beriringan dengan inklusi, sebab tanpa adanya inklusi, perbedaan-perbedaan yang ada dapat menimbulkan suatu ancaman.

Inklusi adalah tindakan menciptakan budaya di mana semua individu merasa dihargai dan dihormati karena perbedaan mereka, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan, kreativitas, dan produktivitas. Organisasi dapat merangkul keberagaman yang ada dan memanfaatkannya untuk kepentingan dan kesuksesan organisasi, apabila organisasi tersebut memprioritaskan dan mengelola keberagaman yang ada dengan baik (Randel et al., 2018). Sementara itu, menurut Shore et al., (2018) inklusi merujuk pada upaya untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan diberdayakan, terlepas dari perbedaan mereka. Hasil kerja karyawan dan organisasi dapat ditingkatkan dengan tempat kerja inklusif yang mendukung keragaman karyawan (Khan et al., 2022). Menurut pendapat Dwyer & Greenspan, (2021) dengan memasukkan keragaman dan inklusi ke dalam budaya dan strategi organisasi akan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, retensi dan keterlibatan karyawan, serta menghasilkan peningkatan profitabilitas dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Macklin et al., (2021) berpendapat bahwa sangat penting untuk menciptakan ruang yang aman bagi individu dari berbagai latar belakang untuk berkumpul dan terlibat dalam suatu diskusi. Hal tersebut didukung oleh kemampuan kepemimpinan inklusif dalam membangun rasa nyaman dan dihargai di tempat kerja yang terbukti telah berdampak positif terhadap budaya organisasi inklusif (Bhatti et al., 2022). Kepemimpinan inklusif sangat menekankan pada perlunya membina suasana di mana orang-orang dari latar belakang yang berbeda merasakan dihormati, dihargai, dan diberdayakan. Kinerja organisasi yang baik merupakan hasil yang diperoleh dari adanya kepemimpinan yang inklusif, sebab dapat menciptakan lingkungan tempat kerja yang sehat secara psikologis, meningkatkan kinerja tim, dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Esterhuizen & Freshwater, 2015; Fu et al., 2022).

Budaya Organisasi

Sebuah teknik untuk menggabungkan berbagai kualitas dan atribut yang akan membentuk identitas suatu organisasi adalah definisi budaya organisasi (Arqy Ahmadi, 2023). Vierla & Fransiska Agustina, (2024) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem kepercayaan dan nilai yang menyebar dalam sebuah organisasi dan memandu perilaku anggotanya. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik-praktik yang dianut oleh sebuah organisasi, yang dapat memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja setiap anggota organisasi. Budaya organisasi dapat digambarkan dengan ciri khas dari organisasi tersebut baik dari segi identitas dan kualitas yang membedakannya dari budaya organisasi lain. Budaya organisasi dapat terbentuk dari kebiasaan dan pengalaman yang terjadi dalam pekerjaan. Pemimpin juga menjadi faktor yang membentuk budaya organisasi dengan memilih dan menetapkan nilai-nilai serta kebijakan dalam menjalankan kegiatan organisasi tersebut. Peran karyawan juga sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi, sebab tidak semua karyawan mampu dan menerima budaya yang ditetapkan sebelumnya oleh para pemimpin dan kondisi sebelumnya.

Dalam pengertian lain sikap, nilai, norma, dan keyakinan karyawan akan membentuk budaya organisasi (Pathan 2022; Stone et al. 2007). Colquitt *et al.*, (2009) proses penciptaan nilai dan norma-norma yang akan dianut dalam suatu organisasi didasarkan pada persepsi budaya organisasi, sebab dianggap sebagai pengetahuan sosial. Budaya memandu keputusan individu dalam lingkungan profesional, berfungsi sebagai sistem pengendalian diri dan pengakuan timbal

balik (Einhorn et al. 2024). Budaya diamati dalam pengaturan aktivitas profesional, dan di lingkungan inilah keterampilan adaptif dikembangkan yang akan berdampak pada kepatuhan terhadap norma-norma kolektif (Ventura et al. 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan metode ini, penulis dapat menentukan dan menjelaskan kesimpulan utama serta perkembangan baru dari literatur (Ahmadi & Mahargyani, 2024). Data diperoleh dari artikel-artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal bereputasi internasional dan nasional. Kriteria pemilihan sumber mencakup periode publikasi dalam rentang waktu 2018-2024, artikel dalam bahasa Inggris dan Indonesia, dan hanya artikel dari jurnal terindeks di *Scopus*, *Web of Science*, *Open Knowledge*, *Google Scholar* yang dipertimbangkan. Proses pengumpulan data ialah dengan identifikasi kata kunci, *diversity*, *inclusion training*, *organizational culture*, *diversity management*, *cultural competence*. Kemudian pencarian dilakukan menggunakan kata kunci tersebut untuk menemukan artikel yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian ini memiliki batasan yang berfokus hanya pada artikel ilmiah yang diterbitkan dalam rentang waktu tertentu, sehingga tidak mencakup semua penelitian terbaru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pentingnya Kebijakan Diversitas dan Inklusi

Topik yang kini menjadi sorotan dalam dunia bisnis saat ini ialah terkait implementasi kebijakan diversitas dan inklusi. Dunia bisnis yang saat ini mengalami perubahan yang cepat dan semakin rumit mengharuskan suatu organisasi harus siap dan sigap dalam menghadapi perubahan tersebut baik internal maupun eksternal. Penerapan kebijakan diversitas dan inklusi dianggap penting dalam suatu organisasi, sebab hal ini dianggap sebagai tindakan yang adil secara moral karena bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan, kreativitas, dan produktivitas karyawan.

Keberhasilan dari implementasi ini bergantung pada tingkat kontribusi dari seluruh lapisan dalam organisasi juga sistem manajemen yang menjadi faktor penting dalam menciptakan budaya inklusif. Budaya dan nilai-nilai yang mendukung implementasi kebijakan diversitas dan inklusi harus diedukasikan kepada setiap anggota dalam organisasi. Diversitas atau keberagaman menjadi faktor penting yang harus diperhatikan dan diedukasikan secara konsisten sebab berkaitan dengan jenis kelamin, usia, suku atau ras, agama dan kondisi fisik yang dapat memicu adanya perpecahan dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu diversitas harus diimbangi dengan adanya inklusi di dalamnya agar perpecahan tersebut tidak terjadi. Inklusi memiliki peran dalam mengendalikan keberagaman yang ada, karena inklusi ialah penerimaan atas perbedaan yang ada dari setiap individu, sehingga setiap individu akan merasa, dihargai, dihormati, diterima dan dilibatkan. Maka dari itu implementasi dari kebijakan ini sangatlah penting bagi suatu organisasi untuk menciptakan budaya organisasi yang efektif dan efisien.

Keuntungan dari Penerapan Kebijakan

Penerapan kebijakan diversitas dan inklusi tentunya memberikan keuntungan dan dampak positif bagi suatu organisasi. Dari beberapa penelitian ditemukan keuntungan dari implementasi kebijakan diversitas dan inklusi yang meliputi:

1. Peningkatan kreativitas dan inovasi, diversitas dan inklusi dalam organisasi dapat menghasilkan berbagai perspektif dan ide yang berbeda dari tiap individu yang mengarah pada inovasi dan kreativitas dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
2. Pengambilan keputusan yang lebih baik, dengan adanya tim yang beragam mampu menghasilkan keputusan yang lebih baik, karena terdapat pertimbangan yang bersumber dari berbagai sudut pandang dan informasi dari masing-masing individu dengan latar belakang yang berbeda, sehingga menghasilkan solusi yang lebih komprehensif.
3. Peningkatan keterlibatan dan retensi karyawan, lingkungan kerja yang inklusif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam berbagai kegiatan, yang berdampak positif pada produktivitas dan kepuasan kerja. Pada kondisi ini karyawan cenderung terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka dan tingkat retensi karyawan yang cenderung lebih tinggi karena karyawan merasa dihargai.
4. Peningkatan daya saing, organisasi dengan kepemimpinan yang beragam dan inklusif cenderung mencapai hasil keuangan yang lebih baik, serta memiliki kinerja keseluruhan yang lebih tinggi.
5. Reputasi yang lebih baik, implementasi diversitas dan inklusi dapat membantu dalam menciptakan budaya organisasi yang positif, dimana setiap karyawan merasa dihargai, diterima dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

Dalam penelitian ini, hasil menunjukkan bahwa penerapan kebijakan diversitas dan inklusi memberikan keuntungan signifikan bagi organisasi, seperti peningkatan kreativitas, pengambilan keputusan yang lebih baik, serta peningkatan keterlibatan dan retensi karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Randel et al., (2018) yang menyatakan bahwa keberagaman harus berjalan beriringan dengan inklusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Tanpa adanya inklusi, keberagaman dapat menjadi sumber konflik dan ketidakpuasan di tempat kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung argumen Dwyer & Greenspan, (2021) bahwa mengintegrasikan keragaman dan inklusi ke dalam budaya organisasi akan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan keterlibatan karyawan. Dalam konteks ini, organisasi yang menerapkan kebijakan tersebut tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga menciptakan sinergi dalam tim yang beragam.

Tantangan dan Hambatan dari Penerapan Kebijakan

Implementasi kebijakan diversitas dan inklusi memanglah memberikan banyak keuntungan, namun perlu diketahui bahwa terdapat beberapa tantangan dan hambatan yang ditemui dalam proses implementasi kebijakan diversitas dan inklusi dalam sebuah organisasi. Tantangan dan hambatan tersebut meliputi

1. Resistensi dari Karyawan, dalam suatu organisasi memungkinkan terdapat beberapa karyawan yang menolak adanya perubahan akibat adanya keberagaman dan inklusi, hal ini dapat menghambat proses integrasi dan penerimaan kebijakan baru dalam suatu organisasi.

2. Kurangnya Dukungan Pimpinan, program keberagaman dan inklusi sering kali tidak mendapatkan perhatian atau sumber daya yang diperlukan untuk berhasil akibat kurangnya dukungan yang kuat dari manajemen tingkat atas.
3. Kesulitan dalam Mengukur Dampak, organisasi sering kali kesulitan untuk menilai efektivitas program keberagaman dan inklusi, sehingga sulit untuk membuktikan nilai tambah dari inisiatif tersebut.
4. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung, lingkungan organisasi yang tidak mendukung penerapan kebijakan diversitas dan inklusi dapat diakibatkan dari budaya organisasi yang sudah ada tidak sejalan dengan prinsip diversitas dan inklusi.
5. Kurangnya Pelatihan dan Kesadaran, karyawan tidak sepenuhnya memahami manfaat penerapan diversitas dan inklusi dapat diakibatkan dari kurangnya penyediaan pelatihan yang memadai untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya diversitas dan inklusi.

Tantangan seperti resistensi dari karyawan dan kurangnya dukungan pimpinan, sebagaimana diidentifikasi dalam hasil penelitian ini, mencerminkan hambatan yang telah dibahas dalam tinjauan pustaka oleh (Shore et al., 2018). Ini menunjukkan bahwa meskipun ada pemahaman teoritis tentang pentingnya keberagaman dan inklusi, implementasinya di lapangan sering kali terhambat oleh faktor-faktor budaya organisasi yang sudah ada.

Terdapat kendala lain dalam penerapan diversitas dan inklusi dalam sebuah organisasi yang meliputi sikap dan pola pikir individu, hal ini menjadi salah satu kendala yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri. Terdapat beberapa individu dalam organisasi yang masih bersikap diskriminasi terhadap kelompok atau golongan tertentu, hal ini tentu saja menjadi salah satu kendala dalam implementasi kebijakan tersebut. Kurangnya pengetahuan dan pemahaman terkait pentingnya implementasi diversitas dan inklusi dalam suatu organisasi menjadikan ini sebagai kendala. Biaya dan waktu juga menjadi kekhawatiran organisasi dalam penerapan. Dalam suatu organisasi biaya dan waktu menjadi suatu pertimbangan besar, sebab mempengaruhi efektivitas dan efisiensi operasional, keuangan dan sumberdaya yang ada dalam organisasi tersebut, jika salah perhitungan makan resiko besar dapat terjadi. Oleh karena organisasi harus melakukan upaya secara konsisten dari manajemen, pimpinan dan karyawan agar implementasi diversitas dan inklusi dapat berjalan dengan baik.

Rekomendasi untuk Implementasi Kebijakan Diversitas dan Inklusi

Untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya keberagaman dan inklusi, organisasi harus mengembangkan program pelatihan yang komprehensif yang mencakup program *mentoring* dengan tujuan untuk membangun jaringan dan dukungan dari latar belakang yang beragam, serta pelatihan berupa *workshop* dan seminar interaktif yang membahas manfaat dari implementasi keberagaman dan inklusi serta cara mengatasi bias. Tidak hanya itu dukungan pimpinan yang kuat dapat mendorong keberhasilan implementasi kebijakan ini, dimana seorang pemimpin perlu menunjukkan komitmen yang kuat terhadap kebijakan diversitas dan inklusi dengan menetapkan tujuan yang jelas dan menjadikan bagian dari visi dan misi organisasi, serta memberikan sumber daya yang cukup untuk mendukung hal ini. Dalam membangun budaya organisasi yang inklusif, organisasi perlu menerapkan kebijakan anti diskriminasi untuk melindungi karyawan. Upaya lain ialah dengan membuka forum diskusi untuk karyawan membagikan pengalaman mereka terkait keberagaman dan inklusi.

Dalam mengukur efektivitas program diversitas dan inklusi, organisasi harus mengembangkan sistem dengan cara melakukan survei secara berkala dan melakukan analisis data kinerja untuk menilai dampak kebijakan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja. Hal lain yang dapat dilakukan organisasi ialah dengan membangun komunikasi yang transparan dan menyusun rencana jangka panjang terkait penerapan kebijakan diversitas dan inklusi.

KESIMPULAN

Implementasi kebijakan diversitas dan inklusi sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya kerja yang efektif dan efisien. Ketika keberagaman dikelola dengan baik, hal ini dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi semua karyawan. Meskipun ada tantangan seperti resistensi dari karyawan dan kurangnya dukungan dari manajemen, manfaat dari kebijakan ini jauh lebih besar. Organisasi perlu mengembangkan strategi yang komprehensif untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut agar dapat memaksimalkan potensi keberagaman. Dengan demikian, keberagaman dan inklusi bukan hanya aspek etis, tetapi juga merupakan strategi bisnis yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, M. A., & Mahargyani, A. (2024). Pengaruh Kesadaran Lingkungan (Green Awareness) Akan Keputusan Pembelian Konsumen: Literature Review. *J-Fine Journal of Finance, Business and Economics*, 2(1), 1–12. <http://journal.unu-jogja.ac.id/>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Arqy Ahmadi, M. (2023). Program Penguatan Budaya Organisasi Islami Pada Unit Kegiatan Mahasiswa (Ukm) Pramuka Universitas Muhammadiyah Surakarta. *MUJAHADA: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 1–7. <https://doi.org/10.54396/mjd.v1i2.1060>
- Baum, B. (2021). Diversity, Equity, and Inclusion Policies: Are organizations truly committed to a workplace culture shift? *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 33(2), 11–23.
- Böhm, F., Dietz, M., Preindl, T., & Pernul, G. (2021). Augmented Reality and the Digital Twin: State-of-the-Art and Perspectives for Cybersecurity. *Journal of Cybersecurity and Privacy*, 1(3), 519–538. <https://doi.org/10.3390/jcp1030026>
- Castelino, L. M., & Shinde, R. (2023). A Review on Evolution and Importance of Diversity Education and Inclusion in Building an Effective Organizational Culture. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 7(3), 62–89. <https://doi.org/10.47992/ijcsbe.2581.6942.0288>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. -.
- Dwyer, A. A., & Greenspan, D. L. (2021). Endocrine Nurses Society Position Statement on Transgender and Gender Diverse Care. *Journal of the Endocrine Society*, 5(8), 1–6. <https://doi.org/10.1210/jendso/bvab105>

- Etimad, S. (2020). *Measuring Employee Perception on The Effects of Cultural Diversity at Sievo*. November.
- Fajar, A. (2024). Membangun Budaya Inklusif: Pengaruh Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Terhadap Kinerja Organisasi. *Kabillah: Journal of Social Community*, 9(1), 81–93.
- 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 and Organization Management Queensland University of Technology, QUT Business School , 2 George Street , Brisbane ,. *Group & Organization Management*, 48(5), 1339-1386.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771–797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Macklin, C. D., Marchand, C., Mitchell, E., Price, R., Mitchell, V., & Bryant, L. (2021). Planting the Seeds: Insights for Researchers Interested in Working With Indigenous Peoples. *International Journal of Indigenous Health*, 16(1), 208–222. <https://doi.org/10.32799/ijih.v16i1.33193>
- Mustari, H., Hasan, Z., Sulaeman, M., Malini, F., & Suyatno, A. (2024). Pengaruh Diversitas Dan Inklusi Terhadap Kinerja Organisasi. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(2), 1–6.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Serang, S., A. D. D. P., Siadi, & Kadir, A. (2024). Budaya Organisasi Inklusif: Meningkatkan Keragaman Dan Kesetaraan Dalam Tempat Kerja. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 466–473.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Vierla, V. A., & Fransiska Agustina. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesejahteraan dan Kinerja Pegawai Klinik Pratama Promedika. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(3), 1976–1984. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i3.2495>