

Peran Manajemen SDM Dalam Membangun Kepemimpinan Yang Inklusif Dan Beragam

Faizal

Institut Dharma Bharata Grup
faizal.stie@gmail.com

Informasi Artikel

E-ISSN : 3026-6874
Vol: 2 No: 10 Oktober 2024
Halaman : 46-59

Abstract

This research discusses the role of human resource management (HRM) in building inclusive and diverse leadership in modern organizations. In an increasingly complex era of globalization, diversity and inclusion have become important aspects in creating a productive and innovative work environment. This study employs a qualitative approach with data sourced from literature studies encompassing various literature related to HRM, inclusive leadership, and workplace diversity. The findings indicate that HRM plays a strategic change agent role in creating policies and practices that support diversity. Diversity-based recruitment and selection, inclusive leader training, and collaboration between management and employees are key factors in addressing challenges such as hidden bias and implementation gaps. Furthermore, the importance of open communication and effective feedback channels is recognized as vital elements in fostering an inclusive organizational culture. The conclusion of this research emphasizes that HRM must be proactive in formulating comprehensive diversity and inclusion strategies. Recommendations for HR practices include the development of clear policies, continuous training, and regular evaluations of existing practices. Thus, organizations can build inclusive leadership, enhance employee engagement, and create a more harmonious and innovative work environment.

Keywords:

Management
HRM
Leadership

Abstrak

Penelitian membahas peran manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam membangun kepemimpinan yang inklusif dan beragam di organisasi modern. Di era globalisasi yang semakin kompleks, keberagaman dan inklusi menjadi aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sumber data dari studi pustaka yang mencakup berbagai literatur terkait manajemen SDM, kepemimpinan inklusif, dan keberagaman di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berperan sebagai agen perubahan yang strategis dalam menciptakan kebijakan dan praktik yang mendukung keberagaman. Rekrutmen dan seleksi berbasis keberagaman, pelatihan pemimpin inklusif, serta kolaborasi antara manajemen dan karyawan terbukti menjadi faktor kunci dalam mengatasi tantangan seperti bias yang tersembunyi dan kesenjangan implementasi. Selain itu, pentingnya komunikasi yang terbuka dan saluran umpan balik yang efektif diakui sebagai elemen vital dalam membangun budaya organisasi yang inklusif. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan bahwa manajemen SDM harus proaktif dalam merumuskan strategi keberagaman dan inklusi yang komprehensif. Rekomendasi untuk praktik SDM meliputi pengembangan kebijakan yang jelas, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi berkala terhadap praktik yang ada. Dengan demikian, organisasi dapat membangun kepemimpinan yang inklusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis serta inovatif.

Kata Kunci: Manajemen, SDM, Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Di tengah arus globalisasi yang semakin pesat, organisasi di seluruh dunia dihadapkan pada tantangan untuk beradaptasi dengan perubahan sosial, ekonomi, dan budaya. Salah satu tantangan utama yang muncul adalah kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam.

Keberagaman, baik dalam hal latar belakang budaya, gender, usia, maupun pandangan, telah terbukti menjadi aset berharga yang dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan kinerja organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa tim yang beragam cenderung memiliki solusi yang lebih inovatif dan mampu menyelesaikan masalah dengan lebih efektif dibandingkan tim yang homogen.

Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif tidak hanya sebatas pengakuan terhadap keberagaman. Inklusi mengharuskan setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal tanpa adanya diskriminasi (Darma Sabri et al., 2024). Dalam konteks ini, kepemimpinan yang inklusif menjadi kunci untuk mendorong budaya kerja yang mendukung keberagaman. Pemimpin yang inklusif mampu mengakomodasi perbedaan, mendengarkan suara semua anggota tim, dan menciptakan suasana yang aman dan mendukung untuk berpendapat.

Peran manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam mewujudkan kepemimpinan yang inklusif dan beragam. Manajemen SDM tidak hanya bertanggung jawab atas pengelolaan administratif, tetapi juga berfungsi sebagai agen perubahan yang merancang dan mengimplementasikan kebijakan, praktik, dan program yang mendukung keberagaman dan inklusi. Melalui strategi rekrutmen yang berbasis keberagaman, pelatihan pemimpin inklusif, serta sistem penilaian yang adil, manajemen SDM dapat membangun budaya organisasi yang menghargai perbedaan dan mempromosikan kesetaraan.

Meskipun manfaat kepemimpinan inklusif sudah diakui, implementasinya di lapangan sering kali menemui berbagai kendala. Tanpa dukungan yang kuat dari manajemen SDM, organisasi mungkin kesulitan untuk menciptakan lingkungan kerja yang benar-benar inklusif. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana strategi manajemen SDM dapat berkontribusi dalam membentuk kepemimpinan yang responsif terhadap keberagaman di tempat kerja. Latar belakang ini menjadi dasar penting untuk mengeksplorasi peran manajemen SDM dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan beragam, serta mengidentifikasi tantangan dan rekomendasi yang relevan untuk praktik SDM di masa depan.

Organisasi menghadapi tantangan dan peluang yang semakin kompleks, salah satunya adalah kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam (Laelawati, 2024). Keragaman dalam tim, baik dari segi budaya, gender, latar belakang, maupun pandangan, terbukti mampu meningkatkan kreativitas, inovasi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, inklusi di tempat kerja tidak hanya mencakup pengakuan terhadap keberagaman, tetapi juga memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkontribusi secara maksimal tanpa adanya diskriminasi atau penghalang. Kepemimpinan yang inklusif, yang mampu mengakomodasi keberagaman, menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi tantangan global ini. Oleh karena itu, peran kepemimpinan yang inklusif dan beragam semakin mendesak dalam konteks organisasi modern.

Manfaat kepemimpinan yang inklusif sudah diakui, penerapannya di lapangan sering kali menghadapi berbagai kendala. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan inklusif adalah manajemen sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi. Manajemen SDM memiliki peran penting dalam merancang strategi rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, serta kebijakan yang mendorong keberagaman dan inklusivitas (Sugiarti et al., 2022). Tanpa dukungan penuh dari manajemen SDM, organisasi mungkin mengalami kesulitan dalam membangun lingkungan kerja yang benar-benar inklusif dan beragam. Oleh karena itu, peran manajemen SDM dalam menciptakan budaya kerja yang menghargai perbedaan dan mempromosikan kesetaraan menjadi topik yang sangat relevan untuk dibahas.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana strategi manajemen SDM dapat berkontribusi dalam membentuk kepemimpinan yang inklusif dan responsif terhadap keberagaman di

tempat kerja. Dengan memahami peran strategis SDM, diharapkan organisasi dapat lebih efektif dalam memfasilitasi perubahan menuju lingkungan kerja yang inklusif, di mana semua karyawan, tanpa memandang latar belakang, memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi. Penelitian ini juga akan mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan keberagaman dan inklusi, serta memberikan rekomendasi bagi manajemen SDM dalam mengatasi hambatan tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk menggali dan memahami peran manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam membangun kepemimpinan yang inklusif dan beragam melalui kajian yang mendalam. Pendekatan kualitatif dipilih karena sifatnya yang eksploratif dan interpretatif, sehingga dapat menangkap dinamika yang lebih kompleks terkait dengan bagaimana kebijakan dan praktik manajemen SDM memengaruhi penciptaan lingkungan kerja yang inklusif.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif (Fadli, 2021). Penelitian deskriptif digunakan untuk menjelaskan fenomena yang ada dengan mendetail berdasarkan data yang terkumpul, dalam hal ini adalah peran manajemen SDM dalam mendukung kepemimpinan yang inklusif dan beragam. Melalui metode ini, penelitian berfokus pada pemahaman konsep, teori, dan pandangan dari berbagai literatur yang relevan terkait dengan topik.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka atau literatur review (Agustianti et al., 2022). Data diperoleh dari berbagai sumber literatur sekunder seperti buku akademik, jurnal ilmiah, artikel konferensi, laporan penelitian, dan dokumen-dokumen relevan lainnya yang membahas tentang manajemen SDM, kepemimpinan inklusif, serta keberagaman di tempat kerja. Studi pustaka ini bertujuan untuk menggali dan menganalisis pemikiran para ahli serta hasil penelitian

Data dikumpulkan melalui penelusuran literatur di berbagai basis data akademik dan perpustakaan digital. Sumber-sumber literatur yang digunakan dipilih berdasarkan relevansi dan kredibilitasnya, dengan fokus pada publikasi yang membahas manajemen SDM, kepemimpinan inklusif, serta kebijakan dan strategi keberagaman di tempat kerja.

Data yang diperoleh melalui studi pustaka dianalisis menggunakan metode analisis konten kualitatif. Analisis konten dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari literatur yang dikaji. Tema-tema ini kemudian digunakan untuk menjelaskan bagaimana strategi dan kebijakan manajemen SDM dapat membentuk kepemimpinan yang inklusif dan mendukung keberagaman. Dalam proses analisis, peneliti juga melakukan triangulasi sumber untuk memastikan validitas temuan dari berbagai literatur yang berbeda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aspek penting dalam keberlangsungan dan kesuksesan organisasi modern (Basuki, 2023). Dalam konteks ini, manajemen SDM mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja, mulai dari perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga pengelolaan kinerja karyawan. Fokus utama dari manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat, berkualitas, dan mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam dunia yang semakin kompleks dan beragam, manajemen SDM juga dituntut untuk beradaptasi dengan dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berkembang. Oleh karena itu, penting bagi manajemen SDM untuk tidak hanya berfokus pada pengelolaan administratif, tetapi juga membangun budaya kerja yang inklusif, yang dapat memaksimalkan potensi setiap individu.

Kepemimpinan inklusif adalah pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan prinsip-prinsip kesetaraan, keterbukaan, dan partisipasi semua anggota tim, tanpa memandang latar belakang (Lisbet et al., 2024). Definisi kepemimpinan inklusif mencakup kemampuan pemimpin untuk menciptakan lingkungan di mana semua suara didengar dan dihargai, serta memberi kesempatan bagi semua individu untuk berkontribusi dan berkembang. Konsep ini menekankan pentingnya empati, kepekaan terhadap perbedaan, dan komitmen untuk menciptakan keseimbangan antara keragaman dan kesatuan dalam tim. Pemimpin yang inklusif tidak hanya memfasilitasi kolaborasi, tetapi juga berperan aktif dalam mendorong inovasi melalui pemanfaatan perspektif yang beragam. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif menjadi kunci untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam organisasi, terutama dalam konteks yang semakin beragam.

Keberagaman di Tempat Kerja

Keberagaman di tempat kerja merujuk pada berbagai perbedaan yang ada di antara karyawan, termasuk perbedaan budaya, etnis, gender, usia, kemampuan, dan latar belakang pendidikan (Ariyanto et al., 2024). Pentingnya keberagaman dalam organisasi semakin diakui, karena keberagaman dapat membawa berbagai perspektif yang berbeda, memperkaya pengalaman kolektif, dan meningkatkan kreativitas serta inovasi. Penelitian menunjukkan bahwa tim yang beragam cenderung lebih efektif dalam memecahkan masalah, karena dapat melihat suatu isu dari berbagai sudut pandang. Selain itu, keberagaman juga berdampak positif pada reputasi organisasi, menarik talenta yang lebih luas, dan meningkatkan kepuasan serta keterlibatan karyawan. Organisasi yang mampu memanfaatkan keberagaman dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar.

Kebijakan dan praktik manajemen SDM berperan penting dalam mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif (Serang et al., 2024). Manajemen SDM yang baik akan merancang proses rekrutmen yang adil, pelatihan yang mendukung keberagaman, serta penilaian kinerja yang tidak bias. Dengan menerapkan kebijakan yang inklusif, manajemen SDM dapat membantu pemimpin dalam mengelola tim yang beragam, memberikan alat dan sumber daya yang diperlukan untuk menciptakan budaya kolaboratif. Selain itu, pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang fokus pada inklusivitas akan membantu para pemimpin memahami dan menghargai perbedaan di antara anggota tim. Keterkaitan antara manajemen SDM dan kepemimpinan inklusif adalah sinergi yang saling mendukung, di mana manajemen SDM menyediakan fondasi yang diperlukan bagi pemimpin untuk menerapkan prinsip-prinsip inklusivitas secara efektif dalam organisasi (Ramadani et al., 2024).

Peran Manajemen SDM dalam Membangun Kepemimpinan Inklusif

Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Keberagaman

Salah satu peran utama manajemen SDM dalam membangun kepemimpinan inklusif adalah melalui proses rekrutmen dan seleksi yang berbasis keberagaman (Diniarsa & Batu, 2023). Proses ini melibatkan pencarian kandidat dari berbagai latar belakang, termasuk budaya, gender, dan pendidikan, untuk menciptakan tim yang beragam. Manajemen SDM dapat menerapkan praktik rekrutmen yang adil

dengan menyusun iklan lowongan kerja yang menarik dan inklusif, serta memastikan bahwa panel wawancara mencerminkan keberagaman itu sendiri. Dengan melibatkan berbagai perspektif dalam tim, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi.

Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek krusial dalam membentuk pemimpin yang inklusif (Nurnaningsih et al., 2023). Manajemen SDM harus merancang program pelatihan yang fokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan inklusif, seperti empati, komunikasi efektif, dan kemampuan untuk mengelola keragaman. Program ini tidak hanya harus ditujukan bagi calon pemimpin, tetapi juga bagi pemimpin yang sudah ada untuk memperbarui dan meningkatkan kemampuan. Dengan memberikan pelatihan yang sesuai, organisasi dapat mempersiapkan pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi aktif dari semua anggota tim. Selain itu, pelatihan ini dapat membantu pemimpin dalam mengidentifikasi dan mengatasi bias yang mungkin ada, serta memfasilitasi diskusi terbuka mengenai keberagaman di tempat kerja (Madiistriyatno & Tunnufus, 2024).

Sistem Penilaian dan Penghargaan

Sistem penilaian dan penghargaan yang efektif sangat penting untuk mempromosikan inklusivitas dan keberagaman di tempat kerja (Acep et al., 2023). Manajemen SDM dapat mengembangkan kriteria evaluasi kinerja yang mengakui dan menghargai kontribusi individu dalam menciptakan lingkungan yang inklusif. Dengan mengaitkan keberhasilan dalam promosi dan penghargaan dengan upaya untuk mendukung keberagaman dan inklusi, organisasi akan mendorong karyawan untuk lebih aktif berkontribusi dalam membangun budaya yang menghargai perbedaan. Selain itu, sistem umpan balik yang konstruktif dapat membantu pemimpin dan karyawan dalam memahami area yang perlu diperbaiki dan memberi motivasi untuk terus meningkatkan keterampilan kepemimpinan inklusif.

Implementasi kebijakan yang mendorong kesetaraan di tempat kerja merupakan tanggung jawab manajemen SDM yang tidak boleh diabaikan (Sunarsi, 2018). Kebijakan ini mencakup berbagai aspek, seperti aksesibilitas bagi karyawan dengan disabilitas, kebijakan anti-diskriminasi yang ketat, dan program mentoring yang mendukung pengembangan karir bagi karyawan dari latar belakang yang kurang terwakili. Dengan menciptakan kebijakan yang inklusif, manajemen SDM dapat memastikan bahwa semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan merasa diterima di tempat kerja. Kebijakan ini juga mencerminkan komitmen organisasi terhadap keberagaman dan inklusi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan citra organisasi di mata publik serta menarik talenta yang lebih beragam. Melalui kebijakan yang tepat, manajemen SDM berperan aktif dalam membangun budaya kerja yang inklusif, yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan semua individu dalam organisasi.

Penerapan Program Mentoring Beragam

Program mentoring beragam juga merupakan strategi penting dalam mendorong kepemimpinan inklusif (Ariyanto et al., 2024). Manajemen SDM dapat merancang program mentoring yang menghubungkan karyawan dengan pemimpin senior dari berbagai latar belakang. Ini tidak hanya membantu karyawan yang lebih muda atau baru bergabung untuk mendapatkan bimbingan dan

dukungan, tetapi juga memperkuat jaringan dan kolaborasi antar karyawan. Melalui program ini, pemimpin senior dapat membagikan pengalaman dan perspektif, sementara mentee dapat memberikan pandangan yang segar tentang tantangan dan peluang yang dihadapi oleh organisasi. Dengan demikian, program mentoring beragam dapat berfungsi sebagai platform untuk berbagi pengetahuan dan mempromosikan pemahaman yang lebih dalam tentang keberagaman, serta memperkuat rasa keterikatan dan komitmen terhadap nilai-nilai inklusif di dalam organisasi.

Kebijakan dan program yang jelas, menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan komunikatif adalah langkah penting yang perlu diambil oleh manajemen SDM (Imelda Tamba et al., 2023). Karyawan perlu merasa nyaman untuk menyuarakan pendapat dan kekhawatiran tanpa takut akan konsekuensi negatif. Manajemen SDM dapat memfasilitasi forum diskusi, sesi umpan balik, atau survei untuk mendengarkan suara karyawan tentang keberagaman dan inklusi. Dengan adanya komunikasi yang terbuka, organisasi dapat lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan karyawan, serta lebih cepat dalam menangani isu-isu yang mungkin muncul terkait dengan diskriminasi atau ketidakadilan. Lingkungan kerja yang terbuka juga dapat membantu memupuk rasa saling percaya dan menghargai di antara karyawan, yang pada gilirannya mendukung kepemimpinan inklusif.

Manajemen SDM harus secara berkala mengevaluasi dan menyempurnakan kebijakan serta praktik yang ada untuk memastikan efektivitas dalam mendukung kepemimpinan inklusif (Afriyani et al., 2024). Proses ini bisa dilakukan dengan mengumpulkan data tentang keberagaman dan inklusi, serta mengukur dampak dari berbagai program dan kebijakan yang telah diterapkan. Dengan melakukan evaluasi, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan menerapkan solusi yang lebih tepat untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Penyesuaian kebijakan berdasarkan umpan balik dan hasil evaluasi akan menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan yang mendukung perkembangan kepemimpinan inklusif dalam organisasi (Darma Sabri et al., 2024).

Tantangan dalam Menerapkan Kepemimpinan Inklusif dan Beragam

Hambatan Kultural dan Struktural

Salah satu tantangan utama dalam menerapkan kepemimpinan inklusif dan beragam adalah adanya hambatan kultural dan struktural di dalam organisasi (Idrus et al., 2023). Budaya organisasi yang sudah terbentuk selama bertahun-tahun sering kali sulit untuk diubah, terutama jika budaya tersebut cenderung mengutamakan keseragaman dan mengabaikan perbedaan. Misalnya, dalam beberapa organisasi, ada anggapan bahwa pemimpin yang ideal adalah yang memiliki latar belakang dan gaya kepemimpinan yang serupa, sehingga menghambat keberagaman dalam cara pandang dan pendekatan yang diambil. Hal ini dapat menciptakan suasana yang tidak mendukung keberagaman, di mana karyawan merasa terpinggirkan atau tidak diakui kontribusinya jika berasal dari latar belakang yang berbeda.

Struktur organisasi juga dapat menjadi penghalang bagi penerapan kepemimpinan inklusif (Rifdan et al., 2024). Struktur yang hierarkis dan kaku dapat membatasi komunikasi dan interaksi antar anggota tim, sehingga menyulitkan terciptanya diskusi yang terbuka dan inklusif. Dalam struktur seperti ini, suara karyawan yang lebih junior atau berasal dari latar belakang yang kurang terwakili mungkin tidak terdengar atau diabaikan, sehingga mengurangi partisipasi dalam pengambilan keputusan. Untuk mengatasi hambatan ini, organisasi perlu melakukan perubahan yang mendasar dalam budaya dan struktur, termasuk mendorong komunikasi dua arah dan menghilangkan batasan-batasan yang menghalangi kolaborasi.

Proses perubahan budaya dan struktur organisasi juga membutuhkan waktu dan komitmen dari seluruh anggota, mulai dari tingkat manajemen puncak hingga karyawan (Aditama, 2020). Tanpa dukungan yang kuat dari pimpinan, inisiatif untuk membangun kepemimpinan inklusif dan keberagaman mungkin tidak akan berhasil. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara aktif melibatkan semua pihak dalam proses perubahan, menyediakan pelatihan yang sesuai, serta menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung bagi semua karyawan untuk berkontribusi. Hanya dengan mengatasi hambatan kultural dan struktural ini, organisasi dapat bergerak menuju penerapan kepemimpinan inklusif yang efektif dan beragam.

Bias yang Tersembunyi

Salah satu tantangan signifikan dalam menerapkan kepemimpinan inklusif dan beragam adalah adanya bias yang tersembunyi (*implicit bias*) dalam pengambilan keputusan manajerial dan kebijakan (Makalao & Soeratin, 2023). Bias ini dapat muncul tanpa disadari dan memengaruhi cara pemimpin serta manajer dalam menilai karyawan, memilih kandidat untuk promosi, atau bahkan dalam interaksi sehari-hari di tempat kerja. Bias yang tidak disadari ini sering kali berasal dari stereotip yang telah tertanam dalam masyarakat atau pengalaman pribadi, yang dapat menyebabkan keputusan yang tidak adil atau diskriminatif. Misalnya, seorang manajer mungkin lebih cenderung memilih karyawan dengan latar belakang pendidikan tertentu atau gaya komunikasi yang mirip dengan dirinya sendiri, tanpa mempertimbangkan potensi dan kemampuan individu lain yang mungkin lebih beragam.

Mengatasi bias yang tersembunyi, organisasi perlu terlebih dahulu melakukan identifikasi dan kesadaran diri tentang adanya bias ini di dalam diri setiap individu (Sutrisno, 2019). Salah satu langkah yang dapat diambil adalah memberikan pelatihan tentang bias tidak sadar bagi seluruh karyawan, terutama bagi manajer dan pemimpin. Pelatihan ini dapat mencakup pendidikan tentang bagaimana bias terbentuk, bagaimana dapat mempengaruhi keputusan, serta strategi untuk mengurangi dampaknya. Misalnya, penggunaan teknik "blind recruitment" atau rekrutmen buta, di mana informasi yang dapat mengidentifikasi latar belakang kandidat disembunyikan, dapat membantu mengurangi bias dalam proses seleksi.

Manajemen SDM juga dapat menerapkan sistem penilaian yang lebih objektif dan berbasis data (Hijrasil et al., 2023). Dengan menggunakan metrik dan indikator kinerja yang jelas, organisasi dapat lebih mudah menilai kontribusi setiap individu tanpa terpengaruh oleh bias pribadi. Implementasi umpan balik 360 derajat, di mana karyawan dapat memberikan masukan tentang kinerja rekan kerja dan atasan, juga dapat membantu mengidentifikasi adanya bias dalam penilaian kinerja. Dengan menciptakan lingkungan yang transparan dan akuntabel, organisasi dapat secara signifikan mengurangi pengaruh bias yang tersembunyi dalam keputusan manajerial.

Dalam jangka panjang, membangun budaya yang menghargai keberagaman dan inklusi memerlukan komitmen untuk terus menerus mengevaluasi dan menyempurnakan praktik-praktik yang ada. Melalui pendekatan proaktif dan konsisten dalam mengatasi bias yang tersembunyi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, di mana semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dan berkembang (Tahir et al., 2023). Dengan demikian, upaya untuk mengatasi bias akan mendukung terciptanya kepemimpinan yang lebih inklusif dan beragam, serta membantu organisasi mencapai tujuan dan kinerja yang lebih baik.

Perbedaan antara kebijakan SDM dan praktik nyata di lapangan.

Kesenjangan Implementasi

Kesenjangan implementasi merupakan tantangan lain yang sering dihadapi organisasi dalam upaya membangun kepemimpinan inklusif dan beragam (Latifah et al., 2024). Kesenjangan ini merujuk pada perbedaan antara kebijakan yang telah dirumuskan oleh manajemen SDM dan praktik nyata yang terjadi di lapangan. Meskipun organisasi mungkin memiliki kebijakan yang jelas dan komprehensif terkait keberagaman dan inklusi, penerapannya sering kali tidak berjalan sesuai harapan. Salah satu penyebab utama dari kesenjangan ini adalah kurangnya pemahaman dan komitmen di tingkat manajer dan karyawan untuk menerapkan kebijakan tersebut.

Sebuah organisasi mungkin memiliki kebijakan rekrutmen yang menjunjung tinggi keberagaman, tetapi dalam praktiknya, manajer rekrutmen mungkin tetap cenderung memilih kandidat dari jaringan pribadi atau lebih nyaman merekrut orang dengan latar belakang yang sama. Hal ini bisa terjadi karena adanya bias yang tersembunyi, ketidakpahaman terhadap kebijakan, atau bahkan tekanan untuk memenuhi target jangka pendek yang mengabaikan nilai-nilai inklusi. Akibatnya, meskipun kebijakan telah ada, realitas di lapangan tetap menunjukkan kurangnya keberagaman dan inklusi.

Mengatasi kesenjangan ini, organisasi perlu memastikan adanya komunikasi yang efektif antara manajemen SDM dan karyawan. Hal ini mencakup sosialisasi yang jelas mengenai kebijakan, tujuan, dan manfaat dari keberagaman dan inklusi. Pelatihan yang berkesinambungan bagi manajer dan pemimpin juga sangat penting untuk memastikan memiliki pemahaman yang baik tentang kebijakan dan bagaimana cara menerapkannya dalam keputusan sehari-hari (Nugroho, 2020). Melalui pelatihan ini, manajer diharapkan dapat menginternalisasi nilai-nilai inklusif dan menjadi agen perubahan dalam organisasi.

Evaluasi dan pemantauan yang berkala juga diperlukan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan dan praktik. Organisasi harus secara rutin mengumpulkan data dan umpan balik dari karyawan untuk mengevaluasi apakah kebijakan yang ada diimplementasikan dengan baik. Dengan melakukan survei, wawancara, atau kelompok diskusi, manajemen dapat memahami pengalaman karyawan dan hambatan yang dihadapi dalam menjalankan kebijakan tersebut. Jika ditemukan kesenjangan, organisasi harus bersedia untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memperbaiki implementasi kebijakan.

Dengan mengatasi kesenjangan implementasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan beragam, di mana semua karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi. Langkah-langkah ini akan membantu memastikan bahwa kebijakan yang telah dirumuskan benar-benar tercermin dalam praktik sehari-hari, sehingga kepemimpinan inklusif dapat terwujud secara nyata di seluruh tingkat organisasi.

Implikasi Manajemen SDM dalam Membangun Budaya Kerja Inklusif

Peran Strategis SDM dalam Transformasi Organisasi

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran strategis sebagai agen perubahan dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif (Diniarsa & Batu, 2023). Di tengah perubahan sosial dan tuntutan pasar yang semakin beragam, organisasi harus beradaptasi dengan cepat dan efektif untuk mempertahankan daya saing. Dalam konteks ini, manajemen SDM tidak hanya bertanggung jawab atas pengelolaan administratif, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam transformasi budaya organisasi menuju keberagaman dan inklusi.

Salah satu cara manajemen SDM berkontribusi sebagai agen perubahan adalah dengan merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang jelas untuk keberagaman dan inklusi. Strategi ini meliputi pengembangan kebijakan, program pelatihan, dan inisiatif yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif. Dengan mendesain program-program tersebut, manajemen SDM dapat membekali seluruh anggota organisasi dengan pemahaman dan keterampilan yang diperlukan untuk bekerja dalam tim yang beragam. Misalnya, program pelatihan tentang kesadaran budaya dapat membantu karyawan memahami dan menghargai perbedaan, sehingga memperkuat kolaborasi di antara .

Manajemen SDM juga berperan dalam menyusun rencana komunikasi yang efektif untuk mendukung perubahan budaya. Komunikasi yang transparan dan terbuka mengenai nilai-nilai keberagaman dan inklusi sangat penting untuk menciptakan rasa saling percaya di antara karyawan. Dengan menjelaskan mengapa keberagaman itu penting dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi, manajemen SDM dapat membangun kesadaran dan komitmen terhadap tujuan bersama. Melalui komunikasi yang efektif, organisasi dapat meminimalisir resistensi terhadap perubahan dan mendorong partisipasi aktif dari semua karyawan.

Pentingnya data dan pengukuran juga tidak boleh diabaikan dalam peran strategis SDM. Manajemen SDM harus menggunakan data untuk mengidentifikasi tren, mengevaluasi kemajuan, dan mengukur dampak dari kebijakan serta program yang telah diterapkan. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data tentang keberagaman dan inklusi, manajemen SDM dapat menilai efektivitas upaya yang dilakukan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Data juga dapat digunakan untuk melaporkan pencapaian kepada pemangku kepentingan, sehingga mendorong akuntabilitas dan komitmen terhadap inisiatif keberagaman.

Manajemen SDM juga harus berperan dalam menciptakan struktur dan mekanisme yang mendukung inklusivitas, seperti program mentoring dan jaringan dukungan bagi karyawan dari kelompok yang kurang terwakili (Tunjungsari & Mei Ie, 2024). Dengan memberikan dukungan yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa semua karyawan merasa diperhatikan dan diberdayakan untuk mencapai potensi penuh. Melalui pendekatan ini, manajemen SDM tidak hanya menjadi pengelola sumber daya manusia, tetapi juga penggerak perubahan yang penting dalam transformasi budaya organisasi menuju keberagaman dan inklusi yang sejati.

Kolaborasi dengan Pemimpin dan Karyawan

Kolaborasi antara manajemen, pemimpin, dan karyawan adalah kunci dalam memastikan keberhasilan kebijakan inklusi di suatu organisasi (Jannah et al., 2024). Dalam upaya menciptakan budaya kerja yang inklusif, tidak cukup hanya mengandalkan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen SDM; keterlibatan aktif dari seluruh lapisan organisasi sangat diperlukan. Dengan menjalin kolaborasi yang kuat, organisasi dapat memanfaatkan berbagai perspektif dan pengalaman untuk mengidentifikasi tantangan serta merancang solusi yang lebih efektif.

Pentingnya kolaborasi ini dimulai dari tingkat manajemen puncak yang harus menunjukkan komitmen terhadap keberagaman dan inklusi. Pemimpin yang peduli dan aktif berpartisipasi dalam inisiatif keberagaman akan menjadi teladan bagi seluruh anggota organisasi. Ketika pemimpin secara terbuka mendukung kebijakan inklusi dan terlibat dalam berbagai kegiatan yang mendorong keberagaman, menciptakan suasana yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi dan merasa memiliki. Komitmen yang kuat dari pemimpin juga akan meningkatkan kredibilitas kebijakan dan memotivasi karyawan untuk turut serta dalam upaya mencapai tujuan inklusi.

Karyawan juga perlu dilibatkan dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan inklusi (Ginting, 2023). Manajemen SDM dapat mengadakan forum atau kelompok diskusi yang memungkinkan karyawan dari berbagai latar belakang untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, dan saran. Dengan mendengarkan suara karyawan, organisasi dapat memahami tantangan nyata yang dihadapi dan menyesuaikan kebijakan agar lebih relevan dan efektif. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses ini akan menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan kebijakan.

Kolaborasi juga dapat diperkuat melalui pembentukan tim kerja yang beragam dan lintas fungsi. Dengan melibatkan karyawan dari berbagai departemen dan latar belakang dalam proyek atau inisiatif terkait keberagaman, organisasi dapat memanfaatkan beragam perspektif yang ada untuk menciptakan solusi yang lebih inovatif. Tim yang beragam cenderung lebih kreatif dan mampu menghadapi tantangan dengan cara yang berbeda, sehingga meningkatkan kemungkinan keberhasilan inisiatif yang diusulkan.

Memastikan kolaborasi yang efektif, penting bagi organisasi untuk menyediakan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan (Habibulloh et al., n.d.). Karyawan harus merasa aman untuk menyampaikan ide dan kritik tanpa takut akan konsekuensi negatif. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi dua arah, organisasi dapat membangun hubungan yang kuat antara manajemen, pemimpin, dan karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas kebijakan inklusi.

Dengan demikian, kolaborasi yang kuat antara manajemen, pemimpin, dan karyawan tidak hanya mendukung implementasi kebijakan inklusi, tetapi juga memperkuat komitmen seluruh organisasi untuk menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan beragam. Langkah ini akan berdampak positif pada kinerja dan kepuasan karyawan, serta menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

KESIMPULAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peran krusial dalam membangun kepemimpinan yang inklusif dan beragam di dalam organisasi. Melalui berbagai strategi, seperti rekrutmen dan seleksi yang berbasis keberagaman, pengembangan pemimpin inklusif, serta penerapan kebijakan yang mendukung kesetaraan, manajemen SDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong partisipasi semua karyawan. Meskipun tantangan seperti hambatan kultural, bias yang tersembunyi, kesenjangan implementasi, dan perlunya kolaborasi di antara pemimpin dan karyawan ada, peran aktif manajemen SDM dalam mengatasi masalah-masalah ini sangat penting. Dengan menjadikan keberagaman dan inklusi sebagai bagian integral dari budaya organisasi, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan kinerja dan inovasi, tetapi juga menciptakan tempat kerja yang lebih harmonis dan produktif bagi semua individu.

Rekomendasi

Untuk memperkuat strategi inklusivitas dan keberagaman dalam organisasi, berikut adalah beberapa saran bagi perusahaan dan praktisi SDM:

1. **Kembangkan Kebijakan yang Jelas dan Terukur:** Organisasi perlu merumuskan kebijakan inklusi yang spesifik dan terukur. Kebijakan tersebut harus mencakup tujuan, langkah-langkah implementasi, serta indikator keberhasilan yang jelas untuk mengevaluasi kemajuan.

2. Laksanakan Pelatihan Berkelanjutan: Penyediaan program pelatihan yang berkelanjutan untuk semua karyawan, terutama manajer dan pemimpin, akan membantu memahami pentingnya keberagaman dan mengembangkan keterampilan untuk mengelola tim yang beragam. Pelatihan harus mencakup kesadaran akan bias yang tersembunyi serta keterampilan komunikasi yang inklusif.
3. Fasilitasi Kolaborasi Antar Tim: Mendorong kolaborasi antar tim yang beragam akan membantu memanfaatkan berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan. Ini bisa dilakukan melalui proyek lintas fungsi dan kelompok kerja yang mencakup anggota dari berbagai latar belakang.
4. Ciptakan Saluran Komunikasi yang Terbuka: Organisasi perlu memastikan adanya saluran komunikasi yang efektif dan aman bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan kekhawatiran. Hal ini penting untuk menciptakan rasa saling percaya dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan.
5. Evaluasi dan Sesuaikan Praktik Secara Berkala: Penting untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap kebijakan dan praktik yang ada untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan dan implementasi nyata di lapangan. Pengumpulan data dan umpan balik dari karyawan dapat membantu dalam melakukan penyesuaian yang diperlukan.
6. Bangun Komitmen dari Pimpinan: Pimpinan organisasi harus menunjukkan komitmen yang kuat terhadap keberagaman dan inklusi. Dengan menjadi teladan dan aktif terlibat dalam inisiatif, dapat mendorong seluruh anggota organisasi untuk ikut berkontribusi.

REFERENCES

- Acep, V. D. A., Murtini, E., & Santoso, G. (2023). Menghargai Perbedaan: Membangun Masyarakat Multikultural. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 2(2), 425–432.
- Aditama, R. A. (2020). *Pengantar manajemen*. Ae Publishing. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=9zfvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR8&dq=Proses+perubahan+budaya+dan+struktur+organisasi+juga+membutuhkan+waktu+dan+komitmen+dari+seluruh+anggota,+mulai+dari+tingkat+manajemen+puncak+hingga+karyawan&ots=a7niFhnKRI&sig=DKyuMj4eQR9F39Jfl-HXQnOMnA>
- Afriyani, F., Hasan, L. D., Rokhmat, A., Wahyudin, Y., & Syarweny, N. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Komprehensif dalam MSDM*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=sT8gEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Manajemen+SDM+harus+secara+berkala+menevaluasi+dan+menyempurnakan+kebijakan+serta+praktik+yang+ada+untuk+memastikan+efektivitas+dalam+mendukung+kepemimpinan+inklusif.+&ots=41TdurK2lo&sig=RlzCMqibHw_UEH-1_C0ByjZ5pok
- Agustianti, R., Nussifera, L., Angelianawati, L., Meliana, I., & ... (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. [books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=giKkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=metode+penelitian+kualitatif&ots=8TM9NapsAG&sig=rlKRIPgXxjWD6cvVy54NP5RCPqk](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=giKkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=metode+penelitian+kualitatif&ots=8TM9NapsAG&sig=rlKRIPgXxjWD6cvVy54NP5RCPqk)
- Ariyanto, D., Najich, A. B., Oktavia, S. N. N., Ambarwati, I., Yunitasari, L., & Setianingrum, N. (2024). Membangun Strategi Inklusif Dalam Pelatihan Dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Ditengah Keberagaman. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(10), 125–129.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.

- Darma Sabri, M. A., Utami, S., & Harmen, H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Perencanaan Pembangunan*. Syiah Kuala University Press. https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=S2_9EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Menciptakan+lingkungan+kerja+yang+inklusif+tidak+hanya+sebatas+pengakuan+terhadap+keberagaman.+Inklusi+mengharuskan+setiap+individu+merasa+dihargai+dan+memiliki+kesempatan+untuk+berkontribusi+secara+maksimal+tanpa+adanya+diskriminasi&ots=yBqg1_ir17&sig=0G4yZpyXQ1QxI81Pg5IE9w_rti4
- 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.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33–54.
- Ginting, M. F. B. (2023). PENTINGNYA INKLUSI SOSIAL DALAM PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN: PERSPEKTIF KEBIJAKAN PUBLIK. *Literacy Notes*, 1(2). <https://liternote.com/index.php/ln/article/view/93>
- Habibulloh, R., Riyanti, C. J., Setiyawati, E. D., & Dwitya, R. A. (n.d.). *Meningkatkan Efektivitas Komunikasi Organisasi: Mengatasi Tantangan Dan Membangun Keterhubungan yang Kuat*. Retrieved October 18, 2024, from <https://thelivingvision.com/terbaru/meningkatkan-efektivitas-komunikasi-organisasi-mengatasi-tantangan-dan-membangun-keterhubungan-yang-kuat/>
- Hijrasil, H., Maisharah, S., Widodo, Z. D., Darsono, D., & Manuhutu, H. (2023). Penerapan Teknologi HRIS (Human Resource Information System) dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Manajemen SDM. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 7074–7085.
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi di era bisnis global. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 72–89.
- Imelda Tamba, S. E., Khoiruddin, S., Sebayang, I. E. S., MA, S. M., Humaidah Muafie, S. E., Sekamdo, M. A., SLP, M., Anwar, H. M., Lc, M. M., & Subhan, M. N. (2023). *Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cendikia Mulia Mandiri. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=k2jZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA73&dq=Kebijakan+dan+program+yang+jelas,+menciptakan+lingkungan+kerja+yang+terbuka+dan+komunikatif+adalah+langkah+penting+yang+perlu+diambil+oleh+manajemen+SDM&ots=txgz7uT3Dr&sig=G0wRD5p7cPQ1G8iOob2bxTILztU>
- Jannah, M., Ritonga, N. D. A., & Farhan, M. (2024). Tantangan komunikasi antar-generasi dalam lingkungan kerja organisasi modern. *SABER: Jurnal Teknik Informatika, Sains Dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 70–81.
- Laelawati, K. (2024). Keberagaman Dan Inklusi Di Tempat Kerja Digital: Strategi Manajemen Sdm Dalam Menghadapi Tenaga Kerja Global Yang Beragam. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 1137–1143.
- Latifah, U., Maksum, H., & Purwanto, W. (2024). Penerapan Manajemen Kepemimpinan yang Efektif untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Teknologi Kejuruan di Sekolah Menengah Kejuruan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(4), 2774–2790.
- Lisbet, Z. T., Judijanto, L., Ginanjar, R., Adnanti, W. A., Butarbutar, M., & Harto, B. (2024). *Friendly Leadership: Membangun Koneksi dan Kolaborasi di Tempat Kerja*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=1PAiEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Kepemimpinan+inklusif+adalah+pendekatan+kepemimpinan+yang+mengedepankan+prinsip-prinsip+kesetaraan,+keterbukaan,+dan+partisipasi+semua+anggota+tim,+tanpa+memandang+latar+belakang+mereka.&ots=LTwI-EN_7L&sig=WO2MNHw39BBtm6NiYue_s8g2DSk

- Madiistriyatno, H., & Tunnufus, Z. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan*. Indigo Media. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=Uob0EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=pelatihan+ini+dapat+membantu+pemimpin+dalam+mengidentifikasi+dan+mengatasi+bias+yang+mungkin+ada,+serta+memfasilitasi+diskusi+terbuka+mengenai+keberagaman+di+tempat+kerja&ots=cl9FHV1YRm&sig=kvlii-Yv0dDnhCZAl-PeqPeEJG8>
- Makalao, D. A. M., & Soeratin, H. Z. (2023). Peran Kepemimpinan Dalam Mengakselerasi Penanganan Korupsi di Era Digitalisasi 5.0 Dan Sosial Media. *Journal of Islamic Education Leadership*, 3(1), 28–50.
- Nugroho, Y. A. B. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Mengelola SDM secara profesional*. Penerbit Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=hLLqDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Pelatihan+yang+berkesinambungan+bagi+manajer+dan+pemimpin+juga+sangat+penting+untuk+memastikan+memiliki+pemahaman+yang+baik+tentang+kebijakan+dan+bagaimana+cara+menerapkannya+dalam+keputusan+sehari-hari&ots=EFvBAplnED&sig=fztrKikyhcwczZ05U1Jbn-DY6K4>
- Nurnaningsih, A., Norrahan, R. A., & Wibowo, T. S. (2023). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Konteks Manajemen Pendidikan. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 1(2), 221–235.
- Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Muktamar, A. (2024). Eksplorasi Konsep dan Model Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(2), 243–264.
- Rifdan, R., Haerul, H., & Zainal, H. (2024). *Kepemimpinan Organisasi Publik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=OvEMEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Struktur+organisasi+juga+dapat+menjadi+penghalang+bagi+penerapan+kepemimpinan+inklusif&ots=Tz6pA1Gd1v&sig=4A1enY97A2Sz4MflTLmUdQLTB5g>
- Serang, S., Siadi, S., & Kadir, A. (2024). Budaya Organisasi Inklusif: Meningkatkan Keragaman Dan Kesetaraan Dalam Tempat Kerja. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 466–473.
- Sugiarti, E., Mukrodi, M., & Mawardi, S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. https://repository.unpam.ac.id/11144/1/2.%20Manajemen%20SDM_Endang%20S.pdf
- Sunarsi, D. (2018). Pengembangan sumber daya manusia strategik & karakteristik sistem pendukungnya: Sebuah tinjauan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 2(3), 178–194.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=pd6VDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mengatasi+bias+yang+tersembunyi,+organisasi+perlu+terlebih+dahulu+melakukan+identifikasi+dan+kesadaran+diri+tentang+adanya+bias+ini+di+dalam+diri+setiap+individu&ots=mcXKnHBH8E&sig=sIoXudTK9XfTh92A8qzz0KVqM54>

Tahir, R., Aulia, D. I., Sunarto, S., Syahputra, H., Dewi, R., Muharam, D. D., Joeliaty, J., Ramadhi, R., Rohim, M., & Afiyah, S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Konsep dan Implementasi terhadap kesuksesan Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Tunjungsari, H. K., & Mei Ie, S. E. (2024). *Entrepreneurial Leadership: Mendorong Inovasi dan Pertumbuhan*. Takaza Innovatix Labs.