

Kepemimpinan Inklusif Sebagai Kunci Penguatan Keberagaman Dalam Organisasi Modern

Maskarya Bawamenewi^{1*}, Eliyunus Waruwu², Forman Halawa³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Kota Gunungsitoli, Indonesia

Email: ^{1*}maskaryabawamenewi@gmail.com, ²eliyunuswaruwu@unias.ac.id, ³halawaforman07@gmail.com

Abstrak - Keberagaman dalam organisasi modern merupakan sebuah realitas yang tidak dapat dihindari, baik dari segi latar belakang budaya, gender, usia, pendidikan, maupun cara berpikir. Namun, keberagaman yang tidak dikelola dengan baik justru dapat memicu konflik, kesenjangan, dan ketidakadilan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif menjadi salah satu pendekatan penting dalam menciptakan organisasi yang harmonis dan produktif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan inklusif sebagai kunci dalam memperkuat keberagaman dalam organisasi modern. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik studi pustaka dan analisis deskriptif terhadap berbagai sumber literatur yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan menghargai perbedaan, sehingga mendorong partisipasi aktif seluruh anggota organisasi. Selain itu, kepemimpinan inklusif juga berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui terciptanya rasa percaya, loyalitas, serta kolaborasi yang lebih kuat di antara anggota organisasi. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan inklusif menjadi strategi penting dalam menghadapi tantangan keberagaman di era organisasi modern yang dinamis.

Kata Kunci: Kepemimpinan Inklusif; Keberagaman; Organisasi Modern; Keadilan; Partisipasi.

Abstract - Diversity in modern organizations is an unavoidable reality, both in terms of cultural background, gender, age, education, and ways of thinking. However, if diversity is not properly managed, it can lead to conflict, inequality, and injustice in the workplace. Therefore, inclusive leadership has become an important approach in creating a harmonious and productive organization. This study aims to examine the role of inclusive leadership as a key factor in strengthening diversity in modern organizations. The research method used is a qualitative approach through literature review and descriptive analysis of various relevant sources. The results show that inclusive leadership is able to create a fair, open, and respectful work environment that values differences, thereby encouraging active participation from all members of the organization. In addition, inclusive leadership also plays a significant role in improving organizational performance through the development of trust, loyalty, and stronger collaboration among organizational members. Thus, the implementation of inclusive leadership is an important strategy in addressing diversity challenges in the dynamic environment of modern organizations.

Keywords: Inclusive Leadership; Diversity; Modern Organization; Justice; Participation

Diajukan: 03-08-2025; **Direvisi:** 10-01-2025 ; **Diterima:** 21-08-2025; **Diterbitkan:** 30-08-2025.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan, serta cara berpikir. Keberagaman ini menjadi sebuah potensi besar bagi organisasi untuk meningkatkan kreativitas, inovasi, dan daya saing. Namun, di sisi lain, keberagaman juga dapat menimbulkan tantangan berupa konflik, diskriminasi, kesenjangan sosial, serta menurunnya kepercayaan antar anggota organisasi apabila tidak dikelola dengan baik [1], [3].

Dalam konteks tersebut, peran pemimpin menjadi sangat menentukan. Pemimpin tidak hanya dituntut mampu mencapai target kinerja organisasi, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, aman, dan menghargai perbedaan. Kepemimpinan tradisional yang bersifat otoriter dan eksklusif dinilai kurang relevan dalam menghadapi kompleksitas organisasi modern yang multikultural. Oleh karena itu, konsep kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) muncul sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai mampu menjawab tantangan keberagaman di era modern [2].

Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menempatkan seluruh anggota organisasi sebagai individu yang bernilai, dihargai, serta diberi ruang untuk berpartisipasi secara aktif tanpa memandang latar belakang perbedaannya [2], [8]. Pemimpin inklusif tidak hanya terbuka terhadap perbedaan, tetapi juga secara aktif mendorong keterlibatan, memberikan rasa aman secara psikologis, serta memastikan adanya keadilan dalam pengambilan keputusan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan keunikan individu (*uniqueness*), yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan loyalitas karyawan [1], [16].

Berbagai penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki hubungan yang signifikan dengan berbagai aspek positif dalam organisasi. Randel et al. [2] menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif berperan penting dalam membangun keterlibatan karyawan dan menciptakan iklim kerja yang suportif. Hadisuwito dkk. [4] menemukan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan melalui dukungan organisasi yang dirasakan. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, maka mereka akan lebih terdorong untuk berinovasi.

Penelitian lain yang dilakukan Caitanya dan Mansyur [5] juga membuktikan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki hubungan yang kuat dengan keterlibatan karyawan dan efikasi diri, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja inovatif. Ul Haq et al. [6] menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif mampu memberdayakan keberagaman dalam organisasi modern dengan menciptakan lingkungan yang adil dan terbuka. Bahkan dalam konteks kesejahteraan karyawan, Li dan Guo [7] menemukan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, penelitian Yusuf dan Lestari [15] menunjukkan bahwa keberagaman yang dikelola secara positif melalui kepemimpinan yang inklusif dapat meningkatkan kinerja tim kerja. Roberson [12] juga menegaskan bahwa praktik keberagaman dan inklusi yang tidak diiringi dengan kepemimpinan yang tepat berpotensi gagal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, keberagaman bukan hanya harus diakui, tetapi juga harus dikelola secara strategis melalui kepemimpinan yang inklusif.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja, inovasi, dan keterlibatan karyawan, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih dalam. Sebagian besar penelitian fokus pada hubungan langsung antara kepemimpinan inklusif dengan variabel psikologis individu, seperti kepuasan kerja, *engagement*, dan perilaku inovatif [4], [5], [10]. Namun, kajian yang secara khusus menempatkan kepemimpinan inklusif sebagai kunci utama dalam penguatan keberagaman secara komprehensif dalam konteks organisasi modern masih relatif terbatas, terutama dalam konteks organisasi di Indonesia.

Di sisi lain, masih banyak organisasi yang menjadikan keberagaman hanya sebagai simbol atau tuntutan administratif, tanpa diiringi dengan transformasi gaya kepemimpinan yang inklusif. Hal ini menyebabkan praktik diskriminasi terselubung, ketimpangan kesempatan, serta rendahnya partisipasi kelompok minoritas dalam pengambilan keputusan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan inklusif belum sepenuhnya dipahami dan diimplementasikan secara optimal dalam praktik organisasi modern.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka diperlukan sebuah kajian yang secara khusus membahas peran kepemimpinan inklusif sebagai kunci dalam memperkuat keberagaman dalam organisasi modern. Penelitian ini tidak hanya menempatkan kepemimpinan inklusif sebagai faktor pendukung, tetapi sebagai fondasi utama dalam membangun organisasi yang adil, partisipatif, dan berkelanjutan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kepemimpinan inklusif berperan dalam memperkuat keberagaman di dalam organisasi modern, serta bagaimana dampaknya terhadap terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, adil, dan produktif. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen dan kepemimpinan, serta memberikan rekomendasi praktis bagi para pemimpin dan pengelola organisasi dalam mengimplementasikan kepemimpinan inklusif secara efektif di era modern.

2. METODOLOGI

2.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengkaji secara mendalam konsep kepemimpinan inklusif serta perannya dalam memperkuat keberagaman dalam organisasi modern berdasarkan temuan-temuan ilmiah yang telah ada. Metode kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara komprehensif melalui analisis berbagai sumber literatur yang relevan, baik berupa jurnal ilmiah, prosiding, buku hasil riset, maupun laporan resmi yang berkaitan dengan topik penelitian.

Studi pustaka dilakukan dengan cara mengumpulkan, membaca, memahami, serta menganalisis berbagai referensi yang relevan dengan kepemimpinan inklusif, keberagaman (*diversity*), serta organisasi modern. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari literatur primer berupa jurnal ilmiah nasional dan internasional terbitan lima tahun terakhir, serta literatur sekunder berupa buku dan laporan resmi yang mendukung pembahasan. Seluruh referensi diseleksi berdasarkan relevansi, keterbaruan, serta kredibilitas sumber.

Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan objektif berbagai konsep, hasil penelitian sebelumnya, serta temuan-temuan penting yang berkaitan dengan kepemimpinan inklusif dan keberagaman dalam organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai bagaimana kepemimpinan inklusif berperan sebagai kunci utama dalam penguatan keberagaman di organisasi modern.

2.1 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian dalam studi ini disusun secara sistematis agar proses penelitian berjalan terarah dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Adapun tahapan-tahapan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah

Tahap awal penelitian dimulai dengan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dalam organisasi modern terkait dengan keberagaman dan kepemimpinan. Permasalahan yang diangkat adalah bagaimana keberagaman yang semakin tinggi di dalam organisasi belum sepenuhnya diimbangi dengan gaya kepemimpinan yang inklusif, sehingga masih sering muncul konflik, diskriminasi, serta ketimpangan kesempatan kerja. Dari permasalahan tersebut, ditetapkan fokus penelitian pada peran kepemimpinan inklusif dalam penguatan keberagaman organisasi.

2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran berbagai sumber literatur yang relevan, seperti jurnal nasional dan internasional, prosiding seminar ilmiah, buku referensi, serta laporan resmi lembaga terkait. Proses penelusuran dilakukan

melalui database akademik seperti Google Scholar, Garuda, dan portal jurnal ilmiah lainnya. Literatur yang dikumpulkan kemudian diseleksi berdasarkan kriteria keterbaruan (lima tahun terakhir), kesesuaian topik, serta kualitas publikasi.

3. Klasifikasi dan Reduksi Data

Setelah data terkumpul, tahap selanjutnya adalah mengelompokkan literatur berdasarkan tema-tema utama, seperti konsep kepemimpinan inklusif, konsep keberagaman dalam organisasi, hubungan kepemimpinan inklusif dengan kinerja, inovasi, keterlibatan karyawan, serta iklim kerja. Data yang tidak relevan atau tidak mendukung tujuan penelitian direduksi agar analisis lebih fokus dan mendalam.

4. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan teknik **analisis deskriptif kualitatif**, yaitu dengan membandingkan, menafsirkan, serta mengaitkan berbagai temuan dari penelitian sebelumnya. Pada tahap ini, peneliti mengkaji bagaimana kepemimpinan inklusif diimplementasikan dalam berbagai konteks organisasi serta bagaimana dampaknya terhadap penguatan keberagaman.

5. Interpretasi dan Penyusunan Kesimpulan

Tahap akhir adalah melakukan interpretasi terhadap hasil analisis yang telah dilakukan. Hasil tersebut kemudian disusun secara sistematis untuk menarik kesimpulan mengenai peran kepemimpinan inklusif sebagai kunci dalam memperkuat keberagaman di organisasi modern, sekaligus merumuskan implikasi teoretis dan praktis dari penelitian.

2.2 Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dokumentasi dan studi literatur, yaitu dengan mengumpulkan bahan-bahan tertulis yang berkaitan dengan topik penelitian. Data dikumpulkan dari artikel jurnal ilmiah, buku referensi, laporan penelitian, serta publikasi resmi yang membahas kepemimpinan inklusif dan keberagaman organisasi.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (content analysis), yaitu dengan mengkaji isi literatur secara sistematis untuk menemukan pola, konsep, serta hubungan antarvariabel yang berkaitan dengan kepemimpinan inklusif dan keberagaman. Analisis ini dilakukan dengan cara membaca secara mendalam, mencatat ide-ide utama, membandingkan hasil antarpelitian, serta menyusun sintesis temuan secara terstruktur.

Melalui metode ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan inklusif berperan sebagai strategi utama dalam membangun organisasi modern yang beragam, adil, dan berkelanjutan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil kajian berdasarkan analisis berbagai literatur ilmiah yang membahas kepemimpinan inklusif dan penguatan keberagaman dalam organisasi modern. Pembahasan difokuskan pada konsep kepemimpinan inklusif, pengaruhnya terhadap keberagaman, dampaknya terhadap kinerja organisasi, serta tantangan dan strategi implementasinya dalam konteks organisasi modern.

3.1 Konsep dan Karakteristik Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan inklusif merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada keterbukaan, keadilan, dan penghargaan terhadap perbedaan individu dalam organisasi. Pemimpin inklusif tidak hanya menerima keberagaman sebagai fakta sosial, tetapi juga menjadikannya sebagai kekuatan strategis dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya manusia [2]. Kepemimpinan inklusif menempatkan seluruh anggota organisasi sebagai individu yang memiliki nilai, potensi, dan kontribusi yang setara.

Menurut Nembhard dan Edmondson [1], salah satu karakteristik utama kepemimpinan inklusif adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan *psychological safety*, yaitu kondisi ketika anggota organisasi merasa aman untuk menyampaikan pendapat, ide, dan kritik tanpa takut akan sanksi sosial. Hal ini sangat penting dalam organisasi modern yang menuntut kreativitas dan inovasi tinggi. Pemimpin inklusif juga ditandai dengan sikap empati, komunikatif, adil dalam pengambilan keputusan, serta aktif melibatkan karyawan dalam proses organisasi [16].

Randel et al. [2] menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif berfokus pada dua dimensi utama, yaitu *belongingness* (rasa memiliki) dan *uniqueness* (pengakuan terhadap keunikan individu). Karyawan tidak hanya diterima sebagai bagian dari organisasi, tetapi juga dihargai atas keunikan latar belakang, keterampilan, serta cara berpikir mereka. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak diskriminatif dan kondusif bagi pengembangan potensi karyawan.

3.2 Kepemimpinan Inklusif dan Penguatan Keberagaman Organisasi

Keberagaman dalam organisasi mencakup perbedaan gender, usia, etnis, agama, latar belakang pendidikan, hingga perbedaan gaya berpikir dan nilai-nilai individu. Roberson [12] menyatakan bahwa keberagaman yang tidak dikelola secara tepat berpotensi menimbulkan konflik, eksklusi sosial, serta menurunnya kohesi tim. Oleh karena itu, keberagaman membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang mampu mengelola perbedaan tersebut menjadi kekuatan kolektif.

Berdasarkan hasil kajian dari berbagai literatur, kepemimpinan inklusif terbukti berperan sebagai kunci utama dalam memperkuat keberagaman organisasi. Ul Haq et al. [6] menunjukkan bahwa pemimpin yang inklusif mampu memberdayakan perbedaan dengan menciptakan iklim kerja yang adil, terbuka, dan berbasis kepercayaan. Dalam iklim seperti ini, karyawan dari berbagai latar belakang merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

Yusuf dan Lestari [15] juga menemukan bahwa keberagaman yang dikelola dengan pendekatan kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan efektivitas kerja tim. Perbedaan tidak lagi dipandang sebagai sumber konflik, tetapi sebagai sumber ide, perspektif, dan solusi yang beragam terhadap permasalahan organisasi. Hal ini memperkuat kolaborasi antaranggota organisasi dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Dalam konteks organisasi modern yang bersifat multigenerasi dan multikultural, kepemimpinan inklusif juga berperan dalam menjembatani perbedaan nilai dan pola kerja antarindividu. Pemimpin yang inklusif mampu menciptakan ruang dialog yang sehat serta mendorong terjadinya saling pengertian antaranggota organisasi, sehingga keberagaman dapat dikelola secara harmonis dan produktif.

3.3 Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja dan Inovasi

Salah satu temuan penting dari hasil penelitian terdahulu adalah hubungan yang kuat antara kepemimpinan inklusif dengan kinerja dan inovasi organisasi. Hadisuwito dkk. [4] membuktikan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif melalui dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung akan lebih terdorong untuk mengemukakan ide-ide baru dan berkontribusi secara maksimal.

Penelitian Caitanya dan Mansyur [5] juga menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki hubungan signifikan dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan efikasi diri. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi serta memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berinovasi dan meningkatkan kinerjanya.

Javed et al. [10] menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung inovasi melalui keterbukaan terhadap gagasan baru dan toleransi terhadap kegagalan. Dalam organisasi modern yang dihadapkan pada persaingan global dan perubahan teknologi yang cepat, inovasi menjadi faktor kunci keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif tidak hanya berdampak pada aspek sosial, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap daya saing organisasi.

Selain inovasi, kepemimpinan inklusif juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Sari dan Nugroho [9] menemukan bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang inklusif memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih menerapkan gaya kepemimpinan eksklusif. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya rasa percaya, loyalitas, serta kerja sama yang solid antaranggota organisasi.

3.4 Kepemimpinan Inklusif dan Kesejahteraan Karyawan

Selain berdampak pada kinerja dan inovasi, kepemimpinan inklusif juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Li dan Guo [7] menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berkontribusi terhadap meningkatnya kesejahteraan psikologis karyawan, yang tercermin dari kepuasan kerja, rendahnya tingkat stres, serta meningkatnya *work engagement*. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan dihargai, maka mereka akan merasa lebih nyaman dan aman dalam bekerja.

Ningsih dan Fauzi [13] menambahkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu membangun budaya kerja yang sehat dan saling mendukung. Budaya kerja yang positif ini akan meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

Dalam jangka panjang, kesejahteraan karyawan yang terjaga akan mengurangi tingkat *turnover*, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat citra organisasi sebagai tempat kerja yang inklusif dan berkeadilan. Hal ini menjadi semakin penting di era organisasi modern yang ditandai dengan tingginya mobilitas tenaga kerja.

3.5 Tantangan Implementasi Kepemimpinan Inklusif

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan manfaat kepemimpinan inklusif, implementasinya dalam praktik tidak selalu berjalan dengan mudah. Salah satu tantangan utama adalah masih kuatnya budaya organisasi yang hierarkis dan eksklusif. Putra dan Wibowo [11] mengungkapkan bahwa dalam beberapa organisasi, gaya kepemimpinan masih berorientasi pada kekuasaan dan otoritas, sehingga membatasi partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Tantangan lainnya adalah adanya bias, stereotip, serta resistensi terhadap perubahan. Beberapa pemimpin masih memandang keberagaman sebagai potensi konflik daripada sebagai sumber kekuatan. Selain itu, kurangnya pemahaman tentang konsep kepemimpinan inklusif juga menjadi hambatan dalam proses implementasi di tingkat organisasi.

Rahmadani dan Prasetyo [14] menekankan bahwa kepemimpinan inklusif membutuhkan kompetensi khusus, seperti kecerdasan emosional, kemampuan komunikasi efektif, serta kesadaran sosial yang tinggi. Tanpa kompetensi tersebut, upaya membangun organisasi yang inklusif cenderung bersifat simbolis dan tidak berdampak signifikan.

3.6 Strategi Menerapkan Kepemimpinan Inklusif dalam Organisasi Modern

Berdasarkan hasil kajian, terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan dalam menerapkan kepemimpinan inklusif secara efektif. Pertama, organisasi perlu memberikan pelatihan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai inklusivitas, seperti empati, keadilan, dan keterbukaan. Pengembangan kompetensi pemimpin menjadi kunci keberhasilan implementasi kepemimpinan inklusif.

Kedua, organisasi perlu membangun kebijakan dan sistem yang mendukung keberagaman dan inklusi, seperti sistem rekrutmen yang adil, kesempatan pengembangan karier yang setara, serta mekanisme pengaduan terhadap praktik diskriminatif. Northouse [17] menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif harus didukung oleh sistem organisasi yang konsisten.

Ketiga, organisasi perlu menciptakan budaya dialog dan partisipasi. Karyawan perlu diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, ide, dan kritik secara terbuka tanpa takut mendapatkan perlakuan negatif. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif tidak hanya menjadi tanggung jawab individu pemimpin, tetapi menjadi bagian dari budaya organisasi secara keseluruhan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki peran yang sangat penting sebagai kunci dalam memperkuat keberagaman dalam organisasi modern. Kepemimpinan inklusif tidak hanya menekankan pada keterbukaan terhadap perbedaan, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang adil, aman, dan menghargai setiap individu tanpa memandang latar belakangnya. Melalui kepemimpinan yang inklusif, keberagaman yang ada dalam organisasi dapat dikelola secara positif sehingga menjadi sumber kekuatan dalam meningkatkan kinerja, inovasi, dan kualitas kerja sama tim.

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, mendorong perilaku kerja inovatif, memperkuat rasa percaya serta loyalitas terhadap organisasi, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Selain itu, kepemimpinan inklusif juga berperan dalam menciptakan iklim kerja yang harmonis dan partisipatif, yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan organisasi modern yang dinamis dan kompetitif. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan inklusif bukan hanya menjadi kebutuhan sosial, tetapi juga menjadi strategi manajerial yang penting bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi.

Namun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi pustaka sehingga belum menggambarkan secara langsung kondisi empiris di lapangan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) untuk menguji secara lebih mendalam pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap berbagai aspek kinerja organisasi. Penelitian lanjutan juga diharapkan dapat dilakukan pada berbagai sektor organisasi agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi kepemimpinan inklusif di Indonesia.

REFERENCES

- [1] I. M. Nembhard and A. C. Edmondson, "Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no. 7, pp. 941–966, Nov. 2006. Available: <https://doi.org/10.1002/job.413>
- [2] A. E. Randel, B. M. Galvin, L. M. Shore, K. H. Ehrhart, B. G. Chung, M. A. Dean, and U. Kedharnath, "Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness," *Human Resource Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 190–203, Jun. 2018. Available: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- [3] L. M. Shore, A. E. Randel, B. G. Chung, M. A. Dean, K. H. Ehrhart, and G. Singh, "Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research," *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1262–1289, Jul. 2011. Available: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- [4] M. Hadisuwito, R. T. Yokanan, and A. K. Kaloeti, "The effect of inclusive leadership on innovative work behavior mediated by perceived organizational support," *Phinisi Integration Review*, vol. 7, no. 2, pp. 217–228, 2024. Available: <https://ojs.unm.ac.id/pir/article/view/46658>
- [5] N. A. P. Caitanya and A. Mansyur, "Hubungan kepemimpinan inklusif dan keterlibatan karyawan terhadap perilaku kerja inovatif," *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Syariah*, vol. 6, no. 1, pp. 369–382, Jan. 2024. Available: <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i1.1234>
- [6] A. Ul Haq, S. Malik, A. Ullah, and S. M. A. Shah, "Empowering diversity: The role of inclusive leadership in fostering workplace innovation and employee engagement," *Journal of Business and Management Research*, vol. 3, no. 1, pp. 22–34, 2024. Available: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10431711>
- [7] M. Li and Y. Guo, "The relationship between inclusive leadership and employee well-being: Mediating by leader-member exchange and organizational identification," *BMC Psychology*, vol. 12, no. 1, art. 31, Jan. 2024. Available: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01543-0>
- [8] J. Ye, B. B. Cardon, and T. L. Holtrop, "How and when inclusive leadership relates to employee innovative behavior: The roles of creative self-efficacy, creative process engagement, and job complexity," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 29, no. 2, pp. 205–222, May 2022. Available: <https://doi.org/10.1177/15480518211046781>
- [9] A. K. Sari and R. Nugroho, "Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja organisasi melalui employee engagement," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 5, no. 2, pp. 145–160, 2023. Available: <https://ejournal.univ-tridianti.ac.id/index.php/jmsdm/article/view/1927>
- [10] M. Javed, M. K. Khan, S. Arjoon, and H. H. M. Tayyeb, "The relationship between inclusive leadership and innovative work behavior: Examining the mediating role of trust and moderating role of creative self-efficacy," *Journal of Asia Business Studies*, vol. 14, no. 5, pp. 629–646, Oct. 2020. Available: <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2019-0062>
- [11] A. R. Putra and D. S. Wibowo, "Kepemimpinan inklusif dalam transformasi organisasi digital di era industry 4.0," *Jurnal Transformasi Organisasi*, vol. 4, no. 1, pp. 33–48, 2022. Available: <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/pto/article/view/18742>
- [12] Q. M. Roberson, "Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 6, pp. 69–88, Jan. 2019. Available: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- [13] U. I. Ningsih and A. Fauzi, "Peran kepemimpinan inklusif dalam membangun budaya kerja positif dan produktif," *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Indonesia*, vol. 6, no. 2, pp. 112–128, 2023. Available: <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jpio/article/view/62341>
- [14] A. Rahmadani and H. Prasetyo, "Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap employee engagement: Peran mediasi trust in leader," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, vol. 8, no. 1, pp. 67–82, 2022. Available: <https://doi.org/10.31933/jimt.v8i1.923>
- [15] A. B. Yusuf and N. Lestari, "Manajemen keberagaman dan dampaknya terhadap kinerja tim kerja dalam organisasi," *Jurnal Perilaku Organisasi Indonesia*, vol. 7, no. 1, pp. 45–63, 2023. Available: <https://journal.uui.ac.id/jpoi/article/view/26122>

- [16] N. J. Acosta and A. S. DeNisi, "How inclusive leadership catalyzes organizational trust and employee engagement," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 29, no. 4, pp. 385–401, Nov. 2022. **Available:** <https://doi.org/10.1177/15480518221103108>
- [17] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2021. **Available:** <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership-theory-and-practice/book272429>
- [18] B. M. Ferdman and B. R. Prime, *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies*. New York, NY, USA: Routledge, 2020. **Available:** <https://doi.org/10.4324/9780429449673>
- [19] World Economic Forum, *Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2023. **Available:** <https://www.weforum.org/publications/global-parity-alliance-diversity-equity-and-inclusion-lighthouses-2023/>
- [20] Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, *Strategi Penguatan Sumber Daya Manusia Berbasis Inklusi dan Keberagaman*. Jakarta, Indonesia: Kemnaker RI, 2022. **Available:** <https://www.kemnaker.go.id>