

# Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Mendorong Keberagaman Kesetaraan Dan Inklusi di Tempat Kerja

Gusti Mardalena Putri Lase<sup>1\*</sup>, Eliyunus Waruwu<sup>2</sup>, Forman Halawa<sup>3</sup>

<sup>1\*,2,3</sup>Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Kota Gunungsitoli, Indonesia  
Email: <sup>1\*</sup>[gustimardalena2@gmail.com](mailto:gustimardalena2@gmail.com), <sup>2</sup>[elijunuswaruwu@unias.ac.id](mailto:elijunuswaruwu@unias.ac.id), <sup>3</sup>[halawaforman07@gmail.com](mailto:halawaforman07@gmail.com)

**Abstrak** - Keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (Diversity, Equity, and Inclusion/DEI) merupakan prinsip penting yang harus diterapkan dalam organisasi modern untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, harmonis, dan produktif. Namun, dalam praktiknya masih banyak organisasi yang menghadapi tantangan seperti diskriminasi, ketimpangan kesempatan, serta minimnya penerimaan terhadap perbedaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong keberagaman, kesetaraan, dan inklusi di tempat kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui studi pustaka dengan menelaah berbagai jurnal ilmiah, buku, dan sumber relevan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan konsep DEI. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam membangun budaya kerja yang inklusif melalui penguatan visi bersama, keteladanan pemimpin, pemberdayaan karyawan, serta komunikasi yang terbuka dan inspiratif. Pemimpin transformasional mampu menciptakan rasa keadilan, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mengurangi praktik diskriminasi di lingkungan kerja. Penerapan kepemimpinan transformasional juga berdampak positif terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi efektif dalam mewujudkan lingkungan kerja yang menghargai keberagaman, menjunjung kesetaraan, dan memperkuat inklusi secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional; Keberagaman; Kesetaraan; Inklusi; Budaya Kerja; Kinerja Karyawan.

**Abstract** - Diversity, equity, and inclusion (DEI) are essential principles in modern organizations to create a fair, harmonious, and productive work environment. However, in practice, many organizations still face challenges such as discrimination, inequality of opportunities, and a lack of acceptance of differences. This study aims to analyze the role of transformational leadership in promoting diversity, equity, and inclusion in the workplace. The research method used is a qualitative approach through a literature review by examining various scientific journals, books, and relevant sources related to transformational leadership and the concept of DEI. The results show that transformational leadership plays a crucial role in building an inclusive work culture through the strengthening of a shared vision, exemplary leadership behavior, employee empowerment, and open and inspirational communication. Transformational leaders are able to create a sense of fairness, increase employee engagement, and reduce discriminatory practices in the workplace. Moreover, the implementation of transformational leadership has a positive impact on performance, job satisfaction, and organizational sustainability. Therefore, transformational leadership can be an effective strategy for realizing a work environment that values diversity, upholds equity, and strengthens inclusion in a sustainable manner.

**Keywords:** Transformational Leadership; Diversity; Equity; Inclusion; Work Culture; Employee Performance.

**Diajukan:** 04-08-2025; **Direvisi:** 08-08-2025; **Diterima:** 15-08-2025; **Diterbitkan:** 30-08-2025.

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja modern ditandai dengan meningkatnya keberagaman latar belakang sumber daya manusia, baik dari sisi budaya, suku, agama, gender, usia, pendidikan, maupun cara berpikir. Kondisi ini menuntut organisasi untuk mampu mengelola keberagaman secara bijaksana agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil, saling menghargai, serta produktif. Dalam konteks ini, konsep keberagaman, kesetaraan, dan inklusi atau yang dikenal dengan *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) menjadi isu yang semakin penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia di berbagai organisasi [1]. Penerapan DEI tidak hanya bertujuan untuk mengurangi diskriminasi, tetapi juga untuk memaksimalkan potensi seluruh karyawan secara adil dan setara.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak organisasi yang menghadapi berbagai permasalahan dalam penerapan DEI. Praktik diskriminasi berbasis gender, usia, latar belakang pendidikan, maupun status sosial masih sering ditemukan. Selain itu, ketimpangan kesempatan dalam pengembangan karier, pengambilan keputusan, serta pembagian tanggung jawab juga masih menjadi persoalan serius di banyak tempat kerja [2]. Kondisi ini berpotensi menurunkan kinerja karyawan, menciptakan konflik internal, serta menghambat keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Salah satu faktor kunci yang sangat menentukan keberhasilan penerapan DEI di tempat kerja adalah kepemimpinan. Pemimpin memiliki peran strategis dalam membentuk budaya organisasi, menentukan arah kebijakan, serta menjadi teladan dalam bertindak [3]. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan sangat memengaruhi bagaimana nilai-nilai keberagaman, kesetaraan, dan inklusi dijalankan dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling relevan dalam menghadapi tantangan keberagaman di tempat kerja modern.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, memberikan keteladanan, serta memberdayakan bawahan agar mampu mencapai kinerja terbaiknya [4]. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pengembangan potensi individu,

pembentukan nilai bersama, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif. Melalui pendekatan ini, pemimpin diharapkan mampu menciptakan rasa keadilan, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta membangun kepercayaan di dalam organisasi.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap berbagai aspek perilaku dan kinerja karyawan. Penelitian [5] membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peran budaya organisasi dan motivasi kerja. Penelitian lain [6] juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) serta kesejahteraan psikologis karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak hanya berdampak pada hasil kerja, tetapi juga pada kondisi psikologis dan kenyamanan karyawan di tempat kerja.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti mampu meningkatkan kreativitas dan perilaku inovatif karyawan [7]. Dalam konteks organisasi yang beragam, inovasi menjadi sangat penting untuk menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Karyawan yang merasa dihargai, diperlakukan secara adil, dan dilibatkan secara aktif dalam pengambilan keputusan akan lebih terdorong untuk berkontribusi secara maksimal. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki peran yang tidak hanya bersifat instrumental, tetapi juga strategis dalam membangun organisasi yang inklusif dan berkelanjutan.

Di sisi lain, konsep DEI juga telah banyak dikaji dalam berbagai penelitian sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Penelitian [8] menunjukkan bahwa penerapan keberagaman dan inklusi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas karyawan, serta citra positif organisasi. Organisasi yang mampu mengelola keberagaman secara efektif cenderung lebih adaptif, inovatif, dan kompetitif. Namun, keberhasilan penerapan DEI sangat bergantung pada komitmen pimpinan serta budaya organisasi yang dibangun secara konsisten.

Walaupun berbagai penelitian telah membahas kepemimpinan transformasional dan DEI secara terpisah, kajian yang secara khusus mengintegrasikan peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong keberagaman, kesetaraan, dan inklusi di tempat kerja masih relatif terbatas, khususnya pada konteks organisasi di Indonesia. Sebagian penelitian lebih banyak menyoroti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, motivasi, atau kepuasan kerja [5][6][7], sementara kajian yang menempatkan DEI sebagai fokus utama masih belum banyak dilakukan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut.

Kesenjangan tersebut menjadi penting untuk diteliti karena tantangan keberagaman di tempat kerja semakin kompleks seiring dengan berkembangnya globalisasi, digitalisasi, serta perubahan pola kerja. Tanpa kepemimpinan yang tepat, keberagaman justru berpotensi menimbulkan konflik, kesenjangan, serta ketidakadilan. Sebaliknya, dengan kepemimpinan yang transformasional, keberagaman dapat menjadi kekuatan yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan inovatif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong keberagaman, kesetaraan, dan inklusi di tempat kerja. Penelitian ini juga berupaya untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang adil, menghargai perbedaan, serta memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam membangun dan memperkuat praktik keberagaman, kesetaraan, dan inklusi di lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kepemimpinan dan DEI, serta memberikan kontribusi praktis bagi pimpinan organisasi dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih inklusif, adil, dan berorientasi pada pengembangan manusia secara berkelanjutan.

## 2. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*literature review*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah untuk memahami, menganalisis, serta mengkaji secara mendalam peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (Diversity, Equity, and Inclusion/DEI) di tempat kerja berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Metode studi pustaka memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan berbagai temuan ilmiah sehingga dapat membangun pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan penerapan DEI dalam organisasi.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari literatur primer dan literatur sekunder. Literatur primer berupa jurnal ilmiah nasional dan internasional, prosiding, serta laporan penelitian yang relevan dengan topik kepemimpinan transformasional dan DEI dengan keterbaruan lima tahun terakhir. Sementara itu, literatur sekunder berupa buku teks manajemen, buku kepemimpinan, serta sumber daring yang kredibel dan mendukung kajian teori. Seluruh sumber yang digunakan dipilih melalui proses seleksi yang ketat dengan mempertimbangkan relevansi topik, kualitas publikasi, serta kontribusinya terhadap pengembangan kajian kepemimpinan dan DEI.

### 2.1 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian merupakan langkah sistematis yang dilakukan peneliti untuk mencapai tujuan penelitian secara terstruktur. Adapun tahapan penelitian dalam studi ini terdiri dari beberapa langkah berikut.

Tahap pertama adalah identifikasi masalah. Pada tahap ini, peneliti mengamati berbagai permasalahan yang terjadi di dunia kerja terkait masih adanya diskriminasi, ketimpangan perlakuan, serta rendahnya tingkat inklusi di lingkungan organisasi. Dari permasalahan tersebut, peneliti menetapkan fokus penelitian pada peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong terwujudnya keberagaman, kesetaraan, dan inklusi di tempat kerja.

Tahap kedua adalah pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran berbagai sumber pustaka yang relevan, seperti jurnal ilmiah, buku referensi, serta artikel akademik yang membahas kepemimpinan transformasional dan DEI. Proses pencarian literatur dilakukan melalui database ilmiah seperti Google Scholar, Garuda, dan portal jurnal nasional maupun internasional. Kata kunci yang digunakan antara lain “kepemimpinan transformasional”, “diversity”, “equity”, “inclusion”, “budaya organisasi”, dan “lingkungan kerja”.

Tahap ketiga adalah seleksi dan klasifikasi data. Pada tahap ini, seluruh literatur yang telah terkumpul diseleksi berdasarkan kesesuaian dengan fokus penelitian, tahun terbit, serta kualitas jurnal. Literatur yang tidak relevan dengan topik penelitian dikeluarkan dari daftar analisis. Selanjutnya, literatur yang lolos seleksi dikelompokkan berdasarkan tema, seperti konsep kepemimpinan transformasional, konsep DEI, hubungan kepemimpinan dengan budaya organisasi, serta pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan.

Tahap keempat adalah analisis data. Analisis dilakukan dengan cara membaca, memahami, dan membandingkan berbagai temuan dari penelitian terdahulu. Peneliti kemudian mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk budaya kerja yang inklusif, adil, dan menghargai keberagaman. Proses analisis dilakukan secara deskriptif dan interpretatif untuk menemukan pola, persamaan, perbedaan, serta kesenjangan penelitian (research gap) yang ada.

Tahap kelima adalah penarikan kesimpulan. Setelah data dianalisis secara menyeluruh, peneliti merumuskan kesimpulan mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong keberagaman, kesetaraan, dan inklusi di tempat kerja. Kesimpulan ini disusun berdasarkan hasil sintesis berbagai sumber pustaka yang telah dianalisis sebelumnya.

## 2.2 Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual peran kepemimpinan transformasional dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif. Data yang diperoleh dari berbagai sumber pustaka dianalisis dengan cara mengidentifikasi konsep utama, menghubungkan antarvariabel, serta menafsirkan temuan-temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

Hasil analisis kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi sikap, perilaku, dan keterlibatan karyawan dalam konteks keberagaman, kesetaraan, dan inklusi. Melalui metode ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang jelas mengenai peran strategis kepemimpinan transformasional sebagai penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan berkelanjutan.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memaparkan temuan analisis serta diskusi terkait kontribusi kepemimpinan transformasional dalam memajukan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (Diversity, Equity, and Inclusion/DEI) di lingkungan kerja. Diskusi ini didasarkan pada tinjauan terhadap berbagai sumber literatur ilmiah yang relevan, baik dari jurnal dalam negeri maupun luar negeri, yang mengkaji kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, performa pegawai, serta konsep DEI.

### 3.1 Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Modern

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada perubahan positif melalui pengaruh visi, inspirasi, dorongan semangat, dan teladan pemimpin kepada subordinatnya. Pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai pemandu, tetapi juga sebagai motor perubahan yang dapat membangun dedikasi, kepercayaan, dan antusiasme kerja pegawai untuk mencapai sasaran bersama.

Temuan dari berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan pada peningkatan performa, motivasi kerja, kepuasan kerja, serta partisipasi pegawai. Kepemimpinan ini mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung melalui interaksi interpersonal yang baik antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang transformasional mendorong pegawai untuk berpikir inovatif, berkreasi, serta terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam konteks organisasi kontemporer yang semakin rumit dan beragam, kepemimpinan transformasional semakin penting. Organisasi tidak lagi hanya menghadapi masalah teknis dan administratif, tetapi juga isu sosial seperti variasi latar belakang individu, nilai-nilai, budaya, serta perspektif. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang tidak hanya mampu mengorganisir tugas, tetapi juga mengelola manusia dengan cara yang adil, bijak, dan inklusif.

#### 3.1.1 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mencakup empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Keempat dimensi ini saling terkait dan membentuk karakter kepemimpinan yang tangguh dalam menghasilkan perubahan positif di dalam organisasi.

Pertama, idealized influence berkaitan dengan teladan pemimpin. Pemimpin menjadi sosok yang dihormati, dipercaya, dan dijadikan panutan oleh bawahannya. Dalam konteks DEI, teladan pemimpin dalam bersikap adil, menghormati perbedaan, serta menolak segala bentuk diskriminasi menjadi fondasi utama untuk membangun budaya kerja yang inklusif.

Kedua, inspirational motivation berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi dan inspirasi kepada pegawai melalui visi yang jelas dan bermakna. Visi yang menekankan pentingnya keberagaman, kesetaraan, dan inklusi akan mendorong seluruh anggota organisasi untuk bergerak bersama dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan harmonis.

Ketiga, intellectual stimulation berkaitan dengan dorongan pemimpin kepada pegawai untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. Dalam lingkungan kerja yang inklusif, setiap individu diberi kesempatan untuk mengemukakan gagasan tanpa rasa takut didiskriminasi. Ini sangat krusial untuk mendorong inovasi dan daya saing organisasi.

Keempat, individualized consideration berkaitan dengan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perbedaan individu. Pemimpin tidak memperlakukan semua orang sama, tetapi memahami bahwa setiap pegawai memiliki karakter, kemampuan, dan latar belakang yang unik. Dimensi ini sangat terkait dengan upaya menciptakan kesetaraan dan keadilan di tempat kerja.

### 3.2 Konsep Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI) di Tempat Kerja

Keberagaman (diversity) merujuk pada variasi karakteristik individu dalam organisasi, seperti usia, gender, etnis, agama, pendidikan, pengalaman kerja, serta latar belakang sosial budaya. Kesetaraan (equity) berkaitan dengan perlakuan yang adil dan pemberian peluang yang setara bagi seluruh pegawai sesuai dengan kebutuhan dan potensinya. Sementara itu, inklusi (inclusion) merujuk pada kondisi di mana setiap individu merasa diterima, dihargai, dan dilibatkan secara aktif dalam lingkungan kerja.

Temuan dari tinjauan literatur menunjukkan bahwa implementasi DEI yang efektif memberikan berbagai keuntungan bagi organisasi. Organisasi yang mampu mengelola keberagaman dengan baik cenderung memiliki tingkat kreativitas yang lebih tinggi, pengambilan keputusan yang lebih baik, serta performa yang lebih unggul. Selain itu, lingkungan kerja yang inklusif juga meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas pegawai, serta reputasi positif organisasi di masyarakat.

Namun, penerapan DEI di tempat kerja tidak selalu lancar. Berbagai hambatan sering muncul, seperti bias, stereotip, diskriminasi tersembunyi, serta ketidaksetaraan akses terhadap peluang pengembangan karier. Oleh karena itu, implementasi DEI tidak bisa dipisahkan dari peran kepemimpinan yang kuat dan berkomitmen terhadap nilai-nilai keadilan dan inklusivitas.

### 3.3 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mendorong Keberagaman

Temuan analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam memajukan keberagaman di tempat kerja. Pemimpin transformasional mendorong terciptanya lingkungan kerja yang terbuka terhadap perbedaan, baik dari segi latar belakang sosial, budaya, maupun pola pikir.

Melalui teladan dan visi yang inklusif, pemimpin transformasional mampu mengubah pandangan pegawai terhadap keberagaman. Keberagaman tidak lagi dianggap sebagai rintangan, melainkan sebagai sumber kekuatan dan kesempatan untuk berkembang. Pemimpin yang transformasional juga cenderung membuka ruang diskusi, mendorong pertukaran gagasan, serta membangun kolaborasi lintas latar belakang.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam mengurangi konflik yang timbul dari perbedaan. Dengan pendekatan yang manusiawi dan komunikasi yang efektif, pemimpin mampu menjembatani perbedaan kepentingan dan membangun kepercayaan antarindividu dalam organisasi.

### 3.4 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mewujudkan Kesetaraan

Kesetaraan di tempat kerja tidak hanya berarti memberikan perlakuan identik kepada semua orang, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu mendapatkan peluang yang adil sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional berperan krusial dalam memastikan bahwa sistem dan kebijakan organisasi diterapkan secara adil.

Pemimpin transformasional cenderung bersikap objektif dalam mengevaluasi performa pegawai, memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian, serta membuka peluang pengembangan karier tanpa mempertimbangkan latar belakang pribadi. Ini menciptakan rasa keadilan yang kuat di kalangan pegawai, yang akhirnya meningkatkan motivasi dan dedikasi terhadap organisasi.

Temuan kajian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengurangi praktik nepotisme, favoritisme, serta ketidaksetaraan perlakuan di tempat kerja. Dengan menjunjung tinggi profesionalisme dan integritas, pemimpin transformasional membangun sistem kerja yang transparan dan bertanggung jawab.

### 3.5 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mewujudkan Inklusi

Inklusi berkaitan dengan sejauh mana individu merasa diterima, dihargai, dan dilibatkan secara aktif dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional berperan besar dalam menciptakan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) di kalangan pegawai. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini mampu membangun hubungan yang saling mempercayai sehingga tercipta lingkungan kerja yang aman dan suportif.

Pemimpin transformasional mendorong partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan ruang bagi setiap individu untuk mengemukakan pendapat, serta menghargai berbagai kontribusi yang diberikan. Lingkungan kerja yang inklusif membuat pegawai merasa aman secara psikologis untuk mengekspresikan diri tanpa takut disalahkan atau didiskriminasi.

Selain itu, inklusi juga berkaitan dengan pemberdayaan pegawai. Pemimpin transformasional memberikan kepercayaan, otoritas, serta dukungan kepada pegawai untuk berkembang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri pegawai, tetapi juga berdampak pada peningkatan performa dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

### 3.6 Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Organisasi

Temuan kajian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) memberikan dampak positif terhadap performa individu maupun organisasi. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang adil dan inklusif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, keterlibatan kerja yang lebih kuat, serta loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi.

Selain itu, keberagaman yang dikelola dengan baik juga mendorong inovasi dan kreativitas. Organisasi mampu menghasilkan berbagai ide baru yang berasal dari beragam perspektif individu. Hal ini menjadi keunggulan kompetitif yang sangat penting dalam menghadapi tantangan global dan perubahan yang berlangsung secara cepat.

Dari sisi keberlanjutan organisasi, kepemimpinan transformasional yang mendukung DEI juga berkontribusi terhadap terciptanya budaya organisasi yang sehat, harmonis, dan adaptif. Organisasi menjadi lebih siap menghadapi berbagai perubahan dan krisis karena memiliki sumber daya manusia yang solid, inklusif, dan kompetitif.

### 3.7 Pembahasan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, temuan kajian ini memperkuat bukti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh besar terhadap perilaku, motivasi, dan performa pegawai. Berbagai penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, serta komitmen pegawai terhadap organisasi.

Namun demikian, penelitian ini memberikan penekanan yang lebih spesifik pada peran kepemimpinan transformasional dalam konteks keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI). Fokus tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan berkelanjutan.

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong terwujudnya keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (Diversity, Equity, and Inclusion/DEI) di tempat kerja. Kepemimpinan transformasional mampu membentuk budaya organisasi yang lebih terbuka, adil, dan menghargai perbedaan melalui keteladanan pemimpin, visi yang inspiratif, pemberdayaan karyawan, serta komunikasi yang efektif. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pengembangan potensi individu dan penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis bagi seluruh karyawan.

Penerapan kepemimpinan transformasional terbukti mampu mendorong keberagaman dengan membuka ruang partisipasi bagi individu dari berbagai latar belakang. Selain itu, kepemimpinan ini juga berperan dalam mewujudkan kesetaraan melalui perlakuan yang adil, objektif, serta pemberian kesempatan yang sama dalam pengembangan karier. Dari aspek inklusi, kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan saling menghargai. Dampak positif tersebut tidak hanya dirasakan oleh individu karyawan, tetapi juga oleh organisasi secara keseluruhan dalam bentuk peningkatan kinerja, loyalitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi.

Meskipun penelitian ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong DEI, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan pendekatan studi pustaka. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode empiris melalui survei atau studi kasus di organisasi secara langsung agar diperoleh gambaran yang lebih nyata mengenai implementasi kepemimpinan transformasional dalam mendukung keberagaman, kesetaraan, dan inklusi di tempat kerja.

## REFERENCES

- [1] R. E. Putri and Sumartik, "Transformational Leadership Boosts Employee Performance in Indonesia," *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, vol. 15, no. 2, 2024. Available: <https://doi.org/10.21070/ijccd.v15i2.1045>
- [2] E. D. M. Tindaon and A. E. Hidayat, "Transformational Leadership and Organizational Commitment," *Diversita Journal*, vol. 9, no. 1, 2023. Available: <https://doi.org/10.31289/diversita.v9i1.7222>
- [3] A. Randel *et al.*, "Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Uniqueness," *Human Resource Management Review*, vol. 31, no. 2, 2021. Available: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100773>
- [4] J. Lee and H. Shin, "Effects of Inclusive Leadership on Diversity Climate," *Behavioral Sciences (MDPI)*, vol. 14, no. 6, 2024. Available: <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/6/491>
- [5] D. Novitasari and M. Asbari, "Transformational Leadership and Employee Performance," *International Journal of Social and Management Studies*, vol. 3, no. 1, 2022. Available: <https://ijommu.com/index.php/ijommu/article/view/340>
- [6] L. M. Shore *et al.*, "Inclusion and Diversity in Work Groups," *Journal of Management*, vol. 44, no. 5, 2020. Available: <https://doi.org/10.1177/0149206316687423>
- [7] A. Ul Haq *et al.*, "Inclusive Leadership and Employee Performance," *Journal of Business and Management Research*, vol. 3, no. 1, 2024. Available: <https://www.jbmr.com.pk/index.php/Journal/article/view/185>
- [8] H. Hendriawanto *et al.*, "Transformational Leadership in Inclusive Organizational Culture," *Eduvest*, 2025. Available: <https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/view/50834>
- [9] T. Hidayati *et al.*, "Transformational Leadership and Organizational Performance," *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, vol. 2, no. 2, 2024. Available: <https://jurnalisticqomah.org/index.php/jemb/article/view/2895>
- [10] P. Sun *et al.*, "Inclusive Leadership Beyond Diversity," *International Journal of Science and Business*, vol. 33, no. 1, 2024. Available: <https://www.ijstab.com/volume-33-issue-1/6522>
- [11] M. Rifqi Ramadhan *et al.*, "Diversity Management and Leadership Literature Review," *Maisyatuna Journal*, vol. 6, no. 3, 2025. Available: <https://journal.staidenpasar.ac.id/index.php/mt/article/view/798>
- [12] Fauzan *et al.*, "Transformational Leadership and Employee Performance," *Jesya Journal*, vol. 6, no. 1, 2023. Available: <https://sticalwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/978>



- [13] I. M. Nembhard and A. C. Edmondson, "Leader Inclusiveness and Psychological Safety," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no. 7, 2020. **Available:** <https://doi.org/10.1002/job.413>
- [14] V. Setioningrum *et al.*, "Transformational Leadership and Commitment," *INOVASI Journal*, vol. 9, no. 2, 2023. **Available:** <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Inovasi/article/view/28440>
- [15] K. Chengere and M. Bekele, "Cross-Cultural Leadership and Diversity," *Science Innovation Journal*, vol. 12, no. 6, 2024. **Available:** <https://www.sciencepublishinggroup.com/article/10.11648/j.si.20241206.14>
- [16] L. Latif and C. A. Wibowo, "DEI and Organizational Performance," *Indonesian Journal of Economy Business and Finance*, vol. 5, no. 1, 2025. **Available:** <https://www.ijebeef.esc-id.org/index.php/home/article/view/234>
- [17] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2022. **Available:** <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership-theory-and-practice/book273285>
- [18] B. J. Avolio and B. M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*, 2nd ed., New York: Psychology Press, 2021. **Available:** <https://doi.org/10.4324/9781315233544>
- [19] L. Shore *et al.*, "Inclusive Workplaces: A Review," *Journal of Management Review*, 2020. **Available:** <https://doi.org/10.1177/0149206316688002>
- [20] World Economic Forum, *Global Diversity, Equity & Inclusion Report 2023*. **Available:** <https://www.weforum.org/reports/global-diversity-equity-and-inclusion-report-2023>