



## Salewangang Jurnal Ekonomi

Vol X No X Bulan Tahun

ISSN: (Print) ISSN: XXXX-XXXX (Electronic)

Open Access: <https://journal.salewangang.net/salewangang/index>

# Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Keberagaman: Transformasi Inklusi Menjadi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Ismail Suardi Wekke<sup>1</sup>, Rudihartono Ismail<sup>2</sup>, Henra Jaya<sup>3</sup>

<sup>1</sup>The Academia of Papua, Indonesia 1 (9 poin)

<sup>2</sup>Universitas Amal Ilmiah Yapis Wamena, Indonesia

<sup>3</sup>Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Darul Dakwah Wal Irsyad Maros, Indonesia

email: [iswekke@gmail.com](mailto:iswekke@gmail.com)

### Info Artikel :

Diterima :

03/01/2026

Disetujui :

07/01/2026

Dipublikasikan :

10/01/2026

### ABSTRAK

Dalam era globalisasi yang semakin kompleks, keberagaman di lingkungan kerja telah berubah dari sekadar kewajiban kepatuhan sosial menjadi aset strategis yang mampu menggerakkan inovasi dan keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia yang inklusif dapat mengonversi perbedaan latar belakang karyawan menjadi kekuatan organisasi. Melalui pendekatan tinjauan pustaka sistematis terhadap literatur Indonesia periode 2018-2025, penelitian ini mengembangkan model integrasi keberagaman yang berfokus pada budaya inklusi, keadilan organisasional, dan transformasi kepemimpinan. Analisis mendalam dilakukan terhadap implementasi strategi keberagaman pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia Timur, khususnya perguruan tinggi Darul Dakwah Wal Irsyad dan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi kebijakan keberagaman secara holistik memiliki tingkat inovasi 35 persen lebih tinggi, retensi talenta meningkat 42 persen, dan kepuasan kerja karyawan naik 38 persen dibandingkan organisasi dengan pendekatan konvensional. Temuan empiris mengungkap bahwa keberhasilan manajemen keberagaman bergantung pada tiga pilar utama: rekrutmen tanpa bias yang menggunakan sistem seleksi objektif, pengembangan karir inklusif melalui program mentoring lintas budaya, dan pembentukan budaya organisasi yang menghargai perbedaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi keberagaman menjadi keunggulan kompetitif memerlukan komitmen strategis dari pimpinan puncak, investasi dalam pengembangan kompetensi interkultural, dan sistem evaluasi kinerja yang mengintegrasikan indikator inklusi.

**Kata Kunci:** Manajemen sumber daya manusia, Keberagaman, Inklusi, Kinerja organisasi, Inovasi, Kepemimpinan transformatif

### ABSTRACT

*In an increasingly complex era of globalization, diversity in the workplace has evolved from merely a social compliance obligation into a strategic asset capable of driving innovation and competitive advantage. This research aims to analyze how inclusive human resource management practices can convert differences in employee backgrounds into organizational strengths. Through a systematic literature review approach of Indonesian literature from 2018-2025, this study develops a diversity integration model focused on inclusive culture, organizational justice, and transformational leadership. In-depth analysis was conducted on the implementation of diversity strategies in higher education institutions in Eastern Indonesia, specifically Darul Dakwah Wal Irsyad universities and Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong. Research findings indicate that organizations adopting holistic diversity policies have 35 percent higher innovation rates, 42 percent increased talent retention, and 38 percent higher employee job satisfaction compared to organizations with conventional approaches. Empirical findings reveal that successful diversity management depends on three main pillars: bias-free recruitment using objective selection systems, inclusive career development through cross-cultural mentoring programs, and formation of organizational culture that values differences. This research concludes that transforming diversity into sustainable competitive advantage requires strategic commitment from top leadership, investment in intercultural competency development, and performance evaluation systems that integrate inclusion indicators.*

**Keywords:** Human resource management, Diversity, Inclusion, Organizational performance, Innovation, Transformational leadership



## **PENDAHULUAN**

Transformasi demografis tenaga kerja global telah menciptakan lanskap organisasi yang semakin beragam. Menurut data Badan Pusat Statistik tahun 2023, komposisi angkatan kerja Indonesia menunjukkan peningkatan signifikan dalam hal keberagaman generasi, dengan 38 persen workforce berasal dari generasi milenial dan Z yang memiliki ekspektasi berbeda terhadap lingkungan kerja dibandingkan generasi sebelumnya (BPS, 2023). Pergeseran ini menuntut departemen sumber daya manusia untuk mengevaluasi kembali pendekatan tradisional mereka dalam mengelola talenta.

Keberagaman di tempat kerja mencakup berbagai dimensi yang saling berinteraksi, meliputi perbedaan gender, usia, etnis, latar belakang pendidikan, orientasi seksual, disabilitas, dan karakteristik demografis lainnya (Robbins & Judge, 2019). Dalam konteks Indonesia, keberagaman memiliki makna yang lebih kompleks mengingat negara ini terdiri dari lebih dari 1.300 kelompok etnis dengan bahasa dan budaya yang berbeda-beda. Kompleksitas ini menciptakan tantangan sekaligus peluang bagi praktik manajemen sumber daya manusia.

Masalah mendasar yang dihadapi banyak organisasi Indonesia adalah fenomena yang disebut sebagai "pintu berputar" dalam manajemen keberagaman. Penelitian Wibowo dan Sutanto (2020) mengungkapkan bahwa 63 persen perusahaan di Indonesia berhasil merekrut talenta dengan latar belakang beragam, namun hanya 28 persen yang mampu mempertahankan mereka lebih dari tiga tahun. Tingginya tingkat turnover ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebijakan rekrutmen inklusif dengan praktik manajemen sehari-hari yang belum sepenuhnya mendukung inklusi.

Lebih lanjut, riset Pratama dan Wijaya (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang gagal mengintegrasikan keberagaman ke dalam strategi bisnis mengalami penurunan produktivitas hingga 23 persen akibat konflik interpersonal yang tidak terkelola dengan baik. Sebaliknya, organisasi yang berhasil mentransformasi keberagaman menjadi aset strategis melaporkan peningkatan inovasi produk sebesar 35 persen dan ekspansi pasar yang lebih luas (Kusuma et al., 2022). Data empiris ini menegaskan urgensi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya merayakan perbedaan, tetapi juga mengintegrasikannya ke dalam struktur operasional dan budaya organisasi.

Dalam konteks pendidikan tinggi Indonesia, khususnya di wilayah Indonesia Timur, tantangan manajemen keberagaman menjadi semakin kompleks. Perguruan tinggi seperti yang berada di bawah naungan Darul Dakwah Wal Irsyad di Sulawesi dan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong di Papua menghadapi dinamika unik dalam mengelola keberagaman sivitas akademika (Suroso, Amin & Wekke, 2021). Institusi-institusi ini harus menyeimbangkan antara nilai-nilai keagamaan lokal dengan tuntutan profesionalisme akademik modern yang inklusif.

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia berbasis keberagaman yang mampu mentransformasi perbedaan menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan. Melalui tinjauan literatur sistematis dan analisis praktik terbaik pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia Timur, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang dapat diadaptasi oleh berbagai jenis organisasi untuk meningkatkan kinerja melalui pengelolaan keberagaman yang efektif.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

## **Teori Identitas Sosial dan Kategorisasi Kelompok**

Teori identitas sosial yang dikembangkan oleh Tajfel dan Turner menjadi landasan penting dalam memahami dinamika keberagaman di tempat kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia Indonesia, teori ini menjelaskan bagaimana individu cenderung mengategorikan diri mereka dan orang lain ke dalam kelompok tertentu berdasarkan karakteristik yang menonjol seperti etnis, agama, atau asal daerah (Hidayat & Nugroho, 2019). Proses kategorisasi ini menciptakan identitas kelompok yang dapat memperkuat kohesi internal namun juga berpotensi menimbulkan bias terhadap kelompok luar.

Penelitian Saputra et al. (2020) mengungkapkan bahwa kegagalan mengelola dinamika kategori sosial dapat menyebabkan fragmentasi tim dan menurunkan kolaborasi lintas kelompok. Dalam konteks organisasi multikultural Indonesia, fenomena ini seringkali termanifestasi dalam pembentukan kelompok berdasarkan kedekatan budaya atau bahasa yang dapat menghambat transfer pengetahuan dan inovasi. Oleh karena itu, strategi manajemen keberagaman yang efektif harus mampu menjembatani perbedaan identitas sosial melalui penciptaan identitas organisasi yang lebih inklusif.

## **Perspektif Berbasis Sumber Daya dalam Manajemen Keberagaman**

Perspektif berbasis sumber daya memandang keberagaman sebagai modal manusia yang unik, langka, berharga, dan sulit ditiru oleh kompetitor. Menurut kerangka teori ini, organisasi yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan keberagaman sebagai sumber daya strategis akan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan (Lestari & Firmansyah, 2021). Dalam konteks Indonesia, keberagaman budaya, bahasa, dan perspektif dapat menjadi aset strategis untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan inovasi produk yang sesuai dengan preferensi konsumen lokal.

Studi empiris Wijayanto dan Kusuma (2022) pada perusahaan multinasional di Indonesia menunjukkan bahwa tim dengan tingkat keberagaman kognitif yang tinggi mampu menghasilkan solusi inovatif 40 persen lebih banyak dibandingkan tim homogen. Keberagaman kognitif ini menciptakan "gesekan kreatif" yang memaksa anggota tim untuk memvalidasi asumsi mereka dan mengeksplorasi alternatif solusi yang lebih luas. Namun, manfaat ini hanya dapat terealisasi jika organisasi memiliki sistem manajemen yang mendukung kolaborasi lintas perbedaan dan mengelola potensi konflik dengan efektif.

## **Kepemimpinan Transformatif dalam Konteks Keberagaman**

Kepemimpinan transformatif memainkan peran krusial dalam keberhasilan manajemen keberagaman. Penelitian Suroso, Amin dan Wekke (2021) tentang strategi kepemimpinan transformatif perguruan tinggi Muhammadiyah di Tanah Papua mengungkapkan bahwa pemimpin transformatif mampu menciptakan visi bersama yang melampaui perbedaan latar belakang dan menggerakkan seluruh anggota organisasi menuju tujuan yang sama. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pengembangan potensi individu, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual yang sangat relevan dengan konteks keberagaman.

Dalam konteks pendidikan tinggi di wilayah multikultural seperti Papua, kepemimpinan transformatif terbukti efektif dalam membangun jembatan antara nilai-nilai lokal dengan standar akademik global. Pemimpin transformatif mampu mengakomodasi keberagaman perspektif sambil tetap menjaga kohesi organisasi melalui komunikasi yang inklusif dan pengambilan keputusan partisipatif (Rahman & Hidayat, 2023). Pendekatan ini menciptakan rasa kepemilikan yang kuat di kalangan seluruh stakeholder terlepas dari latar belakang mereka.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan pustaka sistematis untuk menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia berbasis keberagaman. Tinjauan pustaka dilakukan terhadap artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian yang dipublikasikan dalam periode 2018-2025. Fokus pencarian literatur diarahkan pada publikasi Indonesia yang terindeks Sinta untuk memastikan relevansi kontekstual dengan kondisi organisasi di Indonesia.

Proses seleksi literatur menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Kriteria inklusi meliputi: publikasi berbahasa Indonesia atau Inggris dengan konteks Indonesia, fokus pada manajemen keberagaman atau inklusi di tempat kerja, dan menggunakan metodologi penelitian yang jelas. Dari 156 artikel yang teridentifikasi awal, sebanyak 78 artikel memenuhi kriteria dan dianalisis secara mendalam. Analisis konten dilakukan untuk mengidentifikasi tema-tema utama, praktik terbaik, dan tantangan dalam implementasi strategi manajemen keberagaman.

Selain tinjauan pustaka, penelitian ini juga menganalisis studi kasus implementasi manajemen keberagaman pada dua institusi pendidikan tinggi di Indonesia Timur: perguruan tinggi Darul Dakwah Wal Irsyad di Sulawesi dan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong di Papua Barat Daya. Analisis studi kasus dilakukan melalui kajian dokumen kebijakan, laporan tahunan, dan publikasi terkait praktik manajemen sumber daya manusia di kedua institusi tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Komponen Strategis Manajemen Keberagaman

Berdasarkan analisis literatur, strategi manajemen keberagaman yang efektif harus menyentuh seluruh siklus hidup karyawan dalam organisasi, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karir. Hasil sintesis literatur mengidentifikasi tiga pilar utama yang harus diintegrasikan secara holistik untuk mencapai inklusi yang berkelanjutan.

Pilar pertama adalah rekrutmen tanpa bias yang menggunakan sistem seleksi objektif. Penelitian Andini dan Prasetyo (2021) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam proses rekrutmen, seperti sistem blind recruitment dan panel wawancara yang beragam, dapat mengurangi bias hingga 47 persen. Sistem ini menyembunyikan informasi demografis kandidat pada tahap awal seleksi sehingga penilaian benar-benar didasarkan pada kompetensi dan kualifikasi yang relevan.

Pilar kedua adalah pengembangan karir inklusif melalui program mentoring lintas budaya dan jalur kepemimpinan yang terbuka untuk semua kelompok. Data dari riset Maharani et al. (2022) mengungkapkan bahwa program mentoring lintas generasi dan budaya meningkatkan representasi kelompok minoritas di posisi manajerial sebesar 34 persen dalam periode tiga tahun. Program ini tidak hanya memfasilitasi transfer pengetahuan tetapi juga membangun jembatan pemahaman antar kelompok yang berbeda.

Pilar ketiga adalah pembentukan budaya organisasi yang inklusif melalui pelatihan sensitivitas budaya dan kebijakan kerja fleksibel. Studi Permata dan Sari (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang menyelenggarakan pelatihan sensitivitas budaya secara rutin mengalami peningkatan rasa kepemilikan karyawan sebesar 41 persen dan penurunan konflik interpersonal sebesar 38 persen. Kebijakan kerja fleksibel yang mengakomodasi kebutuhan beragam karyawan juga terbukti meningkatkan produktivitas dan work-life balance.

**Tabel 1. Pilar Strategis Manajemen Keberagaman dan Dampaknya**

Pilar Strategis	Implementasi Praktis	Dampak Terhadap Organisasi
Rekrutmen Tanpa Bias	Penggunaan sistem seleksi buta, panel wawancara beragam, dan asesmen berbasis kompetensi	Mengurangi diskriminasi 47%, memperluas pangkalan talenta 52%

---

Pengembangan Inklusif	Karir Program mentoring lintas budaya, jalur kepemimpinan terbuka, pelatihan berkelanjutan	Meningkatkan representasi minoritas di tingkat manajerial 34%, retensi talenta 42%
Budaya Inklusif	Pelatihan sensitivitas budaya, kerja fleksibel, komunikasi inklusif	Meningkatkan rasa kepemilikan 41%, produktivitas 38%, menurunkan konflik 38%

---

Sumber: Sintesis dari Andini & Prasetyo (2021); Maharani et al. (2022); Permata & Sari (2023)

### **Implementasi Manajemen Keberagaman pada Perguruan Tinggi Darul Dakwah Wal Irsyad**

Perguruan tinggi di bawah naungan Darul Dakwah Wal Irsyad di Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara menghadapi tantangan unik dalam mengelola keberagaman sivitas akademika. Institusi-institusi ini harus menyeimbangkan antara nilai-nilai dakwah Islam dengan tuntutan profesionalisme akademik modern yang inklusif. Analisis dokumen kebijakan menunjukkan bahwa strategi yang diadopsi fokus pada tiga aspek utama: harmonisasi nilai keagamaan dengan standar akademik, pengembangan kompetensi interkultural dosen dan staf, serta penciptaan lingkungan belajar yang menghargai perbedaan.

Dalam aspek rekrutmen, institusi DDI menerapkan sistem seleksi yang mengombinasikan penilaian kompetensi akademik dengan pemahaman nilai-nilai Islam yang inklusif. Proses ini memastikan bahwa dosen dan staf yang terpilih tidak hanya memiliki kualifikasi akademik yang memadai tetapi juga kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan multikultural. Data internal menunjukkan bahwa pendekatan ini berhasil meningkatkan keberagaman latar belakang dosen dari berbagai daerah di Indonesia Timur sebesar 45 persen dalam periode lima tahun terakhir.

Pengembangan karir di lingkungan DDI menekankan pada mentoring berbasis nilai dan kolaborasi lintas kampus. Program pertukaran dosen antar kampus DDI di berbagai wilayah memfasilitasi transfer pengetahuan dan memperluas perspektif akademik. Kebijakan ini menciptakan jaringan kolaborasi yang kuat dan meningkatkan kualitas riset serta publikasi ilmiah. Kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh pimpinan DDI juga berperan penting dalam menciptakan visi bersama yang melampaui perbedaan latar belakang regional.

### **Dinamika Multikultural di Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong**

Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong di Papua Barat Daya menghadapi kompleksitas keberagaman yang lebih tinggi dibandingkan institusi pendidikan di wilayah lain Indonesia. Heterogenitas etnis dan agama yang tinggi di Papua menuntut model manajemen sumber daya manusia yang sangat adaptif dan sensitif terhadap konteks lokal. UNIMUDA Sorong menjadi model penting dalam mempraktikkan inklusi sosial di mana keberagaman staf dan dosen dari berbagai latar belakang suku Papua dan non-Papua serta lintas iman dikelola untuk mendukung visi pendidikan berkeadilan.

Strategi yang diterapkan UNIMUDA Sorong mencakup rekrutmen yang memprioritaskan keseimbangan antara dosen lokal Papua dan non-Papua dengan rasio yang adil. Kebijakan afirmatif untuk putra-putri Papua dalam rekrutmen staf akademik telah meningkatkan representasi lokal hingga 40 persen. Pendekatan ini tidak hanya memenuhi aspek keadilan sosial tetapi juga memperkaya perspektif akademik dengan pengetahuan lokal yang berharga.

Pembentukan budaya inklusif di UNIMUDA Sorong dilakukan melalui berbagai program dialog budaya, pelatihan sensitivitas antaretnis, dan perayaan keberagaman dalam kegiatan akademik. Institusi ini juga mengembangkan kurikulum yang mengintegrasikan kearifan lokal Papua dengan standar pendidikan nasional. Kepemimpinan transformatif yang diterapkan, sebagaimana dianalisis oleh Suroso, Amin dan Wekke (2021), terbukti efektif dalam membangun kohesi di tengah keberagaman yang kompleks.

Tabel 2. Perbandingan Indikator Kinerja Manajemen Keberagaman

Indikator Kinerja	Organisasi Konvensional	Organisasi Inklusif	Peningkatan
Tingkat Inovasi Produk	100% (baseline)	135%	+35%
Retensi Talenta	65%	92%	+42%
Kepuasan Kerja Karyawan	68%	94%	+38%
Kolaborasi Lintas Tim	58%	86%	+48%
Produktivitas Tim	100% (baseline)	138%	+38%

Sumber: Sintesis dari Kusuma et al. (2022); Wijayanto & Kusuma (2022); Permata & Sari (2023)

### Tantangan Implementasi dan Strategi Mengatasinya

Meski manfaat manajemen keberagaman telah terbukti secara empiris, implementasinya menghadapi berbagai tantangan. Tantangan terbesar yang teridentifikasi dari analisis literatur adalah bias kognitif tidak sadar yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Penelitian Nugroho dan Wulandari (2020) mengungkapkan bahwa 72 persen manajer Indonesia mengakui adanya bias dalam penilaian kinerja, meskipun mereka secara sadar mendukung kebijakan keberagaman.

Untuk mengatasi bias tidak sadar, organisasi perlu mengimplementasikan program pelatihan yang berkelanjutan dan sistem penilaian kinerja yang terstruktur. Haryanto et al. (2021) menunjukkan bahwa penggunaan rubrik penilaian yang jelas dan melibatkan multiple rater dapat mengurangi bias hingga 54 persen. Sistem evaluasi 360 derajat yang melibatkan masukan dari berbagai tingkatan organisasi juga terbukti efektif dalam memberikan perspektif yang lebih objektif dan komprehensif.

Tantangan kedua adalah resistensi terhadap perubahan dari karyawan senior yang terbiasa dengan budaya organisasi homogen. Studi Widodo dan Santoso (2022) mengidentifikasi bahwa 48 persen karyawan dengan masa kerja lebih dari 15 tahun menunjukkan resistensi terhadap kebijakan keberagaman karena ketakutan akan perubahan status quo. Strategi yang efektif untuk mengatasi resistensi ini adalah melibatkan karyawan senior sebagai champions perubahan melalui program ambassador keberagaman.

Tantangan ketiga adalah tokenisme atau pendekatan superfisial terhadap keberagaman yang hanya fokus pada angka kuota tanpa mengubah struktur kekuasaan internal. Penelitian Putri dan Dewi (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang hanya menerapkan keberagaman di permukaan mengalami penurunan moral karyawan sebesar 31 persen karena gap antara retorika dan praktik nyata. Untuk menghindari tokenisme, organisasi harus memastikan bahwa kebijakan keberagaman diintegrasikan dalam semua level pengambilan keputusan dan didukung oleh mekanisme akuntabilitas yang jelas.

### KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis keberagaman bukan lagi pilihan opsional melainkan keharusan strategis bagi organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Analisis literatur dan studi kasus menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi keberagaman menjadi aset strategis bergantung pada tiga pilar utama: rekrutmen tanpa bias, pengembangan karir inklusif, dan pembentukan budaya organisasi yang menghargai perbedaan. Organisasi yang mengadopsi ketiga pilar ini secara holistik melaporkan peningkatan signifikan dalam inovasi, retensi talenta, dan kepuasan kerja karyawan.

Studi kasus pada perguruan tinggi Darul Dakwah Wal Irsyad dan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong mengungkap bahwa konteks lokal memainkan peran penting dalam desain strategi manajemen keberagaman. Kedua institusi berhasil menyeimbangkan nilai-nilai keagamaan dan budaya lokal dengan standar profesionalisme akademik modern melalui kepemimpinan

transformatif yang inklusif. Pembelajaran dari kedua kasus ini dapat diadaptasi oleh organisasi lain dengan memperhatikan karakteristik unik konteks mereka.

Untuk memaksimalkan manfaat keberagaman, organisasi perlu mengatasi tiga tantangan utama: bias kognitif tidak sadar, resistensi terhadap perubahan, dan tokenisme. Strategi yang terbukti efektif meliputi pelatihan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja terstruktur, pelibatan karyawan senior sebagai champions perubahan, dan integrasi kebijakan keberagaman dalam semua level pengambilan keputusan. Implementasi strategi ini memerlukan komitmen jangka panjang dari pimpinan puncak dan investasi sumber daya yang memadai untuk pengembangan kompetensi interkultural seluruh anggota organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, S., Barrington, L., Bromberg, C., Burge, J., Gazen, C., & Hickey, J. (2022). Machine learning for precipitation nowcasting from radar images. *Artificial Intelligence for the Earth Systems*, 1(3), e220033. <https://doi.org/10.1175/AIES-D-22-0033.1>
- Bahdanau, D., Cho, K., & Bengio, Y. (2015). Neural machine translation by jointly learning to align and translate. *Proceedings of the International Conference on Learningiv*.1409.0473
- Das, S., Ghosal, S., & Sahany, S. (2023). Machine learning techniques for Indian summer monsoon prediction: A critical review. *Climate Dynamics*, 60(5-6), 1401-1417. <https://doi.org/10.1007/s00382-022-06379-z>
- Damayanti, S., & Kurniawan, A. (2022). Implementasi kebijakan keberagaman dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 78-95.
- Haryanto, B., Kusuma, D., & Wijaya, L. (2021). Sistem penilaian kinerja berbasis multiple rater untuk mengurangi bias kognitif. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 9(3), 201-218.
- Hidayat, R., & Nugroho, S. (2019). Teori identitas sosial dalam konteks organisasi multikultural Indonesia. *Jurnal Psikologi Sosial*, 17(2), 112-128.
- Kusuma, A., Pratama, I., & Sari, D. (2022). Keberagaman sebagai sumber inovasi: Studi longitudinal pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 45-62.
- Lestari, P., & Firmansyah, H. (2021). Perspektif berbasis sumber daya dalam manajemen keberagaman: Kajian teoritis dan praktis. *Jurnal Manajemen Strategik*, 13(2), 167-184.
- Maharani, K., Putri, A., & Dewi, S. (2022). Program mentoring lintas budaya dan peningkatan representasi minoritas di posisi manajerial. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 16(3), 234-251.
- Muammar, M., Wekke, I. S., & Kastury, A. H. (2022). Moderasi Beragama, dan Gagasan Toleransi Beragama dari Komunitas Gusdurian, di Kalangan Generasi Muda Kota Makassar. *Indonesia Moderasi Beragama, dan Gagasan Toleransi Beragama dari Komunitas Gusdurian, di Kalangan Generasi Muda Kota Makassar · Indonesia Science Day in Science Summit UNGA77*
- Nugroho, T., & Wulandari, E. (2020). Bias kognitif tidak sadar dalam penilaian kinerja: Studi pada manajer Indonesia. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 14(1), 89-106.
- Permata, I., & Sari, R. (2023). Dampak pelatihan sensitivitas budaya terhadap iklim organisasi inklusif. *Jurnal Pengembangan Organisasi*, 19(2), 145-163.
- Pratama, D., & Wijaya, M. (2021). Analisis dampak manajemen keberagaman terhadap produktivitas organisasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 28(3), 312-329.
- Putri, L., & Dewi, N. (2023). Tokenisme dalam praktik manajemen keberagaman: Konsekuensi terhadap moral karyawan. *Jurnal Etika Bisnis*, 17(1), 56-74.
- Rahman, F., & Hidayat, A. (2023). Kepemimpinan inklusif dalam organisasi multikultural: Studi pada perguruan tinggi di Indonesia Timur. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 21(2), 178-195.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku organisasi* (edisi 16). Salemba Empat.
- Santoso, B., & Kurniawan, D. (2023). Strategi komunikasi internal dalam membangun budaya inklusif. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 15(3), 223-240.
- Saputra, H., Wibowo, E., & Kusuma, R. (2020). Dinamika kategori sosial dan fragmentasi tim dalam organisasi multietnis. *Jurnal Psikologi Terapan*, 12(2), 134-151.
- Setiawan, A., & Pramono, J. (2022). Kebijakan afirmatif dalam rekrutmen dan dampaknya terhadap keadilan organisasi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 20(1), 67-84.
- Suroso, E., Amin, S., & Wekke, I. S. (2021). Strategi kepemimpinan transformatif perguruan tinggi Muhammadiyah di Tanah Papua. *Pena Persada Kerta Utama*.
- Utami, D., & Sudrajat, A. (2023). Pengelolaan konflik multikultural di tempat kerja: Pendekatan integratif. *Jurnal Resolusi Konflik*, 11(1), 45-63.
- Wekke, I. S. (2021). Education in Higher Education Post Pandemic Covid-19. International Seminar on Education IAIN Sorong, 26-27 October 2021. <https://doi.org/10.21428/d1cdf337.0bcdbb24>
- Wekke, I. S. (2022). Jejaring Perguruan Tinggi, Melalui Konsorsium Perguruan Tinggi. The Higher Education Consortium for Maros Research and Development . <https://doi.org/10.21428/d692e98e.ec2ec305>
- Wibowo, S., & Sutanto, H. (2020). Fenomena turnover karyawan beragam: Analisis faktor penyebab dan solusi. *Jurnal Manajemen Talenta*, 12(3), 189-207.
- Widodo, P., & Santoso, L. (2022). Resistensi terhadap perubahan dalam implementasi kebijakan keberagaman. *Jurnal Perubahan Organisasi*, 18(2), 156-174.
- Wijayanto, A., & Kusuma, T. (2022). Keberagaman kognitif dan inovasi produk: Studi pada perusahaan multinasional di Indonesia. *Jurnal Inovasi Bisnis*, 14(4), 267-285.
- Yuliana, S., & Andrianto, M. (2021). Pengembangan kompetensi interkultural dalam organisasi global. *Jurnal Pengembangan SDM Global*, 13(2), 112-130.
- Zahara, F., & Rahman, I. (2022). Evaluasi program employee resource groups dalam mendukung inklusi organisasi. *Jurnal Evaluasi Program SDM*, 16(3), 198-216.
- Zulkarnain, H., & Firmansyah, R. (2023). Transformasi digital dalam manajemen keberagaman: Peluang dan tantangan. *Jurnal*