



Mengintegrasikan Pluralisme dan Multikultural dalam Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Darwin Nasution^{1*}, Muhlisah Lubis²

darwinnasution9@gmail.com^{1*}, lubismuhlisisah14@gmail.com²

^{1,2}Program Studi Manajemen Bisnis Syariah

^{1,2}Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Mandailing Natal

Received: 01 01 2026. Revised: 05 01 2026 Accepted: 07 01 2026

Abstract : This article discusses the importance of integrating pluralism and multiculturalism in Human Resource Management (HRM) development as a response to the challenges of globalization and diversity in the workplace. Pluralism and multiculturalism are not only social concepts but also strategic approaches that can improve organizational effectiveness through understanding and respecting differences in culture, religion, values, and outlooks. This research highlights how a pluralism-based approach can create an inclusive work environment, increase productivity, and strengthen collaboration among individuals with diverse backgrounds. Furthermore, this article identifies best practices for integrating multicultural principles into HRM policies, such as employee recruitment, training and development, and conflict resolution. With this approach, organizations can not only meet the demands of diversity but also leverage it as a competitive advantage. This article concludes that developing HRM based on pluralism and multiculturalism is a crucial step in creating sustainability and harmony in an increasingly complex and heterogeneous workplace.

Keywords : Pluralism, Multiculturalism, Human Resources.

Abstrak : Artikel ini membahas pentingnya integrasi pluralisme dan multikulturalisme dalam pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai respons terhadap tantangan globalisasi dan keberagaman di tempat kerja. Pluralisme dan multikulturalisme bukan hanya konsep sosial, tetapi juga pendekatan strategis yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui pemahaman dan penghormatan terhadap perbedaan budaya, agama, nilai, dan pandangan hidup. Penelitian ini menyoroti bagaimana pendekatan berbasis pluralisme dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat kolaborasi antarindividu dengan latar belakang beragam. Selain itu, artikel ini mengidentifikasi praktik-praktik terbaik untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip multikultural ke dalam kebijakan MSDM, seperti perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan, serta resolusi konflik. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya dapat memenuhi tuntutan keberagaman, tetapi juga menjadikannya sebagai keunggulan kompetitif. Artikel ini menyimpulkan bahwa pengembangan MSDM berbasis pluralisme dan multikulturalisme merupakan langkah penting dalam menciptakan keberlanjutan dan harmoni dalam dunia kerja yang semakin kompleks dan heterogen.

Kata Kunci : Pluralisme, Multikultural, Sumber Daya Manusia.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang semakin dinamis, keberagaman menjadi salah satu elemen penting yang mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi. Lingkungan kerja modern sering kali mencakup individu dari berbagai latar belakang budaya, agama, suku, bahasa, dan pengalaman. Hal ini menuntut pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mampu mengintegrasikan prinsip pluralisme dan multikulturalisme secara efektif. Keberagaman juga menjadi peluang besar bagi organisasi untuk menunjukkan bahwa tim yang beragam memiliki potensi untuk menghasilkan solusi yang lebih kreatif, inovatif, dan relevan dengan kebutuhan pasar yang juga semakin beragam. Dengan mengintegrasikan pluralisme dan multikulturalisme, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif, memperkuat daya saing, serta meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

Pluralisme adalah prinsip yang mengakui dan menghormati keberadaan perbedaan dalam masyarakat, sedangkan multikulturalisme menitikberatkan pada pengakuan dan penerimaan nilai-nilai budaya yang beragam. Dalam konteks MSDM, kedua prinsip ini relevan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan. Namun, implementasi nilai-nilai pluralisme dan multikulturalisme tidaklah sederhana, terutama dalam organisasi yang terdiri atas individu dengan latar belakang yang sangat beragam. Pluralisme, yang mengakui keberadaan dan pentingnya keberagaman, serta multikulturalisme, yang menekankan pengakuan dan penghormatan terhadap nilai-nilai budaya yang berbeda, menjadi landasan strategis dalam MSDM. Kedua prinsip ini tidak hanya relevan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, tetapi juga berkontribusi pada inovasi, kreativitas, dan kohesi organisasi. Dalam konteks ini, penting untuk merumuskan pendekatan MSDM yang tidak hanya fokus pada efisiensi operasional, tetapi juga memperhatikan aspek keadilan sosial, penghargaan terhadap perbedaan, dan pembentukan budaya kerja yang harmonis.

Selain itu, isu-isu diskriminasi, stereotip, dan marginalisasi di tempat kerja masih menjadi tantangan yang harus diatasi. Ketidakseimbangan dalam memahami dan menghargai keberagaman dapat menyebabkan konflik, menurunnya produktivitas, serta hilangnya potensi sumber daya manusia yang berharga. Oleh karena itu, integrasi pluralisme dan multikulturalisme dalam MSDM merupakan langkah strategis untuk memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang setara untuk berkontribusi secara maksimal. Dari sudut pandang organisasi, keberagaman yang dikelola dengan baik dapat menjadi keunggulan kompetitif. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif akan lebih

mudah menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan kepuasan karyawan, serta memperluas jangkauan pasar. Sebaliknya, kegagalan mengelola keberagaman dapat mengakibatkan hilangnya reputasi, tingginya tingkat turnover, dan masalah hukum. Sebagai upaya penguatan dalam konteks lokal dan global, integrasi nilai pluralisme dan multikulturalisme dalam MSDM juga relevan dengan berbagai prinsip etika, termasuk nilai-nilai agama dan kemanusiaan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan keseimbangan antara produktivitas, keadilan, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Dengan demikian, fokus pada pengembangan MSDM yang pluralis dan multikultural tidak hanya menjadi respons terhadap perubahan sosial dan global, tetapi juga mencerminkan komitmen organisasi terhadap inklusivitas, keberlanjutan, dan keunggulan kompetitif.

Pendekatan ini juga relevan dalam konteks etika dan tanggung jawab sosial organisasi. Sebagai entitas yang berinteraksi dengan masyarakat luas, organisasi memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa nilai-nilai keadilan, kesetaraan, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia tercermin dalam praktik MSDM. Dengan demikian, integrasi pluralisme dan multikulturalisme tidak hanya berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara internal, tetapi juga memperkuat perannya dalam mendukung pembangunan masyarakat yang lebih inklusif dan berkeadilan. Oleh karena itu, kajian ini berfokus pada bagaimana prinsip-prinsip pluralisme dan multikulturalisme dapat diintegrasikan secara efektif dalam pengembangan MSDM, dengan menekankan pendekatan strategis yang mampu menjawab tantangan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini Menurut Sugiyono (2017), berjenis penelitian kualitatif yang mana penelitian yang berusaha untuk menggali, memahami, dan mendalami fenomena yang terjadi di lapangan secara mendalam. Penelitian ini lebih fokus pada proses dan makna yang terkandung dalam fenomena yang sedang diteliti, daripada sekadar mencari angka atau statistik. Penelitian kualitatif sering digunakan untuk memahami konteks sosial, perilaku manusia, persepsi, atau pengalaman individu atau kelompok dalam suatu situasi atau fenomena tertentu. Metode penelitian kualitatif pada penelitian ini digunakan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana konsep pluralisme dan multikulturalisme dapat diintegrasikan dalam pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pendekatan ini berfokus pada pemahaman fenomena sosial dalam konteks kehidupan sehari-hari di tempat kerja, serta

bagaimana individu dan kelompok merasakan, menginterpretasikan, dan merespons keberagaman yang ada di organisasi, serta memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang kaya dan beragam dari berbagai perspektif dan pengalaman, serta memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai tantangan, peluang, dan dampak kebijakan keberagaman dalam organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada dunia yang semakin terhubung, keragaman budaya, agama, dan latar belakang sosial di tempat kerja menjadi tantangan besar bagi manajer dan praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Integrasi pluralisme dan multikulturalisme dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan produktif. Pluralisme mengakui keberagaman sebagai bagian dari identitas sosial, sementara multikulturalisme menekankan pentingnya pengakuan dan penghormatan terhadap keberagaman budaya dalam kehidupan sosial dan organisasi. Integrasi pluralisme dan multikulturalisme dalam pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting untuk menciptakan organisasi yang inklusif, adil, dan sukses dalam menghadapi tantangan globalisasi. Meskipun ada tantangan dalam penerapannya, kebijakan yang mendukung keberagaman dan kepemimpinan inklusif dapat membantu memaksimalkan potensi keragaman untuk meningkatkan kinerja dan inovasi dalam organisasi. Keberagaman bukanlah hambatan, melainkan peluang untuk menciptakan organisasi yang lebih kuat dan berdaya saing.

Pluralisme dan multikulturalisme menawarkan kerangka kerja bagi organisasi dalam menangani perbedaan yang ada di antara individu. Dalam konteks MSDM, kedua konsep ini tidak hanya merujuk pada penerimaan terhadap keberagaman, tetapi juga pada penerapan kebijakan dan praktik yang mendukung keragaman tersebut. Penerapan pluralisme dan multikulturalisme dalam MSDM mencakup pengelolaan keragaman dalam proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, hingga evaluasi kinerja. Pluralisme dan multikulturalisme merupakan konsep penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama di organisasi yang memiliki tenaga kerja yang beragam. Keberagaman ini mencakup perbedaan dalam hal budaya, agama, etnis, gender, dan pandangan dunia, yang semuanya memengaruhi dinamika kerja, komunikasi, dan produktivitas organisasi.

Multikulturalisme dalam MSDM adalah konsep yang lebih mendalam daripada pluralisme, di mana tidak hanya keberagaman diakui, tetapi juga diintegrasikan dalam seluruh

kebijakan dan praktik organisasi. Multikulturalisme melibatkan penerimaan yang aktif terhadap berbagai kebudayaan, nilai-nilai, dan kepercayaan yang ada dalam organisasi. Hal ini mencakup langkah-langkah konkret untuk memastikan bahwa perbedaan tersebut dihargai dan diintegrasikan dalam proses kerja sehari-hari. (Shore et al. (2011) menekankan pentingnya menciptakan budaya inklusif yang menghargai keberagaman dan memastikan bahwa semua individu merasa diterima dalam organisasi. Teori ini berfokus pada praktik inklusivitas di tempat kerja dan bagaimana keberagaman dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Lingkungan kerja yang inklusif adalah tempat di mana setiap individu merasa dihargai dan diterima tanpa memandang perbedaan ras, etnis, agama, atau budaya. Dalam pengelolaan SDM, penting bagi organisasi untuk memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkembang sesuai dengan potensi mereka tanpa terhalang oleh faktor keberagaman yang ada. Program pelatihan yang mengedepankan kesadaran budaya (*cultural awareness*) menjadi salah satu cara untuk membangun kesadaran kolektif tentang pentingnya keragaman dan bagaimana memanfaatkannya dalam keberhasilan organisasi. Keberagaman di tempat kerja mengacu pada berbagai perbedaan dalam kelompok karyawan, termasuk perbedaan gender, ras, usia, agama, orientasi seksual, dan latar belakang lainnya, keberagaman dapat menjadi kekuatan bagi organisasi, asalkan dikelola dengan pendekatan yang inklusif. Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya fokus pada angka keberagaman, tetapi juga pada menciptakan kebijakan yang memastikan setiap individu dihargai dan terlibat dalam semua proses organisasi (Radziwill & Benton, 2024). Keberagaman di tempat kerja mengacu pada berbagai perbedaan dalam kelompok karyawan, termasuk perbedaan gender, ras, usia, agama, orientasi seksual, dan latar belakang lainnya. Teori ini mengemukakan bahwa keberagaman dapat menjadi kekuatan bagi organisasi, asalkan dikelola dengan pendekatan yang inklusif. Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya fokus pada angka keberagaman, tetapi juga pada menciptakan kebijakan yang memastikan setiap individu dihargai dan terlibat dalam semua proses organisasi.

Budaya organisasi yang inklusif mendorong kolaborasi antara karyawan yang berasal dari latar belakang berbeda. Pada suatu organisasi atau perusahaan banyaknya terdapat budaya di kalangan karyawan, sehingga budaya ini menciptakan ruang bagi kreativitas dan inovasi karena anggota tim merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk memberikan kontribusi tanpa rasa takut akan bias atau diskriminasi (Dolphina et al., 2023). Maka, dalam mengatasi semua keberagaman baik dari budaya, suku dan RAS dikalangan karyawan maka keberhasilan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif harus memiliki pemimpin yang inklusif juga.

Menurut Wu & Li (2023), kepemimpinan yang inklusif melibatkan sikap pemimpin yang mengakui, menghargai, dan merayakan perbedaan antar karyawan. Pemimpin inklusif adalah mereka yang memastikan bahwa setiap karyawan merasa didengar dan diberdayakan untuk memberikan kontribusi maksimal. Pemimpin ini berperan penting dalam menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang inklusif.

Untuk mengintegrasikan pluralisme dan multikulturalisme, beberapa prinsip penting yang dapat diterapkan dalam MSDM adalah: 1) Keadilan dan Kesetaraan: Memberikan kesempatan yang sama kepada setiap individu, tanpa diskriminasi berdasarkan perbedaan yang ada. Proses rekrutmen dan seleksi yang adil adalah langkah pertama dalam memastikan kesetaraan kesempatan bagi semua karyawan. 2) Penghargaan terhadap Keberagaman: Menghargai perbedaan dalam nilai-nilai dan budaya yang dimiliki karyawan. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberikan kesempatan bagi berbagai kelompok untuk berbicara dan berbagi pandangan mereka. 3) Kepemimpinan yang Inklusif: Pemimpin yang inklusif berperan sebagai model dalam menciptakan budaya kerja yang menghargai keberagaman. Kepemimpinan yang inklusif dapat menciptakan ruang bagi semua karyawan untuk merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang.

Meskipun integrasi pluralisme dan multikulturalisme menawarkan banyak manfaat, implementasinya seringkali menemui berbagai tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah resistensi terhadap perubahan budaya organisasi yang sudah mapan. Selain itu, adanya stereotip dan prasangka di antara karyawan juga bisa menghambat terciptanya lingkungan kerja yang inklusif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki kebijakan yang tegas dalam mengatasi diskriminasi dan menciptakan program edukasi yang menyadarkan karyawan akan pentingnya keragaman. Salah satu tantangan utama dalam implementasi teknologi di sektor bisnis dan pemerintahan adalah kesenjangan digital, terutama antara wilayah yang memiliki infrastruktur digital yang kuat dan yang kurang berkembang. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa meskipun teknologi berkembang pesat, akses ke teknologi canggih masih terbatas di beberapa daerah, menghambat pemerataan implementasi. Dalam dunia bisnis modern, tantangan besar adalah mengintegrasikan prinsip etika, seperti keadilan dan keberlanjutan, dalam pengambilan keputusan yang sering kali terfokus pada profit, ini menjadi semakin relevan dengan munculnya lebih banyak perusahaan yang mengusung prinsip *green marketing* dan bisnis berbasis nilai, selain itu *Stakeholder Theory* dan *Triple Bottom Line* memberikan dasar untuk memahami pentingnya mengutamakan kepentingan semua pihak yang terlibat (*stakeholders*), baik itu pelanggan, karyawan, atau masyarakat luas, selain keuntungan finansial.

Keragaman yang dikelola dengan baik dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Keberagaman perspektif, pengalaman, dan latar belakang dapat mendorong inovasi dan kreativitas dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi MSDM yang dapat memanfaatkan potensi ini. Salah satunya adalah dengan membentuk tim yang beragam untuk menangani masalah kompleks atau untuk merancang produk dan layanan yang dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang beragam lebih cenderung menghasilkan ide-ide inovatif. Hal ini karena mereka membawa berbagai pendekatan yang dapat memperkaya solusi yang diusulkan (Jones et al., 2020). Keberagaman dalam kelompok dapat menghasilkan keuntungan kompetitif, terutama dalam menciptakan solusi yang lebih kreatif dan inovatif, karena setiap anggota membawa pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan unik yang saling melengkapi (Garrido-Moreno et al., 2024). Pada dasarnya semakin banyak organisasi yang mengakui pentingnya keberagaman sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja, maka keberagaman dapat mendorong inovasi, memperbaiki pengambilan keputusan, meningkatkan kepuasan kerja, dan membangun budaya organisasi yang lebih inklusif. Meskipun demikian, keberagaman juga menantang jika tidak dikelola dengan tepat. Untuk itu, kreativitas kelompok, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan inklusif menjadi penting dalam membantu organisasi untuk memanfaatkan keberagaman sebagai sumber daya yang menguntungkan.

Teknologi dapat menjadi alat yang sangat berguna dalam mendukung pluralisme dan multikulturalisme di tempat kerja. Misalnya, platform pelatihan berbasis teknologi dapat menawarkan kursus dan modul yang membantu karyawan memahami keberagaman dan meningkatkan kesadaran budaya mereka. Selain itu, teknologi komunikasi dapat memfasilitasi kolaborasi antar karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda. Seiring dengan kemajuan teknologi, banyak organisasi yang mulai memanfaatkan berbagai alat digital untuk mendukung pengelolaan keberagaman dalam tenaga kerja mereka. Teknologi, khususnya dalam bidang MSDM, tidak hanya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas, tetapi juga memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mengakomodasi multikulturalisme. Teknologi, terutama melalui platform perekrutan digital dan kecerdasan buatan (AI), dapat membantu organisasi untuk melaksanakan rekrutmen dan seleksi yang lebih adil dan inklusif. Proses rekrutmen berbasis teknologi memungkinkan identifikasi dan penyaringan kandidat tanpa adanya bias terhadap latar belakang budaya, etnis, atau gender. Teknologi juga memfasilitasi pelatihan yang lebih efektif dan terjangkau mengenai keberagaman dan inklusi melalui platform e-learning dan webinar. Organisasi dapat menyediakan pelatihan tentang nilai-

nilai multikulturalisme dan cara berinteraksi dengan individu dari latar belakang budaya yang berbeda.

Teknologi juga memainkan peran besar dalam meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan melalui platform manajemen kinerja dan survei kepuasan karyawan. Platform ini memungkinkan organisasi untuk memahami lebih baik pengalaman karyawan dari berbagai latar belakang budaya dan menciptakan kebijakan yang mendukung keberagaman. Perkembangan teknologi komunikasi, seperti aplikasi konferensi video (Zoom, Microsoft Teams) dan alat kolaborasi online, memungkinkan interaksi antar karyawan dari berbagai belahan dunia. Teknologi ini menghapus hambatan geografis dan budaya, menciptakan ruang untuk kolaborasi lintas budaya yang lebih baik. Organisasi harus mengelola keberagaman secara aktif untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Teknologi memungkinkan pengelolaan keberagaman yang lebih baik melalui analisis data tentang tren keberagaman dan kebijakan yang relevan (Okatta et al., 2024). pentingnya keterlibatan karyawan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Teknologi memungkinkan pemantauan tingkat keterlibatan karyawan secara lebih mendalam dan berbasis data, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terinformasi (Lukić-Nikolić, 2023).

SIMPULAN

Penerapan prinsip pluralisme dan multikulturalisme dalam pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kunci untuk menciptakan organisasi yang inklusif dan berdaya saing tinggi di era globalisasi ini. Dalam konteks keberagaman yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk mampu mengelola perbedaan dengan bijak dan merangkul keragaman sebagai aset berharga. Melalui kebijakan MSDM yang memperhatikan nilai-nilai pluralisme, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan. Kesuksesan dalam mengintegrasikan pluralisme dan multikulturalisme membutuhkan kesadaran yang mendalam dari pihak manajemen untuk mengembangkan kebijakan yang adil dan responsif terhadap keberagaman. Dengan komitmen yang kuat serta pelaksanaan yang konsisten, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan inovatif, sekaligus mempersiapkan diri menghadapi tantangan global yang semakin dinamis. Oleh karena itu, integrasi ini bukan sekadar pilihan, tetapi sebuah keharusan bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di masa depan. Pengembangan kebijakan MSDM yang mempertimbangkan nilai-nilai pluralisme, seperti keadilan, kesetaraan, dan penghargaan

terhadap keberagaman, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan serta meminimalisasi konflik antarbudaya. Implementasi strategi ini tidak hanya bermanfaat untuk mendukung keberlanjutan organisasi, tetapi juga mampu memberikan keunggulan kompetitif di pasar global. Dengan demikian, pluralisme dan multikulturalisme tidak hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga aset penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Keberhasilan integrasi ini bergantung pada komitmen manajemen dalam membangun budaya organisasi yang inklusif dan mendukung pengembangan potensi karyawan tanpa memandang latar belakang mereka.

DAFTAR RUJUKAN

- Akova, S., & Kantar, G. (2021). Globalization in the context of multiculturalism and ethnicity in the Western Balkans and intercultural communication. *Journal of Public Affairs*, 21(2). <https://doi.org/10.1002/pa.2185>
- Al-Badawi, M., & Al-Tarawneh, A. (2024). Cross-Cultural Communication Strategies for Business Professionals. In A. Hannoos & S. Reyad (Eds.), *Frontiers of Human Centricity in the Artificial Intelligence-Driven Society 5.0. Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 226, pp. 1027–1032). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-73545-5_92
- Alriuili, N. J. Z., Alrouili, M. awijan, Al-Enezi, F. D. J., & Alrowili, A. B. (2024). The Role of Diversity and Inclusion in Hospital Workforce Management: Review Article. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 7(S10), 749–766. <https://doi.org/10.63278/jicrcr.vi.453>
- Atewologun, D., Cornish, T., & Tresh, F. (2018). *Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness*. https://www.ucd.ie/equality/t4media/ub_an_assessment_of_evidence_for_effectiveness.pdf
- Basri, H. H., Heliwasnimar, H., & Ardimen, A. (2024). Etika dan Moral Dalam Ilmu Pengetahuan. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(1), 343–351. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i1.494>
- Brochu, P. M. (2023). Testing the effectiveness of a weight bias educational intervention among clinical psychology trainees. *Journal of Applied Social Psychology*, 53(3), 231–241. <https://doi.org/10.1111/jasp.12653>
- Chaika, O. (2019). Communicative Strategies in Cross-Cultural Business Environment. *Mižnarodnij Filologičnij Časopis*, 1(11), 114–121. <https://jiped.org/index.php/JSE/>

<https://doi.org/10.31548/philolog2020.01.114>

- Devine, P. G., & Ash, T. L. (2022). Diversity Training Goals, Limitations, and Promise: A Review of the Multidisciplinary Literature. *Annual Review of Psychology*, 73(1), 403–429. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060221-122215>
- Dmytrenko, V., Khairulina, N., Brovko, O., Kryzhanovska, O., & Perepadia, D. (2024). Cross-cultural discourse of philological studies: The advanced approaches. *Multidisciplinary Reviews*, 7, 2024spe020. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe020>
- Dolphina, E., B, A. M., Kalsum, E. U., Malihah, L., & Iswanto. (2023). Analisis Bibliometrik Kepemimpinan Inklusif dan Diversitas: Menilai Dampaknya pada Efektivitas Organisasi dan Inovasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(3), 272–282. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v2i03.577>
- Firdhaus, T. S., & Sulistyawati, I. (2024). Hubungan Pemahaman Nilai Kemanusiaan dalam Sila Kedua Pancasila dengan Sikap Empati Siswa Sekolah Dasar. *Jurnal Binagogik*, 11(1), 124–133. <https://ejournal.uncm.ac.id/index.php/pgsd/article/view/1107>
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Ha, N. H. L., Chua, X. Y., Musimenta, S., Akankwasa, E., Pussayapibul, N., Toh, H. J., Ginting, M. L., Samarasekera, D. D., Tam, W. J., Yap, P. L. K., & Low, J. A. Y. H. (2020). Enablers and Barriers of a Cross-Cultural Geriatric Education Distance Training Programme: The Singapore-Uganda Experience. *Geriatrics (Basel, Switzerland)*, 5(4), 61. <https://doi.org/10.3390/geriatrics5040061>
- Ivančić, V., Jelenc, L., & Mencer, I. (2021). The strategy implementation process as perceived by different hierarchical levels: The experience of large Croatian enterprises. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(2), 99–124. <https://doi.org/10.7341/20211724>
- Johnson, V. E., & Carter, R. T. (2020). Black Cultural Strengths and Psychosocial Well-Being: An Empirical Analysis With Black American Adults. *Journal of Black Psychology*, 46(1), 55–89. <https://doi.org/10.1177/0095798419889752>
- Jones, G., Chirino Chace, B., & Wright, J. (2020). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323–343. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>

- Kymlicka, W. (1995). *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*. Oxford University Press.
- Lukić-Nikolić, J. (2023). The impact of digital technologies on employee engagement: Case study of company “A” in Serbia. *The European Journal of Applied Economics*, 20(2), 29–40. <https://doi.org/10.5937/EJAE20-43248>
- Lyng, H. B., Ree, E., Strømme, T., Johannessen, T., Aase, I., Ullebust, B., Thomsen, L. H., Holen-Rabbersvik, E., Schibevaag, L., Bates, D. W., & Wiig, S. (2024). Barriers and enablers for externally and internally driven implementation processes in healthcare: a qualitative cross-case study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 528. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10985-2>
- Minghua, H. (2022). Role of Efficient Human Resource Management in Managing Diversified Organizations. *Frontiers in Psychology*, 13, 864043. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864043>
- Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Enhancing Organizational Performance Through Diversity And Inclusion Initiatives: A Meta-Analysis. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 734–758. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1065>
- Parekh, B. C. (2000). *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory*. Macmillan Press Ltd.
- Putra, H. (2021). From Pluralism to Multiculturalism: Challenges in Indonesia. *Proceedings of the 1st International Seminar on Cultural Sciences, ISCS 2020, 4 November 2020, Malang, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.4-11-2020.2308923>
- Radziwill, N., & Benton, M. C. (2024). Unleashing Excellence through Inclusion: Navigating the Engagement-Performance Paradox. *Computers and Society*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.09987>
- Ramadan, T. (2021). *Islam, the West and the Challenges of Modernity*. Islamic Foundation.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sihono, H. M., Rahmawan, W. A., Rismanto, L. D., Sariningtyas, E. R. W., & Sugiarti, R. (2024). A Systematic Literature Review: Hubungan Antara Etika dengan Psikologi dan Etika dengan Filsafat dalam Praktek Profesional. *SOSFILKOM : Jurnal Sosial, Filsafat*

- Dan Komunikasi*, 17(2), 56–65. <https://doi.org/10.32534/jsfk.v17i2.5233>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cet. 26). CV. Alfabeta.
- Tunsi, W., Tayyoun, R. A., Othman, M., Saleh, Y., Assaf, R., Bakir, A., Kanan, M., Binsaddig, R., Alramahi, N., & Al-Sartawi, A. (2023). Factors Influencing Adoption of HR Analytics by Individuals and Organizations. *Information Sciences Letters*, 12(7), 3193–3204. <https://doi.org/10.18576/isl/120744>
- Velasco, M., & Sansone, C. (2019). Resistance to Diversity and Inclusion Change Initiatives: Strategies for Transformational Leaders. *Organization Development Journal*, 37(3), 9–20.
- Wu, G., & Li, M. (2023). Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: A relational silence approach. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1144791>