

# STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MEWUJUDKAN LINGKUNGAN KERJA YANG INKLUSIF DI UNIVERSITAS BAHAUDIN MUDHARY MADURA

Halimatus Sa'adah<sup>1</sup>, Moh. Agus Salim<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Bahaudin Mudhary Madura, <sup>2</sup> STAI Darul Ulum Banyuwangi Pamekasan  
<sup>1</sup> [halimatus\\_saadah@unibamadura.ac.id](mailto:halimatus_saadah@unibamadura.ac.id), <sup>2</sup> [mohagussalim262@gmail.com](mailto:mohagussalim262@gmail.com)

## Abstrak

Peran pemimpin sangat penting dalam lingkungan kerja, terutama dalam menciptakan suasana aman, nyaman, dan sejahtera bagi karyawan. Pemimpin dituntut mampu mengelola karyawan secara inklusif agar tercipta hubungan kerja yang positif dan produktif. Fenomena di lapangan menunjukkan masih adanya pemimpin yang belum memahami pendekatan inklusif, sehingga hubungan kerja kurang harmonis dan berdampak pada menurunnya motivasi serta produktivitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemimpin dalam membangun lingkungan kerja inklusif. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui proses kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman melalui komunikasi terbuka, dukungan emosional, pemberian peran yang adil, dan pelibatan karyawan dalam keputusan. Kondisi ini terbukti meningkatkan rasa aman, kenyamanan, motivasi, dan produktivitas kerja. Penelitian ini memberikan manfaat sebagai referensi bagi pemimpin dan organisasi dalam memperkuat praktik kepemimpinan inklusif di lingkungan kerja.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan, Lingkungan Inklusif, Manajemen Karyawan*

## Abstract

*The role of leaders is crucial in the workplace, particularly in creating a safe, comfortable, and prosperous atmosphere for employees. Leaders are required to manage employees inclusively to create positive and productive working relationships. Current research indicates that some leaders still lack a grasp of the inclusive approach, resulting in less harmonious working relationships and a decline in employee motivation and productivity. This study aims to analyze the strategy of leaders in building an inclusive work environment. The research approach uses a descriptive qualitative method with data collection techniques of observation, interviews, and documentation. Data were analyzed through data condensation, data presentation, and conclusion drawing. The results show that inclusive leadership plays a significant role in creating a comfortable work environment through open communication, emotional support, fair role allocation, and employee involvement in decision-making. This condition has been shown to increase employee safety, comfort, motivation, and work productivity. This study provides useful references for leaders and organizations in strengthening inclusive leadership practices in the workplace.*

**Key Words:** *Leadership, Inclusive Environment, Employee Management.*

## PENDAHULUAN

Penerapan prinsip inklusif di lingkungan pendidikan tinggi merupakan kebutuhan strategis yang semakin mendesak di era globalisasi dan diverifikasi sumber daya manusia. Universitas sebagai institusi pembelajaran dan pusat produksi pengetahuan tidak sekadar menjadi penyelenggara proses akademik, tetapi juga ruang sosial di mana nilai-nilai penghargaan terhadap keberagaman, rasa kebersamaan, dan kesempatan setara perlu diwujudkan keberhasilan institusi pendidikan tinggi dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif akan berdampak langsung pada kualitas pembelajaran, kesejahteraan sivitas akademika, serta produktivitas penelitian dan layanan masyarakat. Oleh sebab itu, strategi kepemimpinan yang tepat menjadi kunci dalam transformasi budaya organisasi menuju lingkungan yang lebih adil dan menerima perbedaan.

Dalam dunia kerja modern, peran seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada fungsi pengendalian dan pengawasan, tetapi juga mencakup tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan inklusif. Lingkungan kerja yang inklusif menjadi kunci dalam membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat motivasi kerja pegawai. Inklusivitas di tempat kerja berarti memberikan kesempatan yang sama kepada semua individu, menghargai perbedaan, serta mencegah diskriminasi dan pengucilan sosial (*workplace ostracism*).<sup>1</sup> Hal ini sangat relevan dalam konteks perguruan tinggi, termasuk Universitas Bahaudin Mudhary Madura, sebagai ruang kerja dan ruang akademik yang melibatkan berbagai latar belakang individu.

Kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) menekankan peran pemimpin dalam menciptakan rasa kebersamaan (*belongingness*) dan mengakui keunikan setiap individu sehingga memungkinkan partisipasi penuh dari semua anggota organisasi. Literatur empiris menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan inklusif dengan berbagai *outcome* organisasi, antara lain peningkatan keterlibatan kerja (*work engagement*), munculnya perilaku inovatif, dan terbentuknya iklim organisasi yang mendukung partisipasi semua pihak, di samping itu, kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif membantu menurunkan hambatan struktural yang seringkali menjadi penghalang keterlibatan kelompok minoritas. dengan kata lain, kepemimpinan bukan hanya masalah pembuatan kebijakan tetapi juga praktik keseharian yang terlihat lewat komunikasi, pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, serta mekanisme penghargaan dan evaluasi<sup>2</sup>.

Alasan utama peneliti mengkaji topik ini adalah karena lingkungan kerja yang eksklusif dan tidak inklusif dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti stres kerja, penurunan semangat kerja, dan turunnya produktivitas kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya bahwasanya lingkungan kerja yang inklusif mampu meningkatkan kepercayaan antar pegawai, memperkuat hubungan sosial di tempat kerja, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal didalam konteks kepemimpinan, strategi kepemimpinan yang inklusif sangat berpengaruh dalam membentuk budaya organisasi dan mengarahkan perilaku kerja pegawai. Kepemimpinan

---

<sup>1</sup> Lisa H. Nishii, "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups," *Academy of Management Journal* 56, no. 6 (2013): 1754–74, <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>.

<sup>2</sup> Michael J Leiblein, "What Do Resource- and Capability- Based Theories Propose?" 37, no. 4 (2011): 909–32, <https://doi.org/10.1177/0149206311408321>.

inklusif juga berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai karena dengan adanya kepemimpinan inklusif dapat memberikan kepuasan kerja bagi tenaga kerja, apabila tenaga kerja merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pemimpin maka akan berdampak pada kemajuan sebuah organisasi termasuk bagaimana bisa menumbuhkan rasa loyalitas yang tinggi terhadap organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya terhadap kemajuan sebuah organisasi<sup>3</sup>.

Dalam konteks pendidikan tinggi, kepemimpinan inklusif menjadi semakin penting mengingat kampus merupakan tempat bagi beragam latar belakang sosial, budaya, dan profesional. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana strategi kepemimpinan dapat diterapkan secara efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis.

Konteks Universitas Bahaudin Mudhary Madura (UBMM) memiliki karakteristik khas yang perlu menjadi perhatian: sebagai perguruan tinggi yang berkembang dalam konteks sosial-kultural Madura, universitas bahaudin mudhary madura menampung ragam latar belakang mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan baik dari sisi etnis, gender, agama, maupun kondisi sosial-ekonomi. Perbedaan-perbedaan ini memperkaya lingkungan akademik, namun juga berpotensi menimbulkan disfungsi sosial apabila tidak dikelola melalui kebijakan dan gaya kepemimpinan yang inklusif. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang disesuaikan dengan nilai-nilai lokal namun berpandangan inklusif menjadi kebutuhan praktis dan normatif.<sup>4</sup>

Kajian terdahulu beberapa penelitian sebelumnya menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif. Penelitian oleh Nishii (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan *psychological safety* dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Studi-studi sebelumnya menyediakan pijakan teoritis yang kuat: kepemimpinan transformasional dan partisipatif misalnya terbukti meningkatkan inovasi dan komitmen organisasi; sementara kepemimpinan yang mengedepankan komunikasi terbuka memperkuat transparansi dan kepercayaan antarunit. Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di konteks organisasi bisnis atau universitas di negara-negara berbeda; sedikit yang memfokuskan pada universitas di daerah dengan karakter lokal kuat seperti Madura. Kesenjangan ini membuka peluang kajian kontekstual yang mampu mengaitkan teori kepemimpinan inklusif dengan praktik implementasinya dalam budaya institusional universitas bahauddin mudhary madura.

Selain itu dalam penelitian yang dilakukan oleh Carmeli et al. (2017) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif berpengaruh positif terhadap kreativitas dan produktivitas pegawai. Sementara itu, menekankan bahwa pemimpin yang mampu mengelola keberagaman secara efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif. Namun, di Indonesia, kajian tentang kepemimpinan inklusif di sektor pendidikan tinggi masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian lebih berfokus pada kepemimpinan transformasional, kepemimpinan karismatik, atau kepuasan

---

<sup>3</sup> Asep Solikin, Muhammad Fatchurahman, and Supardi Supardi, "Pemimpin Yang Melayani Dalam Membangun Bangsa Yang Mandiri," *Anterior Jurnal* 16, no. 2 (2017): 90–103, <https://doi.org/10.33084/anterior.v16i2.41>.

<sup>4</sup> S B Choi, T B H Tran, and B I Park, "Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity," *Social Behavior and Personality* 45, no. 6 (2017): 997–1014, <https://doi.org/10.2224/sbp.6045>.

kerja semata. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut, khususnya di lingkungan perguruan tinggi daerah seperti Universitas Bahaudin Mudhary Madura<sup>5</sup>.

Secara praktis, menerapkan strategi kepemimpinan untuk lingkungan inklusif di Universitas bahaudin mudhary madura memerlukan pendekatan multifaset: pertama, penguatan kapasitas pemimpin melalui pelatihan kesadaran bias dan komunikasi antar budaya; kedua, revisi kebijakan institusi agar mencerminkan prinsip akses setara; ketiga, pembangunan mekanisme umpan balik yang aman dan responsif. Implementasi strategi ini juga harus dilandasi indikator inklusi yang terukur sehingga efektivitas intervensi dapat dievaluasi secara empiris<sup>6</sup>.

Keunikan penelitian ini terletak pada fokus terhadap penerapan strategi kepemimpinan inklusif di perguruan tinggi daerah, khususnya di Universitas Bahaudin Mudhary Madura. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya membahas kepemimpinan inklusif dalam konteks perusahaan, industri, atau institusi berskala besar, penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai bagaimana praktik kepemimpinan inklusif diwujudkan dalam lingkungan akademik daerah yang memiliki karakteristik sosial, budaya, dan struktural berbeda. Tujuan Penelitian Menganalisis peran dan strategi kepemimpinan dalam mewujudkan lingkungan kerja inklusif di Universitas Bahaudin Mudhary Madura. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat terciptanya lingkungan kerja inklusif di perguruan tinggi. Memberikan rekomendasi strategis bagi pimpinan universitas dalam membangun budaya kerja yang inklusif, harmonis, dan produktif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dan strategi kepemimpinan dalam mewujudkan lingkungan kerja inklusif di Universitas Bahaudin Mudhary Madura. Secara khusus, penelitian ini mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat terciptanya lingkungan kerja inklusif di perguruan tinggi, serta merumuskan rekomendasi strategis bagi pimpinan universitas dalam membangun budaya kerja yang inklusif, harmonis, dan produktif. Selain itu, penelitian ini menggali praktik kepemimpinan yang sedang berjalan dan menganalisis dampaknya terhadap pengalaman inklusi sivitas akademika.

Kontribusi penelitian ini terletak pada pengembangan pemahaman baru mengenai dinamika kepemimpinan inklusif di perguruan tinggi daerah sebuah konteks yang jarang dikaji namun memiliki tantangan khas terkait struktur organisasi, budaya lokal, dan sumber daya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur kepemimpinan inklusif dalam konteks pendidikan tinggi, dan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis berbasis bukti yang dapat digunakan pimpinan Universitas Bahaudin Mudhary Madura untuk memperkuat praktik kepemimpinan inklusif dan meningkatkan kesejahteraan lingkungan kerja.

## **METODE PENELITIAN**

---

<sup>5</sup> A Carmeli, R Reiter-Palmon, and E Ziv, "Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace," *The Leadership Quarterly* 28, no. 2 (2017): 250–63, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.002>.

<sup>6</sup> B M Ferdman and B R Deane, *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, 1st ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2019).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena strategi kepemimpinan dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif, berdasarkan pengalaman, pandangan, dan interaksi para aktor di lingkungan Universitas Bahaudin Mudhary Madura. Penelitian deskriptif kualitatif berfokus pada penggambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta karakteristik fenomena yang diteliti tanpa melakukan manipulasi variabel. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna, nilai, dan praktik kepemimpinan yang diterapkan pimpinan universitas dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan menghargai keberagaman<sup>7</sup>.

Dengan menggunakan pendekatan diskriptif dapat mengkaji fenomena yang ada dilapangan secara detail dan rinci, seperti halnya dalam mengkaji kepemimpinan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif di Universitas Bahaudin Mudhary Madura, sementara objek yang menjadi sasaran dalam penelitian ini yaitu bagaimana strategi kepemimpinannya dalam mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif sehingga dapat memberikan rasa nyaman terhadap para karyawannya

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Bahaudin Mudhary Madura, dengan fokus pada lingkungan kerja akademik dan administratif. Subjek penelitian ditentukan secara purposive, yaitu individu yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman relevan terkait kepemimpinan dan praktik inklusi di lingkungan universitas. Subjek penelitian meliputi: Pimpinan universitas (rektor dan/atau wakil rektor), Pimpinan fakultas atau program studi, Dosen, Tenaga kependidikan. Pemilihan subjek secara purposive bertujuan untuk memperoleh data yang mendalam dan kaya informasi mengenai strategi kepemimpinan dan implementasi lingkungan kerja inklusif.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dilakukan kepada dekan, wakil dekan, serta seluruh dosen dan karyawan Fakultas Hukum Universitas Bahaudin Mudhary Madura untuk memperoleh informasi terkait praktik dan strategi kepemimpinan inklusif. Observasi non-partisipan dilakukan untuk mengamati interaksi kerja, pola komunikasi, serta budaya organisasi yang mencerminkan penerapan nilai inklusi di lingkungan fakultas. Dokumentasi dianalisis melalui dokumen resmi universitas, arsip kegiatan, serta data rapat fakultas sebagai bahan pendukung yang memperkuat temuan lapangan. Seluruh data yang diperoleh dianalisis melalui proses kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagai tahap akhir penelitian.

Analisis data dilakukan secara kualitatif deskriptif melalui tahapan: kondensasi data, yaitu memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi; Penyajian data, yaitu menyusun data dalam bentuk narasi tematik yang sistematis; Penarikan kesimpulan, yaitu merumuskan makna dan pola strategi kepemimpinan dalam mewujudkan lingkungan kerja inklusif. Tahapan analisis ini dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan hingga data mencapai titik kejenuhan

---

<sup>7</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin, 2020, <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAAJ&hl=en>.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui teknik triangulasi, yaitu: triangulasi sumber (pimpinan, dosen, dan tenaga kependidikan), triangulasi teknik (wawancara, observasi, dan dokumentasi). Selain itu, dilakukan member check untuk memastikan kesesuaian hasil interpretasi peneliti dengan maksud informan<sup>8</sup>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Strategi Kepemimpinan dalam Mewujudkan Lingkungan Kerja Inklusif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan pada Fakultas Hukum UBMM (Universitas Bahaudin Mudhary Madura) memiliki peran signifikan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif. Strategi yang tampak dominan meliputi pendekatan partisipatif, komunikasi terbuka, dan transformasional. Pendekatan partisipatif terlihat dari keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, terutama dalam perumusan kebijakan internal dan pembagian tugas akademik.

Komunikasi terbuka juga menjadi elemen kunci yang memperkuat rasa kepercayaan antar pegawai. Lingkungan kerja menjadi lebih menerima, transparan, dan saling mendukung. Penerapan forum komunikasi antar unit memperluas ruang interaksi sosial, sehingga karyawan merasa dihargai dan didengar.<sup>9</sup> Dengan demikian, strategi kepemimpinan inklusif tidak hanya menciptakan kenyamanan bekerja, tetapi juga mengubah struktur relasi menjadi lebih egaliter dan transparan. Lingkungan kerja yang tercipta menjadi ruang yang mendukung integrasi pikiran, gagasan, serta kontribusi individual tanpa diskriminasi.

Temuan penelitian menunjukkan peningkatan signifikan dalam aspek keterlibatan pegawai, kepercayaan antar unit, serta menurunnya resistensi terhadap perubahan. Seperti halnya pegawai merasa lebih dihargai, memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat, dan ikut berpartisipasi dalam kegiatan fakultas. Kondisi tersebut menjadi indikator keberhasilan strategi kepemimpinan inklusif. Pendekatan ini mencerminkan karakteristik kepemimpinan inklusif yang membuka ruang dialog dan kolaborasi secara horizontal. Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan inklusif yang menyatakan bahwa pemimpin inklusif mampu menciptakan kondisi psikologis yang aman (*psychological safety*) bagi pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam proses organisasi<sup>10</sup>

Keberhasilan strategi kepemimpinan di Fakultas Hukum UBMM (Universitas Bahaudin Mudhary Madura) turut didukung oleh adanya regulasi internal terkait anti-diskriminasi, mekanisme pengaduan, dan kelembagaan yang jelas. Kebijakan tertulis ini memberikan dasar legal bagi seluruh pemimpin dan karyawan dalam menjalankan aktivitas organisasi secara inklusif.

Dampak strategi kepemimpinan terhadap iklim kerja inklusif lingkungan kerja di kampus menunjukkan peningkatan dalam keterlibatan pegawai, kepercayaan antar unit,

---

<sup>8</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, 1st ed. (Bandung: ALFABETA CV, 2013).

<sup>9</sup> S. Beatty et al., *Adapting to Climate Change: A Risk Assessment and Decision Making Framework for Managing Groundwater Dependent Ecosystems with Declining Water Levels, Supporting Document 4: Environmental Variables in the Habitats of Southwestern Australian Freshwater Fis, National Climate Change Adaptation Research Facility*, 2013, [https://nccarf.edu.au/wp-content/uploads/2019/03/Beatty\\_2013\\_Adapting\\_to\\_climate\\_change\\_Supporting\\_Document\\_4.pdf](https://nccarf.edu.au/wp-content/uploads/2019/03/Beatty_2013_Adapting_to_climate_change_Supporting_Document_4.pdf).

<sup>10</sup> Janet Boekhorst, "The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective," *Human Resource Management* 54 (November 2014), <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>.

serta penurunan resistensi terhadap perubahan. Pegawai mengaku merasa lebih dihargai dan memiliki ruang untuk menyampaikan ide. Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam mewujudkan lingkungan kerja inklusif selalu didukung oleh kebijakan tertulis. Di lapangan ditemukan adanya regulasi internal yang mengatur anti-diskriminasi, pelecehan di tempat kerja, serta mekanisme pengaduan yang jelas dan mudah diakses. Pimpinan berperan aktif dalam memastikan kebijakan tersebut tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi benar-benar dipahami dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi<sup>11</sup>.

Oleh karena itu, struktur organisasi yang baik dapat menjadi instrumen strategis untuk mengatasi bias perilaku, meningkatkan kesetaraan, serta membentuk budaya kerja inklusif yang berkelanjutan. Namun sering kali ini menjadi sebuah hambatan dalam menjalankan kepemimpinan yang berupaya menjadi seorang pemimpin yang inklusif dan terbuka bagi setiap organisasi, sejalan dengan temuan global bahwa struktur birokratis yang kaku menjadi salah satu penghalang utama terbentuknya iklim kerja inklusif<sup>12</sup>

Implikasi Teoritis dan Praktis. Temuan ini memperkaya literatur kepemimpinan inklusif dengan menambahkan perspektif kontekstual dari perguruan tinggi Indonesia, khususnya pada lembaga dengan struktur organisasi hierarkis. Praktis: Diperlukan pelatihan kepemimpinan lintas level, penguatan komunikasi dua arah, serta penyusunan kebijakan kampus yang menanamkan nilai-nilai inklusif. Model kepemimpinan inklusif yang kuat dapat meningkatkan kolaborasi, loyalitas pegawai, dan efektivitas kelembagaan<sup>13</sup>

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi kepemimpinan inklusif di Fakultas Hukum UBMM berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif, terbuka, dan kolaboratif. Pendekatan partisipatif, komunikasi dua arah, dan gaya transformasional terbukti meningkatkan keterlibatan pegawai, rasa percaya, serta motivasi kerja. Dukungan kebijakan internal, seperti regulasi anti-diskriminasi dan mekanisme pengaduan, memperkuat keadilan dan transparansi dalam organisasi. Namun, struktur birokrasi yang kaku masih menjadi hambatan dalam penerapan kepemimpinan yang sepenuhnya inklusif. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan komunikasi, pelatihan kepemimpinan, dan budaya inklusif yang berkelanjutan diperlukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

### **Faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan penerapan strategi kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan di Universitas Bahaudin Mudhary Madura mengarah pada pola partisipatif dan kolaboratif. Kepemimpinan dijalankan dengan melibatkan seluruh elemen organisasi dalam proses pengambilan keputusan, mengutamakan komunikasi terbuka, serta

---

<sup>11</sup> Amy C Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace* (New Jersey: Wiley, 2018).

<sup>12</sup> Hamid Roodbari et al., "Extreme Context Exposure and Counterproductive Work Behaviour: The Role of Exhaustion, Authentic Leadership and Spirituality," *Applied Psychology* 74, no. 6 (2025): 1–31, <https://doi.org/10.1111/apps.70044>.

<sup>13</sup> A. E. Randel et al., "Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes through Belongingness and Being Valued for Uniqueness," *Human Resource Management Review* 28, no. 2 (2018): 190–206, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>.

menempatkan nilai penghargaan terhadap keberagaman sebagai dasar hubungan kerja. Strategi ini tercermin melalui keberadaan forum komunikasi rutin lintas unit, program pengembangan sumber daya manusia, serta kebijakan internal yang berorientasi pada kesetaraan dan anti-diskriminasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif menjadi pondasi utama bagi terciptanya iklim kerja yang harmonis, adil, dan transparan.

Pendekatan kepemimpinan partisipatif yang diterapkan secara konsisten berdampak pada meningkatnya rasa memiliki (*sense of belonging*) sivitas akademika terhadap kebijakan fakultas. Seluruh pegawai memiliki akses yang sama untuk menyampaikan gagasan dan kritik yang berhubungan dengan pengembangan kampus. Hal tersebut memperkuat teori kepemimpinan inklusif yang menyatakan bahwa pelibatan aktif anggota organisasi berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja dan partisipasi dalam inovasi. Kepemimpinan yang responsif juga tercermin dari kebijakan yang tegas terhadap tindakan diskriminatif, sehingga menghasilkan rasa keadilan yang nyata di lingkungan kerja. Dalam praktiknya, pimpinan secara langsung mengawasi implementasi kebijakan inklusif melalui evaluasi kinerja dan disiplin kerja. Beberapa pimpinan bahkan memberikan sanksi tegas terhadap perilaku diskriminatif, yang berdampak positif terhadap meningkatnya rasa keadilan dan kepercayaan karyawan kepada manajemen. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif.<sup>14</sup>

Selain itu keberhasilan strategi kepemimpinan inklusif dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri atas budaya organisasi yang terbuka, struktur kerja yang jelas, serta gaya kepemimpinan yang mendorong transparansi dan kolaborasi. Budaya kerja yang menghargai keberagaman, komunikasi dua arah, dan koordinasi lintas unit memudahkan penerapan strategi inklusif di lingkungan kampus. Di sisi lain, faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, tuntutan global dunia pendidikan, serta dukungan stakeholder memperkuat komitmen pimpinan dalam menjalankan nilai-nilai inklusif secara berkelanjutan.

Sinergi antara faktor internal dan eksternal tersebut membentuk sistem yang saling memperkuat. Faktor internal berfungsi sebagai pondasi organisasional dalam menerapkan prinsip inklusivitas pada seluruh aspek manajemen SDM. Sedangkan faktor eksternal memberikan tekanan positif dan mendorong universitas mengikuti standar kualitas internasional. Kedua faktor ini berperan penting dalam memastikan keberlanjutan program inklusi agar tidak sekadar bergantung pada figur pimpinan tertentu.

Gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan Universitas Bahaudin Mudhary Madura ini cenderung menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, di mana setiap pegawai diberi ruang untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal ini berdampak pada meningkatnya rasa memiliki dari seluruh elemen kampus terhadap kebijakan yang diterapkan. Kompetensi dosen dan tenaga kependidikan menjadi faktor penting dalam mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif. Pegawai yang memiliki kesadaran terhadap nilai keberagaman akan lebih mudah mendukung kebijakan

---

<sup>14</sup> Ria Mariana, Adi Rahmat, and M. Rasyid Abdillah, "The Effect Of Inclusive Leadership On Work Engagement: Explaining The Mechanism Of Sense Of Belonging," *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 6, no. 4 (2025): 4566–81.



inklusif. Selain itu, komitmen bersama dari pimpinan hingga staf menjadi elemen penting dalam menjaga keberlanjutan program-program inklusif<sup>15</sup>

Pimpinan yang berorientasi pada inklusivitas secara aktif mendorong peningkatan kapasitas karyawan melalui pelatihan dan pembinaan. Di lapangan ditemukan adanya program pelatihan tentang keberagaman, kerja tim, dan etika profesional yang difasilitasi langsung oleh pimpinan atau manajemen. Pelatihan ini berdampak pada meningkatnya kesadaran karyawan terhadap pentingnya saling menghormati dan bekerja sama dalam keberagaman. Pimpinan yang konsisten mendukung program ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membangun budaya inklusif yang berkelanjutan

Struktur dan Sistem Organisasi yang responsif struktur organisasi yang jelas, terbuka, dan non diskriminatif mendukung terciptanya proses kerja yang adil. Sistem kerja yang fleksibel, alur koordinasi yang baik, dan mekanisme pengawasan yang transparan memberikan ruang aman bagi seluruh civitas akademika untuk berkembang faktor eksternal dalam penerapan strategi kepemimpinan inklusif kebijakan pemerintah dan regulasi nasional penerapan strategi kepemimpinan inklusif di universitas juga didorong oleh kebijakan pemerintah yang menekankan kesetaraan dan anti diskriminasi. Regulasi nasional yang mendorong perguruan tinggi untuk menjadi ruang yang inklusif memperkuat komitmen pimpinan dalam menjalankan strategi kepemimpinan yang terbuka.<sup>16</sup>

Perkembangan sosial dan budaya masyarakat kesadaran masyarakat yang semakin tinggi terhadap keberagaman dan kesetaraan gender mendorong universitas untuk terus berinovasi dalam membangun lingkungan kerja yang lebih inklusif. Tekanan sosial positif ini menjadi pendorong perubahan budaya kerja tekanan dan tuntutan global tren global dunia pendidikan menuntut lembaga pendidikan tinggi untuk menerapkan nilai inklusivitas, keberagaman, dan kesetaraan gender. Hal ini menjadi motivasi bagi universitas untuk menyelaraskan strategi kepemimpinannya agar dapat bersaing dalam skala internasional

Dukungan Stakeholder eksternal seperti pemerintah daerah, masyarakat, dunia industri, serta organisasi mitra memberikan dukungan yang signifikan terhadap keberhasilan penerapan strategi kepemimpinan inklusif. Dukungan ini hadir dalam bentuk kerja sama program, pembiayaan, maupun advokasi kebijakan. keberhasilan penerapan strategi kepemimpinan inklusif sangat bergantung pada sinergi antara faktor internal dan eksternal. Faktor internal memberikan pondasi kuat melalui budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan struktur kerja yang mendukung, sementara faktor eksternal memberikan tekanan positif melalui regulasi, tren global, dan dukungan stakeholder.

Dengan demikian, penerapan strategi kepemimpinan inklusif tidak dapat berjalan efektif jika hanya bertumpu pada salah satu faktor saja. Diperlukan integrasi dan

---

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (Pearson Education, 2017).

<sup>16</sup> Zulmai Putra, "Implementasi Kebijakan SDM Yang Inklusif Sebagai Upaya Meningkatkan Keadilan Dan Keberagaman Di Tempat Kerja," *Journal of Science Education and Management Business* 4, no. 3 (2025): 846–53, <https://doi.org/10.62357/joseamb.v4i3.857>.

kolaborasi yang kuat antara kedua faktor tersebut agar tercipta lingkungan kerja yang inklusif, harmonis, dan produktif.

Kesimpulannya strategi kepemimpinan inklusif di lingkungan UBMM (Universitas Bahaudin Mudhary Madura) tidak hanya berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif, tetapi juga meningkatkan rasa percaya, loyalitas, serta efektivitas kerja pegawai. Penerapan nilai inklusif yang terintegrasi dalam sistem kelembagaan membuat civitas akademika merasa dihargai dan didukung, sehingga berdampak positif pada produktivitas dan stabilitas organisasi. Temuan ini memperkuat mampu meningkatkan psychological safety, mengurangi resistensi terhadap perubahan, dan memperkuat hubungan antarindividu dalam organisasi. Dengan demikian, keberhasilan implementasi strategi kepemimpinan inklusif di UBMM (Universitas Bahaudin Mudhary Madura) dapat dijadikan model manajerial bagi perguruan tinggi lain yang berupaya mewujudkan budaya kerja inklusif dan berkelanjutan.

### **Strategi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif**

Temuan ini menunjukkan bahwa upaya inklusivitas tidak hanya bergantung pada sikap pimpinan, tetapi juga pada sistem kelembagaan yang mendukung perubahan budaya secara menyeluruh. Strategi tersebut terbukti meningkatkan rasa keterlibatan, kepercayaan, dan persepsi keadilan di kalangan sivitas akademika. Seluruh data analisis menunjukkan adanya hubungan kuat antara penerapan strategi kepemimpinan yang inklusif dengan meningkatnya partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan serta meningkatnya kepuasan kerja.

Untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif di Universitas Bahaudin Mudhary Madura. Strategi utama yang teridentifikasi. penguatan budaya organisasi yang inklusif melalui kebijakan dan ritual institusional. Pengembangan kepemimpinan partisipatif dan transformasional melalui pelatihan dan coaching, Kebijakan rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier yang adil dan transparan. Sistem monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas berbasis indikator inklusivitas. Mekanisme pengaduan dan perlindungan bagi korban diskriminasi. Program mentorship dan sponsorship untuk kelompok *underrepresented*. Komunikasi internal yang proaktif dan program *awareness* (kampanye nilai inklusif). Jalinan kerja sama dengan stakeholder eksternal untuk memperkuat sumber daya dan akuntabilitas<sup>17</sup>

Temuan penelitian menunjukkan bahwa aspek budaya organisasi memberikan kontribusi paling besar terhadap efektivitas kepemimpinan inklusif di Universitas Bahaudin Mudhary Madura. Dari hasil analisis, ditemukan bahwa unit kerja yang menerapkan pola komunikasi lebih terbuka misalnya melalui rapat rutin, diskusi informal, dan forum umpan balik memperlihatkan tingkat inklusivitas yang lebih kuat dibanding unit yang komunikasinya bersifat tertutup. Data juga menunjukkan bahwa sivitas akademika merasa lebih dihargai ketika pimpinan memberikan ruang untuk menyampaikan pendapat dan perbedaan pandangan, tanpa takut dikritik atau dinilai negatif.

---

<sup>17</sup> Roodbari et al., "Extreme Context Exposure and Counterproductive Work Behaviour: The Role of Exhaustion, Authentic Leadership and Spirituality."

Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan inklusif lebih mudah diukur ketika universitas menggunakan instrumen evaluasi yang berbasis data dan terstruktur. Dari analisis data lapangan, ditemukan bahwa beberapa unit kerja yang telah mulai menerapkan pengukuran berbasis indikator seperti survei kepuasan pegawai, pendataan keterwakilan dalam jabatan struktural, serta pemetaan kompetensi pegawai menunjukkan capaian yang lebih stabil dalam pengembangan lingkungan kerja inklusif dibanding unit yang belum menerapkannya.

Temuan ini sejalan dengan literatur tentang kepemimpinan inklusif yang menekankan pentingnya penggunaan alat ukur untuk menilai efektivitas perilaku pemimpin secara objektif. Ashikali & Groeneveld (2019) misalnya mengembangkan instrumen pengukuran kepemimpinan inklusif yang dapat digunakan organisasi untuk menilai sejauh mana perilaku pemimpin mencerminkan nilai-nilai inklusivitas dalam praktik kerja sehari-hari (*Leading Towards Inclusiveness: Developing a Measurement Instrument for Inclusive Leadership*).<sup>18</sup>

Misalnya, data indeks kepuasan pegawai yang dikumpulkan secara berkala memungkinkan pimpinan mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki, seperti persepsi keadilan kerja dan ketersediaan ruang komunikasi. Sementara itu, pengukuran representasi jabatan menunjukkan adanya hubungan positif antara keterwakilan kelompok beragam dalam posisi strategis dengan meningkatnya rasa percaya pegawai terhadap sistem pengambilan keputusan universitas. Temuan serupa juga terlihat pada indikator pengembangan kompetensi: unit yang memetakan kebutuhan pelatihan secara sistematis cenderung lebih cepat menutup kesenjangan kompetensi antarpegawai, sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih seimbang dan kolaboratif.

Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa universitas atau unit kerja yang belum memiliki mekanisme monitoring dan evaluasi yang terukur kesulitan menilai efektivitas kebijakan inklusif yang diterapkan. Temuan ini terlihat dari kurangnya data kuantitatif yang dapat digunakan untuk menilai dampak program, sehingga keputusan manajerial terkadang masih didasarkan pada persepsi semata, bukan pada bukti empiris. Hal ini berpotensi menimbulkan bias dalam pengambilan keputusan dan menghambat upaya perbaikan secara berkelanjutan.

Selain itu, indikator berbasis data seperti skor *psychological safety* juga disarankan oleh penelitian lain sebagai ukuran keberhasilan kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif dan keterbukaan antarpegawai. Hasil penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa persepsi keamanan psikologis terbentuk lebih kuat di lingkungan dengan kepemimpinan inklusif yang mengakomodasi litigasi dan umpan balik, yang selanjutnya meningkatkan keterlibatan kerja (*employee engagement*) dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.<sup>19</sup>

Kesimpulannya temuan penelitian menegaskan pentingnya instrumen evaluasi berbasis data sebagai bagian integral dari strategi kepemimpinan inklusif. Universitas perlu memastikan bahwa setiap inisiatif inklusif tidak hanya dilaksanakan, tetapi juga

---

<sup>18</sup> Nadira Ratna Devi, Parmin, "No Title EAENH," *Ayan* 8, no. 5 (2019): 55, [https://www.researchgate.net/publication/334859006\\_Leading\\_Towards\\_Inclusiveness\\_Developing\\_a\\_M easurement\\_Instrument\\_for\\_Inclusive\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/334859006_Leading_Towards_Inclusiveness_Developing_a_M easurement_Instrument_for_Inclusive_Leadership).

<sup>19</sup> Dodi Wibisana, "EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN PSYCHOLOGICAL SAFETY CLIMATE SEBAGAI PEMEDIASI JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA ( Manajemen , Ekonomi , Dan Akuntansi )" 9, no. 1 (2025): 1352–67, <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/5184/2233>.

diukur secara sistematis untuk mengetahui efektivitas, tantangan, serta arah perbaikan yang diperlukan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan inklusif tidak dapat berjalan optimal tanpa dukungan sistem evaluasi yang objektif, transparan, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan.

**Tabel 1. Strategi kepemimpinan dari tahapan-tahapan**

No	Strategi kepemimpinan	Bentuk implemintasi
1.	Partisipatif	Melibatkan pegawai dalam perumusan kebijakan dan pengambilan Keputusan
2.	Komunikasi Terbuka	Mengaktifkan forum lintas unit dan rapat terbuka
3.	Transformasional	Mendorong inovasi, perubahan budaya organisasi, dan pemberian ruang ide baru

## **KESIMPULAN**

Kepemimpinan inklusif di Fakultas Hukum UBMM mampu membangun lingkungan kerja yang lebih partisipatif, terbuka, dan kolaboratif. Pendekatan partisipatif, komunikasi dua arah, serta gaya transformasional meningkatkan keterlibatan dan rasa percaya pegawai. Meski demikian, struktur birokrasi yang kaku masih menjadi hambatan dalam penerapan kepemimpinan inklusif secara optimal. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan komunikasi dan budaya inklusif untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Selain itu keberhasilan strategi kepemimpinan inklusif dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri atas budaya organisasi yang terbuka, struktur kerja yang jelas, serta gaya kepemimpinan yang mendorong transparansi dan kolaborasi. Budaya kerja yang menghargai keberagaman, komunikasi dua arah, dan koordinasi lintas unit memudahkan penerapan strategi inklusif di lingkungan kampus. Di sisi lain, faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, tuntutan global dunia pendidikan, serta dukungan stakeholder memperkuat komitmen pimpinan dalam menjalankan nilai-nilai inklusif secara berkelanjutan.

pentingnya instrumen evaluasi berbasis data sebagai bagian integral dari strategi kepemimpinan inklusif. Universitas perlu memastikan bahwa setiap inisiatif inklusif tidak hanya dilaksanakan, tetapi juga diukur secara sistematis untuk mengetahui efektivitas, tantangan, serta arah perbaikan yang diperlukan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan inklusif tidak dapat berjalan optimal tanpa dukungan sistem evaluasi yang objektif, transparan, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan.

Saran terhadap pimpinan Universitas Bahaudin Mudhary Madura disarankan untuk memperkuat penerapan kepemimpinan inklusif melalui pengambilan keputusan yang partisipatif, transparan, dan berkeadilan, serta didukung oleh struktur dan sistem kerja yang responsif dan non-diskriminatif. Penguatan kapasitas sumber daya manusia dan penyesuaian kebijakan internal dengan regulasi nasional tentang kesetaraan perlu dilakukan secara konsisten guna mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Boekhorst, Janet. "The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective." *Human Resource Management* 54 (November 2014). <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>.
- Beatty, S., D. Morgan, J. Keleher, Lymbery A., P. Close, P. Speldewinde, Storer T., and Kitsios A. *Adapting to Climate Change: A Risk Assessment and Decision Making Framework for Managing Groundwater Dependent Ecosystems with Declining Water Levels, Supporting Document 4: Environmental Variables in the Habitats of Southwestern Australian Freshwater Fis. National Climate Change Adaptation Research Facility*, 2013. [https://nccarf.edu.au/wp-content/uploads/2019/03/Beatty\\_2013\\_Adapting\\_to\\_climate\\_change\\_Supporting\\_Document\\_4.pdf](https://nccarf.edu.au/wp-content/uploads/2019/03/Beatty_2013_Adapting_to_climate_change_Supporting_Document_4.pdf).
- Carmeli, A, R Reiter-Palmon, and E Ziv. "Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace." *The Leadership Quarterly* 28, no. 2 (2017): 250–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.002>.
- Choi, S B, T B H Tran, and B I Park. "Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity." *Social Behavior and Personality* 45, no. 6 (2017): 997–1014. <https://doi.org/10.2224/sbp.6045>.
- Edmondson, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace*. New Jersey: Wiley, 2018.
- Ferdman, B M, and B R Deane. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2019.
- Leiblein, Michael J. "What Do Resource- and Capability- Based Theories Propose ?" 37, no. 4 (2011): 909–32. <https://doi.org/10.1177/0149206311408321>.
- Mariana, Ria, Adi Rahmat, and M. Rasyid Abdillah. "The Effect Of Inclusive Leadership On Work Engagement: Explaining The Mechanism Of Sense Of Belonging." *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 6, no. 4 (2025): 4566–81.
- Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rake Sarasin, 2020. <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>.
- Nishii, Lisa H. "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups." *Academy of Management Journal* 56, no. 6 (2013): 1754–74. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>.
- Putra, Zulmai. "Implementasi Kebijakan SDM Yang Inklusif Sebagai Upaya

- Meningkatkan Keadilan Dan Keberagaman Di Tempat Kerja.” *Journal of Science Education and Management Business* 4, no. 3 (2025): 846–53. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v4i3.857>.
- Ratna Devi, Parmin, Nadira. “No TitleEΛENH.” *Ayan* 8, no. 5 (2019): 55. [https://www.researchgate.net/publication/334859006\\_Leading\\_Towards\\_Inclusiveness\\_Developing\\_a\\_Measurement\\_Instrument\\_for\\_Inclusive\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/334859006_Leading_Towards_Inclusiveness_Developing_a_Measurement_Instrument_for_Inclusive_Leadership).
- Roodbari, Hamid, Yuyan Zheng, Sanaz Vatankhah, Stephen Woods, and Benjamin Laker. “Extreme Context Exposure and Counterproductive Work Behaviour: The Role of Exhaustion, Authentic Leadership and Spirituality.” *Applied Psychology* 74, no. 6 (2025): 1–31. <https://doi.org/10.1111/apps.70044>.
- Solikin, Asep, Muhammad Fatchurahman, and Supardi Supardi. “Pemimpin Yang Melayani Dalam Membangun Bangsa Yang Mandiri.” *Anterior Jurnal* 16, no. 2 (2017): 90–103. <https://doi.org/10.33084/anterior.v16i2.41>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. 1st ed. Bandung: ALFABETA CV, 2013.
- Wibisana, Dodi. “EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN PSICHOLOGICAL SAFETY CLIMATE SEBAGAI PEMEDIASI JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA ( Manajemen , Ekonomi , Dan Akuntansi )” 9, no. 1 (2025): 1352–67. <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/5184/2233>.
- Shore, L. M., J. N. Cleveland, and D. Sanchez. “Inclusive Workplaces: A Review and Model.” *Human Resource Management Review* 28, no. 2 (2018): 176–89. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>.
- Randel, A. E., B. M. Galvin, L. M. Shore, et al. “Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes through Belongingness and Being Valued for Uniqueness.” *Human Resource Management Review* 28, no. 2 (2018): 190–206. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002.v>
- Javed, B, S M M R Naqvi, A K Khan, S Arjoon, and H H Tayyeb. “Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Safety.” *Journal of Management & Organization* 25, no. 1 (2018): 117–36. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>.