



Edisi 263 – Juni 2026



# RASA MEMILIK, IDENTITAS & KESEJAHTERAAN





## **EFEKTIVITAS PRIBADI**

### **Memikul Lebih dari Sekadar Pekerjaan**

*Oleh Ho Sheau Huey – Konsultan – Solusi, Inovasi & Keunggulan, Human Dynamic APAC*

**1**

## **EFEKTIVITAS TIM**

### **Memimpin Tanpa Asumsi**

*Oleh Sonia Hillary – Konsultan – Solusi, Inovasi & Keunggulan, Human Dynamic APAC*

**2**

## **EFEKTIVITAS ORGANISASI**

### **Dari Aliansi Menjadi Tindakan Sehari-hari**

*Oleh Sharmini Karim – Direktur Pelaksana – Malaysia, Singapura, Australia & Selandia Baru*

**3**

## **POJOK KESEHATAN**

### **Istirahat Terlihat Berbeda bagi Setiap Orang**

*Oleh Xin Yuan Low – Direktur – Solusi, Inovasi & Keunggulan, Human Dynamic APAC*

**4**

## **EDISI KHUSUS**

### **Apa yang Terjadi Setelah Bulan Kebanggaan Berakhir...**

*Oleh Shalini Gunarajan – Konsultan Senior, Human Dynamic Malaysia*

**5**

**IN  
THIS  
ISSUE:**



# Memikul

## LEBIH DARI SEKADAR PEKERJAAN



Ketika seorang karyawan melangkah ke ruang rapat atau makan siang tim, apa yang secara naluri mereka cari? Bagi karyawan yang menyandang identitas minoritas, pandangan itu sering kali berakhir dengan kesadaran bahwa mereka adalah "satu-satunya". Status solo ini muncul dalam banyak bentuk, baik sebagai satu-satunya wanita di departemen teknis, satu-satunya perwakilan kelompok etnis minoritas di tim eksekutif, karyawan neurodivergen yang mencoba menavigasi struktur perusahaan yang kaku, atau orang tertua di perusahaan rintisan yang serba cepat.

Secara alami, orang merasa lebih nyaman saat dikelilingi oleh mereka yang berbagi pengalaman hidup atau latar belakang yang sama. Absennya hubungan yang akrab tersebut menempatkan karyawan minoritas pada kewaspadaan konstan. Alih-alih berfokus pada pekerjaan mereka, pikiran mereka terus membaca dinamika kelompok, mengelola bagaimana perbedaan mereka dirasakan, dan dengan hati-hati menyunting diri setiap kata sebelum berbicara. Penyaringan internal ini menciptakan beban kerja yang berat dan tidak terlihat yang menguras energi dan kapasitas kreatif yang dibutuhkan untuk menjalankan peran mereka yang sebenarnya.

Menjadi "satu-satunya" juga memicu **efek sorotan**, di mana setiap keberhasilan diperiksa dengan saksama, begitu pula setiap kegagalan.

Laporan Women in the Workplace dari LeanIn. Org dan McKinsey & Company (2018) Mereka juga lebih cenderung merasa bahwa tindakan mereka mencerminkan secara positif atau negatif pada semua orang seperti mereka, menciptakan kecemasan konstan bahwa satu kesalahan akan dipandang sebagai konfirmasi stereotip tentang kelompok mereka. Status solo juga membebankan **beban representasi**: dalam diskusi tentang keragaman, perekrutan, atau masalah budaya, karyawan ini sering diharapkan untuk berbicara sebagai suara bagi identitas mereka, terlepas dari bidang keahlian atau kenyamanan pribadi mereka.

Untuk mengelola tekanan yang berlipat ganda ini, banyak karyawan minoritas menggunakan "masking" atau "code-switching" untuk membarui ke dalam budaya perusahaan yang dominan. Meskipun memodifikasi ciri perilaku, gaya bahasa, atau bahkan pilihan pakaian dapat menawarkan perlindungan jangka pendek dari bias, biaya jangka panjangnya signifikan. McCluney et al. (2019) menemukan bahwa pertukaran kode (code-switching) yang konstan menguras sumber daya kognitif dan menghambat kinerja. Berpura-pura memiliki kesamaan dengan rekan kerja juga mengurangi ekspresi diri yang autentik dan berkontribusi pada kejenuhan (burnout).



## Apa yang Dapat Dilakukan Individu



### 1. Lakukan code-switching dengan niat sadar.

Memperlakukan pertukaran kode sebagai pilihan profesional yang disengaja. Menjaga batas mental yang jelas antara persona profesional seseorang dan diri yang autentik mencegah kelelahan emosional yang disebabkan oleh "masking" yang konstan (McCluney et al., 2019). Ketika adaptasi dikerahkan sebagai alat karier yang terkendali daripada kinerja harian, bebannya berkurang drastis.



### 2. Deploy microinterventions to redirect subtle bias.

Saat menghadapi mikroagresi implisit, respons karyawan minoritas tidak terbatas pada diam atau konfrontasi langsung. Sue et al. (2019) memperkenalkan konsep mikrointervensi, respons berisiko rendah yang dikalibrasi untuk mengembalikan beban kognitif kepada pembicara tanpa melanggar decorum profesional. Pertanyaan klarifikasi berikut mengilustrasikan pendekatan ini:

- "Dapatkah Anda membantu saya memahami apa yang Anda maksud dengan komentar itu?"
- "Bolehkah saya bertanya apa yang membuat Anda berasumsi demikian?"

Pertanyaan-pertanyaan ini melindungi batas-batas pribadi, mengundang refleksi dari rekan kerja, dan mencegah karyawan minoritas menyerap beban emosional penuh dari interaksi tersebut sendirian.



### 3. Bangun ekosistem pendukung.

Karyawan minoritas tidak boleh hanya mengandalkan tim terdekat yang mungkin kurang memiliki perspektif spesifik untuk memahami pengalaman sehari-hari mereka. Secara aktif membangun koneksi melalui grup sumber daya karyawan, mentor lintas fungsi, atau jaringan profesional eksternal memberikan validasi yang berarti. Memulihkan rasa memiliki melalui komunitas sejati adalah salah satu penyangga paling efektif terhadap kejenuhan yang dihasilkan oleh penyembunyian identitas (Cortopassi, Quinn & Nicolas, 2024)<sup>4</sup>.



### 4. Lepaskan beban perwakilan.

Profesional dalam status solo harus secara sadar mengingatkan diri mereka sendiri bahwa mereka bukan juru bicara untuk seluruh demografi. Kesalahan mereka tidak mendefinisikan komunitas mereka, dan keberhasilan mereka sepenuhnya milik mereka. Thompson dan Sekaquaptewa (2002) menunjukkan bahwa penurunan kinerja yang terkait dengan status solo memburuk ketika individu menginternalisasi keyakinan bahwa mereka mewakili semua orang seperti mereka. Ketika karyawan minoritas berhenti mengukur kinerja harian mereka terhadap ekspektasi seluruh kelompok mereka, mereka membebaskan energi mental mereka untuk pekerjaan yang penting.



## Ringkasan

Even though the hidden strain of being the "only one" could undermine professional focus, when minority employees choose when to adapt, establish boundaries against bias, and release the pressure to represent an entire demographic, they can enhance their personal effectiveness by protecting their mental energy, giving them the clarity and stamina to perform at their best.

#### References:

- Leanin.Org and McKinsey & Company. (2018). Women in the Workplace 2018. <https://womenintheworkplace.com/2018>
- McCluney, C. L., Robotham, K., Lee, S., Smith, R., & Major, M. (2019). The costs of codeswitching. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/the-costs-of-codeswitching>
- Sue, D. W., Altschid, S., Aword, M. N., Glasser, E., Collie, C. Z., & Mendez, N. (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, white allies, and bystanders. *The American Psychologist*, 74(1), 128–142. <https://doi.org/10.1037/amp0000296>
- Cortopassi, A. C., Quinn, D. M., & Nicolas, G. (2024). Identity concealment, burnout, and therapeutic relationship quality among psychology trainees with concealeable stigmatized identities. *PLOS ONE*, 19(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0309897>
- Thompson, M., & Sekaquaptewa, D. (2002). When being different is detrimental: Solo status and the performance of women and racial minorities. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 2(1), 183–203. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2002.00037.x>



**Sheau Huey Ho**  
Konsultan - Solusi, Inovasi  
& Keunggulan,  
Human Dynamic APAC



LEAD

IDEAS SKILLS

## MEMIMPIN TANPA ASUMSI

Seorang manajer menjadwalkan panggilan larut malam dengan asumsi “semua orang bisa hadir.”

Seorang ketua tim ragu untuk menugaskan proyek yang sangat terlihat kepada seorang ibu yang bekerja karena “dia sudah memiliki banyak hal yang harus dilakukan.”

Seorang karyawan tetap diam dalam rapat dan diam-diam dicap tidak terlibat.

Bertahun-tahun yang lalu, ketika saya baru saja lulus kuliah dan sedang wawancara kerja, saya membuat pernyataan yang merupakan definisi mutlak dari bias tak sadar – saya berasumsi bahwa manajernya adalah seorang pria! Ketika saya dikoreksi, saya benar-benar terkejut pada diri sendiri! Mengapa saya membuat asumsi itu?... Pengalaman itu menjadi titik balik, menawarkan wawasan yang membentuk kembali perspektif saya.

Tidak satu pun dari momen-momen ini yang biasanya didorong oleh niat buruk. Mereka dapat didorong oleh pertimbangan, bias, dan asumsi, yang bisa menjadi pengaturan autopilot tak terlihat yang menentukan nada budaya tempat kerja.

Di tempat kerja APAC saat ini, tim proyek dapat mencakup lima generasi, berbagai bahasa, jadwal hibrida, pengasuh, ekspatriat, karyawan neurodivergen, gender berbeda, dan rekan kerja dari konteks budaya yang sangat berbeda. Keberagaman sudah ada di ruangan. Inklusi adalah apakah setiap orang diundang ke dalam percakapan.

Terlalu sering, manajer memimpin dengan jalan pintas tak terlihat: asumsi tentang ketersediaan, gaya komunikasi, ambisi, tanggung jawab keluarga, menjadi yang “paling berisik”, atau bahkan “profesionalisme.” Asumsi-asumsi ini secara diam-diam dapat memengaruhi peluang, kepercayaan, dan kinerja. Penelitian dari McKinsey & Company (2020) menemukan bahwa 84% karyawan melaporkan mengalami mikroagresi di tempat kerja, sementara karyawan yang merasa disertakan jauh lebih terlibat dan berkomitmen di tempat kerja.

Kepemimpinan inklusif bukan tentang menghafal terminologi yang sempurna atau memimpin dari rasa takut “mengatakan hal yang salah.” Ini adalah tentang rasa ingin tahu daripada kepastian. Manajer yang baik mengganti asumsi dengan pertanyaan, fleksibilitas, dan rasa hormat yang konsisten.





### PERIKSA ASUMSI SEBELUM MEMBUAT KEPUTUSAN

Hindari menugaskan peluang berdasarkan kendala pribadi yang dirasakan. Daripada berasumsi bahwa orang tua tidak dapat bepergian atau karyawan junior belum siap untuk presentasi, tanyakan secara terbuka dan adil.

### GUNAKAN BAHASA YANG MEMPERLUAS PARTISIPASI

Perubahan kecil itu penting. "Dukungan apa yang akan membantu Anda berhasil?" memiliki dampak berbeda dari "Bisakah Anda menanganinya?" Bahasa inklusif menciptakan keamanan psikologis tanpa membuat percakapan menjadi klinis atau terlalu hati-hati.

### BANGUN FLEKSIBILITAS KE DALAM NORMA TIM

Dalam tim APAC yang mencakup geografi dan budaya, fleksibilitas seringkali menjadi perbedaan antara inklusi dan ketidaklibatan yang diam. Rotasi waktu rapat, hormati hari raya keagamaan dan budaya, dan hindari hanya memberikan penghargaan kepada mereka yang terlihat online larut malam.

### PRAKTIKKAN ALIANSI YANG TERLIHAT

Aliansi bukanlah teater pertunjukan dengan konfeti perusahaan. Itu adalah tindakan sederhana dan konsisten: mengoreksi interupsi dalam rapat, memberikan kredit ide secara akurat, dan angkat bicara ketika bias muncul.

## YANG BOLEH & TIDAK BOLEH DILAKUKAN MANAJER

### Yang Boleh Dilakukan:

- Tanyakan daripada berasumsi.
- Dorong berbagai gaya komunikasi.
- Normalisasi fleksibilitas tanpa stigma.
- Undang suara yang lebih tenang ke dalam diskusi.
- Menghargai keunikan sekaligus merasakan koneksi sosial.
- Akui ketika Anda masih belajar.

### Yang Tidak Boleh Dilakukan:

- Mencampurkan kesamaan dengan keadilan.
- Berharap karyawan mendidik orang lain.
- Memberi penghargaan pada presenteeism daripada hasil.
- Menggunakan humor yang bergantung pada stereotip.
- Memperlakukan DEI sebagai tanggung jawab HR saja.



Menurut Deloitte Insights (2016), para pemimpin inklusif secara konsisten menunjukkan keadilan, rasa ingin tahu, dan komitmen untuk memahami perbedaan individu. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan tersebut menciptakan sesuatu yang kuat: tim di mana orang menghabiskan lebih sedikit energi untuk menyembunyikan siapa mereka dan lebih banyak energi untuk berkontribusi secara bermakna.

Masa depan kepemimpinan di APAC tidak akan menjadi milik manajer yang memiliki setiap jawaban. Itu akan menjadi milik mereka yang bersedia mendengarkan sebelum mereka memberi label.



**Sonia Hillary**  
Konsultan - Solusi,  
Inovasi & Keunggulan,  
Human Dynamic APAC

#### References:

- McKinsey & Company. (2020). Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace>
- Deloitte Insights. (2016). Six signature traits of inclusive leadership. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>



# DARI ALIANSI MENJADI *Tindakan Sehari-hari*

Baru-baru ini, saya menonton *Devil Wears Prada 2*. Dalam adegan rapat tim, sekretaris Miranda mengingatkannya untuk menahan diri dari menggunakan kata-kata tertentu yang mungkin dianggap negatif dari perspektif DEI. Adegan-adegan itu membuat saya berpikir, apakah itu pendekatan yang tepat untuk membahas masalah di tempat kerja? Di mana orang menjadi terlalu berhati-hati dalam menggunakan kata-kata, atau menggambarkan situasi tertentu, atau bahkan mengangkat masalah, karena takut menyinggung orang lain. Tetapi dengan melakukan itu, apakah kita benar-benar melindungi hak-hak kelompok minoritas, ataukah kita "mengisi kotak centang" untuk kebijakan DEI?

Budaya inklusif tidak dibangun hanya melalui kebijakan DEI. Sebaliknya, mereka dihasilkan dari tindakan konsisten yang membuat orang merasa aman, terlihat, dan didukung. Tiga fase aliansi menguraikan bahwa tahap pertama dimulai dengan kesadaran: kesadaran diri yang mendalam akan bias dan hak istimewa kita sendiri dan untuk mengenali ketidaksetaraan yang ada di dalam kelompok atau perusahaan; tahap kedua menyerukan tindakan: menggunakan platform yang kita miliki untuk berbicara menentang diskriminasi dan tahap ketiga memperkuat integrasi kebiasaan inklusi ke dalam kehidupan sehari-hari, merefleksikan tindakan kita, praktik tempat kerja untuk memastikan kita secara aktif dan tulus inklusif. Saya akan fokus pada tahap kedua dalam artikel ini.

Kita dapat mengerjakan tahap tindakan melalui model aliansi "3S".

## LIHAT

### Momennya

- ▶ Per lambat, perhatikan eksklusi dalam situasi sehari-hari:
  - Apakah seseorang berulang kali disela saat berbicara atau presentasi, seolah-olah pendapatnya tidak penting?
  - Apakah seorang kolega diabaikan atau dikeluarkan dari percakapan?
  - Apakah lelucon atau komentar menimbulkan ketidaknyamanan, meskipun tidak disengaja?
  - Apakah asumsi dibuat tentang tanggung jawab pengasuhan, gender, etnis, latar belakang, atau kemampuan seseorang?

## BICARA

### dengan Niat

- Intervensi, tidak peduli seberapa kecil tindakan Anda, itu tetap penting.
  - ▶ Bicaralah menentang orang yang menyela, "Saya pikir dia masih berbicara, mari kita dengarkan dia."
  - ▶ Selalu sertakan semua orang dalam percakapan, tanyakan "Bagaimana menurut Anda?"
  - ▶ Koreksi mereka yang membuat asumsi dan dorong mereka untuk memeriksa, ketika ragu, selalu klarifikasi.

Ingat, ini bukanlah pendekatan konfrontatif. Ini adalah bersikap tegas ketika Anda melihat perilaku eksklusi. Ini membangun kepercayaan kepemimpinan dan keamanan emosional.

## DUKUNG

### Secara Konsisten

- Aliansi ditingkatkan ketika dukungan ditunjukkan secara konsisten.
    - ▶ Di mana seharusnya, berikan kredit kepada orang secara publik.
    - ▶ Ketika Anda melihat potensi masalah, periksa secara pribadi.
    - ▶ Advokasi untuk mereka di platform/sarana di mana mereka tidak hadir.
    - ▶ Ciptakan fleksibilitas yang melindungi keluarga dan kesejahteraan.
- Praktik-praktik ini akan memindahkan aliansi dari hanya simbol atau ide menjadi sistem yang sebenarnya.

**Sharmini Karim**  
Managing Director – Malaysia,  
Singapore, Australia & New Zealand





Setelah seminggu rapat tanpa henti, interaksi yang sering dengan klien dan kolega, apa yang membantu Anda mengisi ulang energi?

Sebagai seorang introvert, apa yang memulihkan saya adalah hanya memiliki waktu tenang sendirian tanpa gangguan. Seorang teman dekat saya adalah kebalikannya. Apa yang membantunya adalah koneksi. Dia akan merasa jauh lebih berenergi setelah berbagi makanan dengan teman-teman, bergabung dengan kegiatan yang menyenangkan, atau hanya dikelilingi oleh orang-orang. Begitulah cara dia melepaskan ketegangan dan merasa lebih ringan.

Kita sering mendengar saran umum untuk perawatan diri seperti tidur lebih banyak, beristirahat, pergi berlibur, berolahraga, berlatih kesadaran (mindfulness) dll. Itu semua adalah tips yang bagus. Hanya saja istirahat dan pemulihan adalah sangat pribadi.

Kepribadian, tanggung jawab, dan tuntutan harian kita semua memengaruhi seperti apa pemulihan itu. Orang tua yang merawat anak kecil atau orang tua lanjut usia mungkin menginginkan saat di mana mereka tidak memecahkan kebutuhan orang lain. Seseorang yang mengelola kondisi kesehatan, kelelahan kronis, atau keterbatasan energi yang mungkin tidak dilihat orang lain, mungkin membutuhkan istirahat yang lebih sering dan lebih singkat sepanjang hari, daripada rapat berturut-turut atau tekanan untuk "selalu dapat dihubungi".

Itulah mengapa saran kesehatan umum tidak selalu terasa relevan bagi semua orang. Sebelum memutuskan apa yang membantu Anda mengisi ulang energi, mungkin lebih penting untuk memahami apa yang sebenarnya telah menguras Anda. Setelah kita memahaminya, pemulihan menjadi jauh lebih disengaja.

Jadi, apa yang bisa kita lakukan secara berbeda?

# Istirahat

TERLIHAT BERBEDA  
BAGI SETIAP ORANG



**Xin Yuan Low**

Direktur - Solusi, Inovasi & Keunggulan, Human Dynamic APAC

## 1 Lebih jelas tentang apa yang sebenarnya menguras Anda

Dr. Saundra Dalton-Smith, dalam bukunya Sacred Rest, menawarkan pengingat yang membantu bahwa istirahat jauh lebih luas daripada tidur saja. Kerangkanya menggambarkan berbagai bentuk kelelahan, termasuk kelelahan fisik, mental, emosional, sosial, sensorik, kreatif, dan spiritual, yang menjelaskan mengapa hanya "beristirahat" tidak selalu membuat kita merasa pulih. Misalnya, jika Anda merasa lelah bahkan setelah beristirahat, tetapi pekerjaan Anda mulai terasa kosong, berulang, atau terputus dari apa yang penting bagi Anda, kelelahan itu mungkin spiritual daripada fisik. Apa yang mungkin Anda butuhkan bukanlah tidur lebih banyak, tetapi waktu untuk terhubung kembali dengan makna, tujuan, atau "mengapa" yang lebih besar di balik apa yang Anda lakukan.

Semakin jelas kita tentang apa yang menguras kita, semakin baik kita dapat pulih dengan sengaja.

## 2 Sadari diri Anda ketika rasa bersalah mengambil alih

Banyak dari kita tetap online lebih lama saat bekerja dari rumah, segera membalas pesan, atau mengatakan ya ketika kita sudah kelelahan karena kita khawatir tentang bagaimana hal itu akan terlihat oleh orang lain. Tekanan semacam ini bisa melelahkan dengan caranya sendiri. Menyadari diri Anda di saat-saat itu seringkali merupakan langkah pertama menuju perubahan pola. Kemudian dengan lembut tanyakan pada diri sendiri: Apakah ini benar-benar perlu, atau apakah saya menanggapi rasa bersalah? Terkadang pilihan yang lebih sehat adalah memberi diri Anda izin untuk menjauh, membalas nanti, atau sekadar memilih istirahat tanpa perlu membenarkannya.

## 3 Lindungi momen pemulihan kecil sebelum kelelahan menumpuk

Pemulihan tidak selalu harus besar. Pergi berlibur mungkin membantu, tetapi yang sering membuat perbedaan lebih besar adalah kebiasaan-kebiasaan kecil yang kita ulangi secara konsisten. Menciptakan ruang bernapas di antara rapat, makan siang jauh dari layar Anda, keluar untuk berjalan-jalan singkat, atau menetapkan waktu log-off yang lebih jelas dapat membantu mencegah kelelahan yang lebih dalam. Yang lebih penting adalah memilih yang sesuai untuk Anda.

## 4 Jika Anda memimpin orang lain, perhatikan sinyal yang Anda kirimkan

Budaya tempat kerja sering dibangun oleh perilaku sehari-hari yang kecil. Anda mungkin mengirim email larut malam hanya karena saat itulah Anda bekerja paling baik, tetapi tim Anda mungkin membacanya sebagai, "Saya juga harus online." Kebiasaan kecil seperti menggunakan "jadwalkan kirim," melindungi waktu fokus, atau secara terbuka mencontohkan batasan yang sehat dapat membuat perbedaan yang lebih besar daripada yang kita sadari.

Intinya, pemulihan bersifat pribadi. Apa yang menguras kita tidak selalu jelas, dan apa yang membantu kita mengisi ulang energi tidak akan terlihat sama untuk semua orang. Mungkin bagian dari membangun tempat kerja yang lebih inklusif adalah memberikan sedikit lebih banyak ruang untuk perbedaan-perbedaan itu.

### References:

• Dalton-Smith, S. (2017). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity. FaithWords.

# Apa yang Terjadi Setelah

## Bulan Kebanggaan Berakhir...

Bulan Kebanggaan (Pride Month) sering membawa banyak gerakan dukungan yang terlihat: logo pelangi, kampanye internal, postingan media sosial, dan acara perayaan. Upaya-upaya ini penting karena membantu menciptakan kesadaran dan visibilitas. Tetapi setelah Bulan Kebanggaan berakhir, organisasi harus mengajukan pertanyaan jujur kepada diri mereka sendiri: Apa yang terjadi selanjutnya?

Di banyak organisasi, upaya DEI menjadi lebih aktif hanya selama bulan-bulan kesadaran tertentu. Tetapi keragaman, kesetaraan, dan inklusi yang berkelanjutan tidak hanya tentang perayaan atau dukungan simbolis. Inklusi sejati tercermin dalam pengalaman tempat kerja sehari-hari, apakah karyawan merasa dihormati, aman secara psikologis, didengar, dan diterima apa adanya.

Dari pengalaman kami bekerja dengan para pemimpin dan organisasi, perusahaan dengan kematangan DEI yang lebih kuat biasanya memperlakukan inklusi sebagai bagian dari pembangunan budaya, bukan hanya sebagai inisiatif HR atau kampanye tahunan. Ini menjadi bagian dari perilaku kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, dan praktik sumber daya manusia.

Misalnya, organisasi dapat merayakan karyawan LGBTQ+ selama Bulan Kebanggaan, tetapi inklusi yang berkelanjutan juga berarti melihat lebih dalam pada kebijakan, praktik perekrutan,

representasi kepemimpinan, manfaat karyawan, dan budaya tempat kerja sepanjang tahun. Para pemimpin juga membutuhkan kemampuan dan kepercayaan diri untuk mengelola percakapan yang tidak nyaman, bias tak sadar, dan mikroagresi dengan cara yang penuh hormat dan manusiawi.

Poin penting lainnya adalah ini, pekerjaan inklusi tidak selalu sangat terlihat. Terkadang, itu dapat dilihat dalam momen harian yang lebih kecil. Siapa yang mendapatkan peluang? Pendapat siapa yang didengarkan selama rapat? Bisakah karyawan berbicara secara terbuka tanpa takut dihakimi? Apakah orang merasa perlu menyembunyikan bagian tertentu dari diri mereka agar sesuai?

Karyawan saat ini lebih memperhatikan hal-hal ini. Mereka tidak hanya melihat apa yang dikatakan organisasi secara eksternal, tetapi juga apakah budaya internal benar-benar sesuai dengan pesan-pesan tersebut. Ketika inklusi dipraktikkan secara konsisten, karyawan lebih cenderung merasa percaya, memiliki, terlibat, dan terhubung dengan organisasi.

Bulan Kebanggaan dapat menjadi titik awal yang bermakna. Tetapi inklusi jangka panjang dibangun dalam bulan-bulan setelah kampanye berakhir. DEI yang berkelanjutan membutuhkan upaya berkelanjutan, kepemilikan kepemimpinan, dan kemauan untuk bergerak melampaui gerakan simbolis menjadi perubahan budaya yang nyata.

### Pertanyaan Refleksi

- Upaya inklusi apa yang berlanjut di organisasi Anda setelah kampanye kesadaran berakhir?
- Apakah karyawan dari latar belakang yang beragam merasa aman secara psikologis sepanjang tahun?
- Bagaimana para pemimpin didorong atau diminta pertanggungjawaban atas perilaku inklusif?
- Apakah DEI merupakan bagian dari budaya tempat kerja sehari-hari, atau sebagian besar terlihat selama acara dan perayaan khusus?



**Shalini Gunarajan**

Konsultan Senior,  
Human Dynamic  
Malaysia