11 Inklusi, keberagaman, dan keberlanjutan kompetensi



11 Inklusi, keberagaman, dan keberlanjutan kompetensi

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudyct.com/cv.pdf

Abstrak

Artikel ini menjelaskan hubungan antara inklusi, keberagaman, dan keberlanjutan kompetensi dalam strategi pengembangan sumber daya manusia. Keberagaman menghadirkan perbedaan identitas, pengalaman, pengetahuan, serta kebutuhan; inklusi memastikan pekerja dapat berpartisipasi dan mempertahankan keunikan; sementara keadilan berfokus pada pengurangan hambatan yang tidak relevan terhadap kesempatan. Keberlanjutan kompetensi mencakup pembaruan kemampuan sepanjang karier dan pengelolaan tenaga kerja yang menjaga kesejahteraan, martabat, serta tujuan sosial-lingkungan. Pembahasan meliputi akses pembelajaran, interseksionalitas, kepemimpinan inklusif, pembelajaran digital aksesibel, disabilitas, usia, gender, budaya, kompetensi keberlanjutan, pengukuran, dan tata kelola. Artikel mengajukan pendekatan sistemik: menilai perjalanan dari akses hingga penerapan dan mobilitas, melibatkan suara pekerja, menguji dampak dengan data yang aman, serta menyelaraskan kebijakan dengan desain kerja. Contoh kasus hipotetis menunjukkan bagaimana organisasi dapat memperluas akses kompetensi sambil mempertahankan standar kinerja dan akuntabilitas.

Kata Kunci

Inklusi; keberagaman; keadilan organisasi; keberlanjutan kompetensi; pembelajaran sepanjang hayat; kepemimpinan inklusif; aksesibilitas; pengembangan SDM

Pendahuluan: membangun organisasi yang mampu belajar bersama

Organisasi yang ingin bertahan dalam perubahan perlu mengembangkan kompetensi secara terus-menerus. Namun, kesempatan untuk belajar tidak selalu tersebar merata. Pekerja dengan jadwal tetap lebih mudah mengikuti kelas daripada pekerja shift; orang yang nyaman menyampaikan pendapat lebih mudah terlihat daripada mereka yang bekerja dalam bahasa kedua; karyawan kantor lebih dekat dengan portal dan mentor dibanding petugas lapangan; sementara pengalaman, disabilitas, tanggung jawab perawatan, usia, lokasi, dan status kerja membentuk hambatan yang berbeda. Karena itu, pengembangan kompetensi tidak dapat dipisahkan dari pertanyaan tentang siapa yang memperoleh akses, siapa yang didengar, dan siapa yang memperoleh peluang menerapkan kemampuan baru.

Keberagaman menjelaskan hadirnya perbedaan pengalaman, identitas, pengetahuan, kebutuhan, dan perspektif di antara orang. Inklusi berkaitan dengan kondisi sosial dan organisasional yang memungkinkan individu berpartisipasi, diperlakukan adil, dan menyumbangkan kekhasannya tanpa harus menanggalkan identitas. Kesetaraan (equality) memberi perlakuan yang sama; keadilan (equity) menyesuaikan dukungan agar hambatan yang berbeda dapat diatasi. Ketiganya berkaitan tetapi tidak identik. Organisasi dapat memiliki tenaga kerja yang beragam, tetapi tetap eksklusif apabila pengambilan keputusan, pembagian tugas, akses belajar, dan promosi hanya menguntungkan kelompok yang telah dominan.

Keberlanjutan kompetensi dalam bab ini memiliki dua makna yang saling melengkapi. Pertama, kemampuan organisasi dan pekerja untuk memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan penilaian sepanjang perubahan teknologi, pasar, dan masyarakat. Kedua, cara pengembangan kompetensi dijalankan agar manfaat ekonomi tidak dibangun dengan mengorbankan kesehatan, martabat, kesempatan, dan kelangsungan lingkungan. Kompetensi yang berkelanjutan bukan daftar kursus panjang, melainkan kapasitas untuk belajar ulang, menerapkan pengetahuan, berbagi keahlian, dan berpindah tugas secara bermakna sepanjang karier.

Bab ini menghubungkan inklusi dan keberagaman dengan pengembangan kompetensi, manajemen talenta, desain kerja, kepemimpinan, dan keberlanjutan organisasi. Penelitian mengenai inklusi dalam kelompok kerja menekankan dua kebutuhan yang perlu dipenuhi bersamaan: rasa menjadi bagian dari kelompok dan kesempatan untuk tetap berbeda atau unik (Shore et al., 2011). Penekanan pada kedua kebutuhan tersebut membantu membedakan inklusi dari asimilasi, yaitu tuntutan agar semua orang menyesuaikan diri dengan norma mayoritas. Tinjauan tentang kepemimpinan inklusif juga memperlihatkan pentingnya perilaku pemimpin dan konteks organisasional, meskipun konsep serta ukuran lapangan masih berkembang (Korkmaz et al., 2022).

Argumentasi utama bab ini ialah bahwa keberagaman menyediakan potensi perspektif, tetapi hasilnya bergantung pada struktur yang mengubah perbedaan menjadi partisipasi dan kontribusi. Pelatihan kesadaran saja tidak cukup apabila prosedur rekrutmen, jadwal pelatihan, kriteria kompetensi, teknologi, dan insentif masih menciptakan hambatan. Sebaliknya, kebijakan formal tanpa hubungan saling percaya dapat tetap menjadi dokumen. Organisasi perlu memadukan tindakan individu, praktik tim, sistem SDM, dan akuntabilitas pimpinan.

Pembahasan mencakup konsep inklusi, dimensi keberagaman dan interseksionalitas, akses yang adil terhadap pembelajaran, kepemimpinan inklusif, kompetensi sepanjang karier, pembelajaran digital yang aksesibel, kesehatan kerja, keterampilan transisi hijau dan digital, evaluasi dampak, serta implementasi dalam konteks Indonesia. Contoh organisasi yang dipaparkan merupakan ilustrasi untuk analisis, bukan klaim mengenai lembaga tertentu. Tujuan akhirnya adalah kerangka yang dapat dipakai untuk memeriksa apakah program pengembangan benar-benar

membuka kesempatan, meningkatkan kompetensi, dan memperkuat kualitas kerja bagi kelompok yang beragam.

1. Memahami keberagaman, kesetaraan, dan inklusi

Keberagaman dapat terlihat maupun tidak langsung tampak. Dimensi yang sering dibahas mencakup gender, usia, disabilitas, etnisitas, bahasa, agama, kewarganegaraan, pendidikan, status sosial-ekonomi, pengalaman kerja, orientasi seksual, identitas gender, tanggung jawab keluarga, dan cara berpikir. Daftar ini bukan katalog lengkap dan kategori identitas tidak selalu bermakna sama di semua masyarakat. Seseorang dapat mengalami keuntungan pada satu dimensi dan hambatan pada dimensi lain. Karena itu, analisis perlu melihat relasi dan konteks, bukan menganggap satu kategori menjelaskan seluruh pengalaman seseorang.

Kesetaraan kesempatan mengharuskan aturan seleksi, promosi, kompensasi, dan pengembangan memiliki dasar yang relevan dengan pekerjaan. Keadilan prosedural berarti kriteria diketahui, diterapkan konsisten, dan dapat ditinjau. Keadilan distributif bertanya apakah hasil dan sumber daya terdistribusi secara wajar. Keadilan interaksional berkaitan dengan penghormatan dan penjelasan dalam interaksi. Ketiga aspek ini dapat terpisah: perusahaan mungkin menyediakan anggaran belajar yang sama untuk semua, tetapi prosedur mendaftarnya sulit bagi pekerja shift; atau proses promosi tampak konsisten, tetapi penilai tidak memberi kesempatan yang setara untuk memperlihatkan kompetensi.

Inklusi tercermin pada pengalaman sehari-hari: apakah orang merasa aman untuk bertanya, apakah gagasan didengar, apakah kontribusi diakui, apakah kesalahan diperlakukan sebagai bahan belajar, dan apakah akses terhadap proyek penting dibagikan secara adil. Persepsi inklusi dapat berbeda antara individu dan tim. Kebijakan yang dinilai positif oleh pimpinan tidak otomatis dialami demikian oleh pekerja. Pengukuran perlu memadukan survei anonim, kelompok diskusi, data peluang, dan cerita pengalaman dengan perlindungan agar suara minoritas tidak mudah dikenali.

Keberagaman tidak otomatis meningkatkan kinerja. Perbedaan pengetahuan dapat memperluas pilihan pemecahan masalah, tetapi juga dapat memunculkan kesalahpahaman atau konflik ketika tujuan dan norma kolaborasi tidak jelas. Hasil dipengaruhi sifat tugas, keamanan psikologis, cara memimpin, kesetaraan status, dan mekanisme menyelesaikan perbedaan. Maka, organisasi sebaiknya tidak membuat klaim sederhana bahwa tim beragam selalu lebih inovatif atau lebih produktif. Tugas manajemen adalah membangun kondisi agar perspektif yang berlainan dapat diuji dan diintegrasikan tanpa meredam ketidaksetujuan yang konstruktif.

Pembedaan ini memengaruhi cara merancang program. Kursus keberagaman dapat membangun bahasa bersama, tetapi perubahan berkelanjutan juga memerlukan audit proses,

pembenahan struktur peluang, pembelajaran manajer, serta indikator akuntabilitas. Meta-analisis tentang pelatihan keberagaman mengkaji berbagai hasil dan faktor desain, sehingga mengingatkan bahwa efek pelatihan bergantung pada tujuan, metode, durasi, konteks, dan tindak lanjut (Bezrukova et al., 2016). Mengikuti satu sesi tidak dapat diperlakukan sebagai bukti bahwa iklim kerja telah berubah.

Pimpinan perlu menetapkan makna praktis inklusi dalam pekerjaannya. Untuk tim layanan, mungkin berarti rotasi tugas yang memberi peluang latihan merata; untuk organisasi profesional, akses pada proyek strategis dan mentor; untuk pabrik, informasi keselamatan yang dapat dipahami semua pekerja; untuk institusi pendidikan, kesempatan mengembangkan literasi digital pada staf dengan kemampuan awal berbeda. Definisi operasional ini membuat komitmen dapat diterjemahkan menjadi tindakan dan dievaluasi.

2. Interseksionalitas dan pengalaman kerja yang beragam

Interseksionalitas menunjukkan bahwa kategori sosial saling berinteraksi dalam membentuk kesempatan dan hambatan. Pengalaman seorang pekerja perempuan tidak dapat dijelaskan hanya melalui gender tanpa mempertimbangkan kelas, etnisitas, disabilitas, status migrasi, usia, atau posisi kerja. Sebuah kebijakan yang membantu sebagian pekerja perempuan mungkin tidak menjawab kebutuhan perempuan yang bekerja kontrak, mengasuh anggota keluarga, atau tinggal jauh dari pusat pelatihan. Analisis interseksional bukan upaya membuat setiap orang menjadi kategori yang terpisah; ia menguji bagaimana sistem menghasilkan pola dampak yang berbeda.

Dalam pengembangan kompetensi, persilangan identitas dapat memengaruhi siapa yang dinominasikan, siapa yang punya waktu, jenis pelatihan yang dianggap relevan, dan siapa yang dipercaya untuk memakai keterampilan baru. Pekerja yang memiliki kompetensi tinggi tetapi kurang terlihat mungkin tidak memperoleh proyek yang menjadi bukti promosi. Karyawan dengan kemampuan digital awal rendah dapat menghindari asesmen jika takut hasilnya menjadi label. Pekerja dengan disabilitas dapat menghadapi platform yang tidak aksesibel sekaligus bias bahwa penyesuaian akan mahal. Pedoman praktik ketenagakerjaan juga menempatkan akomodasi dan layanan penempatan sebagai bagian dari akses pada pekerjaan (International Labour Organization, 2019). Permasalahan ini tidak dapat diselesaikan hanya dengan menawarkan kursus tambahan.

Data kelompok perlu digunakan secara hati-hati. Pengelompokan dapat memperlihatkan kesenjangan, tetapi ukuran sampel kecil berisiko membuka identitas. Pengumpulan atribut sensitif harus mempunyai tujuan yang sah, dasar hukum, kontrol keamanan, pembatasan akses, dan prinsip minimisasi. Jika data identitas tidak layak dikumpulkan, organisasi dapat menggunakan konsultasi rahasia, audit proses, atau survei sukarela dengan ambang pelaporan yang aman. Ketidakhadiran

data tidak berarti ketidakadilan tidak ada; ia menunjukkan perlunya metode yang lebih hati-hati untuk memahaminya.

Wawancara pengalaman dan pemetaan perjalanan pekerja dapat mengungkap peristiwa yang tidak tertangkap oleh dashboard. Misalnya, pekerja menyebut bahwa pengumuman peluang belajar hanya dikirim melalui kanal yang jarang digunakan; rapat pengembangan selalu dijadwalkan di luar jam kerja; atau asesmen mensyaratkan kemampuan presentasi yang tidak relevan dengan kompetensi teknis yang hendak diukur. Tim kemudian dapat membedakan hambatan struktural dari kebutuhan belajar. Partisipan sebaiknya mengetahui bagaimana masukan mereka digunakan dan perubahan apa yang dilakukan.

Analisis interseksional juga mencegah stereotip positif maupun negatif. Anggapan bahwa pekerja muda selalu mahir teknologi, pekerja senior menolak perubahan, perempuan lebih kolaboratif, atau kelompok tertentu lebih cocok untuk peran tertentu tetap menyederhanakan individu. Pola statistik dapat membantu mengidentifikasi ketimpangan, tetapi tidak boleh dipakai untuk menentukan kemampuan orang berdasarkan kategori. Keputusan tentang individu seharusnya bertumpu pada bukti kerja yang valid, akses yang memadai untuk menunjukkan kompetensi, dan penilaian yang dapat ditinjau.

Dalam organisasi dengan ribuan pekerja, segmentasi data perlu disertai analisis kualitatif dan desain layanan universal. Aturan umum yang mudah diakses dapat menguntungkan banyak kelompok, sementara penyesuaian spesifik tersedia ketika dibutuhkan. Pendekatan ini lebih efektif daripada memaksa individu membuktikan berkali-kali bahwa mereka membutuhkan dukungan. Dengan demikian, interseksionalitas membantu organisasi melihat kompleksitas tanpa mengorbankan hak individu atas privasi dan kendali atas identitasnya.

3. Iklim inklusi, keamanan psikologis, dan suara pekerja

Iklim inklusi terbentuk dari sinyal konsisten tentang siapa yang dianggap anggota penuh, suara siapa yang memiliki pengaruh, dan apakah standar diterapkan adil. Ia bukan sekadar suasana ramah. Pekerja dapat merasa diterima secara sosial tetapi tidak dilibatkan dalam keputusan; atau merasa kompetensinya dihargai tetapi identitas dan kebutuhan pribadinya dianggap tidak relevan. Iklim inklusi berkaitan dengan pengalaman anggota kelompok dan konsekuensinya bagi keterlibatan serta kontribusi (Nishii, 2013). Manajer membentuk iklim melalui perilaku sehari-hari: mengundang pandangan berbeda, membagikan informasi, menjelaskan alasan keputusan, menanggapi kesalahan dengan adil, serta memperbaiki perlakuan yang merendahkan.

Keamanan psikologis ialah keyakinan bahwa seseorang dapat mengambil risiko interpersonal seperti bertanya, mengakui ketidaktahuan, menawarkan ide, atau melaporkan masalah tanpa dipermalukan. Keamanan ini penting bagi pembelajaran karena kompetensi berkembang melalui

latihan dan umpan balik. Jika pertanyaan dianggap sebagai kelemahan, pekerja akan menyembunyikan kebutuhan belajar. Jika satu kelompok selalu menjadi juru bicara untuk seluruh kelompoknya, partisipasi mereka menjadi beban representasi. Pemimpin perlu membangun norma yang memungkinkan semua orang berkontribusi, sekaligus tidak memaksa seseorang menceritakan identitas atau pengalaman pribadi.

Saluran suara formal meliputi survei, forum pekerja, perwakilan serikat, komite keselamatan, mekanisme pengaduan, dan sesi konsultasi. Saluran informal meliputi percakapan dengan supervisor, komunitas praktik, dan umpan balik pasca pelatihan. Sistem perlu memberi pilihan kanal, termasuk cara anonim bila sesuai. Kepercayaan bergantung pada perlindungan terhadap pembalasan dan tindak lanjut. Mengumpulkan masukan tanpa menjelaskan apa yang berubah dapat menimbulkan sinisme. Organisasi perlu melaporkan tema agregat, keputusan yang diambil, dan isu yang belum dapat ditangani beserta alasannya.

Rapat dan kerja kolaboratif dapat dirancang lebih inklusif. Agenda dikirim sebelumnya; bahan tersedia dalam format aksesibel; peserta jarak jauh dapat berkontribusi setara; fasilitator mengatur giliran bicara; dan keputusan dirangkum dengan tanggung jawab yang jelas. Aturan ini mengurangi dominasi orang yang paling cepat berbicara atau paling dekat dengan pimpinan. Fasilitator tidak perlu menciptakan keseragaman, melainkan memastikan konflik substantif dapat dibahas dan keputusan tidak dibuat berdasarkan status saja.

Iklim perlu dipantau pada tingkat tim dan organisasi. Skor rata-rata dapat menyembunyikan variasi; karena itu, lihat distribusi, tren, dan perbedaan pengalaman dengan ambang privasi yang aman. Wawancara membantu menafsirkan angka: skor rendah dapat berkaitan dengan konflik tertentu, perubahan kepemimpinan, beban kerja, atau pengalaman diskriminasi. Tindakan korektif sebaiknya diukur pada perubahan perilaku dan proses, bukan hanya jumlah seminar atau pernyataan komitmen.

Kepemimpinan inklusif memerlukan refleksi atas kekuasaan dan akses. Pemimpin perlu memeriksa siapa yang mereka ajak ke proyek penting, siapa yang mereka anggap siap, dan siapa yang menerima umpan balik berkualitas. Mereka dapat menggunakan catatan penugasan dan pengembangan untuk melihat pola, lalu berdialog dengan tim. Tinjauan sistematis Korkmaz et al. (2022) menyoroti kebutuhan memperjelas konsep kepemimpinan inklusif dan konteks penggunaannya; kerangka Randel et al. (2018) juga menghubungkan rasa memiliki dengan pengalaman dihargai karena keunikan. Organisasi sebaiknya mengadaptasi praktik berdasarkan bukti lokal, bukan sekadar mengimpor daftar perilaku tanpa mempertimbangkan budaya dan struktur kerja.

4. Akses yang adil terhadap pengembangan kompetensi

Akses pada pengembangan merupakan dimensi inti keadilan SDM. Akses bukan hanya apakah program tersedia, tetapi apakah pekerja mengetahui, mampu mendaftar, memiliki waktu dan perangkat, dapat berpartisipasi dengan aman, dan memperoleh kesempatan menerapkan hasilnya. Kesenjangan dapat muncul pada setiap tahap: informasi, seleksi peserta, pelaksanaan, penilaian, penempatan proyek, sertifikasi, dan promosi. Analisis sebaiknya mengikuti keseluruhan perjalanan kompetensi, bukan berhenti pada persentase kehadiran.

Proses nominasi sering mengandalkan rekomendasi atasan. Praktik ini dapat efisien untuk menemukan kebutuhan, tetapi rentan pada bias kedekatan dan visibilitas. Kriteria peserta perlu diumumkan; pekerja dapat mengajukan diri; manajer menjelaskan keputusan; dan organisasi memantau distribusi peluang. Program pengembangan kepemimpinan khusus, beasiswa, atau jalur percepatan perlu memiliki tujuan yang transparan dan penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan. Pemeriksaan sebaiknya tidak sekadar memeriksa jumlah peserta, tetapi juga manfaat karier dan akses berikutnya.

Kendala waktu merupakan penghalang utama terutama pada pekerjaan operasional, shift, dan pelayanan langsung. Mengharapkan pekerja belajar di luar jam tanpa kompensasi dapat memindahkan biaya pengembangan dari organisasi kepada individu dan memperlebar ketimpangan bagi pekerja dengan tanggung jawab keluarga. Organisasi dapat menyediakan waktu belajar terencana, rotasi cakupan kerja, materi asinkron dengan pilihan unduh, atau sesi berulang lintas shift. Keputusan ini harus memperhatikan keselamatan dan kualitas layanan, bukan membebankan pekerjaan rekan lain tanpa perencanaan.

Keadilan juga berarti menyediakan jalur masuk yang sesuai tingkat awal. Kursus dengan prasyarat yang tidak dijelaskan dapat membuat sebagian peserta tertinggal. Tes diagnostik sebaiknya digunakan untuk menyesuaikan dukungan, bukan mengunci kesempatan. Program dapat menyediakan modul dasar, mentoring, bantuan teknis, kelas pengantar, dan ruang latihan berulang. Kredensial sebelumnya maupun pengalaman nonformal dapat diakui melalui asesmen yang relevan. Pengakuan pembelajaran terdahulu membantu pekerja menghindari pengulangan yang tidak perlu dan menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya diperoleh di ruang kelas.

Program yang setara memeriksa siapa yang lulus, siapa yang putus, dan siapa yang benar-benar memperoleh tugas untuk menggunakan kemampuan. Bila kelompok tertentu menyelesaikan program tetapi tidak menerima penugasan relevan, hambatan berada setelah pembelajaran. Organisasi dapat meninjau alokasi proyek, akses mentor, kriteria promosi, serta dukungan supervisor. Peningkatan jumlah pelatihan tidak cukup apabila pintu menuju pekerjaan yang lebih kompleks tetap tertutup.

Keadilan bukan berarti seluruh pekerja harus menerima intervensi identik. Kebutuhan pekerjaan dan kondisi individu bervariasi. Penyesuaian yang masuk akal dapat meliputi format alternatif, waktu tambahan, interpretasi, perangkat bantu, atau materi dengan bahasa yang lebih sederhana. Standar kompetensi tetap dapat sama, tetapi cara memperoleh dukungan dan menunjukkan kompetensi dapat berbeda. Kuncinya ialah menilai kemampuan yang relevan tanpa menjadikan format asesmen sebagai hambatan yang tidak perlu.

5. Pembelajaran digital yang inklusif dan aksesibel

Platform digital memperluas jangkauan pembelajaran, tetapi desain yang mengasumsikan semua orang memiliki perangkat baru, internet cepat, ruang tenang, kemampuan membaca tinggi, penglihatan sempurna, dan waktu fleksibel akan mengeluarkan sebagian pekerja. Aksesibilitas perlu dirancang sejak awal melalui navigasi keyboard, kontras yang baik, teks alternatif, takarir, transkrip, pilihan ukuran teks, struktur heading yang semantik, dan antarmuka yang kompatibel dengan teknologi bantu, selaras dengan pedoman WCAG 2.2 (World Wide Web Consortium, 2023). Uji aksesibilitas melibatkan pengguna disabilitas, bukan hanya alat otomatis.

Desain universal untuk pembelajaran menawarkan berbagai cara mengakses informasi, berinteraksi, dan mengekspresikan penguasaan. Video dapat dilengkapi transkrip; instruksi visual memiliki penjelasan teks; simulasi menyediakan kontrol alternatif; dan materi penting tersedia dalam format yang dapat dibaca mesin. Pilihan format tidak berarti setiap konten harus dibuat berulang-ulang tanpa batas. Organisasi dapat menggunakan template konten aksesibel, pustaka komponen, dan standar produksi yang mengurangi biaya pembaruan. Kualitas diuji sebelum materi digunakan luas.

Bahasa menjadi unsur akses. Istilah teknis perlu dijelaskan; terjemahan dan takarir harus diverifikasi; serta contoh tidak mengasumsikan pengalaman urban atau penggunaan aplikasi yang sama. Bagi pekerja yang memakai bahasa daerah atau bahasa kedua, glosarium dan diskusi fasilitator dapat membantu. Materi dengan struktur yang jelas mengurangi beban kognitif dan memungkinkan peserta kembali pada bagian yang belum dikuasai. Organisasi perlu menghindari penyederhanaan yang menghilangkan nuansa atau merendahkan kemampuan pengguna.

Ketersediaan konektivitas dan perangkat berbeda menurut lokasi dan jenis pekerjaan. Materi dapat dioptimalkan untuk telepon genggam, menyediakan unduhan aman untuk akses terbatas, dan menggabungkan kelas langsung di lokasi. Pekerja tanpa perangkat pribadi memerlukan akses pada perangkat kerja serta dukungan ketika shift. Kinerja platform diuji pada kondisi jaringan yang realistis. Alternatif offline tetap memiliki mekanisme pembaruan konten agar pengguna tidak mempelajari prosedur yang sudah usang.

Personalisasi berbasis AI dapat membantu menyesuaikan tingkat kesulitan atau merekomendasikan sumber tambahan, tetapi data yang digunakan harus relevan dan rekomendasi tidak boleh menurunkan ekspektasi bagi kelompok tertentu. Sistem dapat menyimpulkan kemampuan dari kecepatan membaca, jumlah percobaan, atau pola klik yang dipengaruhi disabilitas maupun lingkungan. Pengguna memerlukan penjelasan, kendali atas profil, dan kesempatan memperoleh rekomendasi alternatif. Personalisasi yang baik memperluas pilihan dan dukungan, bukan menyaring individu dari jalur unggulan.

Organisasi perlu mengukur akses dan keberhasilan secara bersama. Data kegagalan login, waktu muat, atau penghentian kursus dapat memperlihatkan friksi, tetapi jangan dipakai sebagai diagnosis tunggal motivasi. Lakukan uji tugas dengan beragam pengguna, wawancara, serta pemantauan kendala teknis. Ketika aksesibilitas dipandang sebagai kualitas sistem, bukan penyesuaian khusus, seluruh pekerja memperoleh manfaat: antarmuka lebih jelas, materi dapat dicari, dan pembelajaran dapat digunakan di situasi kerja yang beragam.

6. Pembelajaran sepanjang karier dan keberlanjutan kompetensi

Kompetensi memiliki masa pakai yang dipengaruhi kecepatan perubahan pekerjaan, teknologi, pengetahuan, dan regulasi. Laporan global mengenai disabilitas juga menyoroti peran lingkungan dan layanan dalam partisipasi, bukan semata kondisi individu (World Health Organization, 2011). Keberlanjutan berarti kemampuan memperbarui kapasitas tanpa memperlakukan pekerja seolah-olah selalu harus memulai dari nol. Organisasi membangun fondasi yang dapat dipindahkan antarperan—literasi digital, pemecahan masalah, komunikasi, kerja tim, penilaian risiko, dan kemampuan belajar—serta kompetensi spesifik yang terkait teknologi dan tugas. Keseimbangan keduanya membantu pekerja menghadapi perubahan tanpa mengabaikan keahlian mendalam.

Pembelajaran sepanjang hayat berlangsung melalui pendidikan formal, pelatihan kerja, mentoring, proyek, komunitas praktik, rotasi, sertifikasi, refleksi, dan pengalaman nonformal. Kajian kebijakan kompetensi sepanjang hayat menghubungkan pengembangan kemampuan dengan employability dan pencegahan eksklusi sosial (Ceschi et al., 2021). Organisasi perlu mengakui bentuk-bentuk tersebut dengan bukti yang relevan. Portofolio kerja, demonstrasi, dan pengakuan pembelajaran terdahulu dapat melengkapi kursus. Hal ini penting bagi pekerja yang memperoleh keahlian melalui pengalaman atau pendidikan vokasi yang tidak tercermin dalam gelar. Validasi kompetensi perlu transparan agar pengakuan tidak berubah menjadi proses informal yang menguntungkan mereka yang dekat dengan penilai.

Karier berkelanjutan melibatkan kemampuan adaptasi, pembaruan kompetensi, kesehatan, makna, dan kesesuaian antara tujuan individu dan peluang kerja. Tanggung jawabnya dibagi:

pekerja memiliki agensi atas arah karier; organisasi menyediakan informasi, kesempatan, dan lingkungan yang memungkinkan; lembaga pendidikan dan negara membantu menyediakan ekosistem pembelajaran. Jika perusahaan meminta pekerja terus melakukan reskilling tetapi tidak memberi waktu, biaya, atau jaminan bahwa keterampilan baru akan dihargai, kontrak sosial pembelajaran menjadi tidak seimbang.

Perencanaan tenaga kerja berbasis keterampilan dapat menautkan perubahan strategi dengan kebutuhan pengembangan. Peta keterampilan sebaiknya membedakan kebutuhan kritis saat ini, kemampuan yang dapat ditransfer, keterampilan yang sedang tumbuh, dan kompetensi yang perlu dipelihara. Peta tersebut bukan taksonomi yang melekat permanen pada individu; ia adalah alat dialog yang dapat dikoreksi. Pekerja perlu dapat menyampaikan minat dan pengalaman yang belum tercatat, sementara organisasi menjelaskan batas penggunaan data tersebut.

Keberlanjutan kompetensi juga berarti menjaga pengetahuan saat terjadi pensiun, perpindahan, restrukturisasi, dan transformasi digital. Wawancara ahli, dokumentasi proses, pendampingan penerus, dan komunitas profesi dapat mengurangi kehilangan pengetahuan tacit. Dokumentasi tidak menggantikan interaksi dengan ahli, tetapi membantu membuat pengetahuan dapat ditemukan dan dipelajari. Program suksesi perlu menghindari hanya menyiapkan individu yang serupa dengan pemegang jabatan sebelumnya; kumpulan calon yang beragam memperluas kapasitas dan mengurangi risiko keputusan yang terlalu homogen.

Organisasi sebaiknya menyediakan portofolio kesempatan dengan berbagai ambang waktu dan metode: kursus dasar, sertifikasi, proyek lintas fungsi, praktik terawasi, pembelajaran digital singkat, dan mentoring. Pekerja dapat memilih jalur sesuai tujuan, kebutuhan kerja, serta kondisi hidup. Pimpinan kemudian menilai bukan hanya jumlah jam belajar, tetapi juga bukti kemampuan, penggunaan keterampilan, kesehatan karier, dan akses kelompok. Pendekatan ini lebih dekat pada pembaruan kapabilitas daripada sekadar mengisi kalender pelatihan.

7. Keragaman usia, generasi, dan pembelajaran lintas karier

Tenaga kerja sering terdiri atas orang pada berbagai tahap karier. Pembagian berdasarkan generasi dapat membantu percakapan awal, tetapi label generasional mudah berubah menjadi stereotip tentang sikap terhadap teknologi, loyalitas, atau preferensi belajar. Variasi di dalam kelompok umur sering lebih besar daripada perbedaan antarkelompok. Organisasi sebaiknya menilai kebutuhan berdasarkan pengalaman, tugas, tujuan, akses, dan preferensi individu, bukan menyimpulkan perilaku dari tahun kelahiran.

Pekerja yang lebih muda mungkin lebih akrab dengan sebagian aplikasi, tetapi belum tentu memiliki pengetahuan prosedural atau penilaian risiko. Pekerja senior dapat memiliki keahlian tacit yang tinggi dan membutuhkan pengenalan pada alat baru, tetapi bukan berarti menolak

inovasi. Program yang baik memadukan kekuatan: mentor dua arah, proyek lintas usia, dokumentasi pengetahuan, dan praktik bersama. Pertukaran dua arah memungkinkan karyawan muda berbagi cara menggunakan alat digital sementara praktisi berpengalaman menjelaskan variasi konteks, pelanggan, dan konsekuensi keputusan.

Desain kursus perlu memberi pilihan tanpa menciptakan jalur yang secara implisit diberi label "untuk tua" atau "untuk muda". Diagnosis kompetensi individual membantu menentukan titik awal. Antarmuka yang jelas dan contoh konkret bermanfaat untuk semua. Pekerja yang baru memulai karier mungkin membutuhkan akses pada pengalaman proyek; pekerja menjelang pensiun mungkin ingin mengembangkan peran mentor, konsultan internal, atau spesialis. Kesempatan itu sebaiknya diatur berdasarkan tujuan dan kemampuan, bukan anggapan mengenai batas usia produktif.

Diskriminasi usia dapat muncul pada rekrutmen, akses pelatihan, penilaian potensi, dan asumsi tentang investasi pengembangan. Jika perusahaan menganggap pekerja mendekati pensiun tidak perlu belajar lagi, organisasi mengurangi kemampuan sendiri untuk mempertahankan keahlian dan kesiapan perubahan. Sebaliknya, menuntut pekerja senior menguasai setiap teknologi tanpa dukungan juga tidak adil. Kebijakan harus memperhitungkan hasil kerja, kebutuhan kompetensi, akses belajar, dan pilihan karier yang bermakna.

Perubahan demografi dan harapan karier membuat pembelajaran lintas usia penting bagi keberlangsungan pengetahuan. Mekanisme transfer dapat mencakup pasangan mentor, rotasi bayangan (job shadowing), cerita kasus, praktik kerja bersama, serta komunitas keahlian. Pengetahuan tacit tidak seluruhnya dapat dijadikan dokumen; interaksi langsung diperlukan untuk memahami kapan aturan berlaku dan kapan pengecualian perlu diperiksa. Pengakuan formal bagi mentor menjaga peran ini agar tidak menjadi pekerjaan tambahan yang tak terlihat.

Manajer memerlukan keterampilan memberi umpan balik tanpa asumsi usia. Mereka dapat membahas bukti penguasaan, tujuan pengembangan, cara belajar yang dipilih, dan hambatan. Jika kompetensi digital perlu ditingkatkan, asesmen dilakukan untuk seluruh peran yang relevan dan dukungan tersedia bagi semua. Ketika pembelajaran lintas usia dirancang sebagai pertukaran, organisasi tidak hanya menutup kesenjangan keterampilan, tetapi juga memperkuat kesinambungan identitas profesional dan hubungan kerja.

8. Gender, pengasuhan, dan organisasi kerja yang responsif

Kesempatan kerja dan belajar dipengaruhi pola pengasuhan, pembagian kerja domestik, norma gender, serta tuntutan jam kerja. Tanggung jawab merawat anak, lansia, atau anggota keluarga dengan kebutuhan khusus dapat membatasi kehadiran pada pelatihan yang hanya dijadwalkan pada waktu tertentu. Pekerja yang mengambil cuti melahirkan atau cuti perawatan

berisiko tertinggal dari perubahan prosedur dan peluang proyek. Kebijakan fleksibilitas yang dirancang inklusif bermanfaat bagi semua pekerja, bukan hanya satu gender. Penelitian tentang fleksibilitas kerja menunjukkan pentingnya memperhatikan ketimpangan berdasarkan status pekerjaan, bukan menganggap akses fleksibel tersebar merata (Kossek & Lautsch, 2018).

Analisis kesenjangan kompetensi perlu membedakan akses dari pilihan. Jika satu kelompok lebih jarang mengikuti kursus malam, belum tentu minatnya rendah; jadwal mungkin tidak kompatibel dengan waktu perawatan atau transportasi. Survei kebutuhan, konsultasi karyawan, data partisipasi, dan audit jadwal dapat mengungkap pola. Organisasi dapat mengulang sesi, menyediakan pembelajaran dalam jam kerja, merekam materi yang tidak sensitif, dan memberi akses kembali setelah cuti. Untuk latihan praktik yang tidak dapat direkam, sesi pengganti dan jadwal terencana diperlukan.

Bias gender dapat masuk ke penilaian potensi dan kesiapan. Ketersediaan tanpa batas waktu kadang dianggap sebagai tanda komitmen, sementara hasil kerja aktual dan kualitas kontribusi kurang diperhatikan. Proyek strategis dapat diberikan melalui jaringan informal; jika jaringan tersebut homogen, peluang pengalaman pun tidak seimbang. Kriteria kompetensi dan promosi sebaiknya dinyatakan secara eksplisit, dilengkapi rubrik, dan ditinjau terhadap distribusi penugasan. Organisasi juga dapat memastikan semua pekerja menerima umpan balik karier yang berkualitas.

Kebijakan pengasuhan perlu terhubung dengan desain pengembangan. Cuti yang memadai, fleksibilitas, dukungan kembali bekerja, ruang laktasi, dan pengaturan perjalanan pelatihan dapat mempertahankan partisipasi. Karyawan yang bekerja paruh waktu atau dengan jadwal fleksibel harus tetap memperoleh akses pada tugas yang mengembangkan kompetensi. Jika fleksibilitas membuat pekerja dianggap kurang berkomitmen, kebijakan tersebut dapat memperkuat stigma. Manajer memerlukan panduan agar mengevaluasi kontribusi berdasarkan keluaran dan standar kerja, bukan kehadiran simbolis.

Diskusi gender harus melibatkan keragaman kondisi dan identitas, termasuk pekerja laki-laki yang menjalankan peran pengasuhan, pekerja LGBTQ+, dan pekerja dengan struktur keluarga yang berbeda. Bahasa dan kebijakan harus menghormati privasi serta tidak mengasumsikan bentuk keluarga tunggal. Setiap pekerja dapat memilih untuk mengungkap informasi pribadi atau tidak; akses pada akomodasi tidak seharusnya menuntut pengungkapan yang tidak relevan.

Keberlanjutan kompetensi akan rapuh bila pekerja harus memilih antara tanggung jawab hidup dan kesempatan belajar. Perencanaan kapasitas menganggap waktu belajar sebagai bagian dari pekerjaan. Organisasi mengevaluasi apakah peluang belajar mengarah pada tanggung jawab dan karier yang lebih baik bagi kelompok yang sebelumnya kurang terwakili. Penyesuaian waktu

mungkin tampak sederhana, tetapi dapat menentukan apakah kompetensi baru menjadi aset yang benar-benar dapat digunakan.

9. Disabilitas, akomodasi, dan desain kerja inklusif

Disabilitas muncul dari interaksi antara kondisi seseorang dan hambatan lingkungan. Model sosial disabilitas mengarahkan perhatian pada desain tempat kerja, teknologi, komunikasi, dan aturan yang membatasi partisipasi. Dua pekerja dengan kondisi serupa dapat memiliki kebutuhan berbeda; satu individu juga dapat memerlukan penyesuaian berbeda menurut tugas, waktu, dan teknologi. Organisasi perlu berfokus pada kemampuan yang relevan serta menghapus hambatan, bukan meminta individu menyesuaikan diri pada satu format kerja yang dianggap normal.

Akomodasi yang wajar dapat meliputi perangkat bantu, penyesuaian jadwal, cara komunikasi, desain stasiun kerja, penerjemahan, akses pendamping, atau modifikasi tahapan asesmen. Kerangka hak disabilitas internasional menegaskan pentingnya partisipasi penuh, aksesibilitas, dan akomodasi yang layak (United Nations, 2006; World Health Organization, 2011). Penyesuaian dibahas bersama pekerja dan ditinjau secara berkala. Kerahasiaan informasi kesehatan dipertahankan; atasan hanya menerima informasi yang diperlukan untuk mengatur tugas atau dukungan. Keputusan akomodasi dibuat melalui proses yang jelas, cepat, dan tidak menempatkan pekerja dalam posisi berulang kali membuktikan kelayakannya.

Asesmen kompetensi perlu mengukur kemampuan sasaran. Jika sasaran adalah ketepatan analisis, tes yang menuntut kecepatan mengetik mungkin menambahkan hambatan yang tidak relevan. Jika kompetensi mencakup komunikasi, alternatif metode dapat dipertimbangkan selama standar kerja yang penting tetap dinilai. Rubrik dan desain asesmen sebaiknya ditinjau bersama ahli aksesibilitas serta pekerja pengguna. Alternatif yang sesuai bukan menurunkan standar, melainkan mencegah format penilaian mengacaukan hasil.

Pekerja neurodivergen dapat memiliki kekuatan dan kebutuhan yang beragam, misalnya preferensi instruksi eksplisit, lingkungan sensorik yang berbeda, atau pola fokus tertentu. Organisasi tidak perlu menggeneralisasi semua orang dalam satu kategori. Struktur kerja yang jelas, agenda tertulis, prioritas eksplisit, dan pilihan komunikasi tertulis dapat meningkatkan kejelasan bagi seluruh tim. Perubahan proses dilakukan melalui dialog individual dan penilaian tugas. Bahasa defisit dihindari ketika masalah terletak pada kecocokan antara desain kerja dan keragaman cara berfungsi.

Aksesibilitas juga perlu mencakup kesehatan mental, stres, kondisi episodik, serta penyakit kronis. Karyawan harus mengetahui kanal dukungan dan pilihan penyesuaian tanpa takut otomatis dicap tidak mampu. Manajer menerima pelatihan untuk merespons secara empatik, menjaga

privasi, dan merujuk kepada layanan yang tepat. Namun mereka tidak bertindak sebagai klinisi; organisasi mengatur batas peran dan menyediakan sumber daya profesional.

Pengukuran inklusi disabilitas memerlukan prinsip sukarela, tujuan jelas, keamanan, dan agregasi. Jika pekerja tidak merasa aman mengungkap disabilitas, rendahnya angka pengungkapan tidak membuktikan aksesibilitas telah tercapai. Uji pengalaman pengguna, audit fasilitas, data permintaan akomodasi yang dianonimkan, dan forum konsultasi dapat memberi bukti tambahan. Pendekatan berbasis hak dan aksesibilitas universal membantu menjadikan partisipasi penuh sebagai standar mutu organisasi, bukan pengecualian yang diberikan atas belas kasihan.

10. Latar budaya, agama, bahasa, dan kerja lintas lokasi

Organisasi di Indonesia dan kawasan Asia Tenggara bekerja dalam lingkungan yang majemuk secara bahasa, agama, etnisitas, wilayah, pendidikan, dan pengalaman. Keberagaman ini dapat memperkaya pemahaman pelanggan dan hubungan komunitas, namun membutuhkan praktik kerja yang menghormati perbedaan. Pengakuan atas hari raya, kebutuhan ibadah, makanan, pakaian, atau waktu istirahat dapat mengurangi hambatan. Pengaturan mesti dibuat secara konsisten, dengan mempertimbangkan kebutuhan operasional serta dialog bersama pekerja.

Bahasa kerja memengaruhi partisipasi dan penilaian kompetensi. Ketika rapat menggunakan bahasa teknis atau bahasa kedua tanpa penjelasan, orang yang memahami masalah bisa memilih diam. Glosarium, dokumen sebelum rapat, ringkasan tertulis, dan fasilitasi yang memberi waktu berpikir dapat memperbaiki kualitas dialog. Untuk pelatihan, istilah lokal dapat disandingkan dengan padanan profesional agar pemahaman konsep tidak bergantung pada kefasihan bahasa tertentu. Terjemahan otomatis perlu diperiksa oleh penutur yang memahami konteks tugas.

Norma komunikasi berbeda: sebagian pekerja menyampaikan ketidaksetujuan secara langsung, sementara yang lain menggunakan cara lebih tidak langsung atau mengutamakan konsultasi privat. Perbedaan tidak boleh langsung dibaca sebagai kurang kompeten, tidak terbuka, atau tidak memiliki pendapat. Tim dapat menyepakati cara menyampaikan risiko, membuat keputusan, dan meminta klarifikasi. Norma tersebut menjadikan ekspektasi transparan dan mencegah satu gaya komunikasi dianggap sebagai standar universal.

Agama dan keyakinan merupakan bagian dari identitas yang patut dihormati, tetapi organisasi perlu menjaga agar praktik inklusi tidak berubah menjadi pemaksaan keyakinan atau perlakuan berbeda. Tidak seorang pun harus mengungkap keyakinan yang tidak relevan untuk pekerjaan. Manajer mengelola jadwal dan kebutuhan secara wajar, menjaga kebebasan hati nurani, dan menangani konflik melalui kebijakan yang jelas. Keragaman internal suatu komunitas keagamaan juga perlu diakui; organisasi tidak menunjuk satu pekerja sebagai wakil tunggal untuk semua.

Perusahaan multinasional dan jaringan nasional dapat menghadapi standar global serta kondisi lokal yang berbeda. Prinsip non-diskriminasi dan keselamatan dapat bersifat universal, tetapi cara implementasi perlu diuji terhadap hukum, bahasa, akses, dan norma setempat. Kebijakan pusat memberi standar minimum dan ruang adaptasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Komite lokal dan jaringan pekerja membantu mengenali konsekuensi yang tidak tampak dari kantor pusat.

Contoh materi pelatihan perlu menggambarkan keragaman profesi, wilayah, dan latar tanpa menjadikan seseorang sekadar simbol kelompok. Kasus dapat menunjukkan bahwa kualitas keputusan bergantung pada pengetahuan lokal, konsultasi, dan keterampilan komunikasi lintas budaya. Setelah program, organisasi menilai apakah peserta menggunakan cara kerja baru dan apakah struktur memberi kesempatan untuk menerapkannya. Dengan demikian, sensitivitas budaya menjadi kompetensi kolaborasi dan desain sistem, bukan sekadar perayaan kalender.

11. Kompetensi keberlanjutan dan transisi pekerjaan

Keberlanjutan kompetensi berkaitan pula dengan kemampuan pekerja berkontribusi pada tujuan sosial, ekonomi, dan lingkungan jangka panjang. Perubahan menuju produksi dan layanan yang lebih rendah dampak lingkungan, sirkularitas, efisiensi energi, serta rantai pasok bertanggung jawab menciptakan kebutuhan baru. Karyawan memerlukan pengetahuan teknis sesuai peran, kemampuan sistemik untuk melihat dampak lintas proses, keterampilan bekerja lintas fungsi, serta pertimbangan etis. Pelatihan lingkungan yang hanya menyampaikan slogan tidak cukup jika target dan insentif sehari-hari memberi sinyal sebaliknya.

Transisi hijau dan digital dapat mengubah tugas, menghapus sebagian aktivitas, dan menciptakan pekerjaan baru. Strategi transisi yang adil mengidentifikasi kelompok yang terdampak, keterampilan yang dapat dialihkan, jalur pelatihan, dukungan penempatan, serta jangka waktu perubahan. Pekerja yang pekerjaannya berubah harus terlibat dalam desain ulang, karena mereka memiliki pengetahuan proses yang penting. Organisasi tidak boleh menganggap semua orang dapat berpindah peran hanya dengan mengikuti kursus; lokasi, kesehatan, tanggung jawab keluarga, upah, dan ketersediaan pekerjaan turut menentukan.

Analisis kebutuhan kompetensi keberlanjutan dapat dimulai dari peta proses dan dampak: keputusan apa yang menghasilkan limbah, emisi, risiko keselamatan, atau ketimpangan rantai pasok; siapa yang dapat mengubah proses; dan pengetahuan apa yang diperlukan. Tim kemudian membuat jalur untuk manajer, teknisi, pengadaan, SDM, keuangan, dan pekerja operasional. Literasi bersama memastikan semua pihak memahami tujuan, sedangkan kompetensi spesifik membekali pemilik proses untuk bertindak.

Program kompetensi keberlanjutan perlu menghubungkan pembelajaran dengan perbaikan kerja nyata. Tim dapat menjalankan proyek kecil untuk mengurangi sisa bahan, memperpanjang umur aset, memperbaiki keselamatan, atau meningkatkan akses layanan. Hasil proyek dianalisis berdasarkan dampak, biaya, trade-off, dan kemungkinan penerapan luas. Pekerja menerima waktu dan pengakuan atas kontribusi. Jika proyek hanya menjadi pekerjaan tambahan tanpa pengaruh pada keputusan investasi, pembelajaran tidak akan bertahan.

Metrik keberlanjutan harus transparan mengenai batas pengukuran. Pengurangan konsumsi energi mungkin berasal dari perubahan volume produksi, bukan hanya keterampilan baru. Penurunan limbah dapat terjadi melalui pemindahan beban ke pemasok. Karena itu, organisasi menilai sistem dan rantai nilai, bukan satu indikator tunggal. Kompetensi mencakup kemampuan membaca data, bertanya tentang batas cakupan, dan menjelaskan ketidakpastian. Ini menghubungkan literasi keberlanjutan dengan integritas analitik.

Keberlanjutan sosial menuntut kualitas kerja, keselamatan, upah layak, suara pekerja, dan peluang yang adil. Program pengembangan yang menambah keahlian sambil mengabaikan kelelahan atau ketidakpastian kontrak tidak memenuhi tujuan people sustainability. Sistem SDM menyelaraskan rekrutmen, desain pekerjaan, kinerja, kompensasi, pengembangan, dan transisi karier. Literatur sustainable HRM mengkaji hubungan antara praktik SDM, tujuan organisasi, serta dimensi sosial-lingkungan, meskipun konsep dan pengukuran bidang ini masih beragam (Aust et al., 2020; Piwowar-Sulej, 2021; Santana & Lopez-Cabrales, 2019).

12. Sistem SDM berkelanjutan dan desain pekerjaan

Keberlanjutan kompetensi tidak dapat hanya diserahkan kepada unit pelatihan. Rekrutmen menentukan akses awal; desain pekerjaan menentukan kesempatan berlatih; manajemen kinerja menentukan perilaku yang dihargai; kompensasi memengaruhi keputusan untuk tetap belajar; dan perencanaan suksesi menentukan siapa yang dianggap berpotensi. Jika setiap fungsi memakai definisi kompetensi sendiri, organisasi membingungkan pekerja dan membangun hambatan baru. Kerangka kompetensi lintas fungsi harus jelas, relevan dengan pekerjaan, dan ditinjau secara berkala bersama pemangku kepentingan.

Desain kerja yang kaya belajar memberi ruang untuk otonomi, variasi tugas, umpan balik, kolaborasi, dan refleksi. Namun pekerjaan tidak boleh dirancang dengan asumsi bahwa setiap orang selalu menyukai kompleksitas yang sama. Pekerja membutuhkan kejelasan tanggung jawab, kapasitas memadai, dan perlindungan keselamatan. Rotasi dapat memperluas keterampilan, tetapi perlu perencanaan agar tidak menciptakan ketidakstabilan atau mengurangi keahlian mendalam. Penugasan proyek perlu mempertimbangkan beban, akomodasi, dan prioritas utama.

Sistem kinerja sebaiknya memberi ruang untuk tujuan pengembangan yang dapat diukur, bukan hanya hasil jangka pendek. Percakapan kinerja membahas keterampilan yang digunakan, hambatan, pengalaman yang diinginkan, dan dukungan manajer. Catatan perkembangan tidak dijadikan daftar kekurangan permanen. Penguasaan kompetensi dibuktikan melalui contoh kerja, bukan hanya kehadiran pada kursus. Karyawan mengetahui bagaimana bukti dinilai dan dapat memberi konteks atas hasilnya.

Kompensasi dan pengakuan dapat mendukung pembelajaran dengan memberi nilai pada sertifikasi relevan, mentoring, perbaikan proses, dan berbagi pengetahuan. Namun imbalan individual yang berlebihan dapat mengurangi kolaborasi dan mendorong akumulasi kredensial yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Penghargaan perlu dirancang agar kontribusi tim serta transfer pengetahuan juga terlihat. Manajer diberi tujuan untuk membangun kompetensi anggota tim, bukan mempertahankan pekerja terbaik hanya demi output unit.

Kesehatan dan kesejahteraan merupakan prasyarat belajar. Kelelahan mengurangi kemampuan memproses informasi, mengingat, dan mempertimbangkan risiko. Organisasi mengelola beban kerja, jeda, fleksibilitas, keamanan, dan dukungan kesehatan mental. Pelatihan mengenai resiliensi tidak boleh dipakai untuk meminta pekerja bertahan dalam kondisi kerja yang dapat diperbaiki. Intervensi individu dan perubahan struktural harus berjalan bersama.

Sustainable HRM mengajukan pertanyaan tentang konsekuensi jangka panjang praktik SDM: apakah praktik membantu organisasi mempertahankan kemampuan, mengembangkan pekerja, menghindari eksploitasi, dan berkontribusi pada tujuan sosial serta lingkungan? Tinjauan Piwowar-Sulej (2021) menelaah fungsi SDM termasuk pelatihan dan pengembangan dalam literatur sustainable HRM. Bagi organisasi, pelajaran praktisnya ialah menilai portofolio praktik secara terpadu: jangan mengklaim keberlanjutan hanya dari satu kursus hijau jika pola kerja, insentif, atau keputusan investasi justru bertentangan.

13. Pengukuran inklusi dan kompetensi secara bertanggung jawab

Pengukuran harus berangkat dari pertanyaan yang berguna bagi keputusan. Contohnya: apakah pekerja pada semua shift memperoleh akses program; apakah kriteria kompetensi dapat digunakan dengan adil; apakah dukungan aksesibilitas tersedia; apakah keterampilan diterapkan; atau apakah perubahan karier diikuti dengan upah dan kondisi kerja yang layak. Indikator yang tidak terhubung dengan keputusan hanya menambah beban pelaporan. Kamus metrik mendefinisikan sumber, rumus, periode, cakupan, pemilik, dan batas interpretasi.

Indikator akses dapat mencakup jangkauan informasi, pendaftaran, waktu belajar, kehadiran, penyelesaian, ketersediaan akomodasi, serta distribusi menurut kelompok jika pengumpulan data sah dan aman. Indikator pengalaman dapat mencakup rasa dihargai, kesempatan menyumbang,

kejelasan kriteria, keamanan psikologis, dan respons terhadap pengaduan. Indikator kompetensi mengamati demonstrasi, hasil asesmen, kualitas praktik, dan kemampuan menerapkan pada situasi baru. Hasil karier mencakup mobilitas, akses proyek, retensi, dan perkembangan kompensasi. Masing-masing memerlukan interpretasi kontekstual.

Penyelesaian kursus tidak cukup sebagai ukuran hasil. Jika pekerja tidak diberi kesempatan untuk memakai keterampilan, rendahnya transfer merupakan masalah sistem. Pengukuran pascapelatihan melihat sampel kerja yang relevan, observasi dengan rubrik, audit mutu, dan umpan balik pekerja. Desain evaluasi dapat membandingkan peluncuran bertahap atau perubahan proses bila layak, tetapi menyebut keterbatasan kausal. Pertanyaan tentang perubahan budaya membutuhkan rentang waktu dan bukti beragam; satu survei tahunan tidak menangkap seluruh dinamika.

Data keberagaman dan identitas sensitif memerlukan tata kelola ketat. Tujuan, dasar pemrosesan, hak akses, retensi, agregasi, perlindungan, dan mekanisme koreksi ditentukan sebelum pengumpulan. Kelompok kecil tidak dilaporkan bila dapat mengungkap orang. Survei sukarela tidak boleh menjadi satu-satunya dasar keputusan. Data untuk memeriksa kesenjangan tidak digunakan diam-diam untuk membuat keputusan individual yang merugikan. Di Indonesia, pemrosesan data pribadi perlu mengikuti peraturan yang berlaku, termasuk Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi; organisasi perlu menilai penerapan hukum dengan penasihat sesuai keadaan aktual.

Perbedaan hasil antarkelompok memerlukan analisis penyebab. Kesenjangan penyelesaian dapat berasal dari waktu pelatihan, konektivitas, seleksi peserta, desain bahasa, kondisi kerja, atau ketidakrelevanan materi. Kesenjangan penilaian dapat berasal dari bias instrumen dan akses latihan. Kesenjangan promosi dapat muncul meski skor kompetensi sama, karena distribusi proyek atau penilaian potensi. Setiap analisis menguji beberapa hipotesis dan mengundang suara orang yang terdampak sebelum menentukan intervensi.

Organisasi perlu menyeimbangkan transparansi dengan privasi, dan akuntabilitas dengan kehati-hatian terhadap angka. Hasil dipublikasikan sebagai pola agregat dengan keterangan batasan. Pihak terdampak mengetahui tindakan yang diambil. Jika pengukuran meningkatkan pengawasan tanpa memperbaiki hambatan, metodologi perlu ditinjau. Praktik yang berkeadilan menggunakan data untuk membuka peluang dan memperbaiki proses, bukan untuk menstigma kelompok atau memberi kesan objektif pada ketimpangan.

Audit kesempatan dan akuntabilitas

Audit kesempatan menelaah rangkaian keputusan yang membentuk karier: siapa mengetahui lowongan internal, siapa masuk daftar calon, siapa memperoleh tugas pengembangan, siapa

dipromosikan, dan siapa meninggalkan organisasi. Audit bukan pencarian pelaku yang harus dipersalahkan; ia membantu menemukan tahapan ketika aturan informal menghasilkan dampak yang berbeda. Data kuantitatif menunjukkan pola, sementara wawancara dan peninjauan kasus menerangkan mekanisme di balik pola tersebut. Organisasi menjaga privasi dan menghindari kesimpulan tentang individu berdasarkan keanggotaan kelompok.

Sebuah audit yang berguna menguji validitas kriteria. Apakah asesmen benar-benar mengukur kompetensi yang dibutuhkan? Apakah pengalaman tertentu hanya dapat diperoleh melalui proyek yang tidak semua orang dapat akses? Apakah standar kesiapan memasukkan ekspektasi mobilitas atau ketersediaan waktu yang tidak esensial? Apakah pertanyaan wawancara menghasilkan bukti konsisten? Tinjauan tersebut dapat menemukan standar yang netral di atas kertas namun tidak relevan terhadap tugas atau menguntungkan satu jalur pengalaman.

Tindakan korektif dipilih sesuai penyebab: memperjelas kriteria, membuka nominasi, mengatur jadwal, memperluas mentoring, menyediakan akomodasi, meninjau distribusi proyek, atau melatih penilai. Setiap tindakan memiliki pemilik, tenggat, indikator, dan cara menerima umpan balik. Jika hasil tidak berubah, tim memeriksa apakah tindakan cukup kuat dan apakah penyebab awal telah dipahami dengan tepat. Audit menjadi siklus perbaikan berkala, bukan laporan kepatuhan yang selesai ketika tabel dikirim.

Pimpinan perlu menjelaskan batas kesimpulan. Perbedaan statistik tidak dengan sendirinya membuktikan diskriminasi, tetapi dapat menjadi sinyal untuk memeriksa prosedur. Sebaliknya, tidak ditemukannya perbedaan dalam sampel kecil tidak membuktikan sistem telah adil. Analisis menyebut ukuran sampel, pilihan kelompok pembanding, variabel yang tidak tersedia, serta kemungkinan bias seleksi. Komunikasi yang hati-hati memungkinkan organisasi bertindak berdasarkan bukti tanpa mengubah temuan awal menjadi vonis final.

Audit juga memeriksa konsekuensi perubahan. Aturan kuota untuk nominasi mungkin memperbaiki representasi tetapi menciptakan persepsi tokenisme jika dukungan dan kriteria tidak jelas. Pelatihan wajib mungkin meningkatkan cakupan namun menambah resistensi jika tidak terkait perilaku kerja. Pengaturan fleksibel dapat memperluas akses tetapi mengurangi koordinasi apabila beban tidak dirancang ulang. Pemantauan pascaintervensi membantu menjaga agar solusi tidak menimbulkan hambatan baru bagi kelompok lain. Akuntabilitas berarti meninjau dampak nyata, menjelaskan keputusan, dan memperbaiki pendekatan secara transparan.

14. Pelatihan keberagaman, fasilitasi, dan perubahan perilaku

Pelatihan keberagaman memiliki tujuan yang beragam: menambah pengetahuan, menguji asumsi, melatih keterampilan kolaborasi, menjelaskan kewajiban profesional, atau membangun kesiapan bertindak saat menyaksikan perlakuan tidak adil. Tujuan harus dipilih secara eksplisit.

Sesi pengenalan tidak otomatis mengubah perilaku, sedangkan latihan keterampilan memerlukan praktik dan umpan balik. Perbedaan antara pendekatan yang sekadar mengintegrasikan orang ke dalam norma dominan dan pendekatan yang menghargai kontribusi perbedaan menjadi salah satu pergeseran penting dalam manajemen keberagaman (Thomas & Ely, 1996; Cole & Salimath, 2013). Program yang dirancang buruk dapat menimbulkan defensivitas, kelelahan, atau kesan bahwa semua masalah telah diselesaikan melalui satu kegiatan.

Desain yang baik mengaitkan materi dengan tugas dan keputusan nyata. Kasus membahas pembagian tugas, evaluasi kinerja, interaksi pelanggan, rapat, akses pada peluang, dan penanganan pengaduan. Peserta berlatih menanggapi situasi dengan bahasa yang menghormati, mengajukan pertanyaan, memeriksa bias dalam proses, dan melakukan eskalasi yang tepat. Pengalaman peserta dihargai, tetapi seseorang tidak diwajibkan membuka pengalaman pribadi atau menjadi pendidik bagi kelompok lain.

Fasilitator mengelola percakapan dengan standar profesional. Aturan kerahasiaan, penghormatan, penggunaan bahasa, dan cara menangani ketidaksetujuan disepakati sejak awal. Perbedaan pandangan dapat dibahas tanpa membiarkan serangan personal. Fasilitator membedakan niat dan dampak: maksud baik tidak menghapus konsekuensi, tetapi pengakuan dampak dapat menjadi awal pembelajaran. Isu yang menyangkut pengaduan resmi, pelecehan, atau keselamatan mengikuti prosedur khusus; forum pelatihan bukan pengganti investigasi.

Wajib atau sukarela merupakan pilihan desain yang harus dievaluasi, bukan jawaban universal. Pelatihan wajib dapat menjangkau semua, tetapi berisiko memunculkan resistensi bila terasa simbolis atau menghukum. Partisipasi sukarela mungkin meningkatkan motivasi tetapi tidak mencapai orang yang paling berpengaruh. Organisasi dapat menggabungkan fondasi wajib yang singkat dengan latihan mendalam yang ditargetkan pada peran tertentu, serta memberi tindak lanjut dalam proses kerja. Meta-analisis Bezrukova et al. (2016) menekankan bahwa hasil pelatihan keberagaman perlu dipahami bersama karakteristik desain dan konteks, bukan dinilai dari satu format.

Perubahan perilaku membutuhkan dukungan setelah pelatihan. Manajer dapat mengadakan refleksi tim, meninjau keputusan nyata, memperbaiki kriteria, dan mengakui perilaku inklusif. HR menyediakan panduan konsisten dan mekanisme konsultasi; pimpinan menyelaraskan insentif; pekerja memiliki saluran untuk memberi masukan. Jika lingkungan kerja terus memberi penghargaan pada perilaku yang bertentangan dengan materi, peserta belajar bahwa pelatihan tidak memiliki konsekuensi nyata.

Evaluasi program melampaui kepuasan. Ukur pemahaman konsep, kualitas keterampilan yang dipraktikkan, penggunaan pada situasi kerja, respons manajer, serta perubahan proses. Ukur pula konsekuensi negatif seperti reaksi defensif atau rasa terpaksa, dan tangani dengan perbaikan.

Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami intervensi yang berkelanjutan pada beragam konteks kerja, terutama di negara dan organisasi yang kurang terwakili dalam literatur.

15. Teknologi, AI, dan risiko bias dalam pengembangan

Sistem digital dapat membuat akses belajar lebih fleksibel dan membantu organisasi memetakan keterampilan. Namun algoritme dapat membawa bias pada rekomendasi kursus, klasifikasi kompetensi, penilaian kesiapan, atau saran mobilitas. Data historis merekam kesempatan masa lalu; jika kelompok tertentu jarang diberi proyek, model dapat menyimpulkan bahwa mereka kurang berpengalaman dan terus mengurangi rekomendasi peluang. Ketika data aktivitas dipengaruhi akses perangkat atau disabilitas, prediksi dapat menyalahartikan kendala sebagai kurangnya minat.

Sistem rekomendasi harus menjelaskan kategori data yang relevan, tujuan rekomendasi, tingkat keyakinan, dan kemungkinan alternatif. Karyawan dapat memperbaiki profil dan menambah bukti keterampilan. Rekomendasi tidak seharusnya menentukan kelayakan promosi atau mengunci akses pada satu jalur tanpa tinjauan manusia. Organisasi menguji dampak sebelum dan sesudah penerapan dengan data yang representatif, serta menyediakan kanal untuk melaporkan kesalahan. Pengawasan manusia hanya berarti jika peninjau memiliki waktu dan kuasa untuk menolak model.

AI generatif dapat membantu menyusun contoh, ringkasan, atau latihan pembelajaran, tetapi materi yang dihasilkan perlu ditinjau terhadap fakta, bahasa, stereotip, aksesibilitas, dan hak penggunaan. Model dapat menciptakan contoh yang mereproduksi peran gender tradisional atau mengabaikan konteks Indonesia. Ahli bidang dan penelaah keberagaman menilai konten sebelum digunakan, terutama pada kebijakan, keselamatan, dan topik sensitif. Versi, sumber, dan penanggung jawab materi dicatat.

Platform digital harus memberi pilihan akses. Pembelajaran adaptif perlu membedakan dukungan tambahan dari jalur yang lebih rendah ekspektasinya. Jika sistem menurunkan kompleksitas otomatis berdasarkan jawaban awal, peserta perlu memahami alasan dan bisa memilih tingkat tantangan berbeda. Preferensi bahasa dan aksesibilitas disediakan dengan kendali pengguna. Perusahaan tidak menginfer identitas sensitif dari perilaku digital tanpa dasar yang jelas.

Data interaksi pembelajaran bukan ukuran komitmen atau potensi. Lama membuka layar dapat dipengaruhi interupsi, kecepatan baca, jaringan, atau kebutuhan istirahat. Data hanya dihubungkan dengan performa bila tujuan dan proporsionalitasnya jelas, serta hasil ditafsirkan bersama konteks. Karyawan perlu tahu batas antara alat dukungan dan alat pemantauan. Penggunaan data untuk tujuan berbeda memerlukan penilaian dan komunikasi yang layak.

AI juga dapat meningkatkan akses melalui takarir, penerjemahan, rangkuman, dan antarmuka percakapan. Namun hasil otomatis dapat salah, terutama untuk aksen, istilah daerah, atau bahasa profesi. Fitur harus diuji oleh pengguna sasaran, dan materi penting menyediakan sumber asli serta cara mengajukan koreksi. Inklusi digital terjadi bila teknologi meningkatkan pilihan dan mengurangi hambatan, bukan bila organisasi hanya memindahkan proses lama ke layar.

16. Studi kasus ilustratif: program kompetensi inklusif lintas lokasi

Bayangkan sebuah perusahaan layanan dengan kantor pusat, pusat panggilan, unit lapangan, dan cabang pada beberapa provinsi. Perusahaan hendak memperkenalkan platform layanan digital dan memerlukan peningkatan keterampilan komunikasi, keamanan data, dan pemecahan masalah. Program pertama dijalankan melalui kursus daring pada jam kantor pusat. Tingkat penyelesaian unit layanan rendah, sementara karyawan kontrak, pekerja shift, dan orang dengan kebutuhan aksesibilitas melaporkan bahwa materi sulit diakses. Pimpinan awalnya menduga rendahnya motivasi, tetapi penelaahan lebih rinci mengungkap perbedaan jadwal, perangkat, bahasa, dan dukungan atasan.

Tim pengembangan memetakan perjalanan peserta: siapa mendapat informasi, bagaimana nominasi dilakukan, kapan belajar berlangsung, perangkat apa yang digunakan, dan tugas apa yang memungkinkan praktik. Wawancara melibatkan karyawan lintas lokasi dan masa kerja serta konsultasi dengan perwakilan pekerja. Temuan menunjukkan bahwa sesi tunggal bentrok dengan jam puncak layanan; beberapa perangkat bersama tidak memiliki headset; dan simulasi hanya menampilkan skenario dari pelanggan perkotaan. Data ini mengarahkan perbaikan akses sekaligus konten.

Program baru menetapkan kompetensi inti berdasarkan tugas. Materi inti tersedia dalam modul ringan dengan teks, takarir, dan simulasi; sesi fasilitator disediakan beberapa kali untuk shift berbeda; panduan kerja tersedia pada perangkat layanan; dan waktu belajar dijadwalkan. Pegawai dapat mengajukan diri atau dinominasikan dengan kriteria yang dijelaskan. Bagi pekerja dengan akomodasi, tim menyesuaikan format asesmen tanpa mengubah kompetensi yang dinilai. Mentor dari beberapa lokasi membantu peserta berlatih kasus.

Manajer dilatih untuk mengadakan percakapan singkat sebelum dan sesudah praktik. Mereka menanyakan tujuan, memberi kesempatan menangani kasus yang sesuai, dan memberi umpan balik dengan rubrik yang sama. Penugasan proyek pemecahan masalah dibagikan terbuka, bukan hanya kepada karyawan yang dekat dengan supervisor. Perusahaan melacak distribusi kesempatan dan hasil secara agregat, memeriksa ukuran sampel, serta tidak melaporkan data sensitif pada kelompok kecil.

Evaluasi menggunakan garis dasar penguasaan simulasi, sampel kualitas interaksi, akses per shift, dan wawancara tindak lanjut. Peluncuran dilakukan bertahap di beberapa cabang agar tim dapat membandingkan perubahan dengan kondisi awal sambil tetap memberi semua unit akses. Hasil awal menunjukkan penguasaan meningkat, tetapi transfer lebih lambat pada cabang dengan antrean tinggi dan supervisor yang belum mengatur waktu praktik. Kesimpulan bukan bahwa pekerjanya tidak siap; masalahnya adalah kapasitas operasional dan coaching.

Organisasi kemudian menambah jadwal praktik dan dukungan supervisor, memperbarui kasus lokal, serta menyediakan pilihan pengulangan bagi peserta. Karyawan yang berhasil memperoleh sertifikasi dapat mengajukan diri untuk menjadi mentor atau mengikuti proyek lanjutan. Proses tersebut membuat keterampilan menjadi aset yang terlihat dan membuka mobilitas. Perusahaan tetap meninjau apakah peluang lanjutan tersebar adil dan apakah kompetensi digital disertai perlindungan data yang memadai.

Kasus hipotetis ini menggambarkan bahwa pendekatan inklusif tidak menurunkan sasaran kinerja. Ia membuat persyaratan lebih jelas, akses lebih realistis, dan bukti lebih valid. Ketika pekerja dapat belajar dan berlatih dalam kondisi yang layak, organisasi memperoleh gambaran kompetensi yang lebih akurat serta memperkuat kualitas layanan. Biaya tambahan berupa waktu, fasilitas, dan fasilitasi harus direncanakan sebagai investasi operasional, bukan dianggap sebagai keistimewaan bagi kelompok tertentu.

17. Tata kelola dan pembagian tanggung jawab

Tata kelola inklusi dan kompetensi membutuhkan tanggung jawab bersama. Pimpinan menetapkan arah, standar, dan sumber daya; fungsi SDM mengintegrasikan rekrutmen, pengembangan, kinerja, dan karier; manajer membentuk pengalaman harian; teknologi dan fasilitas menyediakan akses; unit hukum, keselamatan, dan privasi memberi keahlian; pekerja serta perwakilan mereka membantu mengidentifikasi dampak. Pembagian ini menghindari asumsi bahwa semua masalah merupakan tugas satu petugas keberagaman atau satu tim pelatihan.

Kebijakan perlu mendefinisikan prosedur anti-diskriminasi, akomodasi, pengaduan, perlindungan dari pembalasan, akses pelatihan, serta kriteria pengembangan dan promosi. Kebijakan diuji terhadap pengalaman pengguna. Bahasa yang jelas menjelaskan apa yang dapat dilakukan, kepada siapa melapor, dan berapa lama respons. Mekanisme pengaduan memberikan pilihan kanal dan menjaga kerahasiaan seturut kewajiban hukum. Penanganan harus adil bagi semua pihak, berbasis fakta, dan tidak menghalangi pemulihan hubungan kerja yang aman.

Komite lintas fungsi dapat meninjau data, keluhan, audit, dan hasil evaluasi secara berkala. Keanggotaan mencakup perspektif yang beragam, namun pekerja minoritas tidak dibebani menjadi satu-satunya juru bicara. Komite melacak rekomendasi dan menetapkan penanggung

jawab serta tenggat. Risiko, dampak, dan keputusan dicatat agar dapat diaudit. Untuk inisiatif yang memengaruhi kesempatan kerja, review harus dilakukan sebelum peluncuran dan pada interval tertentu.

Anggaran inklusi perlu mencakup desain aksesibel, akomodasi, penerjemahan, waktu belajar, fasilitasi, perangkat, dan evaluasi. Anggaran khusus mungkin diperlukan untuk dukungan yang tidak dapat diprediksi. Biaya tersebut dibandingkan dengan manfaat dari retensi, keselamatan, kualitas keputusan, dan akses pada kumpulan talenta lebih luas, dengan kehati-hatian terhadap klaim finansial yang tidak terbukti. Keadilan dan hak pekerja tidak hanya dinilai berdasarkan imbal hasil investasi.

Organisasi menghubungkan standar global dengan kebutuhan lokal. Prinsip penghormatan dan non-diskriminasi berlaku luas, sedangkan cara pelaksanaan dapat disesuaikan dengan undang-undang, struktur pekerjaan, bahasa, infrastruktur, dan proses konsultasi setempat. Adaptasi didokumentasikan dan ditinjau agar tidak menjadi alasan untuk mengurangi perlindungan. Di Indonesia, perusahaan menelaah kewajiban ketenagakerjaan, disabilitas, dan perlindungan data melalui sumber hukum resmi dan nasihat yang sesuai konteks.

Akuntabilitas bukan hanya jumlah pelatihan atau deklarasi tujuan. Pimpinan meninjau akses, kemajuan kompetensi, praktik manajer, penyelesaian pengaduan, mobilitas, kesehatan kerja, dan dampak lingkungan yang relevan. Hasil dibagikan secara proporsional kepada pekerja dan pemangku kepentingan. Ketika tujuan belum tercapai, organisasi menyampaikan penyebab yang diketahui, keterbatasan data, dan rencana perbaikan. Kepercayaan tumbuh saat janji diikuti tindakan dan pengakuan atas masalah.

18. Peta jalan implementasi dan prioritas manajerial

Tahap pertama adalah diagnosis yang mendengar pekerja. Organisasi menelaah data tenaga kerja, alur rekrutmen, akses belajar, penilaian, promosi, akomodasi, serta pengalaman kerja. Wawancara dan pemetaan perjalanan menangkap proses informal. Diagnosis memilih satu atau dua persoalan yang berdampak nyata, misalnya akses pelatihan lintas shift atau ketidakjelasan kriteria promosi. Tujuan dan kelompok terdampak dirumuskan tanpa melabel individu sebagai masalah.

Tahap kedua ialah merancang prinsip dan hasil. Pimpinan menentukan standar non-negotiable seperti keselamatan, privasi, penghormatan, dan kompetensi inti. Tim menetapkan indikator akses, pengalaman, hasil belajar, transfer, dan konsekuensi kesejahteraan. Kriteria kelanjutan dan penghentian program dijelaskan sejak awal. Risiko data sensitif, bias, aksesibilitas, serta pembalasan dipetakan dan dikendalikan.

Tahap ketiga ialah melakukan co-design dan uji coba. Pekerja menguji materi, sistem, bahasa, jadwal, dan asesmen. Pilot melibatkan variasi jenis pekerjaan dan kondisi akses. Tim memantau bukan hanya jumlah peserta, tetapi friksi, permintaan bantuan, kualitas pembelajaran, dan penggunaan keterampilan. Perbaikan dilakukan sebelum perluasan. Konsultasi didokumentasikan, termasuk umpan balik yang belum dapat ditindaklanjuti.

Tahap keempat ialah menyelaraskan sistem kerja. Kebijakan pelatihan dihubungkan dengan perencanaan tenaga kerja, penugasan, karier, kinerja, dan kompensasi. Manajer menerima pelatihan dan waktu untuk coaching. Sistem digital dan ruang fisik diperiksa terhadap aksesibilitas. Pekerja memperoleh waktu belajar yang realistis, jalur bantuan, serta mekanisme mengajukan koreksi. Pemilik konten dan platform ditunjuk untuk pemeliharaan jangka panjang.

Tahap kelima ialah menilai hasil dan memperbarui pendekatan. Tim membandingkan data dengan garis dasar, menguji penjelasan alternatif, berbicara dengan pengguna, dan melaporkan keterbatasan. Perluasan hanya dilakukan bila manfaat cukup terlihat dan risiko dapat dikelola. Perubahan teknologi atau struktur kerja memicu tinjauan atas kompetensi serta materi. Organisasi juga memantau apakah inisiatif justru menambah beban bagi kelompok yang dimaksudkan untuk didukung.

Pimpinan dapat memulai dengan tindakan konkret: memeriksa jadwal pelatihan dan shift; meminta bukti siapa memperoleh proyek pengembangan; memastikan materi memiliki format aksesibel; meninjau kriteria nominasi; membangun saluran suara yang aman; dan memeriksa apakah keterampilan baru memiliki jalan menuju penggunaan. Setiap langkah memiliki pemilik dan tenggat. Satu perubahan proses yang konsisten sering lebih bermakna daripada kampanye besar tanpa tindak lanjut.

Peta jalan bukan urutan kaku. Organisasi dapat kembali ke diagnosis ketika hasil tidak sesuai harapan atau ketika pekerja memberi informasi baru. Kemampuan beradaptasi merupakan bagian dari keberlanjutan kompetensi. Keberhasilan jangka panjang diukur pada meningkatnya kemampuan untuk mengoreksi sistem, mempertahankan kepercayaan, dan memastikan kesempatan belajar berkembang mengikuti kebutuhan kerja serta kebutuhan manusia.

19. Mengelola resistensi, tokenisme, dan konflik

Perubahan menuju organisasi yang lebih inklusif dapat menimbulkan pertanyaan dan resistensi. Sebagian orang khawatir standar profesional akan dilonggarkan, sementara yang lain merasa program keberagaman menyalahkan kelompok tertentu. Ada yang melihat kebijakan baru sebagai beban administratif atau menganggap persoalan telah selesai karena organisasi sudah memiliki kode etik. Respons manajerial yang efektif menjelaskan tujuan dan standar, membuka

ruang bertanya, serta menghadirkan bukti mengenai hambatan yang hendak diatasi. Menghindari percakapan sulit hanya menunda masalah.

Tokenisme muncul ketika individu dari kelompok yang kurang terwakili direkrut atau ditampilkan sebagai simbol, tetapi tidak memiliki pengaruh yang sebanding, akses pada proyek, atau dukungan untuk berkembang. Mengundang satu orang ke panel lalu menganggapnya mewakili semua anggota kelompok dapat menambah beban representasi. Organisasi perlu melihat distribusi kewenangan, sumber daya, kredit atas ide, dan kemungkinan karier. Keberhasilan tidak diukur dari foto kampanye atau kehadiran simbolik, melainkan dari keterlibatan substantif dan pengalaman pekerja.

Konflik dapat bersifat tugas, hubungan, atau nilai. Perbedaan pandangan mengenai cara menangani pelanggan mungkin produktif jika prosedur diskusi aman; penghinaan atau pengucilan memerlukan respons yang lebih tegas. Manajer harus membedakan ketidaksetujuan profesional dari perilaku yang merusak martabat. Prosedur mediasi dan pengaduan menjelaskan kapan percakapan informal tepat dan kapan investigasi formal diperlukan. Keamanan psikologis bukan kebebasan dari pertanggungjawaban; ia berarti orang dapat berbicara tanpa takut pada pembalasan, sementara organisasi tetap menegakkan standar.

Pendidikan inklusi sebaiknya tidak menggunakan rasa bersalah sebagai mekanisme perubahan. Pendekatan yang hanya menuntut pengakuan kesalahan tanpa menyediakan cara memperbaiki proses dapat menghasilkan pembelaan diri atau keheningan. Fasilitator membantu peserta melihat pola, memeriksa dampak, dan mempraktikkan respons. Perhatian pada sistem tidak menghapus tanggung jawab pribadi; perhatian pada individu juga tidak menutup pembenahan sistem. Keduanya dibahas dengan contoh spesifik dan standar perilaku yang jelas.

Komunikasi perubahan dapat menyertakan narasi pekerja secara sukarela, tetapi tidak menjadikan mereka juru bicara wajib. Organisasi menjelaskan tindakan konkret, sumber daya, pemilik program, dan jalur pengaduan. Jika target belum tercapai, laporan menyebut kendala serta langkah berikutnya. Kejujuran lebih kredibel daripada mengklaim tercapainya inklusi berdasarkan jumlah seminar.

Resistensi juga dapat berasal dari pekerja yang pernah melihat inisiatif serupa hilang saat pimpinan berganti. Konsistensi kebijakan, alokasi anggaran, integrasi dalam proses SDM, serta tindak lanjut yang terlihat membangun keyakinan bahwa perubahan bukan kampanye sesaat. Perwakilan pekerja dan manajer meninjau dampak berkala. Dengan cara ini, percakapan tentang keberagaman menjadi bagian dari mutu organisasi dan kualitas keputusan, bukan agenda terpisah yang hanya muncul pada acara tertentu.

20. Kesiapan masa depan dan pembaruan kapabilitas kolektif

Kesiapan masa depan tidak berarti meramalkan satu jenis pekerjaan secara tepat. Ia berarti membangun kemampuan untuk membaca perubahan, menguji asumsi, dan menyesuaikan kompetensi tanpa merusak sumber pengetahuan yang sudah dimiliki. Skenario dapat membahas otomatisasi, perubahan regulasi, transisi energi, pergeseran demografi pelanggan, atau risiko iklim. Setiap skenario mengidentifikasi kelompok yang tugasnya mungkin berubah, keahlian yang dapat dialihkan, serta dukungan yang dibutuhkan.

Pemetaan kapabilitas perlu menghubungkan kompetensi individual dan kolektif. Sebuah organisasi dapat memiliki banyak pekerja yang mengikuti kursus analitik tetapi tetap tidak mampu menggunakan bukti apabila data terpencar, keputusan terpusat, dan budaya menghukum kesalahan. Kapabilitas kolektif mencakup perangkat, tata kelola, pembagian kerja, relasi dengan mitra, dan norma berbagi pengetahuan. Karena itu, rencana pengembangan menilai hambatan sistem bersama kebutuhan individu.

Pembelajaran antarunit membantu organisasi menyebarkan praktik baik tanpa mengabaikan konteks. Tim dapat membandingkan bagaimana unit berbeda memecahkan masalah, menguji apakah prosedur dapat dialihkan, dan mendokumentasikan adaptasi yang diperlukan. Praktik komunitas juga menjaga keahlian ketika staf berpindah atau organisasi melakukan restrukturisasi. Pengetahuan yang belum siap menjadi standar resmi diberi label sebagai hipotesis atau contoh, sehingga pengguna memahami statusnya.

Siklus kompetensi berkelanjutan mencakup pemantauan perubahan tugas, konsultasi pekerja, diagnosis kesenjangan, pilihan belajar, praktik, pengakuan hasil, dan pembaruan jalur karier. Setiap tahap memerlukan akses yang adil. Jika pekerja berkontrak atau pemasok menjalankan bagian penting dari pekerjaan, organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana standar keterampilan dan keselamatan diterapkan dalam ekosistem tenaga kerja yang lebih luas. Pengembangan hanya bagi pegawai tetap dapat menghasilkan kesenjangan mutu dan risiko sosial pada rantai kerja.

Investasi perlu membedakan kemampuan yang harus dibangun internal, kemampuan yang dapat diperoleh melalui kemitraan, dan kompetensi yang lebih tepat direkrut. Keputusan mempertimbangkan urgensi, biaya, pengetahuan kontekstual, hak pekerja, dan keberlangsungan pengetahuan. Perekrutan eksternal tidak menggantikan pengembangan pegawai yang ada; reskilling internal pun bukan pengganti rekrutmen bila keahlian kritis belum tersedia. Portofolio seimbang mencegah organisasi menjadikan pekerja bertanggung jawab atas seluruh risiko perubahan.

Organisasi memantau apakah program masa depan memperluas kesempatan atau justru memperlebar kesenjangan. Akses pada teknologi baru, sertifikasi, mentor, dan penugasan

eksperimental perlu dianalisis. Pekerja dapat menyampaikan tujuan serta batasan yang harus diperhitungkan. Dengan demikian, adaptabilitas menjadi kapasitas bersama: individu memperbarui keahlian, tim membagikan pengetahuan, dan organisasi mengubah desain kerja serta alokasi sumber daya ketika bukti menunjukkan kebutuhan.

21. Pengakuan kompetensi, upah, dan kemajuan karier

Pengembangan kompetensi akan kehilangan daya guna bila kemampuan baru tidak diakui dalam penugasan, kompensasi, dan mobilitas. Pekerja dapat menyelesaikan sertifikasi atau mengambil tanggung jawab tambahan tanpa memperoleh pengakuan atau imbalan yang sepadan. Ketimpangan demikian dapat mengikis kepercayaan dan membuat investasi belajar terasa seperti pemindahan risiko kepada individu. Organisasi perlu menjelaskan hubungan antara kompetensi, level jabatan, rentang upah, tanggung jawab, dan bukti kinerja. Kriteria harus dapat dipahami serta ditinjau secara periodik.

Pemetaan upah dan promosi dapat membantu melihat perbedaan hasil, tetapi perbedaan tidak boleh dijelaskan secara otomatis oleh gelar atau masa kerja tanpa menilai tugas, kinerja, serta peluang yang tersedia. Audit kompensasi yang cermat memeriksa kategori jabatan, senioritas, lokasi, jam kerja, akses proyek, dan tanggung jawab perawatan yang mungkin memengaruhi karier. Hasil agregat melindungi privasi, sementara kasus individual ditinjau melalui proses yang sah dan adil. Organisasi kemudian memeriksa apakah perbedaan berkaitan dengan kriteria yang benar-benar relevan.

Pengakuan keterampilan dapat berupa kenaikan tanggung jawab, sertifikasi yang diakui, mentoring, penempatan pada proyek lanjutan, atau jalur menuju peran spesialis. Pilihan perlu mempertimbangkan preferensi pekerja; tidak setiap ahli ingin menjadi manajer. Jalur spesialis, kepemimpinan, dan peran kontribusi dapat memiliki standar pengakuan yang bermartabat. Sistem yang hanya menghargai kenaikan hierarkis akan kehilangan keahlian dan mengirim pesan bahwa pembelajaran bernilai hanya bila diikuti promosi.

Pekerja kontrak dan pekerja alih daya sering melakukan tugas yang sama dengan pegawai inti tetapi memiliki akses pelatihan, perlindungan, dan pengakuan berbeda. Pemilik proses perlu menilai tanggung jawab sepanjang rantai kerja, menetapkan persyaratan keterampilan dan keselamatan yang jelas, serta memastikan mitra menyediakan waktu belajar yang realistis. Jika pengembangan diwajibkan bagi pihak ketiga, biaya dan kompensasi harus dibahas dalam kontrak, agar peningkatan standar tidak sekadar menambah beban tenaga kerja dengan posisi tawar lebih lemah.

Mobilitas internal yang inklusif memerlukan pengumuman peluang yang luas, kriteria kompetensi yang diumumkan, bantuan untuk menyiapkan aplikasi, serta umpan balik bagi pelamar

yang tidak terpilih. Panel dapat meninjau bukti kerja terstruktur dan memeriksa konflik kepentingan. Pekerja yang belum siap memperoleh rencana pengembangan spesifik dan kesempatan menguji kemampuan pada tugas berisiko rendah. Mekanisme tersebut membuat keputusan promosi dapat dipercaya dan mendorong pekerja mengambil tanggung jawab belajar dengan harapan yang realistis.

Keadilan pengakuan tidak mengharuskan seluruh kontribusi dinilai sama. Perbedaan imbalan dapat sah bila didasarkan pada tuntutan peran dan bukti yang konsisten, tetapi organisasi perlu menjaga agar peluang memperoleh bukti juga terbuka. Umpan balik berkala membantu pekerja mengoreksi kekurangan dan menyampaikan konteks. Dengan hubungan yang terlihat antara belajar, penerapan, dan pengakuan, kompetensi baru menjadi aset profesional dan kapabilitas organisasi, bukan sekadar angka dalam sistem LMS.

22. Kemitraan pembelajaran dan tanggung jawab ekosistem

Pengembangan kompetensi berlangsung dalam ekosistem yang melibatkan organisasi, lembaga pendidikan, pemerintah, komunitas profesi, penyedia teknologi, dan pekerja. Kemitraan dapat memperluas akses pada sertifikasi, peralatan, instruktur, atau pengalaman kerja yang tidak tersedia secara internal. Namun, kemitraan perlu memiliki pembagian tugas yang jelas: siapa merancang isi, memastikan aksesibilitas, memverifikasi penilaian, menyimpan data, membiayai partisipasi, dan menangani masalah. Sertifikat eksternal tidak otomatis menjamin kualitas; organisasi menilai kurikulum dan keterkaitan dengan tugas.

Lembaga pendidikan dapat membantu memperbarui kompetensi melalui program singkat, rekognisi pembelajaran lampau, pembelajaran berbasis proyek, serta kerja sama penelitian. Bentuk pembelajaran modular memudahkan pekerja yang tidak dapat mengikuti program panjang. Organisasi dapat memberi akses studi dan waktu untuk belajar, sementara kampus merancang jadwal yang sesuai pekerja aktif. Kerja sama yang baik juga memberi umpan balik kepada pendidikan tinggi mengenai perubahan pekerjaan, tanpa menjadikan kurikulum hanya respons jangka pendek terhadap kebutuhan satu perusahaan.

Pemerintah dan asosiasi profesi dapat menyediakan kerangka kualifikasi, standar keselamatan, layanan penempatan, pembiayaan, dan pengakuan lintas pemberi kerja. Keterampilan yang dapat dibuktikan dan dipindahkan membantu pekerja berpindah organisasi, khususnya ketika restrukturisasi atau perubahan teknologi terjadi. Untuk sektor informal dan usaha kecil, program kolektif melalui asosiasi atau pusat pelatihan daerah dapat menurunkan biaya per peserta dan memberi dukungan lokal. Desain perlu menjangkau pekerja yang tidak tercatat dalam sistem SDM formal.

Penyedia platform dan konten memiliki tanggung jawab atas keamanan, aksesibilitas, kualitas, serta penggunaan data. Kontrak harus menjelaskan apakah data digunakan untuk melatih model, bagaimana sistem berubah, dan bagaimana organisasi dapat memindahkan atau menghapus data. Organisasi sebagai pengguna tetap bertanggung jawab atas tujuan serta konsekuensi penggunaan; keputusan tidak boleh diserahkan sepenuhnya kepada vendor. Penilaian pengadaan melibatkan ahli pembelajaran, teknologi, privasi, aksesibilitas, pemilik pekerjaan, dan perwakilan pekerja.

Kemitraan harus dirancang untuk mengurangi kesenjangan kemampuan, bukan hanya memusatkan kesempatan pada kota besar atau profesi berupah tinggi. Pilihan pembelajaran lokal, dukungan konektivitas, beasiswa, mentoring, dan pengakuan kompetensi nonformal dapat memperluas partisipasi. Kualitas program diukur melalui kemampuan yang dibangun dan kesempatan kerja yang terbuka, bukan jumlah peserta saja. Data hasil disajikan dengan batas interpretasi dan perlindungan privasi yang sama seperti program internal.

Ekosistem pembelajaran yang tangguh memberi pekerja lebih dari satu jalur untuk memperoleh kemampuan dan membuktikannya. Jika perusahaan menghentikan program atau penyedia berubah, pengetahuan dan kredensial tetap dapat dibawa oleh pekerja. Portabilitas demikian mendukung keberlanjutan karier dan mengurangi ketergantungan. Tanggung jawab bersama tidak menghapus peran masing-masing pihak; ia membuat batas, komitmen, dan pertanggungjawaban lebih jelas.

Kesimpulan

Inklusi, keberagaman, dan keberlanjutan kompetensi membentuk agenda yang saling terkait. Keberagaman menyediakan perspektif dan pengalaman yang berbeda; inklusi menciptakan kondisi agar orang dapat berpartisipasi tanpa harus menghapus keunikannya; kesetaraan dan keadilan memastikan akses pada sumber daya, penilaian, serta peluang tidak ditentukan oleh hambatan yang tidak relevan. Keberlanjutan kompetensi memungkinkan pekerja dan organisasi memperbarui kemampuan sepanjang perubahan sekaligus menjaga martabat, kesehatan, dan kualitas kerja.

Strategi pengembangan yang inklusif dimulai dengan memeriksa keseluruhan perjalanan kompetensi—dari informasi dan nominasi hingga praktik, promosi, dan pengakuan. Akses digital dan fisik, jadwal, bahasa, desain asesmen, dukungan manajer, serta kesempatan menerapkan hasil perlu dinilai bersama. Pelatihan keberagaman dapat membantu, tetapi perubahan perilaku memerlukan desain kerja, sistem akuntabilitas, dan praktik pimpinan yang konsisten. Teknologi serta AI dapat memperluas dukungan, tetapi harus dapat diakses, diuji terhadap bias, dijelaskan, dan berada dalam kendali yang bertanggung jawab.

Dalam konteks Indonesia, keberagaman wilayah, bahasa, agama, generasi, bentuk pekerjaan, dan akses teknologi mengharuskan adaptasi yang dirancang bersama pekerja. Tidak ada satu format yang sesuai bagi semua, tetapi standar kompetensi dan penghormatan dapat ditetapkan dengan jelas. Evaluasi berbasis data dan pengalaman kualitatif membantu mengenali siapa yang memperoleh manfaat serta apa yang masih perlu diperbaiki. Organisasi yang belajar bersama bukan organisasi tanpa konflik; ia adalah organisasi yang mampu mendengar, menguji keputusan, memperbaiki hambatan, dan memperbarui kompetensi secara adil.

Glossarium

Akomodasi yang wajar — Penyesuaian yang diperlukan dan sesuai agar pekerja dapat berpartisipasi dan menjalankan fungsi kerja.

Aksesibilitas — Desain produk, layanan, ruang, atau informasi yang dapat digunakan oleh orang dengan beragam kemampuan.

Belongingness — Rasa menjadi bagian yang diterima dalam kelompok atau organisasi.

Desain universal — Pendekatan merancang lingkungan dan materi agar dapat digunakan oleh sebanyak mungkin orang sejak awal.

Disabilitas — Interaksi antara kondisi individu dan hambatan lingkungan yang membatasi partisipasi.

Diversitas/keberagaman — Keberadaan perbedaan identitas, pengalaman, perspektif, dan kebutuhan dalam kelompok.

Kesetaraan — Pemberian hak atau perlakuan yang sama menurut standar dan aturan yang berlaku.

Keadilan (equity) — Penyesuaian dukungan dan penghilangan hambatan agar kesempatan substantif lebih adil.

Iklim inklusi — Persepsi bersama tentang penghormatan, partisipasi, keadilan, dan nilai kontribusi di tempat kerja.

Inklusi — Kondisi yang memungkinkan individu berpartisipasi, dihargai, dan menyumbang tanpa kehilangan keunikannya.

Interseksionalitas — Cara berbagai kategori sosial berinteraksi membentuk pengalaman, peluang, dan hambatan.

Keamanan psikologis — Keyakinan bahwa seseorang dapat mengambil risiko interpersonal tanpa takut dipermalukan atau dihukum.

Kompetensi berkelanjutan — Kapasitas memperbarui dan menerapkan kemampuan sepanjang perubahan kerja dan karier.

Pembelajaran sepanjang hayat — Proses belajar berkelanjutan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan interaksi kerja.

Kepemimpinan inklusif — Perilaku pemimpin yang mendukung partisipasi, akses, rasa memiliki, dan kontribusi yang beragam.

Pengakuan pembelajaran terdahulu — Proses menilai dan mengakui kompetensi yang diperoleh sebelum program formal.

People sustainability — Praktik organisasi yang menjaga kemampuan, kesejahteraan, martabat, dan prospek jangka panjang pekerja.

Transisi yang adil — Perubahan ekonomi atau teknologi yang disertai dukungan, perlindungan, dan kesempatan bagi pekerja terdampak.

Bias algoritmik — Dampak sistematis yang tidak adil dari model komputasi terhadap kelompok atau individu.

Suara pekerja — Kesempatan pekerja menyampaikan pandangan, kekhawatiran, dan usulan dalam keputusan kerja.

Daftar Pustaka

Aust, I., Matthews, B., & Müller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? Human Resource Management Review, 30(3), Article 100705. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705

Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin, 142*(11), 1227–1274. https://doi.org/10.1037/bul0000067

Ceschi, A., Perini, M., Scalco, A., Pentassuglia, M., Righetti, E., & Caputo, B. (2021). Foster employability and fight social exclusion through the development of lifelong learning (LLL) key-competences: Reviewing twenty years of LLL policies. *European Journal of Training and Development, 45*(6/7), 475–511. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0126

Cole, M. S., & Salimath, M. S. (2013). Diversity identity management: An organizational perspective. *Journal of Business Ethics, 116*, 151–161. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1466-4

International Labour Organization. (2019). *Promoting employment opportunities for persons with disabilities: Quota schemes*. International Labour Office.

Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review, 32*(4), Article 100894. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894

Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals, 12*(1), 5–36. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1754–1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823

Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development, 29*(4), 671–693. https://doi.org/10.1002/sd.2166

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review, 28*(2), 190–203. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002

Republik Indonesia. (2016). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas*.

Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*.

Santana, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26*(6), 1171–1183. https://doi.org/10.1002/csr.1765

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & 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

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, 74(5), 79–90.

United Nations. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. United Nations Treaty Series, 2515, 3.

World Health Organization. (2011). *World report on disability*. World Health Organization.

World Wide Web Consortium. (2023). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2*. W3C Recommendation. https://www.w3.org/TR/WCAG22/