Outline Journal of Economic Studies 6 (1) (2026) 63-73
Copyright © 2026 The Author(s)

Outline Journal of Economic Studies

Journal homepage: http://outlinepublisher.com/index.php/OJES

Research Article

An Analysis Of Inclusive Culture in the Implementation Of Diversity Management In Human Resources at the Nias Regency Central Statistics Agency

(Analisis Budaya Inklusif Dalam Penerapan Diversity Manajemen Pada Sumber Daya Manusia Di Badan Pusat Statistik Kabupaten Nias)

Agustina Gulo[1]*, Parlindungan Lahagu[2], Robin Markus Putra Waruwu[3], Delipiter Lase[4]

[1,2,3,4] Universitas Nias, Indonesia

*Correspondence: agustinagulo984@gmail.com

Keyword:

Diversity Management;
Human Resources;
Inclusive Culture;
Public Sector Organization.

Article history:

Received:
08 September 2026

Revised:
15 November 2026

Accepted:
17 November 2026

Available Online:
18 November 2026

Abstract

Purpose: This study investigated the role of inclusive culture in implementing diversity management within human resource management at the Central Bureau of Statistics of Nias Regency. **Methods:** A qualitative case study design was employed. Informants comprising managers, senior staff, and junior employees were selected through purposive sampling. Data were collected via interviews, observations, and documentation, and analyzed through an interactive qualitative analysis model encompassing data condensation, data display, and conclusion verification. **Results:** The findings indicated that an inclusive culture was established through equitable treatment, open communication, mutual respect, active employee participation, and supportive leadership. Concurrently, diversity management was realized through competency-based placement, capability-aligned task allocation, equitable professional development opportunities, and collaborative diversity administration. Furthermore, an inclusive culture served as a foundational driver that cultivated organizational trust, strengthened collaboration, and effectively utilized personnel diversity as a strategic asset. **Conclusions:** The study concluded that an inclusive organizational culture functioned as an essential strategic catalyst in enhancing the effectiveness of diversity management in public sector human resources. **Originality/value:** This research provided empirical insights into how regional public institutions synergize inclusive culture with diversity management, offering practical frameworks for administrators seeking to optimize workforce cohesion.

PENDAHULUAN

Pengelolaan organisasi modern saat ini tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian target kerja dan produktivitas fungsional, (Pettalongi, 2024) melainkan sangat ditentukan oleh kapasitas organisasi dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang heterogen. Heterogenitas tersebut terefleksikan melalui variasi latar belakang demografis dan profesional pegawai, seperti usia, jenis kelamin, etnis, agama, latar belakang pendidikan, masa kerja, jabatan, pengalaman kerja, kapasitas teknis, hingga pola pikir individu. Keberagaman tenaga kerja merupakan realitas yang tidak dapat dihindari dalam lanskap birokrasi, sehingga menuntut adanya strategi tata kelola yang sistematis agar setiap individu dapat berpartisipasi dan berkontribusi secara optimal sesuai kompetensinya. Sebaliknya, apabila keberagaman tidak dikelola dengan tepat, organisasi rentan menghadapi berbagai hambatan relasional, mulai dari kesalahpahaman persepsi, resistensi komunikasi, konflik interpersonal, hingga kendala dalam membangun kohesi kerja sama tim.

Dalam menjawab kompleksitas tersebut, pendekatan diversity management hadir sebagai paradigma strategis Ferdman & Deane, (2021) dalam tata kelola SDM modern. Mor Barak, (2022) mengemukakan bahwa diversity management merupakan kerangka kerja strategis yang diterapkan organisasi untuk mengelola keberagaman tenaga kerja secara proaktif sekaligus menciptakan iklim kerja yang inklusif. Pendekatan ini tidak sekadar bertumpu pada representasi komposisi pegawai yang beragam secara administratif, melainkan menekankan komitmen organisasi dalam menyediakan akses dan peluang yang setara bagi setiap pegawai untuk berkembang, terlibat dalam pengambilan keputusan, serta berkontribusi secara bermakna. Oleh karena itu, efektivitas diversity management berakar kuat pada nilai-nilai budaya organisasi yang inklusif, di mana kebijakan formal perlu ditopang oleh iklim psikososial yang menjamin pegawai merasa diakui, diterima, dan dihargai Abu et al., (2025). Sejalan dengan hal tersebut, Shore & Chung, (2022) menegaskan bahwa inklusi dalam dinamika kelompok kerja bertumpu pada pemenuhan dua kebutuhan mendasar individu secara simultan, yaitu kebutuhan untuk merasa menjadi bagian dari kelompok (belongingness) tanpa harus mengorbankan pengakuan atas identitas dan perspektif unik yang dimilikinya (uniqueness).

Signifikansi pembentukan budaya inklusif semakin nyata mengingat keragaman demografis dan fungsional tidak secara otomatis berkorelasi positif terhadap kinerja organisasi. Liu et al., (2023) mengidentifikasi bahwa diversitas tenaga kerja memiliki potensi memicu timbulnya konflik interpersonal apabila tidak diimbangi oleh sistem tata kelola yang memadai, di mana implementasi praktik inclusive human resource management terbukti menjadi instrumen mitigasi krusial dalam meredam friksi internal tersebut. Pada institusi sektor publik, urgensi integrasi antara budaya inklusif dan diversity management menjadi semakin mendesak (OECD, 2024) mengingat aparatur sipil dituntut menjalankan fungsi administrasi dan pelayanan publik dengan dinamika internal yang sarat keberagaman. Kondisi ini menuntut peninjauan komprehensif yang tidak hanya terbatas pada kepatuhan terhadap aturan formal kepegawaian, tetapi juga berfokus pada internalisasi budaya kerja yang hidup dalam interaksi sehari-hari antarpegawai.

Fenomena empiris mengenai keberagaman SDM ini secara nyata tecermin pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Nias. Sebagai instansi vertikal pemerintah yang mengemban mandat penyelenggaraan kegiatan statistik dasar, koordinasi statistik regional, serta perumusan kebijakan teknis statistic sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007 Tentang Badan Pusat Statistik, (2025) dan Peraturan BPS Nomor 2 Tahun 2025 Peraturan Badan Pusat Statistik Nomor 2 Tahun 2025 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Badan Pusat Statistik, (2025) BPS Kabupaten Nias membutuhkan dukungan aparatur dengan variasi keahlian dan karakteristik yang adaptif. Berdasarkan observasi awal, lingkungan kerja BPS Kabupaten Nias menunjukkan dinamika keragaman yang dinamis, khususnya dari segi kesenjangan generasi antara pegawai senior dan junior. Pegawai senior memiliki kedalaman pengalaman, penguasaan regulasi, dan keahlian prosedur teknis lapangan, sementara pegawai junior menunjukkan kelincahan dalam penguasaan sistem teknologi informasi dan digitalisasi kerja. Secara faktual, pembagian kerja berbasis kompetensi dan ruang dialog antargenerasi telah terbangun dengan baik tanpa memandang sekat suku, agama, maupun latar belakang demografis lainnya Institute, (2025). Namun, di sisi lain, perbedaan kapasitas adaptasi teknologi, variasi pemahaman metodologis survei, serta tantangan penyesuaian gaya komunikasi dan bahasa lokal dalam penugasan lapangan masih sering memicu dinamika teknis yang membutuhkan integrasi manajerial berkelanjutan.

Meskipun kajian mengenai keberagaman tenaga kerja dan budaya inklusif telah banyak dilakukan, mayoritas penelitian terdahulu cenderung berfokus pada sektor korporasi komersial atau menguji hubungan linier

keragaman terhadap performa finansial dan kepuasan kerja melalui pendekatan kuantitatif makro. Terdapat kesenjangan literatur (research gap) yang signifikan terkait bagaimana budaya inklusif dioperasionalkan sebagai fondasi penopang diversity management pada instansi birokrasi publik tingkat daerah, khususnya pada unit kerja vertikal di wilayah kepulauan seperti BPS Kabupaten Nias. Studi terdahulu belum banyak mengungkap secara mendalam dinamika mikro-interaksional bagaimana pemenuhan rasa memiliki (belongingness) dan keunikan individu (uniqueness) bertransformasi menjadi mekanisme kerja kolaboratif di tengah disparitas kapabilitas digital dan keahlian prosedural antarpegawai. Kesenjangan inilah yang menjadi dasar kebaruan (novelty) dalam penelitian ini.

Guna memecahkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menyusun kerangka konseptual yang menempatkan budaya inklusif sebagai anteseden esensial dalam keberhasilan implementasi diversity management. Hubungan ini didasarkan pada alur penalaran bahwa keberagaman SDM (usia, masa kerja, latar belakang pendidikan, kapasitas digital) hanya dapat dikonversi menjadi aset produktif apabila organisasi menginternalisasi nilai-nilai inklusivitas (kesetaraan hak, keterbukaan komunikasi, toleransi terhadap perbedaan, dan partisipasi deliberatif). Dalam kerangka ini, budaya inklusif berfungsi memperkuat pilar-pilar diversity management meliputi rekrutmen penugasan berbasis kompetensi objektif, pembagian beban kerja berkeadilan, pemberian kesempatan pengembangan karir yang setara, serta mitigasi friksi antargenerasi. Sinergi konseptual ini menyelidiki bagaimana iklim inklusif mereduksi hambatan adaptasi teknologi dan komunikasi lapangan, sehingga mendorong kolaborasi fungsional yang harmonis antara pegawai senior dan junior.

Berdasarkan kesenjangan riset dan kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini secara komprehensif bertujuan untuk menganalisis penerapan budaya inklusif dalam pengelolaan sumber daya manusia, menganalisis implementasi diversity management dalam mengelola keragaman pegawai, serta menganalisis peran strategis budaya inklusif dalam mendukung efektivitas penerapan diversity management pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Nias.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk mengeksplorasi secara mendalam pemaknaan dan pengalaman nyata aparatur dalam menginternalisasi nilai-nilai inklusivitas serta implementasi diversity management pada pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian dilaksanakan di kantor Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Nias yang berlokasi di Jl. Ampera No. 3, Gunungsitoli, Nias, Sumatera Utara. Pemilihan lokus didasarkan pada karakteristik BPS Kabupaten Nias sebagai lembaga pemerintah penyedia data statistik resmi daerah yang memiliki komposisi pegawai heterogen Institute, (2025) dan menuntut interaksi birokrasi lintas fungsi, mencakup Subbagian Umum serta fungsi teknis Statistik Sosial, Statistik Produksi, Statistik Distribusi, dan Neraca Wilayah serta Analisis Statistik. Sumber data utama berasal dari lima orang informan yang dipilih melalui teknik purposive sampling dengan penambahan informan pendukung secara terbatas melalui teknik snowball sampling. Kriteria informan mencakup pejabat struktural/pimpinan unit, pegawai berpengalaman (senior), dan pegawai pemula (junior) dengan masa kerja minimal satu tahun yang terlibat langsung dalam operasional serta tata kelola kepegawaian. Untuk menjamin kerahasiaan identitas, seluruh informan dikodekan secara anonim sebagai I1 hingga I5.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur Sugiyono, (2022) menggunakan panduan wawancara terbuka guna menggali refleksi informan mengenai iklim inklusif, pembagian kerja, komunikasi antargenerasi, serta peluang pengembangan karier pegawai. Observasi non-partisipatif diterapkan untuk mengamati secara langsung interaksi sosial kerja, dinamika komunikasi harian, dan praktik kerja sama antargolongan tanpa intervensi peneliti, yang hasilnya dicatat secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan (field notes). Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah arsip resmi organisasi, bagan struktur kepegawaian, serta dokumen kebijakan pengelolaan sumber daya manusia guna memvalidasi informasi lapangan dan mendukung proses triangulasi.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldaña, yang mencakup tiga tahapan utama: kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (conclusion drawing/verification). Pada tahap kondensasi

data, data mentah dari hasil transkrip wawancara, catatan observasi, dan arsip dokumen diseleksi, difokuskan, diabstraksikan, serta dikelompokkan ke dalam tema-tema kunci seputar dimensi budaya inklusif dan praktik manajemen keberagaman. Selanjutnya, data disajikan secara terstruktur melalui matriks tematik, tabulasi kategorisasi kutipan informan, dan uraian naratif analitis guna mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel konseptual. Dari penyajian data ini, kesimpulan ditarik secara induktif dan diverifikasi secara berulang melalui komparasi data silang guna menjawab fokus penelitian serta menjadi landasan dalam menyusun pembahasan hasil studi.

Keabsahan data dijamin melalui penerapan empat kriteria Lincoln dan Guba, yaitu credibility, transferability, dependability, dan confirmability. Derajat kepercayaan (credibility) dibangun melalui triangulasi sumber data antarinforman (pimpinan, senior, dan junior), triangulasi teknik (wawancara, observasi, dan dokumen), serta pemeriksaan anggota (member checking) untuk mengonfirmasi ketepatan penafsiran peneliti. Aspek transferability dipenuhi dengan menyajikan deskripsi rinci dan mendalam (thick description) mengenai konteks instansi serta karakteristik aparatur agar temuan dapat diaplikasikan pada institusi publik dengan kondisi serupa. Dependability dan confirmability dijaga melalui audit jejak (audit trail) terhadap seluruh rekaman, transkrip wawancara, dan catatan lapangan, sekaligus meminimalkan bias subjektif peneliti dengan berpegang pada fakta empiris. Selain itu, seluruh proses penelitian berpegang teguh pada prinsip etika riset ilmiah, meliputi persetujuan sukarela (informed consent), anonimitas identitas informan, hak penarikan diri tanpa konsekuensi administratif, transparansi data, serta perlakuan yang adil dan non-diskriminatif terhadap seluruh partisipan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Nias yang berlokasi di Jalan Ampera Nomor 3, Kota Gunungsitoli, Kepulauan Nias, Provinsi Sumatera Utara. BPS Kabupaten Nias merupakan instansi vertikal yang memegang peranan krusial dalam menyelenggarakan kegiatan statistik dasar, statistik sektoral, pelayanan statistik terpadu, serta penyediaan indikator makro pembangunan daerah yang kredibel. Berdasarkan data kepegawaian institusi tahun 2026, tata kelola operasional didukung oleh 25 orang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang terdiri atas 19 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 6 orang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Struktur birokrasi organisasi terbagi ke dalam dua jabatan structural yakni Kepala BPS dan Kepala Subbagian Umum serta kelompok jabatan fungsional yang terdistribusi secara operasional ke dalam sembilan tim kerja statistik teknis.

Komposisi sumber daya manusia pada BPS Kabupaten Nias mencerminkan keberagaman yang kompleks, mencakup disparitas rentang usia, gender, latar belakang etnis, tingkat pendidikan, masa pengabdian, status formasi kepegawaian, hingga tingkat literasi terhadap teknologi komputasi digital. Untuk membedah bagaimana keberagaman tersebut diartikulasikan ke dalam iklim kerja inklusif, penelitian ini menetapkan lima orang informan secara purposif berdasarkan posisi hierarkis, keterlibatan fungsional, dan masa kerja minimal satu tahun. Informan mencakup Informan Kunci/I1 (Kepala Subbagian Umum), Informan Utama/I2 (Pranata Komputer Ahli Muda), Informan Utama/I3 (Fungsional Umum), Informan Pendukung/I4 (Pranata Komputer Ahli Mahir), dan Informan Pendukung/I5 (Fungsional Umum).

Seluruh data empiris yang dihimpun melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan telaah dokumen kepegawaian tidak disajikan dalam wujud data mentah atau kutipan transkrip yang berdiri sendiri, melainkan telah melalui proses kondensasi induktif model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Analisis dimulai dari open coding untuk menetapkan kode makna awal, axial coding untuk mengintegrasikan kode-kode sejenis ke dalam subtema relasional, serta selective coding guna mengonstruksi tema-tema utama yang menjawab rumusan masalah. Proses reduksi dan pengodean data tersebut dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1
Matriks Proses Pengodean Data dan Konstruksi Tema Penelitian

Data Empiris Olahan Lapangan	Open Coding (Kode Makna)	Axial Coding (Subkategori)	Selective Coding (Kategori Inti)	Tema Utama Penelitian
Kebijakan penugasan dan evaluasi diterapkan secara setara tanpa bias suku, agama, gender, dan usia	Non-diskriminatif, perlakuan adil, asas kesetaraan	Kesetaraan Hak & Perlakuan	Budaya Inklusif	Tema 1: Penerapan Budaya Inklusif
Ruang penyampaian pendapat terbuka secara horizontal dan vertikal dalam forum rapat koordinasi	Dialog dua arah, partisipasi aktif, kebebasan berpendapat	Komunikasi Terbuka & Partisipatif	Budaya Inklusif	
Pegawai merasa diterima keberadaannya serta diapresiasi sebagai bagian integral dari organisasi	Pengakuan martabat, rasa memiliki (*belongingness*)	Penghargaan terhadap Individu	Budaya Inklusif	
Pimpinan unit kerja mendengarkan masukan staf serta memberikan pembinaan berkesinambungan	Kepemimpinan suportif, pembinaan berkeadilan	Dukungan Kepemimpinan Inklusif	Budaya Inklusif	
Resistensi penggunaan bahasa Nias di lapangan dan kurva adaptasi staf baru diatasi lewat kerja tim	Pendampingan kultural, adaptasi sosial, mitigasi friksi	Pengelolaan Kendala Inklusivitas	Budaya Inklusif	
Penempatan posisi dan uraian beban kerja didasarkan pada kompetensi teknis, kualifikasi, dan keahlian	Objektivitas, keahlian teknis, meritokrasi SDM	Tata Kelola Berbasis Kompetensi	*Diversity Management*	Tema 2: Penerapan *Diversity Management*
Pembagian tanggung jawab tim statistik disesuaikan dengan fungsi tugas dan kapabilitas riil staf	Pemetaan peran, distribusi beban kerja berkeadilan	Pembagian Tugas Proporsional	*Diversity Management*	
Peluang terbuka tanpa diskriminasi bagi seluruh staf untuk mengikuti rotasi dan penguatan kapasitas	Akses pengembangan merata, kepercayaan pimpinan	Kesempatan Berkembang yang Setara	*Diversity Management*	
Sinergi fungsional antara pengalaman kerja staf senior dan kemahiran digital staf junior	Kolaborasi antargenerasi, transfer pengetahuan	Pemanfaatan Heterogenitas SDM	*Diversity Management*	
Iklim saling percaya dan keterbukaan komunikasi memperkokoh efektivitas sistem manajemen talenta	Integrasi iklim kerja dan sistem manajerial	Keterkaitan Fungsional Antarkonsep	Peran Integratif Budaya Inklusif	Tema 3: Peran Budaya Inklusif dalam *Diversity Management*

(Sumber: Hasil Olahan Data Kualitatif BPS Kabupaten Nias, 2026)

Berdasarkan matriks kategorisasi di atas, hasil analisis data penelitian dapat dijabarkan ke dalam tiga temuan substantif sebagai berikut:

1. Penerapan Budaya Inklusif dalam Aktivitas Organisasi
   Penerapan budaya inklusif di BPS Kabupaten Nias terartikulasikan ke dalam internalisasi nilai kesetaraan, komunikasi terbuka dua arah, penghargaan terhadap keunikan individu, serta keterlibatan aktif aparatur dalam proses kerja. Analisis data menunjukkan bahwa perlakuan setara bukan sekadar slogan administrative (Serang, 2024), melainkan dipraktikkan secara konsisten dalam pembagian peran tim statistik tanpa memandang latar belakang primordial suku, agama, jenis kelamin, ataupun hierarki senioritas. Informan I1 dan I3 secara konsisten menegaskan bahwa lingkungan institusi menjamin ruang aman psikologis (psychological safety), di mana pegawai junior memiliki kebebasan menyampaikan pertimbangan metodologis dan teknis dalam rapat bulanan tanpa kecemasan akan sanksi hierarkis.

   Keterbukaan komunikasi menjadi jembatan utama yang mencairkan relasi kerja antara kelompok senior dan junior. Pimpinan struktural memposisikan diri sebagai fasilitator yang mengedepankan dialog partisipatif daripada instruksi sepihak. Namun demikian, penerapan budaya inklusif ini menghadapi dinamika kontekstual yang khas di lapangan. Informan I5 dan I1 mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan pencacahan sensus dan survei di wilayah pelosok Kabupaten Nias, pegawai pendatang yang belum menguasai bahasa daerah Nias kerap mengalami hambatan interaksi dengan masyarakat responden. Hambatan sosio-kultural ini tidak dipandang sebagai kegagalan personal (Tuasikal & Safitri, 2024), melainkan diselesaikan secara kolaboratif melalui mekanisme kerja tim, di mana pegawai penutur asli bertindak sebagai jembatan komunikasi lokal guna menjamin validitas pengumpulan data statistik.

2. Penerapan Diversity Management Berbasis Kompetensi
   Praktik diversity management pada BPS Kabupaten Nias diimplementasikan melalui penataan sumber daya manusia yang berbasis meritokrasi dan objektivitas kompetensi. Hasil analisis membuktikan bahwa organisasi memetakan kapabilitas setiap aparatur mencakup kemampuan analisis akademik, keterampilan teknis pengolahan data digital, pengalaman survei lapangan, serta kecakapan komunikasi personal sebelum mendelegasikan tanggung jawab tertentu. Sebagaimana dikonfirmasi oleh Informan I1, I2, dan I4, diferensiasi penugasan tidak didasarkan pada pertimbangan subjektif primordial atau masa dinas semata, melainkan mengacu pada prinsip kesesuaian tugas (role-fit).

   Pendekatan ini berhasil mengubah potensi friksi antargenerasi menjadi hubungan kerja yang saling melengkapi (complementary synergy). Pegawai senior yang kaya akan pemahaman prosedur baku, karakteristik demografi wilayah kerja, dan penyelesaian masalah di lapangan bersinergi secara intensif dengan pegawai junior yang memiliki kelincahan dalam pengoperasian piranti lunak pengolahan data serta sistem digitalisasi BPS. Arsip kepegawaian dan Surat Perintah Tugas (SPT) memperlihatkan bahwa setiap tim statistik dirancang dengan komposisi lintas generasi dan latar belakang keahlian yang berimbang, sehingga transfer pengetahuan (knowledge transfer) berlangsung secara alamiah dalam penyelesaian target kerja.

3. Triangulasi Temuan Empiris
   Derajat keabsahan dan keterpercayaan hasil penelitian diuji melalui triangulasi sumber dan metode, yakni dengan membandingkan konsistensi data hasil wawancara mendalam, catatan observasi lapangan, serta telaah dokumen resmi organisasi. Hasil triangulasi dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Triangulasi Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Dimensi Praktik	Data Wawancara Mendalam	Catatan Observasi Non-Partisipatif	Bukti Telaah Dokumentasi
Kesetaraan & Non-Diskriminasi	Seluruh informan (I1, I2, I3) menyatakan perlakuan pimpinan	Tidak ditemukan polarisasi sosial atau eksklusivitas kelompok kerja berbasis	Notulensi rapat dan daftar penugasan memperlihatkan

	murni berlandaskan profesionalisme tanpa membedakan latar belakang etnis atau agama.	kesamaan identitas suku, gender, atau masa kerja.	pemerataan peran kerja yang proporsional bagi seluruh pegawai.
Komunikasi Dua Arah	Informan I2 dan I3 menuturkan adanya ruang terbuka untuk menyampaikan saran teknis perbaikan sistem pengolahan data.	Interaksi kerja di ruang operasional berlangsung cair; diskusi teknis berjalan secara partisipatif antara pimpinan dan staf pelaksana.	Lembar disposisi dan catatan masukan rapat membuktikan ide-ide pegawai diakomodasi dalam penetapan strategi kerja tim.
Alokasi Berbasis Kompetensi	Informan I1 dan I4 memaparkan bahwa tanggung jawab tim diberikan berdasarkan kualifikasi keahlian teknis dan portofolio kerja.	Pembagian beban kerja teknis berjalan tertib; staf fungsional menangani instrumen statistik sesuai kapabilitas masing-masing.	Struktur matriks tim fungsional, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan uraian tugas menegaskan pola meritokrasi yang terukur.
Penyelesaian Hambatan Lapangan	Informan I5 dan I1 menegaskan adanya mekanisme pendampingan bahasa daerah Nias dan adaptasi aplikasi digital bagi aparatur.	Pegawai senior mendampingi junior dalam penguasaan rute sensus, sementara pegawai junior memandu staf senior dalam aplikasi komputer.	Laporan progres survei lapangan terealisasi sesuai target jadwal, didukung dokumentasi foto kerja sama tim lapangan.

(Sumber: Hasil Triangulasi Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi, 2026)

Hubungan Antartema dan Model Konseptual

Sintesis temuan menunjukkan bahwa budaya inklusif dan diversity management tidak beroperasi sebagai dua entitas manajerial yang terisolasi, melainkan terhubung dalam relasi kausal yang saling menguatkan. Budaya inklusif menyediakan landasan sosial dan psikologis berupa rasa saling percaya (mutual trust) Warbal, (2022) dan rasa aman psikologis, dan penerimaan terhadap perbedaan. Tanpa iklim inklusif yang kuat, kebijakan diversity management berpotensi tereduksi menjadi sekadar kepatuhan regulatif administratif yang kaku dan rentan memicu konflik terselubung. Sebaliknya, keberadaan budaya inklusif memungkinkan organisasi mengkapitalisasi keberagaman aparatur menjadi keunggulan operasional.

Keterkaitan fungsional antartema tersebut dikonstruksikan ke dalam sebuah model konseptual sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1
Model Konseptual Peran Budaya Inklusif dalam Mendukung Penerapan Diversity Management pada BPS Kabupaten Nias

Interpretasi data empiris menunjukkan konfirmasi yang sangat nyata terhadap Teori Budaya Inklusif yang dikembangkan oleh Shore et al. (2011). Teori Cunningham, (2023) menggaris bawahi bahwa sebuah organisasi mencapai derajat inklusivitas optimal apabila mampu memenuhi dua kebutuhan psikososial pegawai secara simultan, yaitu kebutuhan untuk merasa menjadi bagian integral dari kelompok kerja (belongingness) serta kebutuhan untuk diakui identitas dan kapasitas uniknya (uniqueness). Di BPS Kabupaten Nias, dimensi belongingness terwujud nyata melalui perlakuan yang adil tanpa membeda-bedakan status formasi PNS maupun PPPK, penjaminan hak berbicara dalam rapat, serta ketiadaan perlakuan diskriminatif primordial. Sementara itu, dimensi uniqueness tercermin melalui pengakuan atas keahlian spesifik masing-masing individu (Veli Korkmaz et al., 2022), di mana kompetensi teknis dan pengalaman empiris pegawai dihargai sebagai modalitas dalam pembagian tanggung jawab tim. Keterpaduan kedua indikator tersebut diuraikan dalam Tabel 3.

Tabel 3
Pemetaan Indikator Teori Shore et al. terhadap Realitas Empiris BPS Kabupaten Nias

Indikator Teoretis	Realitas Empiris di BPS Kabupaten Nias	Interpretasi dan Makna Ilmiah
Belongingness (Rasa Memiliki)	Aparatur memperoleh perlakuan yang adil; pimpinan melibatkan staf lintas generasi dalam proses deliberasi penyelesaian masalah dinas.	Tercipta loyalitas dan komitmen afektif yang tinggi karena aparatur merasa diakui eksistensinya sebagai bagian utuh dari keluarga institusi.
Uniqueness (Pengakuan Keunikan)	Perbedaan latar pendidikan, masa kerja, dan kapasitas teknis dipetakan sebagai portofolio keahlian yang saling melengkapi.	Keragaman individu tidak diasimilasikan secara paksa, melainkan diberdayakan secara komplementer untuk menjawab kebutuhan dan beban kerja organisasi.
Keterbukaan Komunikasi	Saluran interaksi formal dan nonformal berlangsung dinamis tanpa sekat birokratis yang menghambat pertukaran gagasan.	Terbentuk rasa aman psikologis yang mendorong staf berani berinovasi serta menyampaikan kendala operasional lapangan secara transparan.
Keadilan Organisasi (Equity)	Penugasan dan pendelegasian wewenang disandarkan pada asas meritokrasi dan rekam jejak kecakapan teknis pegawai.	Praktik tersebut mencegah kecemburuan sosial dan polarisasi kelompok, sekaligus memperkuat legitimasi kepemimpinan yang berlandaskan transparansi dan keadilan.

(Sumber: Sintesis Teori Shore et al., (2011) dan Temuan Lapangan, 2026)

Temuan ini selaras dan memperkuat dalil diversity management yang diajukan oleh Mor Barak, (2022), yang menyatakan bahwa manajemen keberagaman tidak boleh sekadar berorientasi pada kepatuhan kuota administratif kepegawaian, melainkan harus bertransformasi menciptakan tempat kerja inklusif (inclusive workplace). Praktik pada BPS Kabupaten Nias membuktikan bahwa sistem penempatan berbasis kompetensi (the right person in the right job) hanya dapat berfungsi secara produktif apabila disangga oleh iklim kerja yang menghargai keberagaman cara pandang (Fajar, 2024). Dengan demikian, budaya inklusif merupakan anteseden yang mutlak diperlukan agar diversity management dapat berjalan secara substantif.

Dalam kerangka komparasi empiris, hasil penelitian ini mengonfirmasi temuan Maulidya, (2023) dan Roberson, (2023) yang membuktikan bahwa budaya inklusif berkorelasi positif dengan peningkatan kohesi kerja sama tim serta keterikatan kerja pegawai (employee engagement) (Nainggolan, 2025). Namun demikian, penelitian ini memperluas batasan konseptual kedua studi tersebut yang dominan meneliti entitas korporasi bisnis berskala besar. Pada konteks instansi birokrasi vertikal di daerah terluar seperti Kabupaten Nias, budaya inklusif tidak hanya berfungsi sebagai sarana harmonisasi relasional, melainkan bertransformasi menjadi kebutuhan operasional mutlak (operational imperative). Kompleksitas penyelenggaraan statistik dasar di wilayah kepulauan yang mencakup keterbatasan akses geografis, keharusan interaksi lintas etnis, serta

dinamika penggunaan bahasa daerah Nias oleh responden akar rumput menuntut terbentuknya kolaborasi fungsional yang lentur antaraparatur.

Di sisi lain, temuan penelitian ini menunjukkan perbedaan yang tajam apabila dikomparasikan dengan temuan empiris Hulu et al., (2024), yang meneliti tata kelola keberagaman pada aparatur pemerintahan tingkat kecamatan di wilayah Nias. Hulu et al., (2024) mengidentifikasi masih maraknya praktik diskriminasi terselubung, dominasi etnis lokal tertentu, marginalisasi peran pegawai junior, serta tingginya resistensi komunikasi dalam birokrasi kecamatan. Kontras empiris ini memberikan simpulan teoritis yang penting: keberhasilan diversity management di sektor publik sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan inklusif dan pelembagaan budaya profesional institusi, sebagaimana diargumentasikan oleh Meliawati et al., (2025); Darmawan, (2022); Maisyura, (2021) serta (Tuasikal & Safitri, 2024). Pada BPS Kabupaten Nias, orientasi kerja berbasis integritas data statistik berhasil menekan sentimen primordial kedaerahan, sehingga keberagaman dapat dikelola secara produktif.

Kebaruan Penelitian, Implikasi Manajerial, dan Keterbatasan
Kebaruan Ilmiah (Novelty): Kebaruan penelitian ini terletak pada konstruksi model integrasi yang membuktikan bahwa pada lembaga birokrasi sektor publik di wilayah terpencil/kepulauan, budaya inklusif berfungsi sebagai mekanisme peredam kerentanan sosio-kultural (socio-cultural vulnerability dampener). Penelitian ini berhasil menjembatani dikotomi konseptual antara teori inklusi (aspek sosiopsikologis) dan diversity management (aspek struktural kepegawaian), dengan mengungkap mekanisme kontekstual bagaimana sinergi antargenerasi dan adaptasi bahasa daerah diinstitusionalkan untuk menjamin akurasi operasional data statistik negara.

Implikasi Teoretis, Praktis, dan Kebijakan:
1. Implikasi Teoretis: Memberikan konfirmasi empiris perluasan teori Shore et al., (2011) dan Mor Barak, (2022) pada domain birokrasi vertikal pemerintah daerah, di mana dimensi belongingness dan uniqueness terbukti efektif meniadakan friksi status pegawai antara PNS dan PPPK.
2. Implikasi Praktis: Manajemen BPS Kabupaten Nias perlu menyusun mekanisme transfer keahlian terstruktur (intergenerational mentoring program), yang mengintegrasikan penguasaan metodologi lapangan milik staf senior dengan kelincahan digital analitik milik staf junior.
3. Implikasi Kebijakan: Bagi BPS pada tingkat pusat, model penataan keberagaman berbasis budaya inklusif ini dapat dijadikan tolok ukur kebijakan dalam merancang modul pembekalan sosiokultural serta penempatan aparatur di seluruh satuan kerja daerah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T).

Keterbatasan Penelitian:
Penelitian ini dirancang menggunakan metode studi kasus kualitatif tunggal dengan fokus mendalam pada unit kerja BPS Kabupaten Nias yang melibatkan lima informan representatif. Meskipun proses triangulasi data telah dilakukan secara ketat untuk menjamin kredibilitas, temuan ini memiliki keterbatasan dalam hal keteralihan (transferability) langsung ke instansi publik lain yang memiliki kultur birokrasi hierarkis tertutup atau latar belakang demografi yang homogen. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menerapkan desain riset multikasus komparatif (comparative multi-case design) lintas instansi pemerintah daerah, atau mengombinasikannya dengan pendekatan kuantitatif berbasis pemodelan persamaan struktural (Structural Equation Modeling) guna menguji generalisasi hubungan kausal antara iklim inklusif, diversity management, dan efektivitas kinerja pelayanan publik secara makro.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya inklusif dan diversity management telah terimplementasi secara efektif serta saling menguatkan dalam tata kelola sumber daya manusia di Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Nias. Budaya inklusif terwujud secara nyata melalui internalisasi asas kesetaraan perlakuan, keterbukaan saluran komunikasi dua arah, penghargaan terhadap keunikan individu, partisipasi deliberatif aparatur, serta kemitraan kerja yang solid tanpa membedakan latar belakang suku, agama, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, maupun masa pengabdian pegawai. Dinamika kontekstual berupa kendala penguasaan bahasa daerah Nias saat pendataan lapangan serta proses penyesuaian staf baru berhasil dimitigasi secara solutif melalui mekanisme pendampingan antarsesama rekan kerja. Bersamaan dengan itu, diversity management diterapkan secara sistematis melalui penataan pegawai berbasis meritokrasi dan kompetensi objektif, alokasi penugasan yang proporsional, pemerataan akses pengembangan kapasitas, serta kolaborasi fungsional yang menyinergikan pengalaman lapangan staf senior dengan kelincahan digital staf junior. Secara

menyeluruh, budaya inklusif terbukti menjadi fondasi strategis yang menentukan keberhasilan diversity management, di mana iklim kerja yang adil dan terbuka memampukan organisasi mengonversi heterogenitas karakteristik pegawai menjadi modalitas kerja yang profesional, adaptif, dan kolaboratif dalam merealisasikan target kinerja institusi. Secara teoretis, temuan ini mengonfirmasi bahwa efektivitas pengelolaan keberagaman pada birokrasi sektor publik tidak cukup disandarkan pada regulasi formal semata, melainkan membutuhkan fondasi iklim sosiopsikologis yang menjamin terpenuhinya rasa memiliki kelompok sekaligus pengakuan atas keunikan kompetensi individu. Dari perspektif praktis dan kebijakan, manajemen instansi di tingkat daerah diimplikasikan untuk melembagakan program pembinaan lintas generasi secara terstruktur serta memfasilitasi pembekalan sosiokultural lokal bagi aparatur pendatang guna mendukung kelancaran operasional survei statistik. Model integrasi antara iklim inklusif dan tata kelola meritokratis ini dapat dijadikan rujukan manajerial bagi pengambil kebijakan publik dalam merancang strategi manajemen talenta aparatur sipil negara di unit-unit kerja vertikal daerah. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup kajian melalui pendekatan studi multikasus komparatif pada berbagai instansi birokrasi publik lainnya, guna mengidentifikasi bagaimana variasi kultur organisasi daerah memoderasi keberhasilan tata kelola keberagaman pegawai. Di samping itu, penelitian mendatang dapat mengadopsi pendekatan metode campuran (mixed methods) dengan mengintegrasikan instrumen kuantitatif untuk menguji secara empiris hubungan kausal antara dimensi budaya inklusif dan praktik diversity management terhadap variabel luaran kinerja kepegawaian, komitmen afektif, maupun kualitas pelayanan data publik secara lebih tergeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. (2025). Peraturan Badan Pusat Statistik Nomor 2 Tahun 2025 tentang organisasi dan tata kerja Badan Pusat Statistik.

Cunningham, J. B. (2023). Defining the Climate for Inclusiveness and Multiculturalism: Linking to Context. Administrative Sciences, 13(4). https://doi.org/10.3390/admsci13040100

Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat. TIN: Terapan Informatika Nusantara, 3(7), 260–266. https://doi.org/10.47065/tin.v3i7.4121

Fajar, A. (2024). Kebijakan diversitas dan inklusi dalam meningkatkan keterlibatan dan produktivitas organisasi. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 10(2), 120–134.

Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2021). Diversity at work: The practice of inclusion. Jossey-Bass.

Hulu, F., Lahagu, P., Ndraha, A. B., & Trisanti, E. (2024). Upaya pemerintah dalam mengelola diversity sumber daya manusia di Kecamatan Gunungsitoli Barat. Jurnal Administrasi Publik.

Liu, J., Zhu, Y., & Wang, H. (2023). Managing the negative impact of workforce diversity: The important roles of inclusive HRM and employee learning-oriented behaviors. Frontiers in Psychology, 14, Article 1117690. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1117690

Maisyura, at al. (2021). Diversity management dalam organisasi/perusahaan. Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 5(2), 120–130.

Maulidya, R. (2023). Evaluasi penerapan kebijakan diversitas dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Jurnal Manajemen Dan Organisasi, 8(1), 55–70.

Meliawati, S., Sari, N. K., Gistituati, N., Rusdinal, & Nellitawati. (2025). Peran kepemimpinan inklusif dalam mendorong diversity, equity, and inclusion (DEI) di lembaga pendidikan abad 21. Jurnal Pendidikan Dan Manajemen, 10(1), 55–70.

Mor Barak, M. (2022). Managing Diversity (Vol. 6, Number 0).

Mor Barak, M. E. (2022). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (5th ed.). SAGE Publications.

Nainggolan, A., et al. (2025). Pengaruh lingkungan kerja inklusif terhadap keterlibatan pegawai dalam organisasi publik. Jurnal Administrasi Publik Indonesia, 9(1), 33–47.

OECD. (2024). Diversity and inclusion in public service: Strategies for improving performance and trust. OECD Publishing.

Pettalongi, S., et al. (2024). Peran sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. Jurnal Ilmu Manajemen, 8(2), 89–102.

Rahmah Rafifah Abu, Rahmaniar Rahmaniar, & Lince Bulutoding. (2025). Kerangka Hukum Kesetaraan Kerja dan Pengelolaan Keberagaman di Tempat Kerja. Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan, 5(2), 88–97. https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.6015

Republik Indonesia. (2025). Peraturan Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007 tentang Badan Pusat Statistik.

Roberson, Q. M. (2023). Psychological safety and inclusion in organizations. Journal of Organizational Behavior, 44(2), 123–140.
Serang, S., et al. (2024). Budaya organisasi inklusif dalam menciptakan keragaman dan kesetaraan di tempat kerja. Jurnal Ilmu Manajemen, 11(1), 30–42.
SETARA Institute. (2025). Indeks Kota Toleran dan Inklusivitas di Indonesia. Jakarta: SETARA Institute.
Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. Group & Organization Management, 47(4), 723–754. https://doi.org/10.1177/1059601121999580
Sugiyono. (2022). Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
Tuasikal, P., & Safitri, A. (2024). Tantangan dan Solusi dalam Mengelola Keberagaman dan Inklusi di Tempat Kerja: Membangun Lingkungan Kerja yang Inklusif dan Berkeadilan Challenges and Solutions in Managing Diversity and Inclusion in the Workplace: Building an Inclusive and Fair Work Envir. JICN: Jurnal Intelek Dan Cendikiawan Nusantara, 1(3), 3858–3870. https://jicnusantara.com/index.php/jicn
Veli Korkmaz, A., 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). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894
Warbal, M., et al. (2022). Pengaruh budaya inklusif terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Jurnal Administrasi Publik, 9(2), 85–98.