



DOI: <https://doi.org/10.38035/snefr.v1i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Etika, Inklusivitas, dan Tata Kelola Budaya dalam Membangun Organisasi yang Berkeadilan

Ansori Ansori¹, Zul Rahman Rangkuti², Nanda Yuly Safitri³, Albatwi Ahmat Baidowi⁴

¹Universitas Islam Batanghari, Jambi, Indonesia, Ansori1183@gmail.com.

²Universitas Islam Batanghari, Jambi, Indonesia, Zulr6939@gmail.com.

³Universitas Islam Batanghari, Jambi, Indonesia, Nandayulysafitri07@gmail.com.

⁴Universitas Islam Batanghari, Jambi, Indonesia, albatwiahmat@gmail.com.

Corresponding Author: Ansori1183@gmail.com¹

Abstract: *This article aims to analyze the relationship between ethics, inclusivity, and cultural governance in developing a just organization. Modern organizations increasingly face demands to prioritize not only effectiveness and productivity, but also moral integrity, respect for diversity, and equal participation for all members. This research employs a literature review method with a descriptive-analytical approach, drawing on academic sources addressing ethical organizational culture, inclusive leadership, diversity management, cultural governance, and good governance. The findings indicate that ethics serves as the moral foundation for organizational decision-making and behavior; inclusivity functions as a principle of recognition and fair participation; and cultural governance provides the institutional mechanism for sustaining ethical and inclusive principles over time. This article concludes that integrating ethics, inclusivity, and cultural governance produces organizations that are more just, participatory, humane, and adaptive to social diversity.*

Keyword: *Organizational Ethics, Inclusivity, Cultural Governance, Organizational Culture, Good Governance.*

Abstrak: Artikel ini bertujuan menganalisis hubungan antara etika, inklusivitas, dan tata kelola budaya dalam membangun organisasi yang berkeadilan. Kajian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya tuntutan organisasi modern untuk tidak hanya berorientasi pada efektivitas dan produktivitas, tetapi juga pada integritas moral, penghargaan terhadap keberagaman, serta partisipasi yang setara bagi seluruh anggota. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan pendekatan deskriptif-analitis terhadap berbagai literatur akademik yang membahas budaya etis organisasi, kepemimpinan inklusif, manajemen keberagaman, tata kelola budaya, dan *good governance*. Hasil kajian menunjukkan bahwa etika berperan sebagai dasar moral dalam pengambilan keputusan dan perilaku organisasi, inklusivitas berfungsi sebagai prinsip pengakuan serta pelibatan anggota secara adil, sedangkan tata kelola budaya menjadi mekanisme pelestarian nilai agar prinsip etis dan inklusif dapat berlangsung secara berkelanjutan. Artikel ini menyimpulkan bahwa integrasi

etika, inklusivitas, dan tata kelola budaya dapat membentuk organisasi yang lebih adil, partisipatif, manusiawi, dan adaptif terhadap keberagaman sosial.

Kata Kunci: Etika Organisasi, Inklusivitas, Tata Kelola Budaya, Budaya Organisasi, *Good Governance*.

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan organisasi di era kontemporer menuntut lebih dari sekadar efisiensi operasional dan pencapaian target produktivitas. Tuntutan terhadap akuntabilitas moral, penghargaan atas keberagaman, serta partisipasi yang setara bagi seluruh anggota kini menjadi bagian integral dari tata kelola organisasi yang baik. Dalam konteks ini, tiga konsep fundamental etika, inklusivitas, dan tata kelola budaya muncul sebagai pilar utama yang menopang keberlanjutan dan kebermaknaan organisasi modern (Brown & Treviño, 2006).

Etika organisasi merujuk pada seperangkat nilai, prinsip, dan standar perilaku yang menjadi panduan moral bagi individu dan kolektivitas dalam suatu lembaga. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya etis yang kuat berkorelasi positif dengan kepercayaan pemangku kepentingan, komitmen karyawan, dan kinerja jangka panjang organisasi (Treviño et al., 2014). Sementara itu, inklusivitas dipahami sebagai prinsip aktif yang tidak hanya mengakui keberagaman, tetapi secara proaktif melibatkan setiap individu tanpa memandang perbedaan latar belakang dalam proses pengambilan keputusan dan pembangunan organisasi (Shore et al., 2011).

Tata kelola budaya (cultural governance) melengkapi kedua dimensi tersebut dengan menyediakan infrastruktur institusional yang menjamin keberlanjutan nilai-nilai etis dan inklusif melampaui pergantian individu dan generasi kepemimpinan. Tanpa mekanisme tata kelola budaya yang terstruktur, nilai-nilai organisasi berisiko menjadi sekadar deklarasi formal yang tidak tercermin dalam praktik keseharian (Schein, 2010). Di Indonesia, urgensi integrasi ketiga konsep ini semakin mengemuka seiring dengan tumbuhnya kesadaran tentang keberagaman sosial-budaya dan meningkatnya tekanan untuk mewujudkan tata kelola yang berkeadilan dalam berbagai jenis organisasi (Wahyudi, 2019).

Kajian tentang hubungan etika, inklusivitas, dan tata kelola budaya masih relatif terbatas, terutama dalam konteks organisasi Indonesia. Sebagian besar penelitian terdahulu membahas ketiga konsep ini secara terpisah, tanpa mengeksplorasi sinergi dan keterkaitan di antara ketiganya secara komprehensif. Artikel ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menawarkan sintesis teoritis yang mengintegrasikan ketiga dimensi dan menganalisis implikasi praktisnya bagi pembangunan organisasi yang berkeadilan (Nembhard & Edmondson, 2006).

Tujuan penelitian ini adalah: 1. Menganalisis konsep etika, inklusivitas, dan tata kelola budaya secara teoretis; 2. Mengidentifikasi hubungan dan sinergi di antara ketiganya dalam konteks organisasi; 3. Merumuskan implikasi integratif bagi pembangunan organisasi yang berkeadilan di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka sistematis (systematic literature review) dengan pendekatan deskriptif-analitis. Metode ini dipilih karena tujuan penelitian bersifat konseptual-teoritis, yaitu mengintegrasikan dan mensintesis berbagai temuan dari literatur akademik yang relevan (Snyder, 2019). Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran basis data akademik, mencakup Google Scholar, JSTOR, Scopus, dan SINTA, dengan menggunakan kata kunci: *organizational ethics*, *inclusive leadership*, *cultural*

governance, diversity management, good governance, dan kombinasinya dalam bahasa Indonesia dan Inggris.

Kriteria inklusi mencakup: artikel jurnal ilmiah yang terindeks nasional dan internasional, buku akademik dari penerbit bereputasi, serta dokumen kebijakan yang relevan, dengan rentang waktu publikasi antara tahun 2006 hingga 2024. Kriteria eksklusi meliputi sumber yang tidak melalui proses peer-review dan sumber yang tidak relevan dengan topik utama. Analisis dilakukan melalui empat tahap: a). Identifikasi dan seleksi literatur; b). Ekstraksi konsep-konsep kunci; c). Sintesis tematik dan pemetaan keterkaitan antar konsep; d). Perumusan proposisi integratif berdasarkan temuan sintesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Etika Organisasi: Fondasi Moral Perilaku Kolektif

Etika berasal dari kata Yunani *ethos* yang secara harfiah berarti kebiasaan, karakter, atau watak. Dalam konteks filsafat moral dan ilmu organisasi, etika didefinisikan sebagai sistem prinsip moral yang membimbing perilaku individu dan kelembagaan dalam menentukan apa yang baik, benar, dan adil (Velasquez, 2012). Brown dan Treviño (2006) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan etis mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku yang tepat secara normatif melalui tindakan dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Dalam konteks organisasi, etika mencakup tiga dimensi yang saling berkaitan. Pertama, etika individu (*individual ethics*) yang mencerminkan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab personal setiap anggota dalam melaksanakan peran dan tugasnya. Kedua, etika organisasi (*organizational ethics*) yang termanifestasi dalam kebijakan, prosedur, sistem reward-punishment, dan budaya yang secara kolektif mendorong atau menghambat perilaku bermoral. Ketiga, etika profesi (*professional ethics*) yang mengatur standar perilaku sesuai dengan bidang keahlian dan tanggung jawab profesional masing-masing anggota (Treviño et al., 2014).

Penelitian empiris secara konsisten menunjukkan bahwa iklim etis organisasi berpengaruh signifikan terhadap berbagai hasil organisasional. Victor dan Cullen (1988) dalam studi pioneering mereka menemukan bahwa iklim etis yang berorientasi pada caring (kepedulian) dan prinsip berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Temuan ini diperkuat oleh Martin dan Cullen (2006) yang melalui meta-analisis terhadap 42 studi menemukan bahwa iklim etis memiliki pengaruh yang kuat terhadap sikap dan perilaku karyawan. Dalam konteks Indonesia, Setiawan dan Ghazali (2006) menemukan bahwa budaya etis organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, terutama dalam lingkungan dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi. etika organisasi yang efektif memerlukan lebih dari sekadar kode etik tertulis. Treviño et al. (2014) mengidentifikasi tujuh elemen utama program etika yang efektif, yaitu: standar dan prosedur yang jelas, pengawasan dan akuntabilitas yang konsisten, pelatihan dan komunikasi etika yang berkelanjutan, saluran pelaporan yang aman dan mudah diakses, penegakan disiplin yang adil, kepemimpinan senior yang memodelkan perilaku etis, dan budaya yang secara aktif mendiskusikan dilema etika. Elemen-elemen ini membentuk ekosistem moral yang memungkinkan nilai-nilai etika terwujud dalam perilaku nyata, bukan sekadar retorika institusional.

Inklusivitas: Dari Toleransi Menuju Partisipasi Setara

Konsep inklusivitas dalam konteks organisasi telah berkembang secara signifikan dari sekadar kepatuhan terhadap regulasi anti-diskriminasi menjadi strategi organisasional yang komprehensif. Shore et al. (2011) dalam model konseptual mereka membedakan inklusivitas dari konsep-konsep terkait seperti toleransi dan diversitas. Toleransi hanya mensyaratkan

penerimaan pasif terhadap perbedaan, sementara diversitas berfokus pada komposisi demografis organisasi. Inklusivitas, di sisi lain, menekankan pada pengalaman psikologis anggota sejauh mana mereka merasa menjadi bagian dari kelompok (belonging) sekaligus diakui keunikan diri mereka (uniqueness). Nembhard dan Edmondson (2006) dalam penelitian mereka tentang tim medis menemukan bahwa keamanan psikologis (psychological safety) komponen inti dari inklusivitas berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pembelajaran tim dan pengurangan kesalahan medis. Anggota yang merasa aman untuk menyuarakan pendapat dan mengambil risiko interpersonal terbukti lebih inovatif dan responsif terhadap perubahan. Temuan ini relevan lintas sektor, termasuk organisasi pendidikan, korporasi, dan lembaga pemerintahan. Kepemimpinan inklusif (inclusive leadership) menjadi katalis utama dalam membangun budaya inklusif di tingkat operasional. Carmeli et al. (2010) mengidentifikasi tiga ciri utama pemimpin inklusif: keterbukaan (openness) terhadap perspektif yang berbeda, aksesibilitas (accessibility) yang memudahkan anggota untuk mendekati dan berkomunikasi dengan pemimpin, dan ketersediaan (availability) yang menunjukkan minat tulus terhadap kontribusi setiap anggota. Pemimpin dengan ketiga karakteristik ini terbukti mampu menciptakan iklim tim yang lebih kolaboratif dan inovatif.

Dalam konteks keberagaman Indonesia yang begitu kaya, inklusivitas memiliki dimensi yang lebih kompleks. Wahyudi (2019) dalam penelitiannya tentang manajemen keberagaman di organisasi publik Indonesia menemukan bahwa keberagaman etnis dan agama dapat menjadi sumber kekuatan organisasional apabila dikelola melalui kebijakan inklusif yang eksplisit dan kepemimpinan yang responsif secara kultural. Sebaliknya, tanpa pengelolaan yang tepat, keberagaman berpotensi menciptakan fragmentasi, konflik laten, dan penurunan kohesi organisasional (Agustini, 2019). Manfaat empiris dari inklusivitas organisasional telah terdokumentasi secara luas. Penelitian McKinsey (Hunt et al., 2018) pada lebih dari 1.000 perusahaan di 12 negara menunjukkan bahwa perusahaan dalam kuartil teratas untuk keberagaman gender memiliki kemungkinan 21% lebih tinggi untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri, dan perusahaan dalam kuartil teratas untuk keberagaman etnis memiliki kemungkinan 33% lebih tinggi untuk unggul secara finansial. Meski konteks Indonesia berbeda, temuan ini menunjukkan nilai strategis inklusivitas yang melampaui dimensi moral semata.

Tata Kelola Budaya: Pelembagaan Nilai Secara Berkelanjutan

Tata kelola budaya (cultural governance) merupakan konsep yang menghubungkan manajemen budaya organisasi dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (good governance). Schein (2010) dalam model klasiknya mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari bersama oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik sehingga dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsi, berpikir, dan merasakan berbagai masalah.

Tata kelola budaya yang efektif beroperasi pada tiga level sesuai model Schein: level artefak (artifact), yaitu manifestasi budaya yang terlihat seperti simbol, ritual, dan struktur fisik; level nilai-nilai yang dianut (espoused values), yaitu strategi, tujuan, dan filosofi yang dikomunikasikan secara eksplisit; dan level asumsi dasar (underlying assumptions), yaitu keyakinan, persepsi, dan perasaan yang tidak disadari yang menjadi sumber terdalam nilai dan tindakan (Schein, 2010). Perubahan budaya yang berkelanjutan memerlukan intervensi di ketiga level secara simultan, bukan hanya pada level artefak atau nilai yang dideklarasikan.

Dalam perspektif good governance, tata kelola budaya mencakup mekanisme akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi dalam pengelolaan nilai-nilai organisasi. Agustini (2019) dalam penelitiannya tentang tata kelola budaya di lembaga pendidikan tinggi

Indonesia menemukan bahwa institusi yang mengintegrasikan prinsip good governance ke dalam pengelolaan budaya organisasinya menunjukkan tingkat komitmen sivitas akademika yang lebih tinggi dan konflik internal yang lebih rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa tata kelola budaya bukan sekadar urusan simbolik, melainkan memiliki implikasi substantif terhadap efektivitas organisasi. Mekanisme operasional tata kelola budaya yang efektif mencakup beberapa komponen kunci. Pertama, sosialisasi nilai yang terstruktur melalui program orientasi, mentoring, dan pelatihan berkelanjutan. Kedua, sistem penghargaan dan sanksi yang konsisten sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Ketiga, kepemimpinan yang secara konsisten memodelkan nilai-nilai organisasi dalam tindakan sehari-hari, bukan hanya dalam pernyataan formal. Keempat, mekanisme evaluasi budaya secara periodik yang melibatkan partisipasi semua pemangku kepentingan (Treviño et al., 2014). Kelima, sistem komunikasi internal yang terbuka dan transparan yang memungkinkan anggota untuk memberikan masukan dan kritik konstruktif terhadap nilai-nilai dan praktik organisasi.

Integrasi Etika, Inklusivitas, dan Tata Kelola Budaya

Etika, inklusivitas, dan tata kelola budaya bukan tiga konsep yang berdiri sendiri, melainkan membentuk ekosistem nilai yang saling menopang. Hubungan antara ketiganya dapat dipahami melalui tiga lensa: etika sebagai fondasi (foundation), inklusivitas sebagai prinsip operasional (operational principle), dan tata kelola budaya sebagai infrastruktur institusional (institutional infrastructure). Tanpa fondasi etis yang kokoh, inklusivitas berisiko menjadi strategi kosmetik yang tidak mengubah relasi kekuasaan yang mendasar. Tanpa prinsip inklusivitas, etika organisasi tidak dapat dikatakan utuh karena mengabaikan dimensi keadilan distribusional. Dan tanpa infrastruktur tata kelola budaya yang terstruktur, keduanya tidak akan bertahan menghadapi tekanan perubahan dan pergantian kepemimpinan (Shore et al., 2011; Brown & Treviño, 2006).

Sinergi antara etika dan inklusivitas paling jelas terlihat dalam praktik pengambilan keputusan partisipatif. Organisasi yang berkomitmen pada etika akan memastikan bahwa proses pengambilan keputusan bersifat adil dan transparan, sementara komitmen pada inklusivitas memastikan bahwa semua suara termasuk dari kelompok-kelompok yang secara historis terpinggirkan mendapat perhatian yang setara dalam proses tersebut. Carmeli et al. (2010) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang inklusif tidak hanya menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas, tetapi juga meningkatkan penerimaan dan implementasi keputusan karena anggota merasa memiliki proses tersebut.

Tata kelola budaya berperan sebagai penghubung yang menjembatani komitmen deklaratif terhadap etika dan inklusivitas dengan praktik nyata sehari-hari. Schein (2010) menekankan bahwa nilai-nilai organisasi hanya menjadi bagian dari budaya apabila diperkuat secara konsisten melalui tindakan pemimpin, sistem penghargaan, dan ritual organisasi. Apabila pemimpin menyatakan berkomitmen pada inklusivitas tetapi dalam praktiknya hanya mendengarkan suara dari kelompok-kelompok tertentu, maka inklusivitas akan tetap menjadi aspirasi, bukan realitas. Tata kelola budaya yang efektif memastikan konsistensi antara nilai yang dinyatakan (espoused values) dan nilai yang dipraktikkan (values-in-use) (Argyris & Schön, 1978 dalam Schein, 2010).

Penelitian Nembhard dan Edmondson (2006) memberikan bukti empiris tentang sinergi ketiga dimensi ini. Dalam studi mereka tentang tim medis, tim yang dipimpin oleh pemimpin inklusif yang etis dan memiliki norma-norma budaya yang jelas tentang keselamatan psikologis menunjukkan tingkat pembelajaran tim dan efektivitas yang secara signifikan lebih tinggi. Norma-norma budaya tersebut yang merupakan produk tata kelola budaya yang baik memperkuat dampak kepemimpinan inklusif dan nilai-nilai etika, menciptakan efek penguatan yang bersifat sinergis.

Tantangan Implementasi dan Strategi Penguatan

Meskipun manfaat integrasi etika, inklusivitas, dan tata kelola budaya telah terdokumentasi dengan baik, implementasinya di lapangan tidak terlepas dari berbagai tantangan. Pertama, paradoks keberagaman (diversity paradox): penelitian menunjukkan bahwa kelompok yang beragam secara demografis berpotensi mengalami lebih banyak konflik interpersonal dibandingkan kelompok yang homogen, meskipun juga berpotensi menghasilkan solusi yang lebih kreatif (Mannix & Neale, 2005). Paradoks ini hanya dapat diatasi apabila keberagaman dikelola melalui proses yang inklusif dan norma budaya yang mendukung perbedaan pendapat yang konstruktif.

Kedua, kesenjangan antara retorika dan realitas (rhetoric-reality gap): banyak organisasi mendeklarasikan komitmen terhadap etika dan inklusivitas, tetapi gagal untuk mentranslasikan komitmen tersebut ke dalam sistem, praktik, dan perilaku yang konsisten. Treviño et al. (2014) mengingatkan bahwa ketidakconsistenan antara pernyataan nilai dan tindakan nyata pemimpin justru lebih merusak iklim etis organisasi dibandingkan absennya komitmen etis sama sekali, karena menciptakan sinisme dan ketidakpercayaan di antara anggota. Ketiga, resistensi kultural: perubahan budaya organisasi menghadapi resistensi dari individu-individu yang memiliki kepentingan dalam mempertahankan status quo, terutama mereka yang secara historis diuntungkan oleh budaya yang ada (Wahyudi, 2019). Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, beberapa strategi berbasis bukti dapat direkomendasikan. Pertama, kepemimpinan transformasional yang autentik: pemimpin yang secara konsisten memodelkan perilaku etis dan inklusif dalam tindakan sehari-hari bukan hanya dalam pernyataan formal memiliki dampak yang paling signifikan terhadap budaya organisasi (Brown & Treviño, 2006). Kedua, intervensi struktural yang sistemik: kebijakan inklusif dan mekanisme akuntabilitas etika perlu diintegrasikan ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, pengembangan, promosi, hingga evaluasi kinerja (Shore et al., 2011). Ketiga, pembelajaran organisasi yang berkelanjutan: organisasi perlu membangun kapasitas untuk belajar dari kesalahan dan ketidakconsistenan, menciptakan siklus perbaikan yang berkelanjutan (Agustini, 2019). Keempat, pengukuran dan akuntabilitas: komitmen terhadap etika dan inklusivitas perlu diukur secara periodik melalui survei iklim organisasi, audit budaya, dan indikator kinerja yang relevan, dengan hasil yang dikomunikasikan secara transparan kepada seluruh pemangku kepentingan.

Implikasi bagi Organisasi di Indonesia

Indonesia sebagai negara dengan keberagaman etnis, budaya, agama, dan bahasa yang luar biasa kaya menghadirkan konteks yang unik bagi implementasi etika, inklusivitas, dan tata kelola budaya dalam organisasi. Di satu sisi, keberagaman ini merupakan aset yang apabila dikelola dengan baik dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dan inovasi. Di sisi lain, keberagaman yang tidak terkelola dengan baik dapat menjadi sumber konflik, diskriminasi, dan ketidakadilan yang menghambat kinerja dan keberlanjutan organisasi (Wahyudi, 2019).

Setiawan dan Ghazali (2006) dalam penelitian mereka tentang perilaku etis manajer Indonesia menemukan bahwa faktor-faktor budaya lokal termasuk nilai-nilai kolektivisme, hierarki, dan harmoni sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi dan praktik etika di tempat kerja. Hal ini mengimplikasikan bahwa model-model etika dan inklusivitas yang dikembangkan dalam konteks budaya Barat perlu diadaptasi secara kritis sebelum diterapkan di Indonesia. Pendekatan yang menghormati kekhasan budaya lokal sembari tetap berkomitmen pada prinsip-prinsip universal tentang keadilan dan martabat manusia menjadi kunci keberhasilan implementasi.

Wahyudi (2019) juga menyoroti peran strategis lembaga pendidikan tinggi dalam membentuk generasi pemimpin yang memiliki kompetensi etika dan kesadaran inklusif.

Kurikulum yang mengintegrasikan pembelajaran tentang etika kepemimpinan, manajemen keberagaman, dan tata kelola budaya tidak hanya mempersiapkan mahasiswa untuk menjadi profesional yang kompeten, tetapi juga warga negara yang bertanggung jawab terhadap keberlanjutan masyarakat yang pluralis. Universitas Islam Batanghari, sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai keislaman, memiliki posisi strategis untuk menjadi model penerapan ketiga dimensi ini dalam lingkungan akademik yang inklusif dan berintegritas.

KESIMPULAN

Kajian ini menegaskan bahwa etika, inklusivitas, dan tata kelola budaya merupakan tiga dimensi yang saling memperkuat dalam pembangunan organisasi yang berkeadilan dan berkelanjutan. Etika menyediakan landasan moral yang menjamin integritas pengambilan keputusan dan perilaku organisasional; inklusivitas memastikan bahwa setiap anggota mendapat pengakuan dan kesempatan partisipasi yang setara; serta tata kelola budaya menyediakan infrastruktur institusional yang menjamin keberlanjutan nilai-nilai tersebut melampaui pergantian individu dan kepemimpinan. Integrasi ketiganya menciptakan ekosistem organisasi yang tidak hanya efektif secara operasional, tetapi juga sehat secara moral, adil secara sosial, dan adaptif terhadap keberagaman yang terus berkembang.

Implikasi praktis dari kajian ini mencakup perlunya kepemimpinan transformasional yang autentik dan konsisten dalam memodelkan nilai-nilai etika dan inklusivitas; kebijakan dan sistem manajemen sumber daya manusia yang secara eksplisit mendukung keberagaman dan inklusi; serta mekanisme tata kelola budaya yang terstruktur, terukur, dan responsif terhadap perubahan konteks. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengkaji implementasi empiris integrasi ketiga konsep ini dalam berbagai jenis organisasi di Indonesia mulai dari lembaga pendidikan, birokrasi pemerintah, hingga korporasi berbasis nilai keislaman guna menghasilkan model praktis yang kontekstual dan tervalidasi secara empiris.

REFERENSI

- Agustini, F. (2019). Manajemen sumber daya manusia lanjutan. Madenatera.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Azra, A. (2019). *Kebudayaan dan pendidikan Islam: Rekonstruksi peradaban*. Logos Wacana Ilmu.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Herdiansyah, H. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Salemba Humanika.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). Berrett-Koehler.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>

- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175–194. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>
- Mas'ood, M., & MacAndrews, C. (2017). *Perbandingan sistem politik*. Gadjah Mada University Press.
- Megawangi, R. (2016). *Pendidikan karakter: Solusi yang tepat untuk membangun bangsa*. Indonesia Heritage Foundation.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Setiawan, F., & Ghozali, I. (2006). *Akuntansi keprilakuan: Konsep dan kajian empiris perilaku akuntan*. Universitas Diponegoro.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Suharto, E. (2017). *Membangun masyarakat memberdayakan rakyat*. PT Refika Aditama.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Tunggal, A. W. (2016). *Etika bisnis dan tata kelola perusahaan*. Harvarindo.
- Velasquez, M. G. (2012). *Business ethics: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson Education.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Wahyudi, I. (2019). Manajemen keberagaman dalam organisasi publik di Indonesia: Tantangan dan peluang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), 45–62. <https://doi.org/10.31289/jiap.v7i1.2490>
- Wahyuni, S. (2020). *Manajemen keberagaman organisasi*. Alfabeta.