

Peran Budaya Perusahaan dalam Mewujudkan Iklim Kerja Inklusif: Penguatan Kepemimpinan sebagai Penggerak Perubahan Organisasi

Pretty Failasufa Aziza

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Krisnadwipayana

pretty_aziza@unkris.ac.id*

*corresponding author

Article Info	Abstrak
Article History <i>Received:</i> 09 December 2025 <i>Accepted:</i> 24 December 2025 <i>Published:</i> 31 Desember 2025	Budaya perusahaan berperan penting dalam membentuk interaksi, perilaku, dan pengalaman kerja karyawan, namun belum banyak penelitian yang menjelaskan bagaimana budaya tersebut dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mewujudkan iklim kerja inklusif. Kesenjangan ini muncul karena sebagian besar studi justru memposisikan inisiatif DEI sebagai pemicu perubahan budaya, bukan sebaliknya. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran budaya perusahaan dalam menciptakan iklim kerja inklusif dengan menekankan penguatan kepemimpinan sebagai faktor kunci. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review terhadap berbagai artikel terkini terkait kepemimpinan inklusif, budaya organisasi, implementasi DEI, dan iklim kerja. Analisis dilakukan melalui proses identifikasi, seleksi, dan sintesis temuan untuk menghasilkan pola konseptual yang terpadu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mendorong pembentukan budaya yang terbuka, adil, dan kolaboratif, yang selanjutnya menciptakan iklim kerja inklusif melalui rasa aman psikologis, keterlibatan, dan persepsi keadilan karyawan. Program dan praktik DEI memperkuat proses tersebut dengan menyediakan mekanisme institusional bagi internalisasi nilai budaya. Kesimpulannya, budaya perusahaan dapat dioperasionalkan sebagai instrumen strategis untuk membangun iklim kerja inklusif, dengan kepemimpinan sebagai penggerak utama transformasi organisasi
Kata Kunci Budaya Perusahaan; Kepemimpinan; Inklusif Keywords Corporate Culture; Leadership; Inclusion;	Abstract <i>Corporate culture plays a critical role in shaping employees' interactions, behaviors, and work experiences; however, limited research has examined how culture itself can be utilized as a strategic instrument to cultivate an inclusive work climate. This gap persists because most studies position DEI initiatives as the drivers of cultural change rather than viewing culture as the foundation that enables inclusivity. This study aims to analyze the role of corporate culture in creating an inclusive work climate by emphasizing leadership strengthening as a key determinant. A Systematic Literature Review (SLR) was conducted using recent studies on inclusive leadership, organizational culture, DEI implementation, and workplace climate. The analysis involved identifying, selecting, and synthesizing relevant literature to derive an integrated conceptual pattern. The findings indicate that inclusive leadership drives the development of a culture that promotes openness, fairness, and collaboration, which subsequently fosters an inclusive work climate through psychological safety, employee engagement, and perceptions of justice. DEI programs and practices further reinforce this process by providing institutional mechanisms for embedding cultural values. In conclusion, corporate culture can be operationalized as a strategic instrument</i>

Pendahuluan

Perkembangan organisasi modern ditandai oleh meningkatnya kesadaran akan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, setara, dan responsive terhadap keberagaman. Di Tengah dinamika globalisasi, perubahan teknologi, dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap praktik keberlanjutan sosial, perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengejar kinerja finansial, tetapi juga memastikan bahwa seluruh individu di dalam organisasi memperoleh kesempatan yang setara untuk berkembang. Dalam konteks ini, budaya Perusahaan memainkan peran penting sebagai sistem nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk perilaku serta pola interaksi di dalam organisasi. Budaya yang terbentuk, baik secara sadar maupun tidak, dapat menjadi landasan kuat dalam menciptakan ruang kerja yang inklusif atau sebaliknya menjadi hambatan bagi terciptanya inklusi yang berkelanjutan.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa upaya membangun lingkungan kerja inklusif tidak dapat dilepaskan dari budaya organisasi yang konsisten mendorong nilai keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI). Waynick (2023) menegaskan bahwa pasca pandemi COVID-19, perusahaan menghadapi preferensi dan pola kerja baru yang menuntut pemimpin untuk lebih adaptif dalam menerapkan strategi DEI, termasuk untuk tenaga kerja *hybrid* dan *remote*. Budaya organisasi yang inklusif perlu diwujudkan bukan hanya melalui slogan dan kebijakan semata, tetapi melalui internalisasi nilai, pola komunikasi, dan perilaku yang mencerminkan komitmen terhadap keterbukaan dan keadilan. Dalam konteks ini, budaya Perusahaan menjadi instrument krusial karena mampu memengaruhi cara organisasi memperlakukan kelompok dominan, subdominant, maupun kelompok marjinal sebagaimana dijelaskan Knox (2022) melalui analisis hubungan antara budaya dominan dan praktik komunikasi korporasi. Dengan demikian, perubahan budaya organisasi merupakan titik awal yang menentukan keberhasilan upaya inklusi.

Mewujudkan budaya kerja yang inklusif merupakan proses jangka Panjang yang membutuhkan konsistensi tindakan organisasi. Elnicki et al. (2023) menekankan bahwa pencapaian inklusi tidak bersifat instan, melainkan memerlukan perubahan structural dan komitmen jangka panjang yang diukur melalui pendekatan bertahap. Perubahan berbasis

budaya membutuhkan kolaborasi seluruh elemen organisasi, namun berbagai literatur menyebutkan bahwa pemimpin memegang posisi yang sangat strategis dalam menentukan arah perubahan. Pemimpin menjadi aktor sentral yang dapat memengaruhi cara organisasi memahami keberagaman, mengadopsi nilai-nilai inklusif, serta memastikan bahwa kebijakan DEI tidak berhenti sebagai formalitas, tetapi benar-benar diimplementasikan dalam praktik sehari-hari. Pemimpin juga bertanggung jawab memberikan teladan perilaku, memperkuat komunikasi, mengawasi pelaksanaan DEI, dan memastikan tidak ada kelompok yang terpinggirkan dalam proses organisasi.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memahami bagaimana budaya perusahaan dapat berfungsi sebagai alat untuk menciptakan iklim kerja yang inklusif. Meskipun topik mengenai DEI telah berkembang pesat, tetapi masih terdapat kesenjangan pemahaman mengenai bagaimana pemimpin dapat menggerakkan perubahan budaya secara efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini penting dilakukan karena praktik di berbagai organisasi menunjukkan bahwa upaya membangun inklusi sering kali terhambat oleh budaya lama yang eksklusif, bias struktural, serta lemahnya komitmen kepemimpinan. Dengan demikian, diperlukan kajian konseptual yang menelaah hubungan antara budaya Perusahaan, praktik kepemimpinan, dan proses pembentukan iklim kerja inklusif secara sistematis.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran budaya perusahaan dalam mewujudkan iklim kerja yang inklusif serta menjelaskan bagaimana kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama dalam proses transformasi tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengayaan kajian budaya organisasi dan inklusi, sekaligus menawarkan perspektif praktis mengenai strategi yang dapat diadopsi pemimpin dalam membangun budaya inklusif. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi yang ingin memperkuat nilai-nilai DEI dan meningkatkan keberlanjutan hubungan kerja yang adil dan setara.

Tinjauan Pustaka

Budaya organisasi merupakan fondasi yang membentuk cara individu memaknai, berinteraksi, dan berperilaku dalam perusahaan. Schein dan Bennis (2000) menekankan bahwa budaya berkembang dari nilai bersama dan asumsi dasar yang secara bertahap

mengarahkan pola kerja dan proses pengambilan keputusan. Dalam edisi revisi bukunya, Schein (2009) menegaskan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab strategis untuk memahami, menjaga, dan mengubah budaya agar selaras dengan dinamika organisasi modern. Budaya yang dikelola secara sadar terbukti berperan penting dalam menopang efektivitas, stabilitas, dan adaptasi organisasi. Sejalan dengan itu, U et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya yang dihargai, dihayati, diimplementasikan, dan dipertahankan anggota organisasi memiliki hubungan signifikan dengan keberhasilan jangka Panjang, meskipun banyak variabel budaya yang masih kurang dieksplorasi.

Dalam konteks keberagaman, budaya organisasi bukan hanya memfasilitasi integrasi, tetapi juga memengaruhi bagaimana kelompok dominan dan marjinal berinteraksi. Knox (2022) menunjukkan bahwa budaya dapat menciptakan kondisi komunikasi yang menekan suara kelompok marjinal melalui struktur Bahasa organisasi. Ia mengembangkan *Triangular Marginality Communications Model* yang menjelaskan interaksi antara kelompok dominan, subdominan, dan kelompok marginal. Temuan ini menegaskan pentingnya budaya yang benar-benar memberi ruang bagi keberagaman pengalaman. Puauschunder (2023) menambahkan bahwa keberagaman memiliki keunggulan perilaku yang signifikan karena dapat mengurangi bias, memperluas perspektif, dan mencegah *groupthink*, tetapi manfaat tersebut hanya muncul jika organisasi mampu menumbuhkan budaya yang inklusif. Voutsas dan Voutsas (2023) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa inisiatif DEI mampu mengubah sikap individu terhadap perbedaan dan mendorong metamorfosis budaya ke arah yang lebih aman dan setara. Temuan ini sejalan dengan Gonzales -Morales (2024), yang menunjukkan bahwa budaya kekuasaan yang toksik dapat ditransformasi menjadi *relational cultures* melalui pendekatan kepemimpinan yang etis, reflektif, dan berorientasi keberanian moral.

Peran kepemimpinan terbukti sangat menentukan keberhasilan penguatan budaya inklusif. Waynick (2023) menjelaskan bahwa dalam konteks kerja jarak jauh pascapandemi, kepemimpinan harus menggerakkan DEI melalui aspek kultur, komunikasi, dan keberanian moral untuk menegakkan nilai inklusif secara konsisten. Temuan ini sejalan dengan Bush (2025), yang melalui kajian 87 artikel mengidentifikasi bahwa kepemimpinan positif, yang ditandai empati, komunikasi yang inklusif, dan pendekatan berbasis kekuatan, secara signifikan meningkatkan efektivitas DEI. Kepemimpinan semacam ini menciptakan

lingkungan psikologis yang aman, memperkuat retensi, meningkatkan inovasi, dan mendorong budaya keadilan yang berkelanjutan. Zaman et al. (2024) menambahkan perspektif penting bahwa kepemimpinan inklusif juga membawa konsekuensi bagi pemimpinnya sendiri, ketika budaya organisasi belum mendukung nilai inklusif, pemimpin berisiko mengalami *role overload* dan stress. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan inklusif sangat dipengaruhi oleh kesiapan budaya organisasi.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia juga memainkan peran kunci dalam penerapan DEI. Judijanto et al. (2023), melalui analisis bibliometrik, menemukan bahwa HR memiliki peran strategis dalam membangun budaya inklusif melalui kebijakan yang sensitif terhadap keberagaman, kesejahteraan psikologis, dan keterlibatan karyawan. Kipara (2025) menambahkan bahwa transformasi praktik SDM modern, termasuk digitalisasi HR, fleksibilitas kerja, dan integrasi DEI, masih berada pada tingkat implementasi rendah meskipun karyawan memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya perubahan tersebut. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa komitmen kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi faktor penentu apakah inisiatif DEI dapat diterapkan secara nyata.

Penguatan budaya inklusif juga berdampak pada keterlibatan dan pengalaman kerja karyawan. Mathew dan Jayaseelan (2025) menunjukkan bahwa inisiatif DEI berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan karena menciptakan rasa dihargai, kesetaraan yang adil, serta kolaborasi antargenerasi. Temuan ini sejalan dengan Bruni et al. (2023) yang mengembangkan metrik DEI berbasis manusia dan menunjukkan bahwa DEI yang diterapkan secara holistik meningkatkan rasa memiliki, representasi, serta efektivitas aktivitas organisasi. Samuel et al. (2023) menegaskan bahwa organisasi yang ingin memperkuat DEI menyediakan pelatihan kompetensi budaya, memperkuat kapasitas organisasi, dan mengaktifkan *Employee Resource Groups* sebagai ruang aman bagi kelompok marginal. Perspektif praktis juga datang dari artikel kepemimpinan perawatan Kesehatan modern, yang menekankan bahwa DEI dan *belonging* hanya dapat berjalan bila organisasi tidak memosisikan DEI sebagai slogan, tetapi sebagai komitmen budaya jangka Panjang yang diwujudkan melalui kebijakan, pelatihan, dan akuntabilitas kepemimpinan (Orr, 2025; *Nurse Leader*, 2024)

Selain sektor korporasi, penerapan DEI juga terbukti penting dalam sektor layanan publik dan kesehatan. Orr et al. (2025) menunjukkan bahwa representasi tenaga kerja yang inklusif dalam sektor kanker meningkatkan kepercayaan pasien, hasil klinis, dan efektivitas pelayanan. Hal ini menegaskan bahwa budaya inklusif tidak hanya berdampak pada pengalaman internal karyawan, tetapi juga pada kualitas layanan organisasi secara keseluruhan.

Secara umum, literatur menegaskan bahwa transformasi budaya menuju inklusivitas merupakan proses jangka panjang yang memerlukan komitmen kepemimpinan, peran HR yang strategis, dan mekanisme organisasi yang mendukung pembelajaran kolektif. Budaya inklusif terbukti meningkatkan kualitas interaksi, mengurangi bias struktural, dan memperkuat kolaborasi antarindividu dari beragam latar belakang. Namun demikian, banyak studi masih memposisikan DEI sebagai pemicu perubahan budaya, sementara sedikit penelitian yang melihat bagaimana budaya organisasi itu sendiri, yang dibentuk dan dijaga oleh kepemimpinan, dapat menjadi instrument strategis untuk menciptakan iklim kerja inklusif. Celah ini penting untuk dijumpai melalui penelitian yang menempatkan budaya perusahaan sebagai alat transformasi menuju inklusivitas yang berkelanjutan.

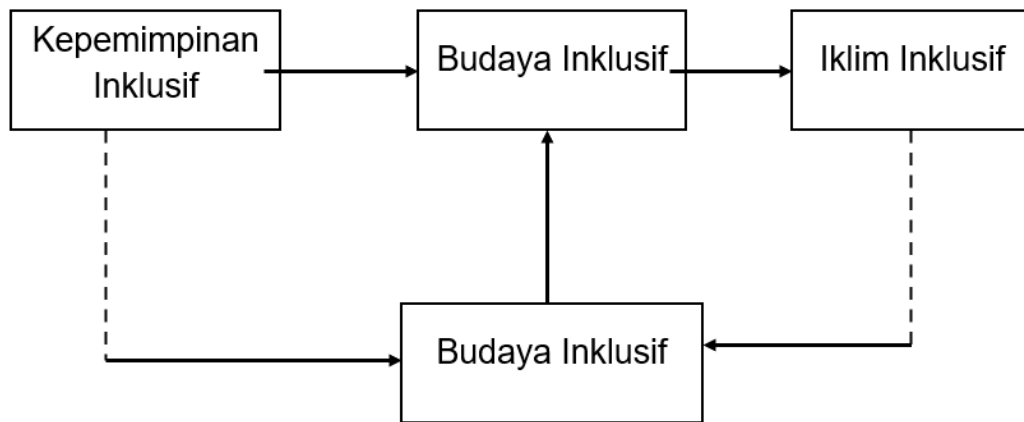
1. Kerangka Model

Berdasarkan sintesis literatur, kepemimpinan inklusif berperan sebagai penggerak utama yang membentuk dan mengarahkan budaya organisasi menuju nilai-nilai yang lebih adil, terbuka, dan partisipatif. Pemimpin inklusif menanamkan norma melalui keteladanan, komunikasi yang menghargai, keberanian moral, dan kemampuan mengelola bias. Budaya inklusif yang terbentuk kemudian memengaruhi iklim kerja sehari-hari, yang tercermin dari rasa aman psikologis, keterlibatan, penghargaan terhadap perbedaan, dan persepsi keadilan.

Program dan praktik DEI bertindak sebagai katalis yang memperkuat dua jalur utama: 1) memperkuat efektivitas kepemimpinan dalam menanamkan nilai budaya, 2) memastikan budaya inklusif diterjemahkan ke dalam pengalaman nyata melalui pelatihan, kebijakan, ERG, evaluasi rutin, dan mekanisme representasi. Ketika budaya dan iklim inklusif terinternalisasi, organisasi cenderung memperoleh dampak positif berupa meningkatnya *engagement*, inovasi, retensi, kolaborasi, serta kesejahteraan karyawan.

Dengan demikian, model konseptual penelitian ini memaparkan hubungan: Kepemimpinan inklusif → Budaya inklusif → Iklim inklusif → Dampak positif, dengan program dan praktik DEI sebagai penguat kedua jalur transformasi tersebut.

Kerangka Model



Gambar 1

Hubungan: Kepemimpinan inklusif, Budaya inklusif, Iklim inklusif, Dampak positif

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menelaah secara komprehensif hubungan antara budaya perusahaan, kepemimpinan, dan iklim kerja inklusif. Metode ini dipilih karena penelitian tidak menggunakan data primer dan bertujuan mengintegrasikan bukti ilmiah dari berbagai sumber yang telah terpublikasi. SLR memungkinkan peneliti menelusuri, menyeleksi, dan mensintesis literatur secara sistematis sehingga menghasilkan pemahaman yang utuh mengenai mekanisme bagaimana budaya organisasi dapat digunakan sebagai instrumen strategis untuk menciptakan inklusivitas, sekaligus bagaimana kepemimpinan berperan memperkuat proses tersebut. Pendekatan ini mengikuti praktik umum penelitian manajemen yang memanfaatkan telaah sintesis untuk mengidentifikasi pola dan hubungan konseptual lintas studi tanpa harus melakukan pengumpulan data lapangan.

1. Subjek dan Bahan Penelitian

Subjek penelitian bukan berupa individu tau responden, melainkan kumpulan artikel ilmiah yang relevan dengan fokus penelitian. Artikel yang ditelaah meliputi publikasi yang membahas budaya organisasi, kepemimpinan dalam konteks DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*), dan iklim kerja inklusif dalam berbagai konteks organisasi. Bahan penelitian diperoleh dari basis data terindeks seperti Web of Science, Sinta, dan Google Scholar, yang dipilih karena menyediakan akses pada literatur bereputasi dan telah melalui proses penelaahan sejawat. Artikel yang diikutkan mencakup studi empiris, studi konseptual, maupun tinjauan teoritis yang memberikan kontribusi terhadap pemahaman hubungan antara budaya, kepemimpinan, dan inklusivitas.

2. Desain dan Prosedur Penelitian

Desain penelitian mengikuti tahapan sistematis yang lazim digunakan dalam SLR, yaitu identifikasi, seleksi, dan sintesis. Pada tahap identifikasi, artikel diperoleh menggunakan kata kunci seperti *corporate culture*, *inclusive climate*, *inclusive leadership*, *DEI initiatives*, dan istilah lain yang relevan. Pada tahap seleksi, artikel disaring melalui pembacaan judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaiannya dengan topik. Artikel yang tidak relevan atau tidak menyediakan kontribusi empiris maupun konseptual yang dibutuhkan dieliminasi. Artikel yang memenuhi kriteria kemudian dibaca secara lengkap untuk memastikan kelayakan inklusi. Prosedur ini memastikan bahwa literatur yang dianalisis memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian dan dapat memberikan kontribusi pada analisis sintesis.

3. Teknik Pengambilan Sampel Literatur

Pengambilan sampel literatur dilakukan menggunakan *purposive sampling*, yakni pemilihan artikel secara sengaja berdasarkan kesesuaian substansi dengan fokus penelitian. Hanya artikel yang membahas budaya organisasi, kepemimpinan, atau inklusivitas dalam konteks kerja yang dimasukkan sebagai sampel analisis. Teknik ini memungkinkan peneliti menyeleksi literatur yang paling relevan dari ratusan publikasi yang tersedia tanpa harus menggunakan pendekatan probabilistik, yang tidak diperlukan dalam SLR. Artikel yang terpilih mewakili berbagai sektor seperti korporasi, pendidikan, layanan Kesehatan, atau organisasi nirlaba, sehingga memberikan

gambaran yang kaya mengenai variasi budaya dan praktik kepemimpinan dalam menciptakan inklusi.

4. Instrumen Ekstraksi Data

Instrumen penelitian berupa lembar ekstraksi literatur yang disusun untuk mencatat secara sistematis beberapa aspek penting dari setiap artikel, seperti tujuan penelitian, konteks organisasi, metode yang digunakan, serta temuan yang berkaitan dengan budaya Perusahaan, kepemimpinan, dan iklim kerja inklusif. Instrumen ini memungkinkan peneliti membandingkan temuan lintas studi secara konsisten, sekaligus memudahkan identifikasi pola konseptual. Lembar ekstraksi berfungsi sebagai alat bantu utama dalam proses sintesis data sehingga analisis dapat dilakukan secara terstruktur dan transparan.

5. Variabel dan Fokus Analisis

Variabel yang dianalisis mencakup budaya perusahaan, kepemimpinan, dan iklim kerja inklusif. Dalam penelitian ini, variabel tidak diukur secara numerik sebagaimana dalam penelitian survei, tetapi dipahami sebagai konstruksi konseptual yang muncul dari temuan studi yang ditelaah. Fokus analisis diarahkan pada bagaimana budaya perusahaan berfungsi dalam menciptakan lingkungan yang inklusif, bagaimana kepemimpinan memperkuat atau melemahkan proses tersebut, serta faktor-faktor organisasi yang memediasi hubungan tersebut. Dengan demikian, analisis variabel dilakukan melalui pendekatan konseptual, bukan melalui pengukuran statistik inferensial.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan pengunduhan artikel dari berbagai basis data akademik. Setelah artikel terkumpul, peneliti melakukan pembacaan penuh untuk menilai kesesuaiannya dan mencatat informasi penting ke dalam instrumen ekstraksi. Proses ini dilakukan secara manual untuk memastikan pemahaman mendalam terhadap isi artikel dan meminimalkan kesalahan interpretasi.

7. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *thematic synthesis*, yaitu analitis yang mengelompokkan temuan artikel ke dalam tema-tema utama. Pendekatan ini umum digunakan dalam penelitian manajemen dan ilmu sosial untuk merangkum dan

mengintegrasikan temuan secara sistematis. Sistesis tematik memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola hubungan antara budaya organisasi dan iklim kerja inklusif, serta peran kepemimpinan dalam menggerakkan perubahan tersebut. Analisis dilakukan secara kualitatif komparatif antarartikel tanpa memerlukan penggunaan model statistik kompleks. Tabulasi sederhana dapat digunakan untuk mendukung pemetaan literatur, tetapi tidak menjadi fokus analisis utama. Hasil sintesis menjadi dasar pembentukan kerangka konseptual penelitian dan penarikan simpulan teoritis.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Bagian ini menyajikan temuan sistematis dari proses penelusuran literatur terkait kepemimpinan inklusif, budaya organisasi inklusif, iklim kerja inklusif, serta peran program DEI dalam memperkuat hubungan antarvariabel tersebut. Hasil disusun berdasarkan konsistensi pola temuan di berbagai artikel yang direview.

1. Temuan tentang Peran Kepemimpinan dalam Pembentukan Budaya Inklusif

Sebagian besar artikel menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap pembentukan budaya organisasi. Artikel-artikel yang direview memperlihatkan bahwa :

- a. Pemimpin berperan dalam menanamkan nilai, norma, dan perilaku yang mendorong keberagaman dan keterbukaan
- b. Kepemimpinan inklusif dikaitkan dengan praktik komunikasi yang terbuka dan pemberdayaan anggota tim
- c. Beberapa artikel mencatat adanya konsekuensi beban peran pada pemimpin inklusif Ketika organisasi belum siap secara struktural

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan menjadi sumber utama inisiasi perubahan budaya.

2. Temuan tentang Budaya Organisasi sebagai Dasar Pembentukan Iklim Inklusif

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa budaya inklusif ditandai oleh internalisasi nilai keberagaman, struktur komunikasi yang adil, dan norma kerja yang non-diskriminatif. Temuan konsisten pada beberapa artikel memperlihatkan bahwa :

- a. Budaya mengatur pola interaksi antarindividu dan menciptakan ruang yang memungkinkan pengalaman inklusif muncul
- b. Budaya yang adaptif dan berorientasi dialog berkontribusi pada terciptanya persepsi positif karyawan mengenai keadilan dan keamanan psikologis
- c. Budaya lama yang bersifat hierarkis atau eksklusif memiliki potensi menciptakan hambatan komunikasi dan keterlibatan

Temuan ini memperlihatkan bahwa budaya menjadi mekanisme internal yang mempengaruhi kualitas pengalaman kerja karyawan.

3. Temuan tentang Program dan Prakti DEI

Hasil kajian menunjukkan bahwa program DEI menjadi mekanisme yang memperkuat perubahan budaya dan iklim kerja. Program DEI yang diangkat dalam artikel mencakup pelatihan kompetensi, *Employee Resource Group* (ERG), *redesign* kebijakan HR, hingga metrik evaluasi DEI. Artikel-artikel tersebut menunjukkan bahwa :

- a. Program DEI membantu mempercepat internalisasi nilai inklusif
- b. DEI menyediakan struktur yang memudahkan organisasi mengatasi bias dan mendukung representasi kelompok berbeda
- c. Implementasi DEI di berbagai sektor berbeda cukup bervariasi, dengan beberapa temuan menunjukkan rendahnya Tingkat implementasi meskipun kesadaran karyawan tinggi.

Temuan ini menunjukkan peran DEI sebagai instrument operasional pendukung transformasi budaya.

4. Temuan tentang Iklim Kerja Inklusif dan Dampaknya

Hasil literatur memperlihatkan bahwa iklim inklusif tercermin dari persepsi karyawan terhadap keamanan psikologis, kesempatan yang adil, dan penerimaan identitas personal. Beberapa artikel menunjukkan bahwa :

- a. Iklim inklusif berhubungan dengan keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, rasa memiliki, dan kualitas hubungan kerja
- b. Di sektor kesehatan, iklim inklusif berdampak pada kepercayaan pasien dan kualitas layanan
- c. Iklim yang inklusif menjadi indikator bahwa nilai-nilai budaya telah terimplementasi secara nyata

Temuan ini menunjukkan konsistensi hubungan antara iklim kerja dan hasil organisasi.

Tabel 1.
Ringkasan Temuan SLR Mengenai Kepemimpinan, Budaya, DEI, dan Iklim Inklusif

Tema Temuan	Ringkasan Fakta
Kepemimpinan	Pemimpin menjadi penggerak utama nilai inklusif, muncul risiko <i>role overload</i> pada pemimpin Ketika struktur belum mendukung
Budaya	Budaya menentukan pola interaksi, memberi ruang atau hambatan bagi pengalaman inklusif. Budaya relasional lebih adaptif dibanding kultur kekuasaan
Program DEI	Menjadi katalis perubahan, membantu internalisasi nilai, menyediakan struktur dan kebijakan, implementasi bervariasi antarorganisasi
Iklim Inklusif	Dirasakan melalui keadilan, keamanan psikologis, dan penerimaan. Berpengaruh pada <i>engagement</i> , kepuasan, dan kinerja karyawan

Pembahasan

Bagian ini menginterpretasikan temuan SLR dan menghubungkannya dengan tujuan penelitian, yaitu menganalisis peran budaya perusahaan dalam menciptakan iklim kerja inklusif serta bagaimana kepemimpinan memperkuat proses tersebut.

1. Kepemimpinan sebagai Penggerak Utama Transformasi Budaya

Hasil memperlihatkan bahwa kepemimpinan inklusif memainkan peran fundamental dalam mengarahkan perubahan budaya. Temuan dari berbagai artikel konsisten menunjukkan bahwa pemimpin membentuk nilai-nilai organisasi melalui Tindakan, komunitas, dan kebijakan. Pembahasan ini menegaskan bahwa proses transformasi budaya tidak muncul secara organik, tetapi merupakan hasil dari intervensi kepemimpinan yang berkelanjutan.

Temuan mengenai *role overload* memperkaya pemahaman bahwa kepemimpinan inklusif membutuhkan dukungan struktural agar tidak menimbulkan tekanan berlebih pada

pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memerlukan ekosistem budaya yang siap menerima perubahan.

2. Budaya Organisasi sebagai Medium Pembentukan Pengalaman Inklusif

Hasil mengindikasikan bahwa budaya menjadi mediator penting antara kepemimpinan dan iklim inklusif. Budaya yang inklusif memungkinkan nilai keberagaman diterjemahkan ke dalam proses kerja, norma interaksi, dan struktur komunikasi. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi tidak dapat menciptakan iklim inklusif tanpa terlebih dahulu membangun budaya yang mendukungnya.

Studi mengenai *relational culture* menunjukkan bahwa budaya dapat ditransformasi dari bentuk yang toksik menjadi lebih aman atau suportif. Pembahasan ini menunjukkan bahwa budaya adalah faktor strategis yang menentukan apakah nilai inklusi dapat dirasakan dalam keseharian karyawan.

3. Program dan Praktik DEI sebagai Katalis Perubahan

Pembahasan temuan menunjukkan bahwa program DEI memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan budaya serta antara budaya dan iklim. DEI menyediakan alat formal seperti pelatihan, ERG, kebijakan keberagaman, dan metrik evaluasi yang mempercepat internalisasi nilai-nilai.

Variasi implementasi menunjukkan bahwa keberhasilan DEI tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program, tetapi dipengaruhi oleh kesiapan budaya dan komitmen kepemimpinan.

4. Iklim Inklusif sebagai Indikator Efektivitas Transformasi Budaya

Pembahasan menunjukkan bahwa iklim inklusif adalah manifestasi dari bagaimana nilai-nilai budaya diterapkan secara nyata. Ketika budaya inklusif berhasil dibangun, karyawan melaporkan pengalaman kerja yang lebih positif, tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, dan rasa aman psikologis.

Dampak iklim inklusif di sektor pelayanan publik memperkuat argument bahwa inklusivitas tidak hanya memberi manfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi penerima layanan. Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa budaya perusahaan tidak hanya menjadi wadah nilai, tetapi juga alat strategis untuk menciptakan iklim kerja inklusif yang berkelanjutan.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif merupakan penggerak utama dalam pembentukan budaya perusahaan yang mendukung nilai keberagaman, keadilan, dan keterbukaan. Kepemimpinan mampu mengarahkan transformasi budaya melalui penanaman nilai, komunikasi, dan tindakan yang konsisten dengan prinsip inklusivitas. Budaya yang inklusif kemudian terbukti menjadi dasar terciptanya iklim kerja yang aman, adil, dan suportif bagi seluruh anggota organisasi. Iklim inklusif tercermin dari meningkatnya rasa memiliki, keterlibatan, dan persepsi positif karyawan terhadap keadilan serta kualitas hubungan kerja. Program dan praktik DEI ditemukan berperan sebagai mekanisme pendukung yang mempercepat internalisasi nilai budaya serta memperkuat penerjemahan budaya ke dalam pengalaman kerja nyata. Keterpaduan kepemimpinan, budaya, dan praktik DEI menghasilkan dampak positif berupa peningkatan kolaborasi, inovasi, retensi, serta kualitas layanan organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa budaya perusahaan tidak hanya menjadi wabah nilai, tetapi dapat berfungsi sebagai alat strategis dalam menciptakan iklim kerja inklusif yang berkelanjutan. Implikasi praktisnya, organisasi perlu memastikan bahwa kepemimpinan diberi kapasitas, ruang, dan dukungan struktural untuk menggerakkan transformasi budaya. Selain itu, keberhasilan penerapan inklusivitas membutuhkan desain program DEI yang konsisten dan selaras dengan kultur organisasi. Penelitian selanjutnya dapat memperluas temuan ini dengan menguji hubungan antarvariabel secara empiris pada berbagai sektor, mengidentifikasi faktor penghambat implementasi DEI, atau mengeksplorasi peran teknologi dan digitalisasi dalam memperkuat budaya dan iklim kerja inklusif.

Daftar Pustaka

- Bruni, S., Shenberger-Trujillo, J., Clark, T., Erickson, I., Toumbeva, T., & Meyer, S. (2023). *Promoting DEI*. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting. <https://doi.org/10.1177/21695067231192523>
- Bush, J. A. (2025). Positive leadership and diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives: An integrative framework. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(2), 45–62.
- González-Morales, M. G. (2025). From toxic to brave organizations: Transforming power

- cultures into relational cultures. *Organizational Dynamics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101203>
- Judijanto, L., Noor, A., & Muhtadi, M. A. (2025). DEI in the workplace: A bibliometric perspective on the role of HR in building inclusive cultures. *West Science Social and Humanities Studies*, 3(2), 206–217.
- Kipara, J. K. (2025). Transformation of human resource practices following evolving needs of the modern workforce in Arusha City. *Journal of Policy and Development Studies*, 4(1), 90–98. <https://doi.org/10.51317/jpds.v4i1.856>
- Knox, A. L. (2022). Diversity, equity & inclusion (DEI): Interconnecting dominant and subdominant culture to understand the language of marginalized groups in a corporate setting. In *Proceedings of the International Crisis and Risk Communication Conference* (pp. 12–15). <https://doi.org/10.30658/icrcc.2022.02>
- Orr, A., Carter, T., Schatz, A. A., Manley, E., Tucker, R., & Denlinger, C. S. (2025). NCCN Policy Summit: Advancing diversity, equity, and inclusion in the cancer workforce. *Journal of the National Comprehensive Cancer Network*, 23(9), 349–352. <https://doi.org/10.6004/jnccn.2025.7049>
- Puaschunder, J. M. (2023). Behavioral advantages of diversity: Strategies to make inclusivity work in the age of corporate social justice. *SSRN Electronic Journal*, 1–32. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4327496>
- Schein, E., & Bennis, W. (2000). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. Quality Management Journal. <https://doi.org/10.1080/10686967.2000.11918928>
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (New and revised ed.). Jossey-Bass.
- (Review by Greta Ford, Northern Kentucky University)
- Stamps, D. C. (2024). Diversity, equity, inclusion, and belonging is not a one-time fix: An enduring program requires ongoing efforts by nurse leaders in the workplace. *Nurse Leader*, 22(3), 211–216.
- U, A. O., Joshua, A. A., Chukwu, A. O., & Adesanmi, T. (2020). Corporate culture and organisational performance: A review of literature. *The International Journal of Business & Management*, 8(12), 188–197.

- <https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/156524>
- Voutsas, K., & Voutsas, C. (2024). Achieving organizational metamorphosis through developing a diversity, equity, and inclusion initiative. *Journal of Business Diversity*, 24(2), 82–94. <https://doi.org/10.33423/jbd.v24i2.7123>
- Waynick, R. (2023). DEI leadership initiatives for inclusion of a remote workforce. *International Journal on Social and Education Sciences*, 5(4), 822–832. <https://doi.org/10.46328/ijonses.597>
- Zaman, K., Siddique, A. N., Badar, K., & Qureshi, A. R. (2025). *The stress-inducing potential of inclusive leadership: Does resilience help?* *International Journal of Project Management*.