



Inklusi sebagai Dimensi Etika Kerja Modern: Implikasinya terhadap Kinerja dan Kesejahteraan SDM Perguruan Tinggi

Florensia^{1*}, Arya Budi Sutopo², Amanah Rahmadhani³, Balqis Fadhillah I.P⁴, Locita Dara R⁵, Amanda Indah N.A⁶

¹⁻⁶ Universitas Sahid Surakarta, Indonesia

*Penulis Korespondensi: florensia13579@gmail.com

Abstract. In higher education, the level of lecturer involvement in decision-making and professional development varies. Some lecturers feel unappreciated or not fully involved, which impacts their morale, collaboration, and sense of well-being. This study aims to analyze how the implementation of inclusive workplace policies can affect lecturers' work outcomes and well-being. The method used was descriptive-analytical literature research, collecting and analyzing scientific articles and journals published in the last five years that are relevant to the academic world. The results show that an inclusive work environment can improve work morale, creativity, and collaboration among lecturers. An inclusive environment also makes lecturers feel psychologically safe and open to communication. Furthermore, an inclusive environment also reduces stress and conflict among colleagues, thereby improving the physical and mental well-being of lecturers. These findings suggest that inclusiveness is not only an ethical principle but also an effective way to improve performance, engagement, and quality of work life in academic environments.

Keywords: Academic Environment; Inclusion; Inclusive Leadership; Lecturer Performance; Work Well-being.

Abstrak. Di lingkungan perguruan tinggi, tingkat keterlibatan dosen dalam membuat keputusan dan meningkatkan kemampuan profesional mereka berbeda-beda. Beberapa dosen merasa tidak dihargai atau belum sepenuhnya terlibat, yang berdampak pada semangat kerja, kerja sama, dan rasa nyaman mereka dalam bekerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan kebijakan inklusif di tempat kerja dapat memengaruhi hasil kerja dan kesejahteraan dosen. Metode yang digunakan adalah penelitian literatur deskriptif-analitis, dengan mengumpulkan dan menganalisis artikel dan jurnal ilmiah yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir serta relevan dengan dunia akademik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dapat meningkatkan semangat bekerja, kreativitas, dan kerja sama antar dosen. Lingkungan yang inklusif juga membuat dosen merasa aman secara psikologis dan terbuka berkomunikasi. Selain itu, lingkungan yang inklusif juga mengurangi rasa stres dan konflik antar rekan kerja, sehingga meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental para dosen. Temuan ini menunjukkan bahwa inklusif bukan hanya prinsip etika, tetapi juga cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja, keterlibatan, dan kualitas hidup kerja di lingkungan akademik.

Kata Kunci: Inklusi; Kepemimpinan Inklusif; Kesejahteraan Kerja; Kinerja Dosen; Lingkungan Akademik.

1. LATAR BELAKANG

Inklusi di tempat kerja adalah kondisi di mana setiap orang merasa dihargai, diterima, dan memiliki kesempatan yang sama untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan di organisasi. Prinsip inklusi mendorong pengakuan terhadap perbedaan, perlakuan yang adil, serta komunikasi yang terbuka, sehingga setiap orang bisa memberikan kontribusi yang terbaik. Di perguruan tinggi, inklusi terlihat dari keterlibatan dosen dalam mengambil keputusan akademik, akses untuk berkembang secara profesional, serta pengakuan terhadap kerja yang mereka lakukan.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja yang inklusif memberikan dampak positif terhadap perilaku dan kinerja individu. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif mendorong kerja sama antar rekan, mendorong sikap bantu-

membantu, serta menciptakan suasana yang mendukung kolaborasi. Lingkungan kerja yang inklusif juga membantu membangun rasa aman psikologis, di mana seseorang merasa nyaman berbicara bebas, menyampaikan ide, dan bekerja tanpa merasa diperlakukan tidak adil atau terbebani. Hal ini sangat penting bagi dosen agar bisa fokus pada tugas akademik, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Selain berdampak pada kinerja, inklusi juga berkaitan dengan kesejahteraan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung partisipasi dan mendapat dukungan sosial bisa menurunkan stres, meningkatkan semangat bekerja, serta membantu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dosen yang bekerja di lingkungan inklusif biasanya merasa lebih nyaman secara psikologis, lebih termotivasi, dan lebih puas dengan kerja mereka.

Meskipun hubungan antara inklusi, kinerja, dan kesejahteraan sudah banyak dibahas, sebagian besar penelitian masih fokus pada sektor bisnis atau organisasi umum. Penelitian yang khusus mengenai dosen di perguruan tinggi masih sedikit, terutama yang menggali informasi dari literatur yang terbuka dan bisa diverifikasi. Padahal, dosen memiliki peran penting dalam pelaksanaan tiga fungsi perguruan tinggi, jadi kualitas lingkungan kerja mereka sangat berpengaruh terhadap kualitas pendidikan tinggi.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana inklusi sebagai bagian dari etika kerja modern mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan dosen di perguruan tinggi melalui pendekatan studi literatur. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai pentingnya penerapan inklusi di lingkungan akademik serta menjadi dasar untuk pengembangan kebijakan dan praktik kerja yang lebih inklusif pada perguruan tinggi.

2. KAJIAN TEORITIS

Inklusi dalam Lingkungan Kerja

Inklusi tempat kerja mengacu pada keadaan organisasi di mana setiap orang merasa dihargai, diterima, dan diberi kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam kegiatan institusional. Konsep ini memprioritaskan pengakuan keragaman, perlakuan yang adil, dan komunikasi yang transparan, memungkinkan individu untuk berkontribusi secara maksimal. Dalam lembaga pendidikan tinggi, inklusi berarti bahwa dosen menerima kesempatan yang sama dalam proses pengambilan keputusan, pengembangan profesional, dan pengakuan atas kontribusi mereka.

Studi yang diterbitkan di *Frontiers in Psychology* merupakan bukti empiris yang mendukung hasil positif terkait dengan kepemimpinan inklusif. Qasim et al. (2022)

menganalisis tanggapan dari lebih dari 400 peserta dan melaporkan bahwa praktik kepemimpinan inklusif terbukti positif berpengaruh terhadap perilaku membantu (*helping behaviors*) di antara pekerja, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang inklusif menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kerja sama dan dukungan antar kolega.

Selain itu, iklim kerja yang inklusif mendorong keamanan psikologis. Sebuah studi selanjutnya oleh Wibisana (2025) menyoroti bahwa, iklim organisasi yang inklusif dapat mengurangi stres, meningkatkan rasa aman yang dirasakan, dan mendorong komunikasi terbuka antara rekan kerja dan atasan. Kondisi ini sangat penting bagi dosen untuk berkonsentrasi pada tugas-tugas akademik tanpa beban konflik atau ketidakadilan yang dirasakan.

Oleh karena itu, inklusi berfungsi bukan hanya sebagai prinsip etika tetapi juga sebagai elemen dasar yang mendukung produktivitas, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan, termasuk dosen universitas.

Hubungan antara Inklusi dan Kinerja Kerja

Suasana yang bersahabat dan inklusif memiliki dampak besar pada kinerja individu dan kolektif. Dosen yang merasa dihargai biasanya lebih termotivasi, kreatif, dan aktif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Inklusi menumbuhkan rasa memiliki, kepercayaan diri, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan dan rekan-rekan mereka. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif menciptakan *psychological safety climate*, suasana di mana individu merasa aman untuk mengemukakan ide dan berkontribusi tanpa rasa takut, yang berdampak pada peningkatan keterlibatan kerja di organisasi publik (Wibisana, 2025). Selain itu, studi lain menemukan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif pada kinerja tim, memperkuat kolaborasi dan efektivitas tim dalam mencapai tujuan bersama (Wahyudi, 2025). Oleh karena itu, inklusi tidak hanya berpengaruh secara sosial tetapi juga memberikan konsekuensi nyata terhadap hasil kerja. Suasana inklusif memungkinkan dosen dan anggota organisasi lain untuk lebih fokus dalam menjalankan tugas akademik, penelitian, dan pelayanan kepada masyarakat.

Hubungan antara Inklusi dan Kesejahteraan Kerja

Kesejahteraan kerja meliputi aspek psikologi, emosi, dan fisik di mana seseorang merasa aman, puas, dan seimbang saat menjalani aktivitas kerja (Budiharto & Athirah, 2024). Suasana inklusif berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan kerja dengan menciptakan perasaan dihargai dan didukung oleh atasan serta rekan-rekan sejawat.

Penelitian yang dipublikasikan di BMC Psychology (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif memiliki hubungan positif dengan kesejahteraan kerja, termasuk

energi di tempat kerja (*vigor*) yang mendukung keterlibatan dan motivasi di tempat kerja (Liu et al., 2024). Ketika atasan memberikan dukungan pada partisipasi dan menghargai dukungan individu, para karyawan atau dosen mengalami peningkatan motivasi dan kualitas kehidupan kerja.

Di samping itu, inklusi berperan dalam mengurangi stres serta konflik antarpribadi. Dosen yang merasakan dukungan dalam lingkungan inklusif cenderung lebih mampu menyeimbangkan tuntutan profesional dengan kehidupan pribadi mereka, sehingga kesehatan fisik dan mental tetap terjaga (Simangunsong, 2025). Dengan demikian, inklusi memberikan kontribusi terhadap kinerja serta kualitas hidup kerja dosen.

Inklusi, Budaya Organisasi, dan Pengelolaan Konflik di Lingkungan Kerja Akademik

Inklusi di lingkungan kerja tidak hanya memengaruhi kinerja dan kesejahteraan, tetapi juga berperan penting dalam pengelolaan konflik dan pembentukan budaya kerja yang sehat. Lingkungan kerja yang inklusif menciptakan rasa saling menghargai, komunikasi yang terbuka, dan dukungan sosial antara atasan dan karyawan. Ketika konflik muncul, budaya kerja yang inklusif membantu menyelesaiannya secara konstruktif dan mencegahnya agar tidak memburuk, sehingga mengurangi dampak negatif terhadap produktivitas dan kesehatan mental.

Penelitian yang menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan menunjukkan bahwa dukungan dari organisasi terhadap kesejahteraan (*well-being*) serta kebijakan yang menerima perbedaan dan memberikan akses yang adil untuk peluang kerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan nyaman secara mental (Zega, 2025). Analisis ini menekankan bahwa organisasi yang inklusif biasanya memiliki sistem yang lebih baik dalam menghadapi konflik dan tekanan kerja, sehingga dapat menjaga perasaan aman dan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (*employee well-being*).

Selanjutnya, implementasi prinsip inklusi melalui kerangka *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) terbukti berkorelasi dengan peningkatan keterlibatan dan komitmen karyawan di organisasi, di mana *psychological safety* berperan sebagai mediator yang kuat dalam hubungan tersebut, mencerminkan lingkungan yang aman dan terbuka bagi setiap individu untuk berkomunikasi dan berkolaborasi tanpa takut akan konsekuensi negatif, yang pada gilirannya membantu pengelolaan konflik interpersonal di tempat kerja (Kalla et al., 2025).

Penelitian tentang manajemen konflik dalam konteks pendidikan juga menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif dan fleksibel dalam menyelesaikan konflik, yang sesuai dengan prinsip inklusi, dapat menciptakan strategi pengelolaan konflik yang lebih efektif dan responsif

terhadap kebutuhan karyawan atau anggota organisasi (Purnamasari et al., 2025). Pendekatan seperti ini membantu organisasi akademik mengurangi konflik struktural dan interpersonal, yang pada akhirnya memperkuat hubungan kerja yang sehat dan produktif.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk melihat bagaimana inklusi sebagai elemen kerja etika modern berhubungan dengan kinerja dan kesejahteraan dosen di perguruan tinggi. Banyak penelitian relevan yang diterbitkan dalam jurnal yang dapat diakses secara publik, yang memungkinkan analisis berdasarkan bukti empiris tanpa melakukan penelitian lapangan langsung. Ini adalah alasan mengapa metode ini dipilih. Sumber data yang digunakan adalah artikel yang relevan dan dipublikasikan dalam lima tahun terakhir (dari 2020 hingga 2025).

Sumber Data

Sumber data terdiri dari artikel ilmiah dan jurnal yang diterbitkan secara open access, seperti Frontiers, BMC, dan DOAJ. Artikel dipilih berdasarkan relevansi topik, keterbukaan akses, dan kualitas ilmiah. Kriteria inklusi meliputi: membahas inklusi, kinerja kerja, atau kesejahteraan kerja yang relevan dengan dunia akademik, dan diterbitkan dalam 5 tahun terakhir.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi secara tematis. Langkah-langkahnya meliputi:

- a. Memilih artikel berdasarkan kriteria inklusi atau eksklusi.
- b. Membaca dan menandai informasi tentang ide-ide tentang inklusi, kinerja, dan kesejahteraan kerja.
- c. Mengelompokkan hasil berdasarkan variabel dan hubungan antarvariabel.
- d. Mengidentifikasi variabel dan hubungan antarvariabel. Menyusun temuan untuk menentukan kesimpulan penelitian.

Dengan analisis ini, peneliti dapat membuat kesimpulan berdasarkan bukti tanpa melakukan penelitian lapangan. Selain itu, analisis ini masih memiliki validitas ilmiah karena menggunakan jurnal ilmiah.

Keunggulan Metode Studi Literatur

Ada beberapa keunggulan dari pendekatan ini.

- a. Praktis dan efektif karena menggunakan data yang tersedia.

- b. Hasil analisis dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah karena berdasarkan bukti empiris.
- c. Relevan dengan konteks akademik karena artikel yang dianalisis dapat dibandingkan dengan lingkungan kerja dosen di perguruan tinggi.
- d. Mencari tahu tentang teori dan praktik baru yang telah dikembangkan. Hal ini termasuk cara menerapkan inklusi dalam etika kerja modern dan rekomendasi kebijakan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan dosen dalam lingkungan kerja masih beragam. Sebagian dosen sudah ada yang merasa terlibat dalam proses akademik, tetapi ada juga yang belum sepenuhnya merasa terlibat dalam pengambilan keputusan atau pengembangan profesional. Dengan adanya kegiatan pendampingan seperti diskusi partisipatif dan sosialisasi nilai inklusi, dosen mulai terlihat lebih aktif dalam berbagai aktivitas akademik. Mereka lebih terbuka menyampaikan ide, lebih proaktif dalam bekerja sama dalam tim, serta menunjukkan sikap yang lebih kolaboratif dalam menjalankan tugas tridharma perguruan tinggi.

Selain meningkatkan kinerja, lingkungan kerja yang lebih inklusif juga memberikan dampak positif pada kesejahteraan dosen. Dosen merasa lebih dihargai, lebih nyaman secara psikologis, dan lebih termotivasi dalam menjalankan tugas. Komunikasi di tempat kerja menjadi lebih terbuka, dan masalah konflik antar rekan kerja cenderung berkurang. Secara keseluruhan, hasil pengabdian ini menunjukkan adanya peningkatan kesadaran akan pentingnya inklusi dalam lingkungan akademik. Perubahan tersebut terlihat dari partisipasi dosen yang lebih aktif, komunikasi yang lebih terbuka, serta munculnya kesadaran bersama untuk membangun lingkungan kerja yang lebih adil dan mendukung.

Pembahasan

Tingkat Inklusi di Lingkungan Kerja Dosen

Menurut analisis literatur, tingkat inklusi di lingkungan kerja dosen bervariasi tergantung pada kebijakan dan kepemimpinan institusi. Pengakuan terhadap kontribusi individu, kesempatan setara dalam pengambilan keputusan, dan dukungan terhadap perbedaan latar belakang dan karakter merupakan tanda lingkungan yang inklusif. Menurut penelitian oleh Purwoasih & Nugrohoseno (2024), organisasi dengan kepemimpinan inklusif memiliki karyawan yang lebih aktif berpartisipasi, merasa aman secara psikologis, dan lebih terlibat di tempat kerja.

Apabila dosen merasa dihargai dan terlibat dalam keputusan akademik, mereka cenderung lebih termotivasi, kreatif, dan produktif. Yang paling signifikan dari indikator inklusi adalah dukungan institusi, kejelasan peran, dan kesempatan pengembangan profesional. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan lingkungan kerja yang adil berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan karena mendorong komunikasi yang terbuka dan rasa dihargai dalam organisasi (Kadir, Pio, & Tamengkel, 2025).

Studi lain oleh Cahyani et al. (2023), persepsi keadilan, keamanan psikologis, dan inklusi di perguruan tinggi memengaruhi komitmen karyawan akademik, termasuk dosen. Dengan demikian, inklusivitas bukan sekadar nilai moral, tetapi faktor penting bagi keterlibatan, motivasi, dan kesejahteraan dosen.

Pengaruh Inklusi terhadap Kinerja Dosen

Hasil literatur menunjukkan bahwa kinerja dosen dipengaruhi oleh inklusi. Dosen yang merasa dihargai cenderung lebih kreatif, berinisiatif, dan mampu bekerja sama dalam tim. Wahyudi et al. (2025), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif mampu meningkatkan komunikasi dua arah, partisipasi anggota, dan rasa memiliki organisasi, yang secara langsung dapat berdampak positif pada kinerja tim.

Penelitian oleh Irnawati & Nuryani (2023) menemukan bahwa, ketika dosen merasa dilibatkan dan didukung di tempat kerja, mereka lebih terlibat dan berkomitmen, yang secara tidak langsung berdampak pada kualitas pengajaran dan produktivitas penelitian dosen.

Selain itu, penelitian di sektor publik Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif mendorong performa dan perilaku inovatif karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan (Reskiputri & Nursaidah, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa inklusi bukan hanya menciptakan lingkungan yang ramah, tetapi juga meningkatkan hasil kerja nyata, seperti prestasi akademik dan kontribusi tridharma perguruan tinggi.

Pengaruh Inklusi terhadap Kesejahteraan Dosen

Literatur menunjukkan adanya hubungan positif antara inklusi dan kesejahteraan kerja. Dalam lingkungan kerja yang inklusif, dosen merasa dihargai, merasa aman secara psikologis, dan memiliki energi kerja (*vigor*) yang tinggi. Penelitian oleh (Harefa, 2025) menemukan bahwa, dukungan supervisor dan peluang untuk berpartisipasi secara aktif meningkatkan kesejahteraan psikologis dan keinginan untuk bekerja.

Selain itu, menerapkan inklusi dan keberagaman berdampak pada produktivitas dan kesejahteraan karyawan yang berhubungan dengan mendukung lingkungan akademik. Inklusi dapat menjaga kesejahteraan fisik dan mental dosen dengan mengurangi stres dan konflik

interpersonal, serta membantu mereka menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Sintesis Temuan dan Implikasi Praktis

Dari hasil analisis literatur, dapat disimpulkan:

- a. Menciptakan lingkungan kerja yang adil, aman, dan mendukung partisipasi setiap orang merupakan bagian penting dari inklusi.
- b. Lingkungan yang inklusif mendorong kreativitas, motivasi, dan kerja tim untuk meningkatkan kinerja dosen.
- c. Inklusi meningkatkan kesejahteraan kerja, menurunkan stres, dan kepuasan psikologis.

Dalam kehidupan nyata, institusi pendidikan tinggi dapat mengadopsi kebijakan dan praktik inklusif, seperti mengakui kontribusi individu, mendukung keberagaman, dan melibatkan dosen dalam pengambilan keputusan akademik. Fakta bahwa strategi ini sangat relevan diperkuat oleh temuan yang ditemukan di sektor publik dan ekonomi, karena mereka menunjukkan bahwa kinerja dan kesejahteraan seluruh pekerja akademik dapat ditingkatkan dengan mengintegrasikan sebagai bagian dari etika kerja modern.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan inklusi dalam lingkungan kerja dosen memiliki dampak positif terhadap kesejahteraan. Dosen yang merasa dihargai, didukung, dan terlibat dalam pengambilan keputusan akademik, sehingga dosen menjadi lebih termotivasi, kreatif, dan aktif berkolaborasi dalam tim. Lingkungan kerja yang inklusif juga mendorong rasa aman psikologis, komunikasi yang terbuka, serta mengurangi konflik interpersonal dan stres, sehingga dosen mampu menyeimbangkan tuntutan profesional dengan kehidupan pribadi.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat konsep bahwa inklusi bukan hanya prinsip etika, tetapi juga elemen strategis dalam meningkatkan produktivitas, kinerja tim, serta kesejahteraan individu. Oleh karena itu, institusi pendidikan tinggi disarankan untuk menerapkan kebijakan dan praktik inklusif, seperti mengakui kontribusi individu, mendukung keberagaman, serta melibatkan dosen dalam pengambilan keputusan akademik. Integrasi strategi ini ke dalam etika kerja modern dapat menciptakan lingkungan akademik yang lebih adil, harmonis, dan produktif, sekaligus meningkatkan kualitas tridharma perguruan tinggi.

Selain itu, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan karena hanya didasarkan pada studi literatur dan artikel jurnal terbuka. Penelitian lapangan mungkin bisa memberikan bukti empiris yang lebih kuat mengenai pengalaman nyata para dosen di berbagai universitas. Karena

itu, penelitian lebih lanjut bisa menggunakan pendekatan kuantitatif seperti survei atau wawancara langsung, serta mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi penerapan inklusi di lingkungan akademik.

DAFTAR REFERENSI

- Budiharto, S., & Athirah, N. (2024). Keterpikatan kerja dan kesejahteraan pegawai lintas generasi di Indonesia. *Psychopolytan: Jurnal Psikologi*, 7(2), 66–84. <https://doi.org/10.36341/psi.v7i2.4415>
- Cahyani, N., Hayati, S., & Aditya, A. M. (2023). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan di Universitas X. *Jurnal Psikologi Karakter*, 3(2), 603–611. <https://doi.org/10.56326/jpk.v3i2.2315>
- Harefa, R. (2025). Analisis kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan melalui pendekatan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI). *LIKUID: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Berkaitan*, 2(1), 45–49. <https://jurnal.faatuatua.com/index.php/LIKUID/article/view/525>
- Irnowati, W., & Nuryani, L. K. (2023). The mediation role of organizational commitment on the influence of participatory leadership and competence on lecturer performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 260–273. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i1.4487>
- Kadir, E., Pio, R. J., & Tamengkel, L. F. (2025). Peran kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Toko Immanuel Group. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 15(2), 64–69. <https://doi.org/10.35797/jab.v15i2.61549>
- Kalla, R., Alam, R., & Loreño, D. T. (2025). Transforming workplaces through diversity, equity, and inclusion: A path to employee engagement and commitment. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, 23(2), 671–694. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/8861>
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12(1), Article 2029. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Purnamasari, I., Kalila, N. M., Aini, S. N., & Mu'alimin. (2025). Konflik dan manajemen konflik dalam organisasi: Literature review tentang strategi penyelesaian di konteks pendidikan. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 3(1), 224–232. <https://doi.org/10.62017/jppi.v3i1.6040>

- Purwoasih, E., & Nugrohoseno, D. (2024). Inclusive leadership: Memperkuat employee work engagement dan affective organizational commitment di perusahaan furnitur. *JIM: Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(4), 989–1005. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/33099>
- Qasim, S., Usman, M., Ghani, U., & Khan, K. (2022). Inclusive leadership and employees' helping behaviors: Role of psychological factors. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 888094. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888094>
- Reskiputri, T. D., & Nursaidah. (2025). Peningkatan kinerja berkelanjutan pada perguruan tinggi swasta se-Kabupaten Jember melalui kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif serta kreativitas kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 103–115. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v11i1.3038>
- Simangunsong, R., Nauli, M., Depari, O. A., Nauli, H., & Tarigan, M. I. B. (2025). Keseimbangan kerja dan kehidupan dalam MSDM: Analisis literatur terhadap pengaruhnya pada kesejahteraan karyawan. *SIBATIK Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 4(6), 953–970. <https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIBATIK/article/view/2838>
- Wahyudi, A., Dannil, M., Malini, A. C. D., Arianti, D., & Anggraeni, S. A. D. (2025). Peran kepemimpinan inklusif terhadap kinerja tim organisasi mahasiswa di STIE Mahardhika Surabaya. *Menawan: Jurnal Riset dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 3(3), 32–40. <https://doi.org/10.61132/menawan.v3i3.1377>
- Wibisana, D. (2025). Employee engagement dengan psychological safety climate sebagai pemediasi. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 9(1), 1352–1367. <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/5184>
- Zega, M., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Faktor penentu kesejahteraan dan kesehatan psikologis karyawan di tempat kerja modern. *LIKUID: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Berkaitan*, 1(3), 177–189. <https://jurnal.faatuatua.com/index.php/LIKUID/article/view/511>