



## Navigasi Etika di Tempat Kerja: Tinjauan Literatur tentang Kepemimpinan Inklusif dan Kesejahteraan Karyawan

Dany Iswanti<sup>1</sup>, Arya Budi Sutopo<sup>2</sup>, Benedicta Bella Puspita Sari<sup>3</sup>, Marshela Nur Rahma Zallyanti<sup>4</sup>, Alya Salwa Aqila<sup>5</sup>, Diyayang shinta Kharisma<sup>6</sup>

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Sahid Surakarta, Indonesia<sup>1-6</sup>

Email Korespondensi: [danyiswanti@gmail.com](mailto:danyiswanti@gmail.com), [aryabudisutopo@usahidsolo.ac.id](mailto:aryabudisutopo@usahidsolo.ac.id), [benedictabella127@gmail.com](mailto:benedictabella127@gmail.com), [marshelachilla@gmail.com](mailto:marshelachilla@gmail.com), [salwaqila104@gmail.com](mailto:salwaqila104@gmail.com), [sdiyayang@gmail.com](mailto:sdiyayang@gmail.com)

Article received: 01 November 2025, Review process: 11 November 2025

Article Accepted: 25 Desember 2025, Article published: 19 Januari 2026

### ABSTRACT

Workplace ethics has become a critical issue in modern organizations facing workforce diversity and increasing demands for employee well-being. Inclusive leadership is considered an essential approach to fostering fair work environments, valuing diversity, and supporting sustainable employee well-being. This study aims to examine the role of workplace ethics in shaping inclusive leadership and its implications for employee well-being through a literature review. The research method employed is a literature review by analyzing relevant articles from national and international journals published within the last five years. The literature search was conducted using academic databases such as Google Scholar and DOAJ based on predefined inclusion criteria. The findings indicate that strong workplace ethics significantly contribute to the development of inclusive leadership, which positively affects employee well-being, job satisfaction, and organizational commitment. This study is expected to provide both theoretical contributions to the literature on workplace ethics and inclusive leadership, as well as practical insights for organizations in creating ethical, inclusive, and sustainable work environments.

**Keywords:** Workplace Ethics, Inclusive Leadership, Employee Well-Being, Work Environment

### ABSTRAK

Etika di tempat kerja menjadi aspek penting dalam organisasi modern yang menghadapi keberagaman tenaga kerja dan tuntutan peningkatan kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan inklusif dipandang mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, menghargai perbedaan, serta mendukung kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran etika di tempat kerja dalam membentuk kepemimpinan inklusif serta implikasinya terhadap kesejahteraan karyawan melalui tinjauan literatur. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur dengan menganalisis artikel ilmiah dari jurnal nasional dan internasional yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir. Penelusuran literatur dilakukan melalui database akademik seperti Google Scholar dan DOAJ berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan etika kerja yang kuat berkontribusi terhadap terciptanya kepemimpinan inklusif dan berdampak positif pada kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, serta komitmen

---

organisasi. Studi ini diharapkan dapat menjadi referensi teoretis dan praktis bagi organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang etis, inklusif, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Etika Kerja, Kepemimpinan Inklusif, Kesejahteraan Karyawan, Lingkungan Kerja

## PENDAHULUAN

Transformasi mendasar dalam dunia kerja global saat ini dipicu oleh semakin kuatnya tuntutan terhadap prinsip keberagaman, keadilan, dan kesetaraan di lingkungan profesional (Wang, 2023). Dalam tatanan dunia kerja kontemporer, orientasi organisasi telah bergeser sepenuhnya dari sekadar ruang transaksi ekonomi menjadi sebuah ekosistem sosial yang memprioritaskan martabat kemanusiaan serta pengakuan atas identitas individu yang heterogen. Namun, di tengah adopsi model kerja yang semakin fleksibel dan digital, kompleksitas keberagaman ini sering kali memunculkan dilema etis baru. Kebijakan organisasi yang bersifat kaku dan tradisional kerap kali gagal memfasilitasi kebutuhan unik kelompok minoritas atau individu dengan latar belakang berbeda, sehingga menciptakan kesenjangan antara kebijakan formal dan inklusif dilapangan.

Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, efektivitas kepemimpinan muncul sebagai faktor determinan dalam menjaga keseimbangan etis organisasi. Pendekatan kepemimpinan konvensional yang cenderung kaku dan hanya berfokus pada kepatuhan terhadap aturan (*compliance-based ethical leadership*) dianggap tidak lagi relevan untuk menjawab tantangan inklusivitas dalam ekosistem kerja hibrida saat ini (Qasim & Laghari, 2025). Sebagai respons terhadap dinamika tersebut, kepemimpinan inklusif hadir sebagai paradigma baru yang menekankan pada keterbukaan, aksesibilitas, serta ketersediaan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan. Melalui peran sebagai navigator etika, pemimpin inklusif memastikan bahwa prinsip keadilan tidak berhenti pada tataran administratif, melainkan terinternalisasi secara psikologis melalui penciptaan rasa memiliki (*belonging*) dan keamanan psikologis (*psychological safety*) bagi seluruh anggota organisasi.

Kegagalan dalam mengintegrasikan nilai-nilai etika inklusi ini berimplikasi langsung pada degradasi kesejahteraan (*well-being*) karyawan. Fenomena negatif seperti stres kerja, isolasi sosial, hingga *burnout* yang kronis sering kali berakar pada iklim organisasi yang eksklusif dan minimnya perlindungan psikologis bagi karyawan dalam lingkungan kerja yang serba cepat (Friganovic et al., 2025). Saat ini, konsep kesejahteraan karyawan telah meluas melampaui kesehatan fisik, mencakup dimensi psikologis dan sosial yang sangat bergantung pada perilaku etis pemimpin. Oleh karena itu, budaya organisasi yang inklusif menjadi fondasi vital untuk memitigasi risiko kesehatan mental dan membangun lingkungan kerja yang lebih suportif secara berkelanjutan.

Meskipun kajian mengenai kepemimpinan inklusif dan kesejahteraan telah berkembang, masih terdapat celah literatur terkait mekanisme spesifik bagaimana pemimpin menavigasi dilema etis demi menjaga kesejahteraan karyawan secara holistik di tengah perubahan model kerja yang terus berevolusi. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada hasil performa organisasi, sehingga

sintesis mengenai peran etika kepemimpinan dalam memelihara kesehatan mental staf masih memerlukan pendalaman lebih lanjut. Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan literatur sistematis guna memetakan keterkaitan antara kepemimpinan inklusif, praktik etika, dan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan. Tinjauan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis pada manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi panduan praktis dalam mengonstruksi budaya kerja yang etis dan inklusif di masa depan.

## KAJIAN TEORITIS

### Teori Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai pendekatan manajerial yang secara aktif melibatkan seluruh anggota tim untuk memastikan setiap individu merasa dihargai dan termotivasi. Karakteristik utama dari model ini meliputi tiga pilar utama: keterbukaan (*openness*), aksesibilitas (*accessibility*), dan ketersediaan (*availability*). Studi empiris pada instansi publik di Indonesia, seperti Dinas Perindustrian Jawa Tengah, menunjukkan bahwa keterbukaan pemimpin memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap peningkatan inovasi karyawan dengan koefisien sebesar 0,398. Dalam konteks budaya Indonesia yang kolektifis dan beragam, keterbukaan bukan sekadar keramahan sosial, melainkan manifestasi dari fleksibilitas pemimpin dalam mengakomodasi berbagai perspektif budaya dan ide yang heterogen. Namun, implementasinya memerlukan batasan yang jelas guna mencegah ambiguitas peran yang dapat memicu kejenuhan pada level operasional.

Selanjutnya, aspek aksesibilitas menuntut pemimpin untuk mudah dijangkau melalui saluran komunikasi formal maupun digital, sehingga meminimalisir hambatan hierarkis dalam penyampaian aspirasi. Hal ini didukung oleh pilar ketersediaan, di mana pemimpin memberikan perhatian autentik terhadap kebutuhan tim, termasuk dalam pemberian insentif berbasis prestasi yang adil. Riset oleh Purnamaningtyas & Rahardja (2021) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan inklusif memperkuat kinerja pegawai melalui mediasi perilaku inovatif (koefisien 0,278). Secara praktis, sinergi antara aksesibilitas dan ketersediaan membangun kepercayaan organisasi yang kokoh, meskipun organisasi perlu mewaspadaai risiko *burnout* pada pihak pemimpin apabila batasan kerja tidak dikelola dengan prinsip keberlanjutan.

Landasan teoretis kepemimpinan inklusif berakar pada Social Exchange Theory (SET), yang memandang hubungan industrial sebagai bentuk pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Dalam kerangka ini, dukungan dan keterbukaan yang diberikan pemimpin akan direspon oleh karyawan melalui loyalitas dan performa yang tinggi (Wu & Lv, 2024). Meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa mekanisme resiprositas (timbal balik) dalam SET menjadi kunci utama dalam retensi talenta jangka panjang. Sebaliknya, inklusivitas yang bersifat superfisial atau semu justru berpotensi merusak kesejahteraan psikologis tim. Sintesis literatur ini menegaskan bahwa keberhasilan navigasi etika dalam organisasi di Indonesia

didukung oleh penerapan model kepemimpinan inklusif yang mengakomodasi data empiris lokal dan kerangka teoretis yang relevan.

### Etika Kerja & Inklusi

Dalam konteks organisasi, etika kerja didefinisikan sebagai seperangkat prinsip etis yang mengatur bagaimana setiap individu dan kelompok berperilaku di tempat kerja, dengan penekanan utama pada prinsip-prinsip keadilan, kesetaraan, dan penghormatan terhadap martabat manusia. Pendekatan berbasis hak asasi manusia juga dikenal sebagai HRBA menjadi dasar pemahaman etika ini, di mana karyawan diposisikan sebagai pemegang hak (rights-holders) dan perusahaan sebagai pemegang kewajiban (duty-bearers). Praktik organisasi yang berdasarkan prinsip-prinsip seperti universalitas, kesetaraan, non-diskriminasi, partisipasi, dan akuntabilitas memastikan bahwa mereka tidak hanya mencegah pelanggaran terhadap masyarakat, tetapi juga secara aktif mendorong akses yang adil ke peluang kerja bagi setiap orang, terlepas dari latar belakang mereka. Metode ini menjadi semakin relevan saat ini untuk menyelesaikan masalah etis terkait keberagaman dan ketidakadilan struktural (Richard, 2023).

Inklusi adalah bagian penting dari etika kerja, yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja di mana setiap pekerja merasa disambut, dihormati, diwakili, dan didukung untuk berpartisipasi secara efektif dalam pekerjaan mereka tanpa hambatan sistemik. Konsep ini sering dikaitkan dengan Kerangka Equity, Diversity, Inclusion, dan Aksesibilitas (IDEA), yang menekankan perlakuan adil (equity), representasi perspektif beragam (diversity), penghapusan bias struktural (inclusion), dan aksesibilitas untuk semua kemampuan manusia. Dalam organisasi, pemimpin bertanggung jawab moral untuk membongkar pelanggaran sistemik, seperti rasisme atau kolonialisme struktural, untuk menciptakan budaya yang adil (Nassani et al., 2021).

Kerangka diversity, equity, inclusion, and justice (DEIJ) terus menerapkan etika organisasi yang berorientasi pada keadilan dan kesetaraan. Pendekatan ini mengubah paradigma dari rasionalitas bisnis semata (seperti peningkatan inovasi melalui keragaman) menuju pendekatan etis berbasis nilai keadilan sosial. Pendekatan DEIJ mengakui bahwa dorongan untuk inklusi seringkali bersifat pribadi dan berbasis nilai, seperti tanggung jawab sosial untuk melindungi kelompok tertentu. Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan lingkungan yang aman yang memungkinkan orang membawa diri mereka secara alami sambil memastikan evaluasi kinerja yang adil dan menghindari ketidakadilan struktural, terutama di tengah perubahan sosial setelah pandemi (Burt et al., 2022).

### Konsep Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) merupakan sebuah konstruksi holistik yang mencerminkan tingkat kesehatan dan kepuasan individu secara menyeluruh di lingkungan kerja. Sejalan dengan perspektif kontemporer, konsep ini tidak lagi didefinisikan secara sempit sebagai ketiadaan gangguan kesehatan semata, melainkan mencakup terpenuhinya kebutuhan psikologis dan sosial yang



mendukung produktivitas serta keterikatan karyawan terhadap organisasi (Alkhayyal & Bajaba, 2024). Sintesis literatur menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan bersifat multidimensi, yang dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, dinamika hubungan interpersonal, dan efektivitas dukungan organisasi. Secara simultan, dimensi-dimensi ini menjadi prediktor utama bagi kinerja jangka panjang dan keberlanjutan perusahaan di tengah persaingan bisnis yang kompetitif.

Secara umum, kesejahteraan karyawan dipahami melalui tiga dimensi utama, yaitu fisik, psikologis, dan sosial, yang selaras dengan definisi kesehatan dari World Health Organization (WHO) sebagai kondisi sejahtera secara fisik, mental, dan sosial. Dimensi fisik berkaitan dengan kesehatan tubuh dan kondisi kerja yang aman serta ergonomis, seperti lingkungan kerja yang bersih, pencahayaan memadai, fasilitas kesehatan, dan kebijakan istirahat yang cukup. Pemenuhan dimensi ini terbukti mampu menurunkan tingkat absensi akibat sakit serta meningkatkan energi dan produktivitas kerja karyawan (Colenberg et al., 2021).

Dimensi psikologis mencakup kesehatan mental dan emosional karyawan, termasuk kemampuan mengelola stres, kepuasan kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis ditandai dengan adanya pengakuan atas kinerja, fleksibilitas kerja, serta akses terhadap dukungan konseling atau program manajemen stres. Penerapan konsep seperti *psychological well-being* dari Ryff menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis yang baik berkontribusi pada peningkatan motivasi, kreativitas, dan penurunan tingkat *turnover* karyawan (Izzati et al., 2021).

Sementara itu, dimensi sosial menekankan pentingnya kualitas hubungan interpersonal dan rasa memiliki (*sense of belonging*) di tempat kerja. Hubungan yang positif antara karyawan dan atasan, budaya kerja yang inklusif, serta komunikasi yang terbuka menjadi faktor utama dalam membangun kesejahteraan sosial (Hansen, 2025). Ketiga dimensi tersebut saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan, karena kondisi fisik dan psikologis yang buruk dapat memengaruhi interaksi sosial karyawan. Oleh karena itu, organisasi dianjurkan menerapkan pendekatan kesejahteraan holistik, seperti model PERMA, agar tercipta lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

## Hubungan Antar Variabel

Kepemimpinan inklusif berperan sebagai variabel utama yang memengaruhi kesejahteraan karyawan, dengan etika kerja sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani hubungan tersebut. Kepemimpinan inklusif dicirikan oleh keterbukaan, aksesibilitas, dan kesediaan pemimpin untuk mendengarkan serta menghargai perbedaan, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang adil dan aman secara psikologis. Kondisi ini mendorong menurunnya tingkat stres dan kelelahan kerja, sekaligus meningkatkan rasa memiliki dan kesejahteraan karyawan. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan positif antara pemimpin dan karyawan berkembang melalui interaksi timbal balik yang didasarkan pada kepercayaan dan perlakuan yang adil, sehingga memperkuat keterikatan dan kesejahteraan dalam jangka panjang (Liu et al., 2024).

Lebih lanjut, etika kerja dipandang sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan inklusif berdampak pada kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang menjunjung nilai etika tidak hanya menegakkan standar moral organisasi, tetapi juga memastikan bahwa prinsip inklusi diterapkan secara konsisten dalam menghadapi keberagaman di tempat kerja. Berdasarkan *Self-Determination Theory*, lingkungan kerja yang etis dan inklusif mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan akan otonomi, kompetensi, dan relasi sosial, yang selanjutnya meningkatkan vitalitas dan kesejahteraan kerja. Dalam konteks multikultural, peran etika sebagai mediator cenderung semakin kuat karena keberagaman menuntut sensitivitas moral dan keadilan yang lebih tinggi (Yang, 2025).

Selain itu, *Social Identity Theory* menjelaskan bahwa kepemimpinan inklusif membantu karyawan membangun identitas sosial yang positif dalam organisasi, yang berkontribusi terhadap kesejahteraan secara multidimensional, baik fisik, psikologis, maupun sosial. Meskipun sebagian besar studi terdahulu masih bersifat potong lintang, literatur sepakat bahwa keterkaitan antara kepemimpinan inklusif, etika kerja, dan kesejahteraan karyawan membentuk suatu alur kausal yang logis dan saling berkelindan. Oleh karena itu, pengembangan kerangka konseptual berbasis hubungan antarvariabel ini menjadi landasan penting bagi penelitian lanjutan, khususnya dalam konteks organisasi yang beragam dan dinamis (Liu et al., 2025).

## METODE

Penelitian ini menggunakan desain Tinjauan Literatur Sistematis (Systematic Literature Review) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan ilmiah yang relevan terkait kepemimpinan inklusif, etika di tempat kerja, dan kesejahteraan karyawan. Data penelitian diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional yang ditelusuri melalui database akademik Google Scholar, DOAJ (Directory of Open Access Journals), dan ResearchGate. Pencarian dilakukan dengan menggabungkan istilah-istilah utama seperti: “kepemimpinan inklusif” yang dipadukan dengan “etika kerja”, serta “kesejahteraan karyawan” yang dikaitkan dengan “inklusi”. Artikel yang dipilih merupakan publikasi lima tahun terakhir (2020–2025) dan telah melalui proses peer-review untuk memastikan kualitas dan relevansi sumber.

Proses seleksi dan analisis literatur dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi artikel dari database, skrining untuk menghilangkan duplikasi dan menilai relevansi berdasarkan judul serta abstrak, dan tahap kelayakan melalui pembacaan teks lengkap. Artikel yang memenuhi kriteria inklusi kemudian dianalisis menggunakan pendekatan sintesis tematik guna mengelompokkan temuan-temuan utama dan menarik kesimpulan mengenai peran navigasi etika dalam kepemimpinan inklusif serta implikasinya terhadap kesejahteraan karyawan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif dan terstruktur mengenai hubungan antarvariabel yang dikaji.

---

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Kontribusi Etika Kerja dalam Membentuk Kepemimpinan Inklusif*

Etika kerja memegang peran penting dalam membentuk gaya kepemimpinan yang inklusif di dalam organisasi. Nilai-nilai seperti keadilan, kejujuran, tanggung jawab, serta penghormatan terhadap setiap individu menjadi dasar moral bagi pemimpin dalam menjalankan perannya. Ketika nilai-nilai tersebut benar-benar diterapkan, pemimpin tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga mempertimbangkan proses kerja dan dampak keputusan terhadap karyawan. Dalam situasi inilah kepemimpinan inklusif tumbuh secara alami sebagai wujud nyata dari etika kerja, di mana pemimpin berusaha menciptakan lingkungan kerja yang adil, aman, dan menghargai perbedaan, sehingga karyawan merasa dihargai dan dilibatkan secara setara.

Penerapan etika kerja yang kuat juga mendorong pemimpin untuk lebih terbuka dan peka terhadap keberagaman latar belakang serta kebutuhan karyawan. Sikap etis tercermin dari kesediaan pemimpin untuk mendengarkan berbagai sudut pandang, menghindari perlakuan diskriminatif, serta mengambil keputusan secara transparan dan bertanggung jawab. Kepemimpinan inklusif yang dibangun di atas nilai etika memungkinkan terjalinnya hubungan kerja yang lebih seimbang antara pemimpin dan bawahan. Dalam hubungan ini, kekuasaan tidak digunakan untuk mendominasi, melainkan sebagai sarana untuk memberdayakan anggota tim dan mendorong partisipasi aktif dalam organisasi.

Selain itu, etika kerja membantu membentuk sensitivitas pemimpin terhadap dampak sosial dan psikologis dari kebijakan yang diterapkan. Pemimpin yang berpegang pada nilai etika cenderung lebih peka terhadap potensi ketidakadilan dan ketimpangan yang mungkin muncul, terutama dalam lingkungan kerja yang beragam. Kesadaran ini mendorong pemimpin untuk menciptakan praktik kerja yang lebih inklusif, seperti memberikan kesempatan yang setara, melindungi kelompok rentan, serta membangun iklim kerja yang dilandasi rasa saling menghormati. Dalam jangka panjang, pendekatan ini berkontribusi pada terbentuknya budaya organisasi yang lebih adil dan berorientasi pada keberlanjutan sosial.

Lebih jauh, integrasi etika kerja dalam kepemimpinan inklusif memperkuat legitimasi moral pemimpin di mata karyawan. Ketika pemimpin dinilai konsisten antara nilai yang diyakini, ucapan, dan tindakan sehari-hari, tingkat kepercayaan karyawan akan meningkat. Kepercayaan ini menjadi modal penting dalam membangun keterlibatan karyawan serta memperkuat kerja sama tim. Dengan demikian, etika kerja tidak hanya membentuk kepemimpinan inklusif secara konseptual, tetapi juga meningkatkan efektivitas pemimpin dalam mengelola keberagaman dan dinamika organisasi secara berkelanjutan.

### *Peran Kepemimpinan Inklusif terhadap Kesejahteraan Karyawan*

Kepemimpinan inklusif memegang peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang aman, adil, dan suportif. Pemimpin yang inklusif tidak hanya bertindak sebagai pengambil

keputusan, tetapi juga hadir sebagai pihak yang memperhatikan kondisi psikologis karyawan. Sikap terbuka dan empatik yang ditunjukkan pemimpin memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, kebutuhan, maupun identitas personal mereka tanpa rasa takut akan penilaian negatif atau perlakuan yang tidak adil. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis ini menjadi fondasi penting bagi kesejahteraan karyawan, terutama di tengah tekanan kerja dan perubahan organisasi yang terus berkembang.

Kesejahteraan karyawan juga sangat dipengaruhi oleh cara pemimpin inklusif membangun dan mengelola hubungan interpersonal di tempat kerja. Kepemimpinan yang menekankan keterlibatan dan partisipasi mendorong terciptanya interaksi kerja yang lebih harmonis dan saling menghargai. Ketika karyawan merasa didengar dan dilibatkan dalam proses kerja, mereka cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi serta memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi. Dampak positif ini tidak hanya dirasakan secara psikologis, seperti meningkatnya motivasi dan kepercayaan diri, tetapi juga secara sosial melalui kerja sama tim yang lebih solid dan hubungan antarkaryawan yang lebih sehat.

Selain aspek psikologis dan sosial, kepemimpinan inklusif juga memberikan kontribusi tidak langsung terhadap kesejahteraan fisik karyawan. Lingkungan kerja yang inklusif umumnya mendorong praktik kerja yang lebih manusiawi, seperti perhatian terhadap beban kerja yang seimbang, fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja, serta dukungan terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Pemimpin yang peka terhadap perbedaan kebutuhan karyawan akan lebih berhati-hati dalam menetapkan tuntutan kerja, sehingga risiko kelelahan berkepanjangan dan stres kronis dapat diminimalkan. Kondisi ini membantu karyawan menjaga kesehatan fisik sekaligus mempertahankan produktivitas kerja.

Lebih jauh, kesejahteraan karyawan yang terbentuk melalui kepemimpinan inklusif membawa dampak jangka panjang bagi keberlanjutan organisasi. Karyawan yang merasa sejahtera secara fisik, psikologis, dan sosial cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, serta ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks ini, kepemimpinan inklusif tidak hanya dipahami sebagai pendekatan etis, tetapi juga sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan. Oleh karena itu, peran kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan menjadi salah satu kunci dalam membangun organisasi yang adaptif, produktif, dan mampu bersaing secara berkelanjutan.

### ***Etika Kerja sebagai Mekanisme Mediasi antara Kepemimpinan Inklusif dan Kesejahteraan Karyawan***

Etika kerja berperan sebagai jembatan konseptual yang menghubungkan kepemimpinan inklusif dengan kesejahteraan karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan inklusif tidak secara otomatis menghasilkan kesejahteraan apabila tidak didukung oleh nilai-nilai etis yang memandu perilaku dan pengambilan keputusan pemimpin. Dalam hal ini, etika kerja menyediakan kerangka nilai yang



membantu menerjemahkan prinsip inklusi ke dalam praktik kerja sehari-hari. Melalui etika kerja yang kuat, inklusivitas tidak hanya menjadi wacana normatif, tetapi diwujudkan secara nyata dalam kebijakan organisasi, pola interaksi, serta sistem kerja yang secara langsung memengaruhi pengalaman dan kondisi karyawan.

Etika kerja juga berfungsi untuk menjaga konsistensi dan keadilan dalam penerapan kepemimpinan inklusif. Pemimpin yang berlandaskan etika cenderung lebih berhati-hati dalam memperlakukan karyawan, menghindari bias personal, serta menjunjung tinggi prinsip transparansi dan akuntabilitas. Konsistensi ini memberikan kejelasan bagi karyawan mengenai standar perilaku dan ekspektasi organisasi, sehingga dapat mengurangi ketidakpastian dan potensi konflik di tempat kerja. Lingkungan kerja yang terstruktur secara etis menciptakan rasa aman psikologis, yang menjadi prasyarat penting bagi tercapainya kesejahteraan karyawan, khususnya dalam organisasi yang memiliki tingkat keberagaman yang tinggi.

Lebih jauh, etika kerja memperkuat dampak kepemimpinan inklusif melalui pembentukan hubungan kerja yang dilandasi oleh kepercayaan dan saling menghormati. Ketika karyawan melihat bahwa pemimpin tidak hanya bersikap inklusif secara interpersonal, tetapi juga konsisten secara moral, persepsi terhadap keadilan organisasi akan meningkat. Persepsi ini berperan penting dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, yang tercermin dalam tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta kestabilan emosional yang lebih baik. Dengan demikian, etika kerja menjadi mekanisme kunci yang mengubah kepemimpinan inklusif menjadi kesejahteraan karyawan yang dirasakan secara nyata.

Pada akhirnya, peran etika kerja sebagai mediator menegaskan bahwa upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan tidak dapat dilepaskan dari integritas moral organisasi. Kepemimpinan inklusif yang tidak disertai etika kerja yang kuat berpotensi menjadi praktik yang bersifat simbolik dan tidak berkelanjutan. Sebaliknya, integrasi etika kerja dalam kepemimpinan inklusif memungkinkan organisasi membangun sistem kerja yang berkeadilan, suportif, dan berorientasi pada manusia. Oleh karena itu, etika kerja tidak hanya menjembatani hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga memperkuat fondasi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan literatur, dapat disimpulkan bahwa etika kerja memegang peran penting dalam membentuk kepemimpinan yang inklusif dan berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan inklusif tidak muncul secara instan, melainkan berkembang dari nilai-nilai etika yang dijalankan secara konsisten oleh pemimpin dalam keseharian organisasi. Etika kerja menjadi dasar dalam mengarahkan sikap, keputusan, dan kebijakan agar selaras dengan prinsip keadilan dan penghargaan terhadap keberagaman. Melalui

peran tersebut, etika kerja berfungsi sebagai penghubung yang memastikan bahwa kepemimpinan inklusif benar-benar berdampak pada kesejahteraan karyawan, baik dari sisi psikologis, sosial, maupun fisik.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap penguatan etika kerja dan pengembangan kepemimpinan inklusif sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Upaya seperti pembentukan budaya organisasi yang adil, penyusunan kebijakan yang transparan, serta pelatihan kepemimpinan berbasis nilai dapat menjadi langkah nyata untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan. Meski demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya mengandalkan kajian literatur tanpa pengujian empiris secara langsung. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan inklusif, etika kerja, dan kesejahteraan karyawan melalui pendekatan empiris, serta mempertimbangkan konteks organisasi dan budaya kerja yang berbeda agar pemahaman yang dihasilkan menjadi lebih komprehensif.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2024). Countering technostress in virtual work environments: The role of work-based learning and digital leadership in enhancing employee well-being. *Acta Psychologica*, 248. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104377>
- Burt, M. A., Haacker, R., Montaña, P., Vara, M., & Sloan, V. (2022). The ethics of diversity, equity, inclusion, and justice in the earth system sciences. *Frontiers in Physics*, 10. <https://doi.org/10.3389/fphy.2022.1085789>
- Colenberg, S., Jylhä, T., & Arkesteijn, M. (2021). The relationship between interior office space and employee health and well-being—a literature review. *Building Research and Information*, 49(3), 352–366. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1710098>
- Friganovic, A., Boskovic, S., Krupa Nurcek, S., Kovacevic, I., Kosydar-Bochenek, J., & Filipovic, B. (2025). Editorial: Patient and medical staff safety and healthy work environment in the 21st century. In *Frontiers in Public Health* (Vol. 13). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1677117>
- Hansen, A. B. (2025). Modelling the nexus between relational leadership, wellbeing and basic school teachers' professional commitment in Ghana: a sequential mediation model. *Discover Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00519-0>
- Izzati, U. A., Budiani, M. S., Mulyana, O. P., & Puspitadewi, N. W. S. (2021). Gambaran kesejahteraan psikologis pada karyawan terdampak pandemi COVID-19. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 3(11), 315–325.
- Liu, Y., Fang, Y., & He, G. (2025). The effect of inclusive leadership on employee wellbeing. *Scientific Reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-23703-7>

- 
- 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). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Nassani, M. Z., Al-Maweri, S. A., Alsheddi, A., Alomran, A., Aldawsari, M. N., Aljubarah, A., Almuhanha, A. M., Almutairi, N. M., Alsalhani, A. B., & Noushad, M. (2021). Teledentistry –knowledge, practice, and attitudes of dental practitioners in saudi arabia: A nationwide web-based survey. *Healthcare (Switzerland)*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/healthcare9121682>
- Purnamaningtyas, S. D., & Rahardja, E. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU INOVATIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 10(3), 1-12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Qasim, M., & Laghari, A. A. (2025). Belonging through values: ethical leadership, creativity, and psychological safety with ethical climate as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1559427>
- Richard, C. (2023). Antisemitism and the Left: On the Return of the Jewish Question . *Journal of Human Rights Practice*, 15(3), 833-836.
- Wang, X. (2023). Research on the Coupling Coordination Degree of Triple Helix of Government Guidance, Industrial Innovation and Scientific Research Systems: Evidence from China. *Sustainability (Switzerland)*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15064892>
- Wu, H., & Lv, H. (2024). A meta-analysis on social exchange relationships and employee innovation in teams. In *Humanities and Social Sciences Communications* (Vol. 11, Issue 1). Springer Nature. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04101-2>
- Yang, Z. (2025). Impact mechanism of inclusive leadership on employees' workplace wellbeing in service enterprises: a chain mediation model of relational identification and job embeddedness. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1679002>