



Kepemimpinan Perempuan Berbasis Inklusivitas dalam Memperkuat Kemajemukan Indonesia: Studi Etnografi pada PWKI

Deety Berke Treisje Mambo¹, Benny Ranti, Suharyono², Marisi Pakpahan³

^{1,2,3}Institut Bisnis dan Multimedia (IBM) asmi, Indonesia

E-mail: deetymambo@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2026-02-05 Revised: 2026-03-10 Published: 2026-04-02	Indonesia as a multicultural nation faces ongoing challenges in maintaining social harmony amid ethnic, religious, and cultural diversity. Social organizations play a strategic role in strengthening inclusivity and social cohesion within this pluralistic context. This study aims to analyze the role of the Indonesian Christian Women Association (Persatuan Wanita Kristen Indonesia - PWKI) as a women-led social organization in promoting inclusive community development and reinforcing Indonesia's pluralism. This research employs a qualitative approach using a case study and ethnographic method. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, document analysis, and organizational performance review during the 2022–2025 leadership period. The analysis integrates external variables using the PESEL framework (Political, Economic, Social, Environmental, Legal) and internal leadership variables through the TIPE model (Transformational, Innovative, Participative, Empathic leadership styles). The findings indicate that women's leadership grounded in the TIPE model enhances member participation, strengthens interfaith collaboration, and expands the social impact of PWKI programs in women's empowerment, child protection, health, education, and environmental initiatives. Leadership approaches emphasizing empathy, collaboration, innovation, and Pancasila-based ideological awareness have proven effective in addressing structural challenges, limited resources, and socio-political dynamics within the organization. This study proposes an inclusive women's leadership model rooted in Pancasila values and spiritual principles as a strategic framework for strengthening social organizations in sustaining national unity within Indonesia's diverse society.
Keywords: <i>Women's Leadership;</i> <i>Inclusivity;</i> <i>Social Organizations;</i> <i>Indonesian Diversity;</i> <i>PWKI;</i> <i>TIPE Model;</i> <i>PESEL;</i> <i>Transformational Leadership.</i>	

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2026-02-05 Direvisi: 2026-03-10 Dipublikasi: 2026-04-02	Indonesia sebagai bangsa multikultural menghadapi tantangan dalam menjaga harmoni sosial di tengah keberagaman suku, agama, dan budaya. Organisasi sosial kemasyarakatan memiliki peran strategis dalam memperkuat inklusivitas dan kohesi sosial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Persatuan Wanita Kristen Indonesia (PWKI) sebagai organisasi sosial yang dipimpin oleh perempuan dalam membangun komunitas inklusif dan memperkuat kemajemukan Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dan etnografi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, studi dokumentasi, serta analisis terhadap dinamika organisasi periode 2022–2025. Analisis dilakukan dengan mengintegrasikan variabel eksternal PESEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Environmental, Legal) dan variabel internal gaya kepemimpinan perempuan TIPE (Transformasional, Inovatif, Partisipatif, Empati). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan berbasis TIPE mampu meningkatkan partisipasi anggota, memperkuat kolaborasi lintas agama, serta memperluas dampak sosial program PWKI dalam bidang pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, kesehatan, pendidikan, dan lingkungan hidup. Pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan empati, kolaborasi, inovasi program, dan kesadaran ideologis Pancasila terbukti efektif dalam menghadapi tantangan struktural, keterbatasan sumber daya, serta dinamika sosial-politik organisasi. Penelitian ini merekomendasikan model kepemimpinan perempuan inklusif berbasis nilai Pancasila dan spiritualitas sebagai strategi penguatan organisasi sosial kemasyarakatan dalam menjaga persatuan nasional di tengah kemajemukan.
Kata kunci: <i>Kepemimpinan Perempuan;</i> <i>Inklusivitas;</i> <i>Organisasi Sosial Kemasyarakatan;</i> <i>Kemajemukan Indonesia;</i> <i>PWKI;</i> <i>Model TIPE;</i> <i>PESEL;</i> <i>Kepemimpinan Transformasional.</i>	

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan bangsa multikultural dengan keberagaman suku, budaya, bahasa, dan agama yang menjadi fondasi terbentuknya Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Keberagaman tersebut bukan hanya identitas sosial, tetapi juga potensi strategis dalam pembangunan nasional apabila dikelola secara inklusif dan berkeadilan Syamsul dan Zulkifli (2020) menegaskan bahwa keberagaman yang

dikelola secara tepat dapat menjadi kekuatan dalam menjaga stabilitas nasional serta mendorong integrasi sosial. Dengan demikian, keberagaman bukan sekadar realitas sosial, tetapi modal sosial bangsa.

Dalam konteks masyarakat majemuk, inklusivitas menjadi prinsip fundamental dalam membangun kohesi sosial. Pabubung dan Harsono (2024) menyatakan bahwa inklusivitas merupakan bentuk penghormatan terhadap martabat manusia dan menjadi fondasi penting dalam interaksi lintas budaya dan agama. Pandangan ini diperkuat oleh Putnam (2007) yang menekankan bahwa keberhasilan pembangunan sosial dalam masyarakat multikultural sangat ditentukan oleh kemampuan komunitas dalam membangun kolaborasi lintas kelompok melalui interaksi yang intensif

Organisasi sosial kemasyarakatan memiliki peran strategis dalam menjembatani perbedaan dan memperkuat solidaritas sosial. Setiawan (2019) menekankan pentingnya partisipasi organisasi berbasis agama dalam menjaga keberagaman sosial demi terwujudnya cita-cita bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi sosial bukan sekadar pelengkap dalam sistem sosial, tetapi aktor penting dalam proses transformasi sosial.

Persatuan Wanita Kristen Indonesia (PWKI) merupakan salah satu organisasi sosial kemasyarakatan yang lahir dengan visi menyatukan perempuan Kristen Indonesia untuk melaksanakan pelayanan kasih secara inklusif. Dalam praktiknya, PWKI tidak hanya berperan sebagai wadah internal komunitas Kristen, tetapi juga aktif dalam dialog lintas agama, kegiatan sosial kemasyarakatan, serta pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak. Keterlibatan perempuan dalam kegiatan sosial terbukti memiliki dampak signifikan dalam memperkuat kohesi sosial di masyarakat majemuk (Sulastris & Wibowo, 2020)

Namun demikian, dinamika sosial-politik dan perubahan kebijakan eksternal turut memengaruhi efektivitas organisasi sosial. Kajian Setyawan (2022) menekankan bahwa organisasi berbasis agama harus adaptif terhadap perubahan sosial agar tetap relevan. Selain faktor eksternal, faktor internal berupa gaya kepemimpinan juga menjadi determinan penting keberhasilan organisasi. Bryant dan Robson (2018) menegaskan bahwa keberhasilan program sosial harus diukur tidak hanya dari output, tetapi juga dampak jangka panjang terhadap komunitas.

Dalam kerangka tersebut, kepemimpinan perempuan menjadi variabel strategis dalam penelitian ini. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan memiliki kecenderungan empatik, partisipatif, dan inklusif, yang berdampak positif terhadap kinerja organisasi dan kohesi sosial. Kepemimpinan inklusif mendorong rasa aman psikologis, meningkatkan keterlibatan anggota, serta memperkuat kerja sama tim (Mustari et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penting untuk mengkaji bagaimana model kepemimpinan perempuan dalam organisasi sosial kemasyarakatan seperti PWKI mampu membangun organisasi yang inklusif dan berkontribusi dalam memperkuat kemajemukan Indonesia. Penelitian ini menjadi relevan tidak hanya secara akademis dalam pengembangan teori kepemimpinan perempuan dan inklusivitas, tetapi juga secara praktis sebagai model penguatan organisasi sosial berbasis nilai Pancasila di tengah masyarakat plural.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dan pendekatan etnografi organisasi untuk memahami secara mendalam dinamika kepemimpinan perempuan dalam membangun organisasi sosial yang inklusif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya menggali makna, pengalaman, serta praktik sosial yang terjadi secara natural dalam lingkungan organisasi Persatuan Wanita Kristen Indonesia (PWKI). Metode studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi fenomena kepemimpinan perempuan dalam satu unit organisasi secara komprehensif dan kontekstual, sementara pendekatan etnografi memungkinkan peneliti memahami budaya organisasi, pola interaksi, nilai-nilai, serta praktik inklusivitas dari perspektif internal anggota organisasi.

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Dewan Pimpinan Pusat (DPP) PWKI serta beberapa Dewan Pimpinan Daerah (DPD) yang tersebar di berbagai provinsi di Indonesia. Fokus waktu penelitian berada pada periode kepemimpinan tahun 2022–2025, yaitu sejak terpilihnya kepengurusan baru pada Musyawarah Nasional XX. Pemilihan periode ini didasarkan pada pertimbangan adanya dinamika organisasi yang signifikan, baik dari aspek kebijakan eksternal maupun transformasi internal kepemimpinan.

Subjek penelitian meliputi pengurus DPP, pengurus DPD dan DPC, anggota aktif organisasi,

mitra kerja lintas lembaga, serta masyarakat penerima manfaat program PWKI. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan tingkat keterlibatan dan pemahaman mereka terhadap proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program organisasi. Wawancara mendalam dilakukan terhadap sekitar 10–35 informan utama, serta beberapa tokoh kunci untuk memperoleh perspektif strategis mengenai kepemimpinan dan inklusivitas.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, studi dokumentasi, diskusi kelompok terfokus (FGD), serta analisis komunikasi organisasi melalui media sosial. Wawancara mendalam bertujuan menggali pengalaman, persepsi, dan refleksi informan terkait gaya kepemimpinan serta implementasi nilai inklusivitas dalam program organisasi. Observasi partisipatif dilakukan dengan keterlibatan langsung peneliti dalam berbagai kegiatan organisasi seperti rapat kerja, pelatihan, seminar, kegiatan sosial, dan kolaborasi lintas agama untuk memahami dinamika interaksi secara kontekstual. Studi dokumentasi dilakukan dengan menganalisis Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), laporan kegiatan, dokumen legalitas, serta materi program kerja sebagai sumber data pendukung.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif melalui tahapan transkripsi, reduksi data, pengkodean tematik, penyusunan kategori, serta interpretasi makna. Penelitian ini menggunakan dua kerangka analisis utama, yaitu variabel eksternal PESEL (Political, Economic, Social, Environmental, Legal) untuk mengidentifikasi faktor lingkungan yang memengaruhi organisasi, serta variabel internal model kepemimpinan TIPE (Transformasional, Inovatif, Partisipatif, Empati) untuk menganalisis gaya kepemimpinan perempuan dalam PWKI. Integrasi kedua kerangka ini digunakan untuk memahami hubungan antara dinamika eksternal dan strategi kepemimpinan internal dalam membangun organisasi yang inklusif.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, konfirmasi hasil wawancara kepada informan (member check), serta reflektivitas peneliti dalam proses interpretasi. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan perempuan dalam organisasi sosial kemasyarakatan serta kontribusinya dalam memperkuat inklusivitas dan kemajemukan Indonesia.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika kepemimpinan perempuan dalam Persatuan Wanita Kristen Indonesia (PWKI) periode 2022–2025 dipengaruhi oleh interaksi antara faktor eksternal (PESEL) dan strategi kepemimpinan internal (Model TIPE). Integrasi kedua variabel tersebut membentuk pola kepemimpinan yang adaptif, inklusif, dan kontekstual dalam menghadapi tantangan organisasi sosial kemasyarakatan di Indonesia.

1. Dinamika Variabel Eksternal (PESEL)

Dari aspek politik, proses estafet kepemimpinan dalam Musyawarah Nasional XX tahun 2022 menjadi momentum penting transformasi organisasi. Pemilihan Ketua Umum berlangsung dalam dinamika internal yang kompleks, termasuk penegasan kepatuhan terhadap Anggaran Dasar yang membatasi masa jabatan dua periode. Proses ini menunjukkan komitmen organisasi terhadap tata kelola yang demokratis dan taat aturan.

Selain itu, perubahan kebijakan legalitas organisasi dari SK Kemendagri ke SK Kemenkumham menjadi tantangan struktural yang berdampak signifikan terhadap akses pendanaan dan pengakuan hukum organisasi. Hambatan administratif tersebut menguji ketahanan organisasi dalam mempertahankan eksistensinya sebagai organisasi sosial yang telah berdiri sejak 1946.

Dari sisi ekonomi, keterbatasan sumber daya finansial mendorong organisasi untuk mengembangkan inovasi pendanaan berbasis partisipasi anggota dan program kreatif. Strategi ini menunjukkan adanya pergeseran dari ketergantungan pada dukungan eksternal menuju penguatan kemandirian internal organisasi.

Dalam aspek sosial, keberagaman latar belakang budaya, denominasi gereja, serta rentang usia pengurus menjadi tantangan sekaligus potensi dalam membangun inklusivitas. PWKI aktif dalam program pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, penurunan stunting, kegiatan sosial lintas agama, dan pelayanan kemanusiaan. Kegiatan ini memperlihatkan bahwa organisasi tidak bersifat eksklusif, melainkan terbuka terhadap kolaborasi lintas komunitas.

Aspek lingkungan dan hukum juga memperlihatkan keterlibatan organisasi dalam program sosial berbasis regulasi nasional, seperti kampanye anti-KDRT dan

perlindungan perempuan dan anak, sejalan dengan undang-undang yang berlaku.

Hal ini menegaskan bahwa PWKI berupaya menempatkan diri sebagai mitra strategis pemerintah dalam pembangunan sosial.

2. Implementasi Model Kepemimpinan TIPE

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dalam PWKI mengimplementasikan empat dimensi utama, yaitu Transformasional, Inovatif, Partisipatif, dan Empati (TIPE).

Pertama, kepemimpinan transformasional terlihat dalam upaya membangun visi bersama dan memperluas jejaring organisasi lintas denominasi dan wilayah. Kepemimpinan ini mendorong perubahan budaya organisasi menuju model yang lebih kolaboratif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Kedua, kepemimpinan inovatif tercermin dalam strategi penggalangan dana kreatif, peluncuran program ekonomi internal, serta pemanfaatan teknologi digital dalam koordinasi nasional. Langkah ini memperlihatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan sosial dan keterbatasan sumber daya.

Ketiga, kepemimpinan partisipatif tampak dalam pelibatan pengurus daerah dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan program berbasis kebutuhan lokal. Pendekatan ini memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) dan meningkatkan partisipasi aktif anggota.

Keempat, kepemimpinan empati menjadi fondasi dalam meredam konflik internal dan menjembatani perbedaan pandangan. Pendekatan empatik memungkinkan organisasi tetap solid meskipun menghadapi dinamika kepengurusan dan resistensi individu.

3. Kontribusi terhadap Inklusivitas dan Kemajemukan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan berbasis TIPE berkontribusi signifikan dalam memperkuat inklusivitas organisasi. PWKI tidak hanya menjadi wadah perempuan Kristen, tetapi juga berperan dalam dialog lintas agama, kegiatan sosial kemanusiaan, serta kolaborasi dengan berbagai lembaga

Pendekatan pelayanan berbasis kasih dan nilai Pancasila memperlihatkan bahwa spiritualitas tidak menjadi batas eksklusif,

melainkan landasan etis untuk membangun harmoni sosial. Dalam konteks masyarakat multikultural, model kepemimpinan ini relevan dengan teori inklusivitas yang menekankan penghargaan terhadap martabat manusia dan kerja sama lintas kelompok

Secara konseptual, integrasi antara analisis eksternal (PESEL) dan gaya kepemimpinan internal (TIPE) menghasilkan model kepemimpinan perempuan yang adaptif terhadap dinamika politik, ekonomi, dan sosial. Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sosial tidak hanya ditentukan oleh visi normatif, tetapi juga oleh kapasitas kepemimpinan dalam mengelola perubahan dan membangun kohesi internal.

4. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan perempuan dengan menunjukkan bahwa kombinasi transformasional, inovatif, partisipatif, dan empatik efektif dalam konteks organisasi sosial berbasis nilai. Secara praktis, model TIPE dapat dijadikan referensi bagi organisasi sosial kemasyarakatan lain dalam memperkuat peran mereka sebagai agen perubahan sosial.

Dengan demikian, hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan yang inklusif dan berbasis nilai mampu menjadi strategi efektif dalam memperkuat kemajemukan Indonesia melalui organisasi sosial kemasyarakatan.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan dalam Persatuan Wanita Kristen Indonesia (PWKI) periode 2022–2025 menunjukkan karakter adaptif dan inklusif dalam menghadapi dinamika eksternal maupun internal organisasi. Faktor eksternal yang dianalisis melalui kerangka PESEL (Political, Economic, Social, Environmental, Legal) terbukti memengaruhi strategi organisasi, khususnya dalam aspek legalitas, keterbatasan sumber daya ekonomi, dinamika sosial internal, serta perubahan kebijakan pemerintah.

Dalam merespons tantangan tersebut, PWKI menerapkan model kepemimpinan TIPE (Transformasional, Inovatif, Partisipatif, Empati) sebagai strategi internal. Kepemimpinan transformasional mendorong

perubahan visi dan penguatan jejaring lintas wilayah; kepemimpinan inovatif memperkuat kemandirian organisasi melalui program kreatif dan pemanfaatan teknologi; kepemimpinan partisipatif meningkatkan keterlibatan pengurus dan anggota; sementara kepemimpinan empati berperan dalam menjaga kohesi organisasi di tengah perbedaan pandangan dan latar belakang budaya.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan perempuan berbasis TIPE efektif dalam membangun organisasi sosial yang inklusif. PWKI tidak hanya berfungsi sebagai wadah internal perempuan Kristen, tetapi juga berperan sebagai agen transformasi sosial melalui program pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pelayanan sosial, dialog lintas agama, serta kolaborasi dengan pemerintah dan organisasi lain. Pendekatan berbasis nilai kasih dan Pancasila memperkuat kontribusi organisasi dalam menjaga harmoni sosial di tengah kemajemukan Indonesia.

Secara konseptual, penelitian ini menghasilkan model integratif antara analisis lingkungan eksternal (PESEL) dan strategi kepemimpinan internal (TIPE) sebagai kerangka kepemimpinan perempuan dalam organisasi sosial kemasyarakatan. Model ini relevan untuk memperkuat peran organisasi berbasis nilai dalam konteks masyarakat multikultural.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa rekomendasi yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Organisasi PWKI, perlu dilakukan penguatan sistem kaderisasi dan regenerasi kepemimpinan agar keberlanjutan organisasi tetap terjaga, terutama dalam menghadapi bonus demografi dan perkembangan teknologi digital. Penguatan kapasitas manajerial dan tata kelola organisasi juga penting untuk meningkatkan efektivitas program.
2. Bagi Organisasi Sosial Kemasyarakatan Lain, model kepemimpinan TIPE dapat diadaptasi sebagai strategi membangun organisasi yang inklusif, khususnya dalam masyarakat majemuk. Pendekatan empatik dan partisipatif perlu dikembangkan untuk memperkuat kohesi internal dan eksternal.
3. Bagi Pemerintah, diperlukan dukungan kebijakan yang lebih responsif terhadap

organisasi sosial berbasis komunitas, terutama dalam aspek legalitas, akses pendanaan, dan kemitraan strategis dalam program pembangunan sosial.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian kuantitatif atau mixed methods guna mengukur secara lebih objektif dampak kepemimpinan perempuan terhadap tingkat inklusivitas dan kohesi sosial. Penelitian komparatif antar organisasi sosial berbasis agama juga dapat memperkaya literatur tentang kepemimpinan perempuan dan pluralisme.

Dengan penguatan kepemimpinan perempuan yang inklusif dan berbasis nilai kebangsaan, organisasi sosial kemasyarakatan berpotensi menjadi pilar strategis dalam memperkuat persatuan dan harmoni bangsa Indonesia di tengah keberagaman.

DAFTAR RUJUKAN

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bryant, A., & Robson, J. (2018). Measuring social impact in community organizations. *Social Impact Studies Journal*, 12(2), 45–60.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Dessler, G. (2002). *Human resource management*. Prentice Hall.
- Durkheim, É. (1893). *The division of labor in society*. Free Press.
- Fadhilah, I., Affandi, M., & Sazali, H. (2023). Fenomena feminisme dalam kepemimpinan. *Jurnal Riset Rumpun Desain, Seni dan Media*, 2(1).

- Fauzan, & Setyo. (2021). Peran organisasi sosial dalam membangun toleransi masyarakat multikultural. *Journal of Community Studies*.
- Fitriani, A. (2015). Gaya kepemimpinan perempuan. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Gambill, T. (2024). The leadership trifecta. *Forbes*.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Herlina Mustari, V., Hasan, S. Z., & Mukhlis, M. (2024). Pengaruh diversitas dan inklusi terhadap kinerja organisasi. *Journal of Economy, Business and Accounting*, 7(2).
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- Latif, Y. (2015). *Revolusi Pancasila*. Mizan.
- Lynch, R. (2018). *Strategic management* (8th ed.). Pearson.
- Natawidjaja. (2021). Dialog lintas agama dalam membangun kohesi sosial. *Socio Research Journal*.
- Pabubung, R., & Harsono. (2024). Inklusivitas sebagai perwujudan martabat manusia dalam perspektif etis. *Jurnal Theologi*.
- Putnam, R. D. (2007). E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century. *Scandinavian Political Studies*, 30(2), 137-174.
- Santosa, Manulang, & Putri. (2022). Integrating diversity and inclusion in organizational culture: A holistic approach to people management. *Jurnal Office*, 8(2).
- Setiawan. (2019). Peran organisasi berbasis agama dalam menjaga keberagaman sosial. *Diversity Journal*.
- Setyawan. (2022). Adaptasi organisasi sosial berbasis agama dalam dinamika sosial modern. *Dynamic Religions Journal*.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Sulastri, & Wibowo. (2020). Peran perempuan dalam memperkuat kohesi sosial. *Journal of Gender Equality*.
- Tuasikal, P., & Safitri, A. (2024). Tantangan dan solusi dalam mengelola keberagaman dan inklusi di tempat kerja. *JICN: Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 1(3).
- Yukl, G. (2011). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.
- Zainal, & Hoesein. (2017). Pancasila sebagai perekat kemajemukan bangsa. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*.