Outline Journal of Economic Studies 6 (1) (2026) 108-117
Copyright © 2026 The Author(s)

Outline Journal of Economic Studies

Journal homepage: http://outlinepublisher.com/index.php/OJES

Research Article

The Role of Inclusive Culture in Supporting Employee Productivity at the Ministry of Religious Affairs Office of Nias Regency

(Peran Budaya Inklusif dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias)

Edita Seniman Ndruru[1]*, Fatolosa Hulu[2], Robin Markus Putra Waruwu[3], Delipiter Lase[4]

[1,2,3,4]Universitas Nias, Indonesia

*Correspondence: ndruruedita@gmail.com

Keyword:

Employee Productivity;
Inclusive Culture;
Organizational Culture;
Public Sector;
Workplace Inclusionl;

Article history:
Received:
10 September 2026

Revised:
22 November 2026

Accepted:
22 November 2026

Available Online:
24 November 2026

Abstract

This study examined the role of inclusive culture in supporting employee productivity at the Ministry of Religious Affairs Office of Nias Regency. The study employed a qualitative descriptive approach involving five purposively selected informants representing managerial and employee perspectives. Data were collected through non-participant observation, in-depth interviews, and documentation and were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification, supported by thematic coding. The findings revealed that inclusive culture was reflected in harmonious working relationships, open communication, equal opportunities for participation, respect for diversity, and recognition of individual contributions. Employees experienced a balance between belongingness and uniqueness, indicating that they felt accepted as members of the organization while their ideas, abilities, and individual characteristics were also acknowledged. These conditions contributed to a more supportive and collaborative work environment that encouraged employee involvement, cooperation, responsibility, and quality of task performance. The study concluded that inclusive culture should not be interpreted as the sole cause of increased productivity but rather as an organizational condition that supports employee productivity through social interaction, participation, mutual respect, and supportive working relationships. Strengthening open communication, equal participation, employee development, and recognition of individual contributions is therefore important for sustaining an inclusive public-sector workplace.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis yang ditandai oleh perkembangan globalisasi, kemajuan teknologi informasi, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan mendorong organisasi sektor publik untuk terus memperbaiki tata kelola dan kapasitas sumber daya manusianya. Instansi pemerintah tidak lagi

hanya dituntut menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memberikan pelayanan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Dalam konteks reformasi birokrasi, peningkatan kualitas aparatur menjadi salah satu unsur penting karena keberhasilan organisasi publik sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas, beradaptasi dengan perubahan, dan memberikan pelayanan secara profesional.

Kementerian Agama sebagai salah satu lembaga pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik di bidang keagamaan juga menghadapi tuntutan tersebut. Penguatan reformasi birokrasi dan pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian dari upaya meningkatkan tata kelola dan kualitas pelayanan. Skripsi mencatat bahwa laporan kinerja Kementerian Agama tahun 2024 menunjukkan pencapaian pada 47 sasaran program dan 57 indikator kinerja, yang mencerminkan komitmen organisasi terhadap tata kelola pemerintahan yang efektif dan akuntabel. Meskipun demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pencapaian indikator formal, tetapi juga oleh bagaimana sumber daya manusia dikelola dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan kualitas pelayanan. Dalam organisasi sektor publik, produktivitas pegawai menjadi bagian penting dari keberhasilan pelaksanaan tugas karena tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta kemampuan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Pettalongi et al. (2024) menjelaskan produktivitas sebagai kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas pegawai perlu dipahami tidak hanya melalui kompetensi individu, tetapi juga melalui kondisi organisasi yang membentuk perilaku dan pengalaman kerja pegawai.

Salah satu kondisi internal yang dapat membentuk perilaku kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berinteraksi dan melaksanakan pekerjaannya. Schein dan Schein (2017) memandang budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang berkembang melalui pembelajaran kelompok dan kemudian menjadi pedoman untuk memahami serta merespons berbagai permasalahan organisasi. Dalam organisasi publik, budaya yang kuat juga dapat mendukung profesionalisme, kolaborasi, kemampuan adaptasi, dan kualitas pelayanan.

Salah satu pengembangan budaya organisasi yang relevan dengan lingkungan kerja yang beragam adalah budaya inklusif. Budaya inklusif menekankan penghargaan terhadap keberagaman, kesetaraan kesempatan, keterbukaan, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi. Budaya tersebut tidak hanya ditandai oleh keberadaan individu dengan latar belakang yang berbeda, tetapi oleh kemampuan organisasi untuk memberikan perlakuan yang adil dan membuka ruang bagi setiap pegawai untuk berpartisipasi, menyampaikan gagasan, serta mengembangkan potensinya tanpa mengalami diskriminasi. Nainggolan et al. (2025) menjelaskan budaya inklusif sebagai kondisi lingkungan organisasi yang menjunjung penerimaan, pengakuan, penghargaan, serta penghormatan terhadap keberagaman individu.

Pemahaman mengenai inklusi menjadi lebih mendalam melalui perspektif Shore et al. (2011), yang menempatkan belongingness dan uniqueness sebagai dua kebutuhan dasar dalam pengalaman inklusi. *Belongingness* menggambarkan kondisi ketika individu merasa diterima dan menjadi bagian dari kelompok, sedangkan *uniqueness* menggambarkan pengakuan terhadap identitas, pengalaman, karakteristik, dan kontribusi yang membedakan seorang individu dari anggota lainnya. Keduanya perlu hadir secara seimbang karena lingkungan yang hanya menekankan rasa memiliki dapat menekan individualitas, sedangkan penghargaan terhadap keunikan tanpa rasa memiliki dapat membuat individu merasa terpisah dari kelompok.

Dalam konteks organisasi sektor publik, budaya inklusif menjadi relevan karena pegawai memiliki latar belakang agama, pendidikan, usia, jabatan, pengalaman, tugas, dan karakteristik lainnya yang berbeda. Lingkungan kerja yang memberi kesempatan setara, membangun komunikasi terbuka, serta menghargai perbedaan dapat memperkuat partisipasi, kerja sama, dan hubungan kerja yang harmonis. Dalam penelitian ini, budaya inklusif tidak diposisikan sebagai satu-satunya faktor penentu produktivitas, tetapi sebagai salah satu kondisi lingkungan organisasi yang berkaitan dengan bagaimana pegawai menjalankan peran, berinteraksi, dan memberikan kontribusi terhadap pekerjaan.

Konteks tersebut terlihat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2026, instansi ini memiliki 125 pegawai yang tersebar pada berbagai unit kerja, seperti Subbagian Tata Usaha, Seksi Urusan Agama Kristen, Seksi Pendidikan Kristen, Seksi Pendidikan Islam, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik, Kantor Urusan Agama, serta unit lainnya. Variasi juga ditemukan

pada jabatan dan tanggung jawab, antara lain penyuluh agama, arsiparis, petugas keuangan, analis kebijakan teknis, dan berbagai posisi administratif. Keberagaman tugas, fungsi, jabatan, pendidikan, dan pengalaman tersebut menciptakan konteks organisasi yang relevan untuk memahami praktik budaya inklusif.

Hasil eksplorasi lapangan dalam skripsi menunjukkan bahwa budaya inklusif tercermin melalui penerimaan dan penghargaan terhadap pegawai, komunikasi yang terbuka, penghormatan terhadap keberagaman, serta kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan ide dan pendapat. Praktik tersebut menunjukkan bahwa inklusi tidak hanya dipahami sebagai penerimaan terhadap latar belakang yang berbeda, tetapi juga diwujudkan dalam hubungan dan interaksi kerja yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan tugas organisasi. Pada saat yang sama, aktivitas pegawai tetap berorientasi pada tugas pokok, tanggung jawab, target kerja, dan pelaporan kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban pekerjaan.

Kondisi tersebut memperlihatkan alasan pentingnya mengkaji budaya inklusif dalam kaitannya dengan produktivitas. Produktivitas dalam penelitian tidak hanya berkaitan dengan kuantitas hasil kerja, tetapi juga efektivitas, efisiensi, kualitas pekerjaan, ketepatan pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sama. Sementara itu, budaya inklusif berkaitan dengan rasa memiliki, penghargaan terhadap keunikan, keterbukaan komunikasi, kesetaraan kesempatan, dan partisipasi. Kedua konsep tersebut dalam skripsi ditempatkan dalam peta konsep non-kausal, yaitu sebagai konsep yang saling berkaitan dalam pengalaman dan praktik kerja tanpa mengasumsikan hubungan sebab-akibat secara langsung.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas aspek yang berkaitan dengan budaya inklusif. Fajar (2024) menemukan bahwa penerapan kebijakan keberagaman dan inklusi dapat mendukung keterlibatan pegawai serta membangun hubungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif. Devis dan Ahmadi (2024), melalui studi literatur, menunjukkan bahwa lingkungan kerja inklusif dan interaksi yang harmonis berkaitan dengan motivasi, kepuasan, dan produktivitas. Jumaidah dan Nasution (2024) juga menunjukkan adanya keterkaitan positif antara keterlibatan karyawan dan produktivitas kerja.

Kajian lain memberikan perspektif yang lebih luas. Cahyono (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi inklusif berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada konteks perusahaan multinasional, sedangkan Tuasikal dan Safitri (2024) menekankan bahwa keberagaman yang dikelola melalui praktik inklusif dan kepemimpinan suportif berpotensi mendukung kreativitas dan inovasi. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya inklusi bagi berbagai aspek pengalaman kerja, tetapi konteks dan fokus penelitian sebelumnya belum sepenuhnya menggambarkan bagaimana budaya inklusif dialami dan dipraktikkan oleh pegawai pada organisasi pemerintahan daerah.

Berdasarkan telaah tersebut, terdapat beberapa research gap. Pertama, penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan dalam konteks perusahaan atau organisasi secara umum, sedangkan kajian yang secara khusus membahas budaya inklusif dan produktivitas pada lembaga pemerintah daerah, khususnya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias, masih terbatas. Kedua, sebagian penelitian sebelumnya menggunakan studi literatur atau tinjauan pustaka sehingga belum menggambarkan secara langsung pengalaman pegawai mengenai praktik budaya kerja inklusif dalam lingkungan birokrasi. Ketiga, sejumlah kajian cenderung membahas budaya inklusif dengan kepuasan, komitmen, keterlibatan, atau produktivitas secara terpisah sehingga keterkaitan antara budaya inklusif dan produktivitas dalam satu kerangka pengalaman kerja masih terbatas. Keempat, kajian terdahulu belum banyak mengeksplorasi dimensi subjektif berupa rasa dihargai, keterlibatan, interaksi sosial, dan rasa memiliki yang menyertai penerapan budaya inklusif.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian terletak pada pemahaman kontekstual mengenai budaya inklusif dalam organisasi publik di tingkat daerah dengan menempatkan pengalaman pegawai sebagai dasar analisis. Penelitian tidak berhenti pada identifikasi keberagaman organisasi, tetapi mengeksplorasi bagaimana nilai inklusif diwujudkan melalui hubungan kerja, keterbukaan komunikasi, perlakuan yang adil, kesempatan berpartisipasi, serta penghargaan terhadap kontribusi individual. Penelitian juga memadukan dimensi belongingness dan uniqueness untuk memahami bagaimana pegawai dapat merasa menjadi bagian dari organisasi sekaligus tetap memperoleh pengakuan terhadap kemampuan, gagasan, dan karakteristik individualnya. Pendekatan tersebut memberikan perspektif yang lebih kontekstual mengenai hubungan budaya inklusif dengan pelaksanaan tugas dan produktivitas dalam lingkungan birokrasi daerah.

Posisi penelitian ini penting untuk ditegaskan karena budaya inklusif tidak dipandang sebagai penyebab tunggal produktivitas pegawai. Peta konsep penelitian secara eksplisit tidak menunjukkan hubungan sebab-akibat, tetapi menggambarkan kedekatan konseptual antara kondisi lingkungan kerja yang memberikan rasa memiliki dan penghargaan terhadap keunikan dengan efektivitas, efisiensi, kuantitas, dan kualitas hasil kerja.

Dengan demikian, penelitian diarahkan pada pemahaman mengenai bagaimana budaya inklusif dialami dan dipraktikkan serta bagaimana pengalaman tersebut berperan dalam mendukung produktivitas pegawai, bukan pada pembuktian pengaruh secara statistik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemaknaan dan praktik budaya inklusif oleh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias, memahami pengalaman pegawai dalam keterlibatan dan interaksi kerja, serta menganalisis peran budaya inklusif dalam mendukung produktivitas pegawai.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memahami secara mendalam praktik budaya inklusif, pengalaman pegawai dalam lingkungan kerja, serta keterkaitannya dengan produktivitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hipotesis atau hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan untuk memahami konteks, proses, pengalaman, dan makna yang muncul dari fenomena yang diteliti. Data dan fakta yang diperoleh secara langsung dari lapangan menjadi dasar utama dalam proses interpretasi dan penarikan kesimpulan.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias, yang beralamat di Jl. Karet No. 38, Kota Gunungsitoli, Provinsi Sumatera Utara. Lokasi dipilih secara purposif karena memiliki karakteristik keberagaman pegawai, pola komunikasi, serta interaksi kerja yang relevan dengan kajian budaya inklusif. Instansi tersebut menjalankan pelayanan pemerintahan di bidang keagamaan, pendidikan madrasah, serta pembinaan kerukunan antarumat beragama. Dinamika interaksi sosial dan keterlibatan pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi menjadikan lokasi tersebut sesuai untuk memahami bagaimana budaya inklusif dipraktikkan dan berkaitan dengan produktivitas pegawai.

Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung, pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab, serta pengetahuan mengenai budaya inklusif dan produktivitas pegawai. Penelitian melibatkan lima informan, yang terdiri atas satu informan kunci, satu informan utama, dan tiga informan pendukung. Informan tersebut adalah Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias sebagai informan kunci (I1), Kepala Subbagian Tata Usaha sebagai informan utama (I2), Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama (I3), Arsiparis Ahli Pertama (I4), dan Pengelola Layanan Operasional (I5) sebagai informan pendukung. Variasi posisi tersebut digunakan untuk memperoleh pandangan dari unsur pimpinan, pengelola administrasi, dan pegawai yang terlibat secara langsung dalam pekerjaan sehari-hari.

Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara nonpartisipatif dengan mengamati perilaku, aktivitas, situasi sosial, pola interaksi, serta komunikasi antarpegawai tanpa keterlibatan langsung peneliti dalam aktivitas mereka. Pengamatan juga mencakup interaksi antarpegawai lintas ruang dan komunikasi di antara pegawai yang memiliki latar belakang agama berbeda. Wawancara digunakan untuk menggali secara lebih mendalam pengalaman dan pandangan informan mengenai interaksi sosial, keterlibatan, penerimaan, penghargaan terhadap perbedaan, serta pengalaman bekerja dalam lingkungan organisasi. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung melalui pengumpulan catatan kegiatan, laporan, foto, dan arsip lain yang relevan dengan fokus penelitian. Kombinasi ketiga teknik tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh sekaligus mendukung proses triangulasi data.

Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Pada tahap kondensasi, data wawancara ditranskripsikan, dibaca secara menyeluruh, diseleksi berdasarkan relevansinya dengan fokus penelitian, kemudian diberi kode, dikelompokkan, dan dikategorikan berdasarkan tema. Data yang tidak berkaitan dengan fokus budaya inklusif dan produktivitas tidak digunakan sebagai dasar analisis. Data yang telah dikondensasi selanjutnya disajikan terutama dalam bentuk deskripsi naratif agar pola, persamaan, perbedaan, dan hubungan antarinformasi dapat diidentifikasi secara sistematis.

Proses penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan makna dan pola yang muncul dari data, kemudian memverifikasinya secara berulang melalui pemeriksaan kembali hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi serta perbandingan informasi antarinforman. Dalam penyajian hasil, proses pengodean tersebut

dikembangkan secara tematik melalui tahapan *open coding, axial coding,* dan *selective coding*. *Open coding* digunakan untuk mengidentifikasi makna awal dari pernyataan informan, *axial coding* untuk mengelompokkan kode yang memiliki kesamaan makna, sedangkan *selective coding* digunakan untuk membangun tema utama seperti *belongingness, uniqueness*, penghargaan terhadap keberagaman, lingkungan kerja kondusif, serta keterkaitan budaya inklusif dengan produktivitas.

Keabsahan data dijaga menggunakan konsep trustworthiness yang mencakup kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik serta *member checking* kepada informan. Transferabilitas didukung dengan penyajian deskripsi konteks penelitian secara rinci dan penggunaan pengalaman langsung informan. Dependabilitas dijaga melalui dokumentasi proses penelitian secara sistematis atau *audit trail*, sedangkan konfirmabilitas dilakukan melalui refleksi kritis untuk memastikan bahwa interpretasi penelitian bersumber dari data dan bukan semata-mata asumsi peneliti.

Etika penelitian diterapkan dengan menghormati otonomi, martabat, hak, privasi, dan kerahasiaan informan. Informan memiliki kebebasan dalam menentukan partisipasi serta berhak menolak atau menghentikan keterlibatannya dalam penelitian. Peneliti juga berupaya menghindari ketidaknyamanan atau kerugian bagi informan serta menjalankan penelitian secara adil, jujur, dan bertanggung jawab dalam menjaga informasi yang diperoleh selama penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data melalui tahapan *open coding, axial coding,* dan *selective coding* menghasilkan lima tema utama, yaitu rasa memiliki (*belongingness*), penghargaan terhadap keunikan individu (*uniqueness*), penghargaan terhadap keberagaman, lingkungan kerja yang kondusif, serta keterkaitan budaya inklusif dengan produktivitas pegawai. Tema-tema tersebut dikonstruksi dari pengalaman informan mengenai hubungan kerja, komunikasi, penghargaan terhadap perbedaan, kesempatan berpartisipasi, keterbukaan terhadap gagasan, kenyamanan lingkungan kerja, dan pelaksanaan tugas.

Tabel 1
Ringkasan Temuan Penelitian

Tema	Temuan Utama	Pemaknaan
Belongingness	Hubungan harmonis, komunikasi terbuka, dukungan pimpinan dan rekan kerja	Pegawai merasa diterima, dihargai, dan menjadi bagian organisasi
Uniqueness	Kesempatan menyampaikan ide, pendapat, kritik, dan mengembangkan kemampuan	Kemampuan dan kontribusi individual memperoleh ruang dan pengakuan
Penghargaan terhadap keberagaman	Perbedaan agama, usia, latar belakang, dan karakter tidak dijadikan hambatan	Keberagaman dipandang sebagai potensi dalam membangun kerja sama
Lingkungan kerja kondusif	Suasana nyaman, hubungan profesional, dukungan sosial	Mendukung keterlibatan, semangat, dan pelaksanaan pekerjaan
Budaya inklusif dan produktivitas	Keterlibatan, kerja sama, tanggung jawab, dan kualitas pelaksanaan tugas	Budaya inklusif menjadi kondisi organisasi yang mendukung produktivitas

Sumber: Data penelitian diolah peneliti, 2026.

Rasa Memiliki (*Belongingness*) dalam Lingkungan Kerja

Tema pertama menunjukkan bahwa pegawai mengalami rasa diterima dan menjadi bagian dari organisasi melalui hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, dukungan sosial, serta keterlibatan dalam berbagai kegiatan organisasi. Lingkungan kerja digambarkan memiliki nuansa kekeluargaan dan saling menghargai sehingga hubungan antarpegawai tidak hanya berlangsung secara formal, tetapi juga memberikan dukungan sosial dalam pelaksanaan pekerjaan.

Rasa memiliki juga terlihat melalui kegiatan bersama yang melibatkan pegawai tanpa membedakan jabatan maupun latar belakang. Interaksi tersebut memperkuat hubungan antarpegawai dan membentuk pengalaman bahwa setiap individu diterima sebagai bagian dari organisasi. Dukungan dari pimpinan maupun rekan kerja

kemudian menjadi bagian penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan memungkinkan pegawai lebih aktif dalam kegiatan organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep inklusi Shore et al. (2011), yang menempatkan *belongingness* sebagai kebutuhan individu untuk merasa diterima, dihargai, dan menjadi bagian dari kelompok. Dalam penelitian ini, *belongingness* tidak hanya diwujudkan melalui keanggotaan formal sebagai pegawai, tetapi melalui pengalaman sosial berupa komunikasi yang terbuka, hubungan harmonis, dukungan sosial, dan keterlibatan dalam aktivitas bersama.

Temuan ini juga memiliki kesesuaian dengan penelitian Devis dan Ahmadi (2024), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja harmonis dan positif berkaitan dengan kenyamanan, motivasi, dan produktivitas karyawan. Perbedaannya, penelitian Devis dan Ahmadi menggunakan studi literatur, sedangkan penelitian ini memberikan gambaran berdasarkan pengalaman langsung pegawai pada organisasi sektor publik di tingkat daerah.

Penghargaan terhadap Keunikan Individu (*Uniqueness*)

Tema kedua adalah penghargaan terhadap keunikan individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai memperoleh kesempatan untuk menyampaikan ide, pendapat, kritik, dan masukan melalui rapat rutin, evaluasi kerja, maupun komunikasi sehari-hari. Kesempatan tersebut tidak dibatasi berdasarkan jabatan atau latar belakang tertentu. Organisasi juga memberikan ruang kepada pegawai untuk mencoba hal baru dan mengembangkan kemampuan sesuai dengan potensi masing-masing.

Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa budaya inklusif tidak berhenti pada membuat pegawai merasa diterima sebagai anggota kelompok. Organisasi juga mengakui bahwa setiap pegawai memiliki kemampuan, pandangan, pengalaman, dan kontribusi yang berbeda. Keterbukaan terhadap gagasan menjadikan perbedaan individual sebagai sumber kontribusi, bukan sesuatu yang perlu diseragamkan.

Temuan tersebut sesuai dengan dimensi *uniqueness* Shore et al. (2011), yang menjelaskan kebutuhan individu agar identitas, karakteristik, perspektif, dan kontribusinya tetap diakui ketika menjadi bagian dari organisasi. Dalam konteks Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias, *uniqueness* terlihat dari keterbukaan organisasi terhadap masukan, kritik, dan ide serta kesempatan pegawai untuk mengekspresikan kemampuan tanpa harus kehilangan karakteristik individualnya.

Penghargaan terhadap Keberagaman

Tema berikutnya menunjukkan bahwa perbedaan latar belakang pegawai tidak dipandang sebagai hambatan utama dalam bekerja sama. Keberagaman agama, usia, pengalaman, maupun karakter pribadi diterima sebagai bagian dari kehidupan organisasi. Bahkan, salah satu informan memaknai perbedaan sebagai sumber daya yang dapat memperkaya perspektif organisasi.

Penghargaan terhadap keberagaman diwujudkan melalui kesempatan yang relatif setara untuk memperoleh informasi, terlibat dalam diskusi, berpartisipasi dalam kegiatan, dan menyampaikan pendapat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberagaman dalam penelitian ini bukan hanya keberadaan individu dengan karakteristik berbeda, melainkan berkaitan dengan bagaimana perbedaan tersebut dikelola dalam hubungan dan praktik kerja sehari-hari.

Temuan ini berkaitan dengan penelitian Tuasikal dan Safitri (2024), yang menunjukkan bahwa keberagaman yang dikelola melalui praktik inklusif dan kepemimpinan suportif berpotensi mendukung kreativitas dan inovasi. Dalam penelitian ini, penghargaan terhadap keberagaman secara lebih khusus terlihat melalui kesempatan menyampaikan pendapat, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan dukungan terhadap pengembangan kemampuan pegawai pada lingkungan organisasi publik.

Keseimbangan *Belongingness* dan *Uniqueness*

Salah satu temuan penting penelitian adalah bahwa rasa memiliki dan penghargaan terhadap keunikan tidak muncul secara terpisah. Pegawai dapat merasa menjadi bagian dari organisasi sekaligus memperoleh kesempatan untuk mempertahankan pandangan, kemampuan, dan kontribusi masing-masing. Keseimbangan tersebut terlihat melalui hubungan kerja yang harmonis yang berjalan bersama dengan keterbukaan terhadap ide dan partisipasi pegawai.

Temuan tersebut memperkuat kerangka Shore et al. (2011), yang menyatakan bahwa inklusi terbentuk ketika kebutuhan akan *belongingness* dan *uniqueness* dapat dipenuhi secara bersamaan. Apabila organisasi hanya memberikan rasa kebersamaan tanpa mengakui individualitas, pegawai dapat terdorong untuk menyesuaikan diri secara berlebihan. Sebaliknya, pengakuan terhadap perbedaan tanpa rasa menjadi bagian dari kelompok dapat menghasilkan keterpisahan. Karena itu, keseimbangan kedua dimensi menjadi inti dari pengalaman inklusif.

Dalam konteks penelitian ini, keseimbangan tersebut menciptakan lingkungan kerja yang dipersepsikan lebih nyaman dan kondusif. Pegawai memiliki hubungan sosial yang kuat, tetapi tetap memperoleh ruang untuk menyampaikan gagasan dan berkontribusi berdasarkan kemampuan masing-masing. Temuan skripsi menunjukkan bahwa kondisi tersebut berkaitan dengan kerja sama, komunikasi, keterlibatan, serta semangat dalam menjalankan pekerjaan.

Lingkungan Kerja yang Kondusif

Tema lingkungan kerja kondusif muncul dari pengalaman mengenai kenyamanan bekerja, hubungan yang baik dan profesional, komunikasi terbuka, serta dukungan sosial antarpegawai. Lingkungan kerja tersebut membentuk kondisi yang memungkinkan pegawai berinteraksi dan melaksanakan pekerjaan tanpa tekanan yang berasal dari perbedaan latar belakang.

Kondisi yang kondusif juga berkaitan dengan semangat pegawai dalam menjalankan tugas. Informan menggambarkan bahwa ketika pegawai merasa nyaman dan memperoleh dukungan dari lingkungan organisasi, mereka lebih bersemangat untuk bekerja dan lebih terbuka dalam menghasilkan maupun menyampaikan gagasan.

Namun, karena desain penelitian bersifat kualitatif deskriptif, temuan tersebut lebih tepat dipahami sebagai pengalaman dan pemaknaan informan mengenai keterkaitan kondisi kerja dengan pelaksanaan pekerjaan, bukan sebagai bukti statistik bahwa lingkungan inklusif secara langsung menyebabkan peningkatan produktivitas.

Peran Budaya Inklusif dalam Mendukung Produktivitas Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya inklusif berperan sebagai salah satu kondisi organisasi yang mendukung produktivitas pegawai. Peran tersebut terlihat ketika pegawai merasa diterima, dihargai, diberikan kesempatan berpartisipasi, memperoleh dukungan, dapat bekerja sama, dan mempunyai ruang untuk menyampaikan gagasan. Dalam konteks penelitian, produktivitas tidak hanya dikaitkan dengan penyelesaian pekerjaan, tetapi juga dengan tanggung jawab, kualitas pelaksanaan tugas, kerja sama, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara budaya inklusif dan produktivitas berlangsung melalui proses sosial dan pengalaman kerja. Hubungan yang harmonis membangun rasa memiliki; keterbukaan memberikan ruang bagi keunikan; penghargaan terhadap keberagaman memperkuat penerimaan; dan kombinasi kondisi tersebut menciptakan lingkungan yang kondusif bagi keterlibatan, komunikasi, kerja sama, dan tanggung jawab pegawai. Oleh karena itu, budaya inklusif dalam penelitian ini bukan dipahami sebagai teknologi atau kebijakan yang secara otomatis menghasilkan produktivitas, melainkan sebagai kondisi sosial organisasi yang memungkinkan pegawai memberikan kontribusi secara lebih optimal.

Hubungan temuan tersebut dapat diringkas sebagai:

Penghargaan terhadap Keberagaman → Belongingness + Uniqueness → Lingkungan Kerja Inklusif dan Kondusif → Keterlibatan, Komunikasi, Kerja Sama, dan Tanggung Jawab → Mendukung Produktivitas Pegawai

Model tersebut merupakan sintesis interpretatif non-kausal, sesuai dengan peta konsep skripsi yang secara eksplisit menggambarkan keterkaitan budaya inklusif dan produktivitas tanpa menempatkannya sebagai hubungan sebab-akibat langsung.

Keterkaitan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian memiliki kesesuaian dengan Fajar (2024), yang menunjukkan bahwa kebijakan keberagaman dan inklusi dapat membangun lingkungan kerja partisipatif dan saling menghargai serta mendukung keterlibatan dan produktivitas. Dalam penelitian Edita, kondisi serupa terlihat melalui keterbukaan

komunikasi, hubungan harmonis, penghargaan terhadap keberagaman, dan kesempatan pegawai untuk berpartisipasi. Perbedaannya terletak pada penekanan penelitian saat ini terhadap pengalaman pegawai mengenai bagaimana inklusi diwujudkan dalam praktik sehari-hari pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias.

Temuan juga mendukung Jumaidah dan Nasution (2024), yang menunjukkan keterkaitan positif antara keterlibatan pegawai dan produktivitas. Dalam penelitian ini, budaya inklusif memberikan kesempatan kepada pegawai untuk terlibat dalam kegiatan organisasi, menyampaikan gagasan, dan memperkuat kerja sama, sehingga keterlibatan tersebut menjadi salah satu mekanisme pengalaman yang menghubungkan lingkungan inklusif dengan pelaksanaan pekerjaan.

Selain itu, penelitian memiliki kesesuaian dengan Cahyono (2025), yang menemukan hubungan budaya organisasi inklusif dengan kepuasan dan komitmen karyawan. Namun, konteks penelitian ini berbeda karena dilakukan pada organisasi sektor publik, sedangkan penelitian Cahyono dilakukan pada perusahaan multinasional. Temuan penelitian ini memperluas pembahasan dengan menunjukkan bahwa penghargaan, kesempatan berkontribusi, hubungan harmonis, dan keterlibatan juga relevan dalam konteks organisasi pemerintahan daerah.

Sintesis Temuan dan Kebaruan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya inklusif di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias tidak hanya tercermin dari penerimaan formal terhadap keberagaman, tetapi berkembang melalui pengalaman relasional. Pegawai merasa diterima sebagai bagian organisasi, memperoleh ruang untuk mempertahankan keunikan dan menyampaikan gagasan, diperlakukan tanpa membedakan latar belakang, serta terlibat dalam interaksi dan kegiatan organisasi. Keseimbangan antara *belongingness* dan *uniqueness* kemudian membentuk lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kondusif.

Kebaruan penelitian terutama terletak pada pemberian gambaran empiris mengenai bagaimana inklusi dipraktikkan dalam organisasi publik tingkat daerah, bukan hanya bagaimana konsep tersebut berkaitan dengan produktivitas secara abstrak. Penelitian menunjukkan bahwa praktik inklusi dapat ditelusuri melalui hubungan kerja, komunikasi, kesempatan berpartisipasi, penerimaan terhadap perbedaan, serta pengakuan terhadap kemampuan dan kontribusi individual. Dengan demikian, kontribusi penelitian tidak terletak pada pembuktian bahwa budaya inklusif secara kausal meningkatkan produktivitas, melainkan pada penjelasan mengenai proses pengalaman kerja yang membuat budaya inklusif berperan sebagai kondisi pendukung produktivitas pegawai. Hal ini konsisten dengan kerangka penelitian yang sejak awal menggunakan peta konsep non-kausal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya inklusif di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias dimaknai dan dipraktikkan melalui penghargaan terhadap keberagaman, perlakuan yang adil, komunikasi yang terbuka, dukungan sosial, serta pemberian kesempatan yang setara kepada pegawai untuk berpartisipasi, menyampaikan ide, dan mengembangkan kemampuan. Pengalaman pegawai memperlihatkan adanya keseimbangan antara rasa memiliki (*belongingness*) dan penghargaan terhadap keunikan individu (*uniqueness*), sehingga pegawai tidak hanya merasa diterima sebagai bagian dari organisasi, tetapi juga merasa bahwa kemampuan, gagasan, dan kontribusi individual mereka diakui. Kondisi tersebut membentuk lingkungan kerja yang lebih harmonis, terbuka, kolaboratif, dan kondusif bagi keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugas. Budaya inklusif dalam penelitian ini tidak diposisikan sebagai penyebab tunggal peningkatan produktivitas, melainkan sebagai salah satu kondisi organisasi yang mendukung produktivitas melalui proses sosial dan hubungan kerja yang memperkuat keterlibatan, kerja sama, tanggung jawab, semangat kerja, dan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Secara teoretis, temuan ini memperkuat perspektif Shore et al. (2011) mengenai pentingnya keseimbangan antara *belongingness* dan *uniqueness* sekaligus memperluas penerapannya pada organisasi sektor publik di tingkat daerah, di mana nilai kekeluargaan, kebersamaan, komunikasi terbuka, dan dukungan sosial turut membentuk pengalaman inklusif. Secara praktis, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias perlu mempertahankan dan memperkuat budaya inklusif melalui keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, kesempatan yang setara dalam menyampaikan gagasan dan mengembangkan kompetensi, pemberian apresiasi, serta penguatan kerja sama antarpegawai. Penelitian ini terbatas pada satu instansi, menggunakan pendekatan kualitatif dengan periode pengumpulan data yang terbatas, serta belum membahas secara mendalam faktor lain yang juga dapat berkaitan

dengan produktivitas seperti sistem penghargaan, kepemimpinan, beban kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi; oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas konteks organisasi, melibatkan lebih banyak partisipan, mengkaji faktor-faktor tersebut, serta menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* untuk melengkapi pemahaman mengenai budaya inklusif dan produktivitas pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Abdussamad, J., Sopingi, I., & Setiawan, B. (2024). *Buku referensi metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan mixed method*. PT Media Penerbit Indonesia.

Anwar, A. I., Haz, H., & Setiawan Junior, A. A. (Eds.). (2023). *Ekonomi Indonesia kini dan esok*. Unhas Press.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2019). *Building inclusive workplace: Assessing the evidence*.

Cahyono, D. N. (2025). The role of inclusive organizational culture in enhancing job satisfaction and employee commitment in multinational companies. https://doi.org/10.59613/nw7zd618

Darwis, Saputra, R., & Sumarni. (2021). *Sumber daya manusia dalam organisasi publik*. Pusaka Almaida.

Devis, C. A., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh peningkatkan produktivitas dengan memperkenalkan budaya inklusif pada pengelolaan sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2*(1), 1061–1070. https://doi.org/10.62710/vnyvpd21

Długosz, K., Herman, M., & Kuhr, K. (2024). *A practical guide for organizations: Diversity and inclusive culture step-by-step*. The Polish Institute for Human Rights and Business.

Fajar, A. (2024). Membangun budaya inklusif: Pengaruh kebijakan diversitas dan inklusi terhadap kinerja organisasi. *Journal of Social Community, 9*(4), 81–93. https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0016

Fauzi. (2025). *Strategi manajemen SDM: Meningkatkan produktivitas*. PT Media Penerbit Indonesia.

Freeman, A., & Koçak, Ö. (2023). Designing inclusive organizational identities. *Journal of Organization Design, 12*, 177–193. https://doi.org/10.1007/s41469-023-00150-0

Friscila, A. S. (2024). *Strategi manajemen sumber daya manusia meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi*. PT Media Penerbit Indonesia.

Hasibuan, S., Hasibuan, W. A., Hasibuan, M. Z. G., & Yakub, M. (2025). Membangun budaya organisasi yang inklusif: Strategi untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 3*(1), 1114–1120. https://doi.org/10.5281/zenodo.14710137

Ikut, I. C. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Analisis tentang prestasi kerja, produktivitas kerja dan kinerja karyawan*. STIEPARI Press.

Instruksi Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2025 tentang Peningkatan Efektivitas Layanan Publik, Pengelolaan Administrasi Sumber Daya Manusia, dan Pengadaan Barang/Jasa pada Kementerian Agama. (2025). *JDIH Kementerian Agama*.

Jumaidah, S., & Nasution, M. (2024). Meningkatkan produktivitas melalui keterlibatan karyawan: Tinjauan dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen, 1*(4), 83–91. https://doi.org/10.61722/jaem.v1i4.3260

Kardina, M., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi budaya organisasi publik untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Indonesia. *Al-DYAS, 3*(2), 626–634. https://doi.org/10.58578/aldyas.v3i2.2881

Kassim, G. B., & Han, Y. (2025). Diversity in the public sector: The role of inclusive management in hiring and performance. *Journal of Policy Studies, 40*(4), 1–28. https://doi.org/10.52372/jps.e679

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024). *Laporan kinerja Kementerian Agama tahun 2024*. PPID Kementerian Agama Republik Indonesia.

Mariana, L. (2024). The impact of diversity and inclusion initiatives on organizational culture and performance: Dampak inisiatif keberagaman dan inklusi terhadap budaya dan kinerja organisasi. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY), 1*(6).

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Nainggolan, F., Guspurwati, H., & Mulyana, I. (2025). *Diversity sebagai kekuatan: Mewujudkan inklusi di tempat kerja*. Star Digital Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Government at a glance 2021*. https://doi.org/10.1787/1c258f55-en

Pettalongi, S., Gintulangi, S., & Harahap, J. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Media Penerbit Indonesia.

Rodiyah, I., & Agustina, I. (2020). *Buku ajar manajemen sumber daya manusia sektor publik (MSDM-SP)*. UMSIDA Press.

Rohman, M., Sinaga, J., & Yuliawati. (2023). *Metodologi penelitian kualitatif dan kuantitatif*. PT Penamuda Media.
Schein, E., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
Shore, L. M., Randel, A. E., & Chung, B. G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management, 37*(4), 1262–1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943
Sumartik, Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). *Buku ajar budaya organisasi*. UMSIDA Press.
Suyitno. (2018). *Metode penelitian kualitatif: Konsep, prinsip dan operasionalnya*. Akademia Pustaka.
Taufiqurokhman, & Satispi. (2018). *Teori dan perkembangan manajemen pelayanan publik*. UMJ Press.
Tuasikal, P., & Safitri, A. (2024). Tantangan dan solusi dalam mengelola keberagaman dan inklusi di tempat kerja: Membangun lingkungan kerja yang inklusif dan berkeadilan. *Jurnal Intelek dan Cendikiawan Nusantara, 1*(3), 3858–3870.
Tumurang, M. (2024). *Metodologi penelitian*. PT Media Pustaka Indo.