



IMPLEMENTASI NILAI VASUDHAIVA KUTUMBAKAM UNTUK MEMPERKUAT TOLERANSI DALAM BUDAYA ORGANISASI DI INDIKA FOUNDATION

Ditya Agustia¹, Ni Gusti Ayu Ketut Kurniasari², I Made Jaya Negara Suarsa Putra³

Sekolah Tinggi Agama Hindu Dharma Nusantara Jakarta,
Jl. Jatiwaringin Raya No.24, Jatiwaringin Junction, Kelurahan
Cipinang Melayu, Kec. Makasar, Jakarta Timur

Abstract

Diversity is an inseparable reality of organizational life, so values are needed that can serve as an ethical basis in fostering a sense of universal brotherhood. These values, in addition to encouraging the creation of harmonious relationships, also play a role in maintaining organizational sustainability. Indika Foundation exists as an institution that integrates the principle of universal brotherhood in its organizational culture. This study aims to examine Indika Foundation's efforts in building an understanding of the Vasudhaiva Kutumbakam values and to analyze Indika Foundation's efforts in implementing Vasudhaiva Kutumbakam values. This study uses a qualitative approach with a descriptive method, through semi-structured interviews with three informants from the team and organizational management elements as the main data source. This technique was chosen to gain an in-depth understanding of the implementation of Vasudhaiva Kutumbakam values in organizational culture practices. The research findings indicate that the internalization of Vasudhaiva Kutumbakam values is carried out through various mechanisms, such as transparent communication, exemplary leadership, the implementation of behavioral guidelines (Rainbow Behavior), and strengthening a collaborative culture. The implementation of these values is evident in a work environment that is open to all, respects differences, conducts regular evaluations, and fosters equal cooperation with various parties. These values then develop into a shared foundation for thinking that shapes the character of an organizational culture that is open, inclusive, and upholds universal brotherhood. This research contributes to the development of organizational culture studies, particularly in integrating universal values into diversity management practices within the organization.

¹ ditya_agustia@stahdnj.ac.id

² ngak.kurniasari@budiluhur.ac.id

³ jayanegara@stahdnj.ac.id

Keywords Vasudhaiva Kutumbakam, organizational culture, tolerance, Indika Foundation

PENDAHULUAN

Berdasarkan data yang dilansir oleh Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk Indonesia menurut kelompok umur dan jenis kelamin 2025 mencapai 284 juta jiwa dengan berbagai latar belakang agama, etnis, keturunan, dan sosial yang berbeda-beda. Indonesia dikenal dengan negara multibudaya (*multicultural*) yang terdiri dari ribuan suku bangsa yang tersebar di berbagai wilayah, memiliki ratusan dialek bahasa daerah, beragam kesenian yang berbeda-beda, Indonesia juga menyimpan kekayaan budaya dengan tingkat kompleksitas yang sangat tinggi. Tidak hanya budaya, Indonesia juga terdapat berbagai keyakinan dan agama yang dianut oleh penduduknya (Afandi, 2018). Keberagaman ini menjadi kekuatan bangsa, namun tanpa pengelolaan yang tepat dapat memicu ketidakharmonisan dalam masyarakat.

Keberagaman yang menjadi ciri khas masyarakat Indonesia tidak hanya terlihat dalam kehidupan bermasyarakat, tetapi juga terwujud nyata dalam berbagai jenis organisasi, seperti organisasi pemerintahan, organisasi swasta, maupun organisasi sosial. Organisasi pada dasarnya seperti miniatur dari masyarakat, di mana orang-orang dengan latar belakang budaya, agama, dan pandangan hidup yang berbeda saling bertemu. Interaksi yang terjadi di dalam organisasi membuat perbedaan menjadi peluang sekaligus hambatan, terutama dalam membangun kerja sama, komunikasi, dan rasa percaya satu sama lain (Agustina, 2020).

Organisasi sebagai tempat berinteraksi sosial tidak bisa terlepas dari adanya perbedaan dan keragaman dalam dinamika yang terjadi. Budaya organisasi yang didasarkan pada nilai toleransi dan saling menghargai bisa menyebabkan munculnya konflik internal, menurunkan hasil kerja, serta mengurangi kekuatan tujuan bersama. Oleh karena itu, diperlukan

nilai-nilai universal yang dapat menjadi dasar etis dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif, harmonis, dan berkelanjutan (Febriana et al., 2025).

Salah satu lembaga yang konsisten mengimplementasikan prinsip budaya organisasi berbasis nilai kemanusiaan dan keberagaman adalah Indika Foundation. Lembaga ini merupakan *Corporate Foundation* yang berdiri pada 15 Februari 2017 di bawah PT Energi Tbk dengan fokus pada pengembangan karakter bangsa, pemberdayaan generasi muda, serta penanaman nilai toleransi dan perdamaian. Indika Foundation memposisikan diri sebagai motor penggerak perubahan sosial melalui program-program yang menekankan nilai toleransi, gotong-royong, dan penghargaan terhadap perbedaan, terutama di kalangan generasi muda <https://indikafoundation.org/>.

Indika Foundation pada pelaksanaan tugasnya, tidak hanya berfokus pada pemberian bantuan sosial saja, melainkan menekankan aspek edukatif dan transformatif melalui berbagai program berbasis nilai kemanusiaan. Komitmen tersebut sejalan dengan visi lembaga, yakni *Membangun Indonesia yang tangguh dan mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu*. Visi ini mencerminkan pandangan progresif bahwa ketangguhan bangsa dapat terwujud apabila setiap individu diberdayakan dan diberi ruang untuk berkembang sesuai potensinya. Untuk mewujudkan visi tersebut, Indika Foundation menjalankan misi *Membangun Indonesia yang tangguh dan memberdayakan potensi-potensinya melalui cara yang mencerminkan nilai luhur Indonesia*, misi ini mempertegas upaya lembaga dalam menghidupkan kembali nilai-nilai luhur bangsa seperti gotong-royong, toleransi, dan empati yang menjadi pondasi utama di dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Nilai-nilai ini menjadi dasar bagi setiap langkah

organisasi, termasuk dalam perumusan program dan strategi komunikasi yang dijalankan <https://indikafoundation.org/>.

Sejak 2017, Indika Foundation memulai langkahnya dengan fokus pada promosi toleransi dan gotong royong melalui program pendidikan karakter bagi generasi muda sebagai upaya membangun fondasi nilai di tingkat mikrosistem. Pada tahun 2018, program *toleransi.id* dikembangkan untuk memperluas pemahaman keberagaman melalui lintas agama seperti *Ask Me Anything* serta pelatihan 12 nilai perdamaian yang melibatkan sekitar 500 peserta dari tujuh organisasi, sehingga mendorong kemampuan membedakan fakta dan prasangka. Upaya ini diperkuat pada 2019 melalui program PROTECT (*Promoting Tolerance and Respect for Diversity*) yang berbentuk rangkaian pemberdayaan pemuda seperti *Celoteh Toleransi*, workshop hingga festival keberagaman, dengan melibatkan lebih dari 4.000 peserta, 60 universitas, dan 20 mitra lokal.

Pada 2020, Kamar Belajar Indika Foundation hadir sebagai ruang pengembangan kapasitas komunitas dan kreator melalui penyebaran konten edukatif di media digital. Tahun 2021, program Keluarga untuk Ajarkan Toleransi (KUAT) berfokus pada penguatan peran orang tua melalui pelatihan dan pendampingan berpikir kritis, dengan 652 peserta dan 93% di antaranya menunjukkan peningkatan kesadaran dalam menyikapi informasi terkait intoleransi. Selanjutnya, pada tahun 2022, *Creator Space Award* memberikan dukungan pendanaan dan ruang interaksi bagi kreator konten untuk menyebarkan narasi perdamaian, dengan jangkauan sekitar 700.000 pengguna media sosial. Pada tahun 2023, *Indonesia Civil Society Forum* (ICSF) diselenggarakan sebagai forum nasional yang mempertemukan sekitar 250 peserta untuk

membahas isu ruang sipil, demokrasi inklusif, dan kolaborasi lintas sektor, menghasilkan wawasan strategis dan rencana tindak lanjut. Tahun 2024, program *Family SabangMerauke* mengimplementasikan pertukaran pelajar berbasis *hybrid* dan *live-in* lintas agama dan etnis, melibatkan 20 pelajar yang tinggal bersama keluarga asuh selama tiga minggu, sehingga memperkuat pengalaman toleransi secara langsung. Memasuki 2025, *GerakDampak Academy* dikembangkan sebagai program pelatihan kepemudaan yang membekali peserta dengan kapasitas kepemimpinan dan nilai perdamaian agar mampu berperan sebagai agen perubahan.

Indika Foundation secara konsisten menjalankan berbagai program yang bertujuan untuk menanamkan nilai toleransi, perdamaian, dan kepedulian sosial. Kegiatan tersebut tidak hanya bersifat bantuan sosial, tetapi juga mengedepankan proses pembelajaran dan pemberdayaan, seperti mengajak anak muda, keluarga, komunitas, hingga organisasi masyarakat terlibat aktif. Melalui program yang berkelanjutan di setiap tahunnya, Indika Foundation selalu menunjukkan budaya organisasi yang menghargai keberagaman, mendorong kerja sama, serta menanamkan sikap saling menghormati sebagai upaya membangun kehidupan masyarakat yang toleran.

Selama kurun waktu delapan tahun perjalannya, Indika Foundation telah menorehkan pencapaian yang membanggakan ditingkat internasional. Salah satu prestasi yang signifikan diraih pada tahun 2019, ketika Indika Foundation melalui program kerja Milenial Islami meraih peringkat tertinggi *Intercultural Innovation Awards* 2019. Penghargaan yang diikuti oleh 1.200 peserta dari 128 negara yang diselenggarakan oleh *United Nations Alliance of Civilizations (UNAOC) & BMW*

Group, dengan memilih 10 proyek inovatif yang mendorong dialog antarbudaya untuk dunia yang lebih damai. Indika Foundation merupakan organisasi pertama dari

Indonesia yang meraih penghargaan ini sejak pertama kali diselenggarakan pada tahun 2011 (Diakses pada 8 November 2025 dari <https://indikafoundation.org/>).

Tabel 2. Dampak & Capaian 2017-2024

Penerima Manfaat	2017-2019	2020-2021	2022-2024
Total penerima manfaat	7.500	19.350	26.050
Total penerima manfaat langsung	1.875	14.725	16.311
Total penerima manfaat tidak langsung	5.625	4.625	9.739
Total mitra kolaborasi	21	41	61

(Sumber : Data program Indika Foundation 2017-2024)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa Indika Foundation menunjukkan data dalam jangkauan dan dampak program sejak tahun 2017 sampai dengan tahun 2024. Jumlah total penerima manfaat sebanyak 52.900 orang, yang terdiri dari penerima manfaat langsung dan tidak langsung. Capaian ini menunjukkan bahwa program-program yang dijalankan Indika Foundation tidak hanya bersifat sementara, tetapi mampu menjangkau masyarakat lebih luas. Peningkatan jumlah penerima manfaat dari setiap periode juga menandakan bahwa strategi program yang diterapkan semakin matang dan responsif.

Besarnya jangkauan dan dampak program Indika foundation tidak lepas dari cara organisasi ini menjalankan kegiatannya dengan mengutamakan nilai persaudaraan dan kemanusiaan. Indika Foundation aktif bekerja sama dengan berbagai komunitas dan organisasi dengan latar belakang yang berbeda, sehingga tercipta ruang kerja sama yang terbuka, inklusif, dan saling menghargai. Pendekatan ini sejalan dengan nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* yang memandang semua orang sebagai bagian dari satu keluarga. *Vasudhaiva Kutumbakam* dalam ajaran Agama Hindu merupakan konsep yang mengajarkan nilai luhur dalam kehidupan manusia, yang uraiannya terdapat di dalam pustaka suci *Maha Upanishad*. Secara makna, *Vasudhaiva Kutumbakam* dapat dipahami sebagai pandangan bahwa seluruh dunia adalah satu keluarga besar (Kasus et al.,

2022). Berdasarkan pustaka suci Maha Upanisad VI.72, *Vasudhaiva Kutumbakam* dijelaskan sebagai berikut :

*“ayam bandhurayam neti ganānā
laghucetasām udāracarītānām tu
vasudhaiva kutumbakam”*

Terjemahan : “ Pemikiran bahwa hanya dialah saudara saya, selain dia bukan saudara saya adalah pemikiran dari orang yang berpikiran sempit. Bagi mereka yang berwawasan luas, atau orang mulia, mereka mengatakan bahwa seluruh dunia adalah satu keluarga besar.

Sloka ini menegaskan bahwa memandang sebagian orang sebagai kerabat dan lainnya sebagai orang asing adalah ciri pola pikir yang sempit. Sebaliknya, orang yang berhati mulia dan berwawasan luas memandang seluruh makhluk sebagai satu keluarga besar karena menyadari bahwa semua berasal dari sumber yang sama dan terhubung secara universal. Ajaran ini mengajak manusia untuk membuka hati dan pikiran, melepaskan sekat-sekat perbedaan, serta menumbuhkan rasa empati, kasih sayang, dan penghormatan kepada siapa pun tanpa memandang latar belakang. Dengan demikian, *vasudhaiva Kutumbakam* menekankan pentingnya membangun

perdamaian dan memperkuat kerja sama antarbudaya. Konsep ini menjadi landasan bagi tumbuhnya nilai-nilai kesetaraan, persaudaraan, dan keadilan sosial dalam masyarakat yang hidup di tengah keberagaman (Widaswara et al., 2024).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini berfokus pada kajian bagaimana Indika Foundation membangun pemahaman nilai persaudaraan dalam organisasi yang didalam ajaran Agama Hindu dikenal dengan konsep *Vasudhaiva Kutumbakam* serta mengkaji bagaimana upaya Indika Foundation dalam mengimplementasikan nilai-nilai tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji upaya Indika Foundation dalam membangun pemahaman nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* dan untuk menganalisis upaya Indika Foundation dalam mengimplementasikan nilai-nilai *Vasudhaiva Kutumbakam*.

Teori Budaya Organisasi dari Edgar Schein (1985, 2010) digunakan untuk menguraikan bagaimana implementasi Nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* untuk memperkuat toleransi dalam budaya organisasi di Indika Foundation melalui tiga tingkat budaya yaitu, artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Artefak mencakup elemen budaya organisasi yang paling terlihat, meliputi struktur fisik, tata letak kantor, pakaian, bahasa, ritual, serta upacara yang mencerminkan nilai dan keyakinan dasar. Nilai-nilai yang dianut berupa norma, strategi, tujuan, filosofi eksplisit, seperti misi, kode etik, dan prinsip kepemimpinan yang menjadi pedoman operasional organisasi. Tingkat terdalam adalah asumsi dasar yang mendasari, yaitu keyakinan tak sadar yang diterima begitu

saja membentuk persepsi, pemikiran, dan tindakan karyawan (Lase et al., 2025).

Berdasarkan kajian teoretis yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa Teori Budaya Organisasi Edgar Schein (1985, 2010) memberikan kerangka yang komprehensif untuk memahami bagaimana nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* diinternalisasikan dan diimplementasikan dalam budaya organisasi Indika Foundation. Teori ini menegaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari proses yang berlapis, dimulai dari aspek yang paling tampak hingga keyakinan terdalam yang membentuk perilaku anggota organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif. Penelitian kualitatif merujuk kepada suatu metode penelitian di mana data yang dihasilkan tidak dalam bentuk angka, tetapi berupa kata-kata atau rangkaian kalimat (Herawati et al., 2022). Metode pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif memiliki tahapan yang dimulai dari penemuan masalah, menentukan informasi yang dibutuhkan, mengumpulkan data melalui observasi atau pengamatan, mengolah data yang diperoleh, lalu menarik kesimpulan dari hasil penelitian (Kurniasari et al., 2022).

Subjek dalam penelitian ini adalah informan dari tim Indika Foundation. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara semi terstruktur kepada tim Indika Foundation. Wawancara semi terstruktur dipilih karena memungkinkan peneliti menggunakan panduan pertanyaan sebagai acuan, tetapi memberikan kebebasan kepada informan untuk menjawab. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui buku, studi kepustakaan, dan jurnal ilmiah. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti

adalah teknik deskriptif analisis kualitatif dengan proses reduksi data melalui kegiatan wawanacara mendalam. Penelitian ini dilakukan di Indika Foundation, terletak di Jl. Gatot Subroto No..Kav 21 Lantai 4, Rt.2/Rw.2, Karet Semanggi, Kecamatan Setiabudi, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12930.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Indika Foundation Membangun Pemahaman Nilai Vaudhaiva Kutumbakam dalam Organisasi.

Vasudhaiva Kutumbakam merupakan bahasa sansekerta, yaitu *Vasudhai* berarti dunia, *eva* adalah pemberian suatu penekanan, dan *Kutumbakam* yang berarti keluarga. *Vasudhaiva Kutumbakam* dapat diartikan sebagai satu keluarga dari isi dunia, atau seluruh isi dunia adalah keluarga. Konsep ini menegaskan pentingnya sikap yang memandang semua manusia sebagai abgia dari kesatuan yang utuh, tanpa membedakan latar belakang sosial, budaya, maupun identitas lainnya. Prinsip *Vasudhaiva Kutumbakam* juga selaras dengan semboyan *Bhinneka Tunggal Ika*, yang menegaskan bahwa perbedaan bukanlah penghalang utnuk membangun kebersamaan dan tujuan Bersama (Widaswara et al., 2024).

Konsep *Vasudhaiva Kutumbakam* dalam konteks organisasi dapat dipahami sebagai dasar moral dalam menciptakan budaya kerja yang harmonis. Nilai ini mendorong organisasi untuk mengelola keberagaman sebagai kekuatan dengan cara saling menghormati dan bekerja sama secara adil. Indika Foundation, sebagai organisasi yang fokus pada isu toleransi

dan perdamaian, menerapkan nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* dalam berbagai kegiatan yang dilakukan. Nilai tersebut terwujud dalam upaya membangun hubungan antar kelompok yang berbeda dengan dasar rasa persaudaraan.

Membangun Komunikasi yang Terbuka dan Sejajar dalam Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, Indika Foundation menerapkan budaya komunikasi yang terbuka dan sejajar tanpa memandang jabatan maupun latar belakang individu. Setiap anggota organisasi memiliki ruang yang sama untuk berinteraksi, menyampaikan pendapat dan berdiskusi secara langsung, baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan. Dalam keseharian, komunikasi dilakukan dengan bahasa yang santai dan tidak terlalu formal, sehingga suasana kerja terasa lebih nyaman dan akrab. Hal ini dijelaskan oleh Kins sebagai *Internal Affairs & Project Management Senior Manager* yang penulis wawancarai pada 27 Januari 2026, sebagai berikut :

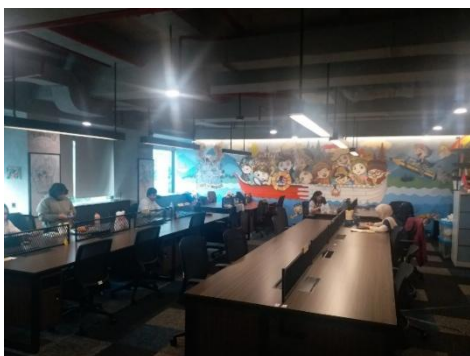
“Di sini semua orang bisa berinteraksi walaupun latar belakangnya berbeda-beda. Kita tidak ada batasan soal level atau posisi. Jadi mau jabatan apa pun, semuanya bisa ngobrol dan berinteraksi secara terbuka tanpa melihat siapa yang lebih tinggi atau lebih rendah. Semua membaur, baik dari jabatan, kelompok, agama, maupun daerah.”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa komunikasi di Indika Foundation dibangun atas dasar kesetaraan dan rasa

saling menghargai. Pola komunikasi yang sejajar ini menjadi fondasi awal bagi peserta organisasi untuk memahami nilai *Vasudhaiva Kutumbakam*, yaitu memandang bahwa seluruh umat manusia adalah satu keluarga besar.

Selain pola komunikasi, pemahaman nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* juga diperkuat melalui lingkungan kerja yang dirancang terbuka. Indika Foundation menerapkan konsep *open space* tanpa sekat antar meja kerja, sehingga memungkinkan interaksi yang kolaboratif antar individu maupun antar tim. Seperti yang disampaikan Ilma sebagai *People & Culture Officer* yang penulis wawancarai pada 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“Penataan ruang kita juga *open space*, jadi tidak ada sekat-sekat. Dengan ruang seperti ini, kolaborasi jadi lebih gampang, bisa langsung ngobrol atau sekadar “nyolek” kalau butuh bantuan. Walaupun *open space*, kita tetap saling menghargai dengan sistem *sein* warna: merah kalau lagi tidak bisa diganggu, kuning kalau sibuk tapi masih bisa dicolek, dan biru kalau lagi santai.”



Gambar 1. Ruang kerja Indika Foundation (sumber : Dok.Kins 2 Februari 2026).

Gambar di atas menunjukkan tata letak ruang kerja Indika Foundation yang tidak menggunakan sekat antar meja kerja. Penataan ini memungkinkan jarak fisik antarindividu lebih dekat, sehingga komunikasi dapat berlangsung lebih mudah dan cepat karena tidak adanya sekat. Lingkungan kerja yang terbuka menjadi sarana bagi tim untuk mengalami langsung nilai persaudaraan universal. Setiap individu diposisikan setara sebagai bagian dari satu kesatuan.

Keteladanan Pemimpin dalam Menanamkan Pemahaman Nilai *Vasudhaiva Kutumbakam*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* di Indika Foundation dibangun melalui keteladanan pemimpin dalam praktik keseharian. Pemimpin diposisikan bukan sekedar sebagai pemberi arah kerja, melainkan sebagai contoh nyata dalam bersikap, berkomunikasi, dan membangun kerja sama di dalam organisasi. Sikap dan perilaku pemimpin menjadi rujukan utama bagi anggota organisasi dalam memahami nilai persaudaraan yang ingin ditanamkan. Seperti yang disampaikan Ilma dalam wawancara 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“Biasanya arahan itu datang dari contoh langsung, terutama dari leader. Di sini ada istilah *walk the talk*. Leader tidak cuma ngasih tugas, tapi juga mencontohkan bagaimana

bersikap, berkomunikasi, dan berkolaborasi. Dari situ teman-teman bisa memahami bahwa hal-hal seperti komunikasi yang asertif, saling menghargai ruang, dan kerja bareng itu bukan sekadar kebiasaan, tapi memang ada nilai persaudaraan di baliknya.”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa nilai persaudaraan tidak diajarkan melalui aturan yang kaku atau perintah formal saja, tetapi lebih banyak melalui contoh nyata dari pemimpin. Ketika pemimpin mencontohkan bagaimana bersikap, berkomunikasi, dan berkolaborasi, sikap tersebut secara alami akan ditiru oleh anggota organisasi.

Penguatan Pemahaman Nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* melalui Pedoman Perilaku dan Proses Saling Mengingat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* di Indika Foundation diperkuat melalui adanya pedoman perilaku serta kebiasaan saling mengingatkan dalam kegiatan sehari-hari. Pedoman dan perilaku digunakan sebagai penjelasan yang lebih konkret agar nilai persaudaraan tidak hanya dipahami secara umum, tetapi juga dapat diterapkan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi. Seperti yang disampaikan Ilma dalam wawancara 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“Sebenarnya kita tidak menyebutnya aturan yang kaku, lebih ke guideline atau pedoman perilaku. Awalnya Indika

Foundation punya values yang disebut *Rainbow Behavior*. Lalu values itu di reframe dengan melibatkan teman-teman untuk menuliskan perilaku yang mereka lihat dan alami sehari-hari. Dari situ dirumuskan melalui survei dan workshop bersama para leader, baru kemudian disosialisasikan”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa nilai organisasi dirumuskan secara partisipatif dan berangkat dari praktik nyata anggota organisasi, sehingga nilai persaudaraan lebih mudah dipahami karena sesuai dengan pengalaman kerja sehari-hari. Selain melalui pedoman perilaku, pemahaman nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* juga diperkuat melalui kebiasaan saling mengingatkan antar anggota organisasi. Proses ini berlangsung secara informal, baik antar rekan kerja maupun antara atasan dan bawahan. Seperti yang disampaikan Aprida Sondang sebagai *Managing Director* dalam wawancara 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“Di Indika Foundation, feedback itu justru dianggap sebagai hadiah. Jadi kalau ada cara merespons atau berperilaku yang kurang tepat, selalu ada ruang untuk saling mengingatkan, baik dari tim maupun atasan. Dari proses itu, lama-lama jadi kebiasaan”

Temuan ini menunjukkan bahwa kebiasaan saling mengingatkan membantu menjawab konsistensi penerapan nilai persaudaraan. Karena dilakukan berulang, nilai *Vasudhaiva*

Kutumbakam tidak hanya dipahami secara konsep, tetapi tertanam sebagai kebiasaan bersama dalam kehidupan organisasi.

Pembentukan Pemahaman Nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* melalui Kebiasaan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* di Indika Foundation dibentuk melalui kebiasaan organisasi yang dijalani secara berulang dalam keseharian kerja. Kebiasaan kolaborasi, saling membantu, dan menghargai kondisi satu sama lain mendorong terbentuknya sikap saling menghormati dan kebersamaan sebagai satu keluarga. Seperti yang disampaikan Aprida Sondang dalam wawancara 27 Januari 2026, sebagai berikut:

“Karena kebiasaan dan aturan ini dijalani terus-menerus, peserta organisasi pelan-pelan membentuk pemahaman pribadi tentang saling menghormati dan kebersamaan. Apalagi budaya teamwork dan kolaborasi cukup kuat.”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pengulangan kebiasaan organisasi berperan sebagai proses internalisasi nilai persaudaraan. Kebiasaan saling membantu, bekerja sama, dan berkolaborasi tidak hanya memperlancar pelaksanaan program, tetapi juga menumbuhkan pemahaman bagi setiap individu merupakan bagian dari satu keluarga besar. Kebiasaan organisasi yang dijalani secara berulang menjadikan nilai persaudaraan sebagai

bagian dari refleksi keseharian anggota organisasi. Seperti yang disampaikan Ilma dalam wawancara 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“Karena kebiasaan ini dijalani terus-menerus, lama-lama jadi refleksi. Misalnya, terbiasa minta pendapat semua anggota, terbiasa saling bantu antar divisi, atau terbiasa menghargai kondisi orang lain. Dalam satu program saja bisa ada banyak divisi, dan mau tidak mau mereka harus bekerja sama. Dari situ nilai persaudaraan itu tumbuh secara alami.”

Hal ini menunjukkan bahwa pembiasaan yang terjadi dalam aktivitas kerja sehari-hari menjadi sarana penting untuk membentuk pemahaman nilai *Vasudhaiva Kutumbakam*. Melalui interaksi yang berulang, anggota organisasi tidak hanya memahami pentingnya kerja sama, tetapi juga menginternalisasikan sikap saling menghormati dan kebersamaan sebagai satu keluarga dalam kehidupan organisasi.

Upaya Indika Foundation dalam Mengimplementasikan Nilai-Nilai *Vasudhaiva Kutumbakam*. Komunikasi dan Cara Berinteraksi sebagai Wujud Nilai Persaudaraan.

Berdasarkan hasil penelitian, Indika Foundation menerapkan komunikasi dan interaksi sehari-hari yang mencerminkan nilai *Vasudhaiva Kutumbakam*, yaitu memandang semua orang sebagai bagian dari satu keluarga besar. Pola interaksi ini tidak hanya

berlaku di dalam lingkup internal organisasi, tetapi juga diterapkan saat melaksanakan program kerja. Dalam keseharian, tim Indika Foundation diajarkan untuk menghargai perbedaan, memperhatikan kebutuhan orang lain, dan mempromosikan setiap orang setara, tanpa memandang jabatan atau kepentingan pribadi. Seperti yang disampaikan Ilma dalam wawancara 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“Indika Foundation menampilkan nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* melalui kebiasaan sehari-hari yang mudah diamati, terutama dalam cara berpakaian, pola komunikasi, dan perencanaan kegiatan. Cara berpakaian selalu disesuaikan dengan konteks kegiatan, seperti tidak mengenakan celana pendek saat mengunjungi tempat ibadah. Dalam komunikasi dan perencanaan program, Indika Foundation membiasakan anggota untuk berpikir inklusif, misalnya dengan mendiskusikan Do’s & Don’ts (apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari) sebelum berkunjung ke komunitas tertentu, memperhatikan kebutuhan peserta disabilitas hingga menyediakan juru bahasa isyarat bagi peserta tuli. Kebiasaan ini menunjukkan penghormatan terhadap perbedaan dan pandangan bahwa setiap individu

diperlakukan sebagai bagian dari satu keluarga besar.”



Gambar 2. Penggunaan Bahasa Isyarat

(Sumber : Instagram @indikafoundation. Diakses pada 1 Februari 2026)

Gambar di atas memperlihatkan penggunaan bahasa isyarat dalam kegiatan Indika Foundation sebagai bentuk dukungan terhadap peserta tuli. Kehadiran juru bahasa isyarat ini menjadi bukti bahwa organisasi berupaya menghadirkan lingkungan yang ramah dan inklusif. Selain itu, Indika Foundation juga menekankan sikap setara saat bekerja sama dengan pihak eksternal. Seperti yang disampaikan Aprida Sondang dalam wawancara 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“Kita memposisikan mereka sebagai mitra yang setara. Tidak ada anggapan bahwa Indika Foundation lebih pintar, lebih besar, atau lebih baik dari organisasi lain. Walaupun misalnya kita bekerja sama dengan organisasi yang kapasitasnya lebih kecil, kita tetap melihatnya setara. Justru

semangatnya kolaborasi, saling berbagi. Bisa jadi kita punya kapasitas tertentu yang bisa dibagikan, tapi di sisi lain ada hal yang teman-teman mitra punya dan Indika Foundation tidak punya. Jadi dampak itu dibangun bareng-bareng, bukan dari posisi yang merasa lebih tinggi.”

Pernyataan dari narasumber di atas, terlihat bahwa di Indika Foundation nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* diimplementasikan melalui kebiasaan sehari-hari seperti menghargai perbedaan, mendorong kerja sama, dan memposisikan semua orang adalah setara. Dengan cara ini, anggota organisasi dapat meraskan dan memahami secara langsung nilai *Vasudhaiva Kutumbakam*.

Pembelajaran dari Pengalaman untuk Memperkuat Nilai Persaudaraan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* di Indika Foundation dibentuk melalui refleksi pengalaman yang dijalani secara berkala dalam keseharian kerja. *Lesson learned* dan kegiatan lintas budaya mendorong terbentuknya sikap saling memahami dan kebersamaan sebagai satu keluarga. Seperti yang disampaikan Ilma dalam wawancara 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“kebiasaan ini bukan sesuatu yang dibuat tiba-tiba... Jadi bukan mempertahankan secara kaku, tapi lebih ke *improve* (memperbaiki) dari pengalaman kegiatan yang sudah pernah

dijalankan sebelumnya. Salah satu caranya lewat kegiatan yang namanya *lesson learned* (pelajaran yang dipetik) yang dilakukan setiap dua minggu sekali. Dalam sesi ini, teman-teman diminta untuk merefleksikan apa yang mereka pelajari selama dua minggu terakhir, tapi refleksinya harus dikaitkan dengan values Indika Foundation.”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa refleksi pengalaman melalui *lesson learned* membentuk pemahaman nilai yang berkelanjutan di Indika Foundation. Proses *improve* dari program sebelumnya menjadi pondasi bagi anggota untuk mengimplementasikan nilai persaudaraan sebagai bagian dari cara berpikir organisasi. Selain *lesson learned*, implementasi nilai juga dilakukan melalui kegiatan lintas budaya yang melibatkan dialog dan diskusi bersama. Indika Foundation mengadakan acara bersama saat hari besar keagamaan untuk membangun komunikasi antar anggota. Seperti yang dijelaskan oleh Kins dalam wawancara pada 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“Salah satu caranya lewat kegiatan-kegiatan bersama, terutama di momen hari besar keagamaan. Biasanya kita bikin kegiatan untuk belajar bareng, misalnya tentang Imlek, Ramadan, atau Natal. Di situ kita banyak *sharing* dan diskusi.”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa Indika Foundation menanamkan

nilai persaudaraan melalui kegiatan lintas budaya, seperti perayaan hari besar keagamaan, yang menjadi ruang berbagi dan diskusi antaranggota. Melalui interaksi ini, anggota saling memahami perbedaan keyakinan dan tradisi, sehingga memperkuat komunikasi, sikap saling menghargai, dan rasa kebersamaan sebagai satu keluarga besar dalam keberagaman.

Pedoman Perilaku sebagai Sarana Pembentukan Kesamaan Makna dan Implementasi Nilai Vasudhaiva Kutumbakam.

Hasil penelitian menunjukkan implementasi *Vasudhaiva Kutumbakam* di Indika Foundation dibangun melalui pedoman perilaku yang bersumber dari praktik keseharian organisasi. Pedoman tidak dirumuskan dalam bentuk tulisan, melainkan dikembangkan dari kebiasaan kerja dan pola interaksi yang telah dilaksanakan bersama oleh anggota organisasi. Pendekatan ini memungkinkan nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* tidak hanya dipahami secara konseptual sebagai nilai persaudaraan universal, tetapi juga diimplementasikan secara nyata dalam sistem kerja dan interaksi sehari-hari. Seperti yang disampaikan Ilma dalam wawancara 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“Kalau di Indika Foundation, implementasinya lebih lewat pembentukan unit kerja. Misalnya di tahun 2025 kita membentuk beberapa unit, dan

di setiap unit itu terdiri dari tim yang berbeda-beda. Dengan sistem ini, setiap anggota merasa harus bekerja sama, punya rasa kepemilikan, dan saling membantu dalam satu unit. Untuk aturan tertulis sendiri, kita tidak punya peraturan yang terlalu rinci, karena budaya kerja kita cukup fleksibel dan kasual.”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pembentukan unit kerja lintas tim menjadi sarana penting dalam mengimplementasikan nilai *Vasudhaiva Kutumbakam*. Melalui kerja bersama dalam unit yang beragam, anggota secara langsung mempraktikkan nilai persaudaraan, seperti saling membantu dan bekerja sama. Selain melalui sistem kerja, pedoman perilaku juga disusun berdasarkan pola kebiasaan yang dianggap mencerminkan nilai organisasi yang disebut sebagai *Rainbow Behavior*. Indika Foundation mengamati perilaku sehari-hari yang selaras dengan nilai persaudaraan, kemudian menjadikannya sebagai acuan bersama bagi seluruh anggota organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Kins dalam wawancara pada 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“Kita tidak langsung membuat aturan tertulis yang kaku. Yang kita lakukan adalah menyusun behavior sebagai pedoman. Dari kebiasaan sehari-hari, kita lihat pola perilaku apa yang ingin dipertahankan, lalu itu dijadikan acuan bersama.”

Keyword	INTEGRITY	GROWTH-MINDSET	SPEED	RESPECT	MINDFULNESS	GOTONG ROYONG	LEADERSHIP	IMPACT
Definition	Do the right things right	See everything as learning experience	Move fast, break barriers	Respect everyone and every ideas	Know the "why", "what", "how"	Reach out, empower ecosystem & initiate gotong royong	Lead the change, individually & collectively	Maximize the impact, qualitative & quantitative of scale
Behaviors	Ethical	Do Kaizen	Decisive	Be open minded	Intentional	Leverage partnership	Obligation to dissent	Maximize the impact
	Compliant process	Develop one another	Resourceful	Treat stakeholders as equal partners	Manage resource efficiently	Reliable and responsible	Have the right process of thinking and acting	Data/ logic driven thinking
	Preserve confidentiality	Be ready to assume responsibility	Proactively make things happen	Resolve disagreement & conflict respectfully	is knowledgeable	Keep stakeholders informed of progress	Communicate effectively and with candor	Have ownership
	Lawful	Pushing the boundaries, go beyond the comfort zone	Comfortable with imperfection	Empathetic	Taking calculated risk	Put impact 1 st , branding, 2 nd in serving the nation	Think strategically	Execution excellence
	Accuracy	Celebrate progress	Peta jalan sinyal & make adjustment	Inclusive	Genuine	Ask for help	Think creatively and innovatively	Sustainable

(Sumber : Indika Foundation 28 Januari 2026)

Gambar 3. *Rainbow Behavior*

Gambar di atas menunjukkan panduan perilaku yang menjadi acuan bersama anggota Indika Foundation yang disebut sebagai *Rainbow Behavior*. Panduan ini membantu anggota memahami perilaku apa yang perlu ditunjukkan dalam interaksi kerja sehari-hari seperti, menghormati keberagaman, mendorong kolaborasi, dan menjaga komunikasi yang terbuka dan sehat.

Internalisasi Nilai Vasudhaiva Kutumbakam sebagai Karakter Alami Organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* di Indika Foundation telah terinternalisasikan dan membentuk karakter alami organisasi. Nilai persaudaraan sudah tercermin secara nyata dalam perilaku sehari-hari, cara berinteraksi, serta cara anggota bekerja sama dan mengambil keputusan. Internalisasi nilai tersebut dinilai melalui indikator internal organisasi, salah satunya yaitu *employee survei* tahunan yang mengukur *satisfaction*, *employee*

engagement, dan *employee perception*. Aspek yang paling berkaitan dengan nilai persaudaraan adalah *employee engagement*, khususnya pada domain kerja tim. Seperti yang disampaikan Ilma dalam wawancara 27 Januari 2026, sebagai berikut:

“Indikatornya salah satunya lewat *employee survey* (survei karyawan) yang dilakukan setiap tahun. Di survei ini kita mengukur *satisfaction* (kepuasan), *employee engagement* (keterlibatan karyawan), dan *employee perception* (pandangan karyawan). Yang paling berkaitan dengan nilai persaudaraan adalah *employee engagement*, khususnya di domain *teamwork*. Dari situ bisa terlihat bagaimana nilai persaudaraan tercermin dalam kerja tim.”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi telah memengaruhi cara anggota

bekerja sama dan membangun relasi dalam tim secara alami. Selain itu, internalisasi nilai juga tercermin dari persepsi pihak eksternal terhadap cara kerja Indika Foundation. Seperti yang dijelaskan oleh Kins dalam wawancara pada 27 Januari 2026, sebagai berikut :

“.... kita juga punya *Net Promoter Score* (NPS) untuk melihat apakah vendor ingin bekerja sama lagi dengan kita. Banyak vendor justru ingin bekerja sama kembali karena merasa kita berintegritas dan komunikatif dalam mengerjakan proyek. Peserta kegiatan juga sering menyampaikan bahwa interaksi dengan tim Indika Foundation itu *respectful* dan pengertian.”

Pernyataan di atas memperlihatkan bahwa nilai persaudaraan universal tidak hanya dirasakan oleh anggota internal, tetapi juga diakui oleh pihak luar melalui pengalaman bekerja sama. Hal ini menegaskan bahwa nilai *Vasudhaiva Kutumbam* sudah menjadi karakter alami organisasi, bukan sekedar simbol atau formalitas.

Pembahasan

Penelitian ini membahas implementasi nilai *Vasudhaiva Kutumbam* untuk memperkuat toleransi dalam budaya organisasi di Indika Foundation dengan menggunakan teori Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Edgar Schein. Teori ini memandang budaya terdiri atas tiga tingkatan, yaitu artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang mendasari. Berdasarkan hasil

penelitian, implementasi nilai *Vasudhaiva Kutumbam* di Indika Foundation menunjukkan penerapan ketiga tingkatan tersebut secara terintegrasi dalam praktik organisasi.

Artefak

Tingkatan artefak, nilai *Vasudhaiva Kutumbam* di Indika Foundation tampak dalam bentuk-bentuk yang dapat diamati secara langsung dalam keseharian organisasi. Tingkatan artefak tercermin melalui pola komunikasi yang terbuka dan sejajar, penggunaan bahasa yang santai dan inklusif, tata ruang kerja *open space* tanpa sekat antar meja kerja. Pola ini memudahkan interaksi antaranggota serta mendorong kerja sama baik antar individu maupun antar tim.

Artefak juga tampak pada praktik kerja kolaboratif lintas divisi, kebiasaan meminta pendapat semua anggota tim, serta sikap saling membantu dalam pelaksanaan program. Dalam konteks pelaksanaan kegiatan eksternal, artefak nilai persaudaraan terlihat melalui cara berpakaian yang disesuaikan dengan konteks budaya dan agama setempat, penerapan *Do's & Don'ts* sebelum memasuki komunitas tertentu, serta penyediaan juru bahasa isyarat bagi peserta tuli. Praktik-praktik ini menunjukkan adanya upaya nyata organisasi dalam menghormati perbedaan dan memperlakukan setiap individu secara setara sebagai bagian dari satu keluarga besar.

Nilai-nilai yang Dianut

Nilai-nilai yang dianut di Indika Foundation menempatkan nilai persaudaraan, kesetaraan, kolaborasi, dan saling menghargai sebagai pedoman

bersama dalam berorganisasi. Nilai-nilai ini dirumuskan dan diperkuat melalui pedoman perilaku yang dikenal sebagai *Rainbow Behavior*, yang disusun secara partisipatif berdasarkan pengalaman nyata anggota organisasi. Pedoman ini membantu anggota memahami perilaku apa yang perlu ditunjukkan dalam interaksi kerja sehari-hari seperti, menghormati keberagaman, mendorong kolaborasi, dan menjaga komunikasi yang terbuka dan sehat.

Penguatan nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* juga dilakukan melalui keteladanan pemimpin yang menerapkan prinsip *walk the talk*. Pemimpin tidak hanya menyampaikan nilai secara lisan, tetapi juga memberikan contoh melalui cara berkomunikasi, keterbukaan terhadap perbedaan, dan membangun kerja sama yang setara. Hal ini menjadi sarana efektif dalam menanamkan nilai persaudaraan karena dapat dilihat dan dirasakan langsung oleh anggota organisasi.

Asumsi Dasar

Asumsi dasar organisasi di Indika Foundation menunjukkan bahwa nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* telah terinternalisasikan dan membentuk cara pandang bersama seluruh anggota organisasi baik internal maupun eksternal. Cara pandang ini tercermin dalam kebiasaan kerja yang dilakukan secara berulang, sehingga nilai persaudaraan menjadi refleksi alami dalam bersikap dan mengambil keputusan. Proses internalisasi nilai diperkuat melalui evaluasi internal organisasi, seperti *employee survei* yang mengukur kepuasan, keterlibatan, dan persepsi anggota organisasi. Hasil pada domain kerja tim (*employee engagement*)

menunjukkan bahwa nilai persaudaraan telah memengaruhi cara anggota berinteraksi dan bekerja sama secara positif. Selain itu, pengakuan dari pihak eksternal melalui *Net Promoter Score (NPS)* memperlihatkan bahwa nilai persaudaraan juga dirasakan oleh mitra kerja, vendor, dan peserta kegiatan.

Uraian di atas menegaskan bahwa nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* sudah menjadi asumsi dasar yang membentuk karakter alami organisasi. Nilai persaudaraan ini hidup dalam budaya kerja Indika Foundation dan tercermin dalam cara anggota organisasi berinteraksi, bekerja sama, serta mengambil keputusan dalam berbagai situasi. Nilai ini menjadi fondasi dalam membangun toleransi, mendorong kerja sama yang setara, dan menciptakan hubungan yang harmonis di tengah keberagaman latar belakang, baik di lingkungan internal organisasi maupun dalam hubungan dengan pihak eksternal.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* untuk memperkuat toleransi dalam budaya organisasi di Indika Foundation dengan menggunakan teori Budaya Organisasi dari Edgar Schein, dapat disimpulkan bahwa Indika Foundation secara konsisten mengimplementasikan nilai persaudaraan universal dalam kehidupan organisasi.

Tingkat artefak, nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* tercermin dalam aspek budaya organisasi yang terlihat, seperti pola komunikasi yang terbuka, tata ruang kerja yang inklusif, serta kebiasaan kerja kolaboratif antar tim. Interaksi sehari-hari

ant anggota organisasi menunjukkan sikap saling menghormati tanpa memandang jabatan, latar belakang agama, maupun etnis. Praktik budaya ini menjadi representasi awal dari nilai persaudaraan universal yang hidup dalam praktik organisasi.

Tingkat nilai-nilai yang dianut, Indika Foundation menegaskan komitmen terhadap nilai toleransi dan persaudaraan melalui pedoman perilaku organisasi, visi dan misi lembaga, keteladanan pemimpin, dan pedoman perilaku yang dikenal sebagai *Rainbow Behavior*. Pedoman ini menekankan sikap terbuka, bekerja sama, dan menghargai perbedaan sebagai panduan bagi anggota organisasi dalam berinteraksi dan mengambil keputusan sehari-hari.

Tingkat asumsi dasar, nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* telah ternormalisasi secara mendalam dan menjadi cara pandang bersama anggota organisasi. Persaudaraan dan toleransi tidak lagi dipandang sebagai aturan formal, melainkan sebagai keyakinan bersama yang diterima secara alamiah. Asumsi bahwa setiap individu adalah bagian dari satu keluarga besar membentuk sikap, pola pikir, dan tindakan anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja maupun menjalin relasi dengan pihak internal maupun eksternal.

Secara keseluruhan, implementasi nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* di Indika Foundation telah membentuk budaya organisasi yang toleransi, inklusif, dan berlandaskan persaudaraan universal, sehingga nilai tersebut tidak hanya menjadi simbol tetapi hidup dan berkembang dalam praktik organisasi sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Statistik, B. P. (2025, Mei 9). *Jumlah Penduduk menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, 2025*. bps.go.id: <https://www.bps.go.id/id/statistics/table/3/WVc0%20MGEyMXBkVFUxY25KeE9HdDZkbTQzWkVkb1p6MDkjMw==/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin--2023.html>
- Foundation, I. (2021). *Selamat datang di indika Foundation*. [indikafoundation.org: https://indikafoundation.org/](https://indikafoundation.org/)
- Afandi, M. dan. (2018). Potret Masyarakat Multikultural di Indonesia. *Journal Multicultural of Islamic Education*, 2(1), 1–10. <https://jurnal.yudharta.ac.id/v2/index.php/ims/article/view/1219>
- Agustina, R. (2020). PERAN MANAJEMEN KERAGAMAN BUDAYA DALAM KINERJA ORGANISASI NON PROFIT BERBASIS ALIANSI (STUDI KASUS PADA JAKARTA CENTRE FOR LAW ENFORCEMENT COOPERATION). *DIPONEGORO JOURNAL OF ECONOMICS*, 9(2014), 25–42.
- Febriana, E., Pemerintahan, I., Jambi, U., Konflik, M., Organisasi, T. B., Pancasila, N., Pemerintahan, B., Management, C., Transformation, O. C., Values, P., & Bureaucracy, G. (2025). TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI MELALUI IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS NILAI PANCASILA DALAM BIROKRASI PEMERINTAHAN INDONESIA. *Global Research and Innovation Journal (GREAT)*, 01(02), 464–477.
- Hemamalini, K. (n.d.). *Nilai-Nilai Toleransi dalam Filsafat Hindu dalam Mewujudkan Moderasi Beragama*. 78–91.
- Herawati, T., Gian Fitralisma, Indah Dewi Mulyani, & Muhammad Syaifulloh. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di

- Yogya Mall Brebes. *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 338–345. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v15i2.869>
- Kasus, S., Fajar, S. D., Ariputra, I. P. S., Yasa, I. W. P., Sumerta, I. N., Hindu, U., Gusti, N. I., Sugriwa, B., & Dalung, S. D. N. (2022). AKTUALISASI KONSEP VASUDHAIVA KUTUMBAKAM DI TENGAH TANTANGAN ERA GLOBALISASI. *SANJIWANI JURNAL FILSAFAT*, 13, 80–94.
- Kurniasari, N. G. A. K., Wihardi, D., & Suratno, G. (2022). Brand Awareness Kampung Bali Di Kota Bekasi. *Sadharananikarana: Jurnal Ilmiah Komunikasi Hindu*, 4(2), 662–676. <https://doi.org/10.53977/sadharananikarana.v4i2.748>
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- Widaswara, R. Y., Aribawa, I. B., & Widiani, N. K. A. R. (2024). Implementasi Hospitalitas Melalui Vasudhaiva Kutumbakam Umat Hindu Di Desa Wisata Buwun Sejati. *Paryaṭaka Jurnal Pariwisata Budaya Dan Keagamaan*, 2(2), 200–209. <https://doi.org/10.53977/pyt.v2i2.1555>
- Wahyuni, Y. . (2025). PENERAPAN PENDIDIKAN MODERASI BERAGAMA DALAM KELUARGA HINDU DI KAMPUNG UJUNG GUNUNG ILIR, KECAMATAN MENGGALA, KABUPATEN TULANG BAWANG PROVINSI LAMPUNG. *PRAMANA Jurnal Hasil Penelitian*, 5(2), 157–166.
- Anom, A. A. (2025). Kontribusi Ajaran Hindu Terhadap Pembangunan Karakter Bangsa di Indonesia. *PRAMANA Jurnal Hasil Penelitian*, 5(1), 39–47.
- Adisastra, I. N. S., Made, N., & Kristina, R. (2022). Nilai-nilai moderasi Beragama Dalam Hindu (Perspektif Teologi). *Widya Katambung: Jurnal Filsafat Agama Hindu*, 13(2), 34–44. <https://doi.org/10.33363/wk.v13i2.883>
- Kristina, M. I. K. D. N. M. R. (2021). PERAN ORGANISASI KEMASYARAKATAN DALAM PENGUATAN MODERASI BERAGAMA Made. *Prosiding*, 4, 38–48.