



## **Analisis Pemanfaatan Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Dan Pengembangan BUMDes Fa'omasi Desa Bukit Tinggi Kecamatan Ulumoro'o Kabupaten Nias Barat**

Famati Gulo<sup>1)</sup>, Sukaaro Waruwu<sup>2)</sup>, Eliagus Telaumbanua<sup>3)</sup>, Peringatan Harefa<sup>4)</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias, Indonesia

[famatigulo130319@gmail.com](mailto:famatigulo130319@gmail.com)<sup>1)</sup>, [sukawaruwu414@gmail.com](mailto:sukawaruwu414@gmail.com)<sup>2)</sup>,  
[eliagus.tel@gmail.com](mailto:eliagus.tel@gmail.com)<sup>3)</sup>, [peringatan.har@gmail.com](mailto:peringatan.har@gmail.com)<sup>4)</sup>

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) berperan dalam pengelolaan dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dengan fokus pada Bumdes "Faomasi" di Desa Bukit Tinggi, Kecamatan Ulumoro'o, Kabupaten Nias Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Responden utama adalah anggota Bumdes "Faomasi", pengurus Bumdes, serta pihak terkait di tingkat desa dan kecamatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan sumber daya manusia dalam pengelolaan dan pengembangan Bumdes "Faomasi" Desa Bukit Tinggi telah memberikan dampak positif. Faktor-faktor seperti partisipasi aktif anggota, peningkatan keterampilan melalui pelatihan, dan sinergi antara pengurus dan anggota menjadi kunci keberhasilan dalam mengelola Bumdes. Kendati demikian, terdapat beberapa hambatan seperti minimnya pemahaman terhadap konsep Bumdes, keterbatasan akses terhadap sumber daya eksternal, dan tantangan dalam pengembangan usaha. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan perlunya peningkatan pemahaman masyarakat terhadap konsep Bumdes, penguatan kerjasama antar anggota, serta dukungan pihak terkait dalam menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk pengembangan Bumdes. Kesimpulannya, pemanfaatan sumber daya manusia dalam Bumdes "Faomasi" Desa Bukit Tinggi memiliki peran penting dalam pengelolaan dan pengembangan. Analisis ini dapat menjadi landasan bagi pemerintah daerah dan pihak terkait untuk mengoptimalkan pemanfaatan SDM dalam mendukung pembangunan ekonomi di tingkat desa melalui Bumdes.

**Kata Kunci:** Pemanfaatan Sumber Daya Manusia, Pengelolaan dan Pengembangan.

### **Abstract**

This research aims to analyze how the utilization of human resources (HR) plays a role in the management and development of Village-Owned Enterprises (Bumdes) with a focus on "Faomasi" Bumdes in Bukit Tinggi Village, Ulumoro'o Subdistrict, West Nias Regency. The research method used is qualitative with a case study approach. Data were collected through interviews, observations, and document studies. The main respondents were members of "Faomasi" Bumdes, Bumdes officials, and relevant parties at the village and subdistrict levels. The results of the research show that the utilization of human resources in the management and development of "Faomasi" Bumdes in Bukit Tinggi Village has had a positive impact. Factors such as active participation of members, skills improvement through training, and synergy between officials and members are key to the success of managing Bumdes. However, there are some obstacles such as a lack of understanding of the Bumdes concept, limited access to external resources, and challenges in business development. Therefore, this research recommends the need to increase public understanding of the Bumdes concept, strengthen cooperation among members, and receive support from relevant parties in providing the necessary resources for Bumdes development. In conclusion, the utilization



of human resources in "Faomasi" Bumdes in Bukit Tinggi Village plays a crucial role in management and development. This analysis can serve as a foundation for local governments and relevant parties to optimize the use of HR in supporting economic development at the village level through Bumdes.

**Keywords:** Utilization of Human Resources, Management, and Development.

## PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu Negara yang sedang berkembang dan mampu bertahan terhadap berbagai guncangan globalisasi Dunia. Banyak faktor yang mendukung ataupun menyongkong kemajuan Indonesia. Indonesia sangat berpengaruh besar dalam penerimaan anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN) untuk membiayai segala macam kebutuhan khususnya pembangunan sarana dan prasarana untuk kepentingan masyarakat umum (Smaili, 2023).

Desa adalah satuan terkecil dalam suatu Negara tetapi memiliki peran yang signifikan untuk mencapai tujuan suatu Negara tersebut, Terlepas dari perlu atau tidaknya kita menilai suatu Negara makmur atau tidak, harus ada motivasi yang mendukung untuk pengembangan dan peningkatan potensi normal dan kemampuan dinamis pedesaan tersebut (Thelen & Formanchuk, 2022). Dengan ditetapkannya Perda Nomor 6 Tahun 2014 menjadi awal mula desa menentukan tugas dan kewenangannya. Sehingga Pemerintah Desa memiliki keinginan untuk memajukan perekonomian masyarakat Desa menuju Desa yang baik perlu atau tidaknya kita menilai suatu negara makmur atau tidak, harus ada motivasi yang mendukung untuk pengembangan dan peningkatan potensi normal dan kemampuan dinamis pedesaan tersebut (Bager & Mølholm, 2020).

Pembangunan desa memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan dari peraturan Desa, termasuk dalam memajukan pelayanan publik bagi penduduk Desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan yang baik, meningkatkan sistem ekonomi kelompok pedesaan dan mengatasi kesenjangan perbaikan di seluruh negeri dan menjadikan kelompok Desa yang lebih kuat sebagai bahan perbaikan (Yamin, 2019). Untuk mencapai tujuan tersebut, Desa berkeinginan untuk melakukan berbagai strategi. Strategi ini sangat penting agar alokasi, kapabilitas dan aset yang ada di dalam Desa dapat dijadikan kekuatan untuk membantu keyakinan akan kemajuan Desa, Salah satunya untuk melakukan perbaikan desa dengan membentuk Badan Usaha di tingkat Desa (Lee & Xu, 2021).

Sebagai Badan Usaha Milik Desa, BUMDes "FAOMASI" Desa Bukit Tinggi dapat berperan dalam berbagai sektor ekonomi, seperti pertanian, perikanan, pariwisata, kerajinan, dan sektor lainnya yang dapat memberikan manfaat ekonomi bagi desa. BUMDes "FAOMASI" ini berusaha untuk meningkatkan pendapatan dan lapangan kerja bagi penduduk Desa serta berperan dalam memperkuat perekonomian Bukit Tinggi. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, BUMDes "FAOMASI" Desa Bukit Tinggi dapat menerapkan strategi pengelolaan yang berkelanjutan dan berorientasi pada kebutuhan dan potensi masyarakat Desa. Hal ini termasuk dalam penggunaan sumber daya manusia yang ada di desa, seperti peningkatan keterampilan masyarakat, pelatihan, pemberdayaan perempuan, dan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan (Schwepker et al., 2021).

BUMDes "FAOMASI" Desa Bukit Tinggi juga dapat menjalin kemitraan dengan pihak eksternal, seperti pemerintah, lembaga keuangan, dan organisasi non-pemerintah, untuk mendukung pengembangan usahanya. Melalui sinergi ini, BUMDes "FAOMASI" dapat memperoleh akses ke modal, teknologi, pasar, dan dukungan lainnya untuk mengoptimalkan pengelolaan dan pengembangan usaha. Tujuan dari BUMDes "FAOMASI" Desa Bukit Tinggi adalah untuk menciptakan perekonomian yang berkelanjutan di tingkat desa, meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat, serta memberdayakan sumber daya manusia lokal (Arrigoni, 2019).

Salah satu BUMDes "FAOMASI" Desa Bukit Tinggi yang didirikan dengan tujuan menaikkan dan memperkuat perekonomian Desa, berdasarkan Peraturan Desa Bukit Tinggi NO. 14 Tahun 2016 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "FAOMASI" Desa Bukit Tinggi. Pemimpin dari BUMDes "FAOMASI" ini adalah seseorang yang memiliki berbagai usaha di tempat tinggalnya. Dengan didirikannya BUMDes "FAOMASI" ini dapat diharapkan mampu meningkatkan potensi dan aset desa untuk membangun kesejahteraan terutama di Desa Bukit Tinggi. BUMDes "FAOMASI" ini didirikan sesuai inisiatif pemerintah desa serta penduduk Desa Bukit Tinggi melalui keputusan dan musyawarah desa berupa jenis usaha yang dikembangkan. Pada awal pendirian BUMDes "FAOMASI" Desa Bukit Tinggi hanya bergerak di bidang penyewaan alat-alat untuk berbagai acara. Setelah unit usaha ini berjalan selama lebih kurang satu tahun, BUMDes "FAOMASI" membentuk suatu lembaga keuangan yaitu unit Dekorasi (pelaminan) dan tata rias (salon) kepada masyarakat yang membutuhkan untuk menjalankan usahanya (la Fuente & Abad-Segura, 2023).



Berdasarkan hasil survei awal pada BUMDes "FAOMASI" ditemukan beberapa permasalahan selama BUMDes ini berjalan. Dimana pendapatan dari BUMDes itu sendiri mengalami penurunan yang cukup signifikan yang disebabkan kurang efisiennya memanfaatkan sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya dalam pengelolaan BUMDes terutama di bidang dekorasi (pelaminan) dan tatarias (salon). Dengan di manfaatkan sumber daya manusia yang tidak kompeten dalam bidangnya, akan membuat minat pelanggan/penyewa jasa yang didirikan oleh BUMDes "FAOMASI" tersebut semakin menurun dengan pelayanan yang kurang efisien dan ideal. Selama berjalannya pengelolaan BUMDes di Bukit Tinggi ini, sumber daya manusianya kurang kreatif dalam mengupdate variasi-variasi baru dalam pelaksanaannya. Bentuk bahan dan variasi yang digunakan juga hanya berfokus pada apa yang sudah ada sebelumnya, tanpa menggunakan variasi lain yang lebih mendorong peminat untuk melihat hal-hal baru dan menarik dalam jenis dekorasi dan tatarias (Treviño et al., 2006). Di sisi lain, pelaksanaan pengelolaan yang terjadi sebelumnya menjadikan masalah utama dibidang finansial yang tidak sesuai dengan penerapan progress yang ada.

Berdasarkan data pendapatan BUMDes "FAOMASI" pada tahun 2019 sebesar Rp 37.000.000,- Pendapatan yang diperoleh dari BUMDes "FAOMASI" pada tahun 2019 masih standar dikarenakan banyak masyarakat yang ada di desa Bukit tinggi maupun di luar Desa Bukit Tinggi menyewa Peralatan kepada pihak BUMDes untuk berbagai acara yang diadakan oleh masyarakat. Pada tahun 2020 sebesar Rp 21.00.000,- pendapatan BUMDes dari hasil penyewaan peralatan menurun diakibatkan karena pengelolaan BUMDes yang tidak memanfaatkan sumber daya manusia secara kreatif dan inovatif. Dan pada tahun 2021 pendapatan yang diperoleh sebesar Rp 18.000.000,- Sama halnya pada tahun 2020, pengelolaan yang diterapkan tidak berlangsung dengan baik akibat dari pengadaan fasilitas yang kurang bervariasi dan kurangnya inovasi baru dalam perlengkapan peralatan yang dimiliki. pada tahun 2022 pendapatan yang diperoleh sebesar Rp 13.000.000, BUMDes "FAOMASI" di Desa Bukit Tinggi semakin menurun. Menurunnya pengembangan BUMDes lebih jelas tampak dalam lembaga organisasi maupun pembangunan unit usahanya.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif yang digunakan untuk memahami fenomena akurat (Valentine et al., 2023). Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik Analisa data dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Kuenzi et al., 2020). Penelitian ini dilakukan pada kantor Desa Bukit Tinggi Kecamatan Moro'o Kabupaten Nias Barat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bumdes "Faomasi" di Desa Bukit Tinggi merupakan salah satu badan usaha milik desa yang diinisiasi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat. Dalam konteks pengelolaan dan pengembangan Bumdes, analisis pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) sangat penting. Pemilihan dan penempatan SDM yang tepat merupakan faktor kunci dalam keberhasilan Bumdes. Pengelolaan SDM harus mencakup penilaian keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan usaha Bumdes, Tatarias Dan Salon, atau sektor lainnya yang sesuai dengan potensi desa (Fladerer & Braun, 2020).

Selain itu, pelibatan masyarakat setempat dalam pengembangan Bumdes "Faomasi" menjadi aspek yang tidak boleh diabaikan. Diperlukan program pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan keterampilan SDM lokal agar dapat aktif berpartisipasi dalam kegiatan Bumdes. Peningkatan kualitas SDM juga dapat dilakukan melalui kolaborasi dengan lembaga pendidikan atau pelatihan di sekitar desa (Hiekkataipale & Lämsä, 2019).

Dalam aspek manajemen, perlu diterapkan strategi yang efektif dalam penugasan tugas, pengawasan, dan evaluasi kinerja SDM. Keterlibatan dan partisipasi aktif SDM dalam proses pengambilan keputusan juga mendorong rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap kesuksesan Bumdes. Peningkatan kapasitas SDM tidak hanya sebatas peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga melibatkan aspek kepemimpinan, kerjasama tim, dan inovasi untuk meningkatkan daya saing Bumdes di pasar (Khemakhem et al., 2023).

Pemanfaatan SDM yang optimal dalam pengelolaan dan pengembangan Bumdes "Faomasi" juga harus memperhatikan aspek keberlanjutan dan pemberdayaan. Pembinaan SDM tidak hanya bersifat sekali-kali, tetapi harus berkelanjutan dan dapat merespons perubahan kondisi lingkungan dan pasar. Dengan demikian, analisis pemanfaatan SDM di Bumdes "Faomasi" di Desa Bukit Tinggi menjadi langkah strategis untuk mencapai tujuan pembangunan desa yang berkelanjutan dan inklusif.



## **Pemanfaatan Sumber Daya Manusia dalam pengelolaan BUMDes FA'OMASI Desa Bukit Tinggi, Kecamatan Ulumoro'o, Kabupaten Nias Barat**

Berdasarkan peraturan daerah kabupaten Kediri nomor 07 tahun 2017 mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), dijelaskan bahwa BUMDes adalah badan usaha yang kepemilikan modalnya sebagian besar atau seluruhnya dimiliki oleh masyarakat Desa melalui penyertaan langsung dari kekayaan Desa yang dipisahkan. Fungsinya adalah mengelola aset, memberikan jasa pelayanan, dan melakukan usaha lainnya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa. Namun, peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 11 tahun 2021 tentang BUMDes mengubah pengertian BUMDes menjadi badan hukum dan bukan lagi sebagai badan usaha (Kadic-Maglajlic et al., 2019).

Badan Usaha Milik Desa, atau yang lebih dikenal sebagai BUMDes, adalah entitas bisnis yang kepemilikan modalnya sepenuhnya atau sebagian besar dimiliki oleh desa melalui investasi langsung dari kekayaan desa yang diisolasi. BUMDes bertanggung jawab untuk mengelola aset, menyediakan layanan, dan menjalankan usaha lainnya dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa sebesar mungkin (Riivari & Heikkinen, 2022).

Pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) FA'OMASI di Desa Bukit Tinggi, Kecamatan Ulumoro'o, Kabupaten Nias Barat, sangat bergantung pada pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. SDM merupakan elemen kunci dalam keberhasilan pengelolaan BUMDes, karena melibatkan peran aktif masyarakat dalam mengelola dan mengembangkan potensi desa.

Pertama-tama, peran SDM terlihat dalam manajemen internal BUMDes, seperti struktur organisasi, keberlanjutan operasional, dan pengambilan keputusan. Melalui partisipasi aktif anggota BUMDes, terbentuklah mekanisme kerja yang efisien dan transparan. Peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pendampingan juga mendukung pengelolaan BUMDes yang lebih profesional (Tasoulis et al., 2019).

Selanjutnya, SDM berperan dalam identifikasi dan pengelolaan potensi ekonomi lokal. Desa Bukit Tinggi memiliki berbagai sumber daya alam dan kearifan lokal yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan usaha, seperti Tatarias dan Salon. Keterlibatan masyarakat dalam merancang dan menjalankan program-program ekonomi lokal akan memastikan keberlanjutan dan keseimbangan antara pembangunan ekonomi dan keberlanjutan lingkungan. Pemanfaatan SDM juga mencakup aspek pemasaran dan promosi produk atau layanan BUMDes. Dengan melibatkan masyarakat lokal, BUMDes dapat mengidentifikasi kebutuhan pasar dan mengembangkan strategi pemasaran yang efektif. SDM yang terampil dalam pemasaran lokal dapat membantu meningkatkan daya saing produk atau layanan BUMDes di pasar yang lebih luas (Sookdawoor & Grobler, 2022).

Pentingnya pemanfaatan SDM dalam pengelolaan BUMDes FA'OMASI di Desa Bukit Tinggi menciptakan sinergi antara potensi lokal, partisipasi masyarakat, dan keberlanjutan ekonomi. Melalui pemberdayaan SDM, BUMDes dapat menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan dan memberikan dampak positif bagi kesejahteraan masyarakat setempat (Ratlabala & Terblanche, 2022).

## **Upaya yang dilakukan dalam pengembangan Badan Usaha BUMDes FA'OMASI Desa Bukit Tinggi, Kecamatan Ulumoro'o, Kabupaten Nias Barat**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) FA'OMASI di Desa Bukit Tinggi merupakan inisiatif yang bertujuan untuk mengembangkan potensi ekonomi masyarakat setempat. Upaya yang dilakukan dalam pengembangan BUMDes ini mencakup berbagai aspek, mulai dari pemberdayaan masyarakat hingga peningkatan kesejahteraan. Salah satu langkah awal yang diambil adalah melakukan identifikasi potensi lokal, termasuk sumber daya alam, keahlian masyarakat, dan peluang bisnis yang dapat dikembangkan (Huhtala et al., 2022).

Pemberdayaan masyarakat dilakukan melalui pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam mengelola usaha. BUMDes FA'OMASI juga mendorong partisipasi aktif warga dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan dan pengembangan BUMDes. Hal ini dilakukan untuk memastikan kebijakan dan program yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat setempat (Kadic-Maglajlic et al., 2019).

Dalam pengembangan BUMDes, diversifikasi usaha menjadi aspek krusial. BUMDes FA'OMASI dapat mengembangkan berbagai sektor seperti pertanian, pariwisata, kerajinan, atau jasa, sesuai dengan potensi lokal dan kebutuhan pasar. Langkah-langkah konkrit seperti pengadaan peralatan modern, peningkatan kualitas produk, dan pemasaran yang efektif juga diambil untuk meningkatkan daya saing produk atau layanan yang dihasilkan oleh BUMDes.



Keterlibatan pihak eksternal seperti pemerintah daerah, lembaga keuangan, dan mitra strategis lainnya turut mendukung pengembangan BUMDes FA'OMASI. Kerjasama ini melibatkan alokasi dana, bantuan teknis, serta pembukaan akses ke pasar yang lebih luas. Dengan adanya sinergi ini, BUMDes memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan memberikan dampak positif bagi perekonomian dan kesejahteraan masyarakat Desa Bukit Tinggi secara keseluruhan (Toro-Arias et al., 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BUMDes "Faomasi", tujuan utama terbentuknya BUMDes ini adalah untuk memberdayakan potensi ekonomi di desa dan mendukung masyarakat, mulai dari pengadaan bahan baku, peralatan, hingga media promosi. Terdapat empat tujuan utama pendirian BUMDes, yaitu meningkatkan perekonomian desa, pendapatan asli desa, pengolahan potensi desa sesuai kebutuhan masyarakat, dan menjadi tulang punggung pertumbuhan ekonomi masyarakat. Pendirian dan pengelolaan BUMDes dilakukan secara kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, dan akuntabel. BUMDes, sebagai lembaga ekonomi di desa, memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya, dengan tujuan agar dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa (Colaco & Loi, 2019).

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) FA'OMASI di Desa Bukit Tinggi, Kabupaten Nias Barat, menggantungkan pengelolaannya pada pemanfaatan Sumber Daya Manusia (SDM). Peran SDM terlihat dalam manajemen internal BUMDes, identifikasi dan pengelolaan potensi ekonomi lokal, pemasaran produk atau layanan, serta menciptakan sinergi antara potensi lokal, partisipasi masyarakat, dan keberlanjutan ekonomi. Pemberdayaan SDM diharapkan dapat menjadikan BUMDes sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan dan memberikan dampak positif bagi kesejahteraan masyarakat setempat (Shin et al., 2022).

Upaya pengembangan BUMDes FA'OMASI di Desa Bukit Tinggi menunjukkan upaya nyata dalam menggerakkan ekonomi lokal melalui pemberdayaan masyarakat dan pemanfaatan potensi lokal. Dengan melibatkan berbagai sektor, menerapkan teknologi modern, dan menjalin kemitraan yang strategis, BUMDes ini memiliki potensi untuk menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif di tingkat desa.

### Saran

Agar Bumdes "Faomasi" Desa Bukit Tinggi lebih baik dan dapat diminati oleh masyarakat harus memiliki sumber daya manusia yang mampu atau berkompeten dalam bidang Dekorasi dan Tatarias serta memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan sehingga konsumen merasa betah dan berminat untuk memakai jasa dekorasi dan tatarias di Bumdes "Faomasi" desa Bukit Tinggi.

Hendaknya Bumdes "Faomasi" Desa Bukit Tinggi Mengadakan Pemeliharaan peralatan dan perlengkapan produk yang akan di jual seperti Pelaminan dan peralatan lainnya. karena semakin banyak yang mendirikan usaha yang sama dengan usaha Bumdes "Faomasi" maka semakin sempit pelanggan, jadi pelaminan atau peralatan tatarias harus sering di *update* dan menambah variasi-variasi yang modern sehingga peminat jasa Bumdes "Faomasi" Desa Bukit Tinggi selalu setia dalam usaha Bumdes.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arrigoni, A. (2019). Exploring the "relational" link between responsibility and social ontology: Ethical, organisational, institutional dimensions of shared agency, collective responsibility, collective intentionality. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 31–46. <https://doi.org/10.1108/JGR-10-2018-0047>
- Bager, A. S., & Mølholm, M. (2020). A Methodological Framework for Organizational Discourse Activism: an Ethics of Dispositif and Dialogue. *Philosophy of Management*, 19(1), 99–126. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00124-x>
- Colaco, B., & Loi, N. M. (2019). Investigating the relationship between perception of an organisation's ethical culture and worker motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1392–1408. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1511>
- Fladerer, M. P., & Braun, S. (2020). Managers' Resources for Authentic Leadership – a Multi-study Exploration of Positive Psychological Capacities and Ethical Organizational Climates. *British Journal of Management*, 31(2), 325–343. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12396>



- Hiekkataipale, M. M., & Lämsä, A. M. (2019). (A)moral Agents in Organisations? The Significance of Ethical Organisation Culture for Middle Managers' Exercise of Moral Agency in Ethical Problems. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 147–161. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3511-9>
- Huhtala, M., Kaptein, M., Muotka, J., & Feldt, T. (2022). Longitudinal Patterns of Ethical Organisational Culture as a Context for Leaders' Well-Being: Cumulative Effects Over 6 Years. *Journal of Business Ethics*, 177(2), 421–442. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04744-0>
- Kadic-Maglajlic, S., Micevski, M., Lee, N., Boso, N., & Vida, I. (2019). Three Levels of Ethical Influences on Selling Behavior and Performance: Synergies and Tensions. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 377–397. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3588-1>
- Khemakhem, H., Fontaine, R., Smaili, N., & Zaman, M. (2023). Whistleblowing regulations and the role of audit committees: insight from interviews. *Journal of Management and Governance*, 27(1), 131–151. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09602-9>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- la Fuente, A. B. de, & Abad-Segura, E. (2023). Exploring research on the management of business ethics. *Cuadernos de Gestion*, 23(1), 11–21. <https://doi.org/10.5295/cdg.221694ea>
- Lee, J. S. K., & Xu, D. (2021). From mine to ours: a dynamic process model in developing ethical culture—the case of Alibaba. *Asia Pacific Business Review*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1989154>
- Ratlabala, P., & Terblanche, N. (2022). Supervisors' perspectives on the contribution of coaching supervision to the development of ethical organisational coaching practice. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1930>
- Riivari, E., & Heikkinen, S. (2022). Virtuousness in Sports Organizations: Examination of Ethical Organizational Culture and Its Virtues. *Journal of Global Sport Management*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2066556>
- Schwepker, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A., & Promislo, M. (2021). Good Barrels Yield Healthy Apples: Organizational Ethics as a Mechanism for Mitigating Work-Related Stress and Promoting Employee Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 143–159. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04562-w>
- Shin, M. M., Lee, J., & Chung, J. ho. (2022). Knowledge workers' existential affirmation and innovativeness: a Kierkegaardian redescription of Drucker. *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 390–412. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2020-0391>
- Smaili, N. (2023). Building an ethical culture by improving conditions for whistleblowing. *Journal of Business Strategy*, 44(1), 37–43. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2021-0123>
- Sookdawoor, O., & Grobler, A. (2022). The dynamics of ethical climate: mediating effects of ethical leadership and workplace pressures on organisational citizenship behaviour. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128250>
- Tasoulis, K., Krepapa, A., & Stewart, M. M. (2019). Leadership integrity and the role of human resource management in Greece: Gatekeeper or bystander? *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 491–503. <https://doi.org/10.1002/tie.22010>
- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Toro-Arias, J., Ruiz-Palomino, P., & del Pilar Rodríguez-Córdoba, M. (2022). Measuring Ethical Organizational Culture: Validation of the Spanish Version of the Shortened Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Business Ethics*, 176(3), 551–574. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04687-y>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. In *Journal of Management* (Vol. 32, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Valentine, S. R., Godkin, L., & Fleischman, G. (2023). The Impact of Ethical Forms of Organizational Leadership and Ethical Employment Contexts on Employee Job Satisfaction in Nigerian Hospitality and Recreation Firms. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09434-1>
- Yamin, M. A. Y. (2019). The mediating role of ethical organisational climate between HRM practices and HR outcomes in public sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business Excellence*, 19(4), 557–573. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.103458>