

**KEBERAGAMAN YANG DIPERSEPSIKAN, KEPEMIMPINAN
INKLUSIF, DAN DISKRIMINASI: PERAN MEDIASI INKLUSI
KARYAWAN TERHADAP KESEJAHTERAAN KARYAWAN PADA
PERUSAHAAN PT. XYZ BEKASI**

PROPOSAL TESIS

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian proposal guna
memperoleh gelar sarjana strata 2 Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



Diajukan oleh

Syauqi Pinandito

23911022

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2025

**KEBERAGAMAN YANG DIPERSEPSIKAN, KEPEMIMPINAN
INKLUSIF, DAN DISKRIMINASI: PERAN MEDIASI INKLUSI
KARYAWAN TERHADAP KESEJAHTERAAN KARYAWAN PADA
PERUSAHAAN PT. XYZ BEKASI**

Tesis- 2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh

Syauqi Pinandito

23911022

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2025

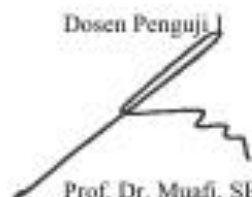
HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

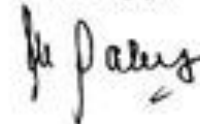
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Dosen Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 16 Oktober 2025 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

SYAUQI PINANDITO

No. Mhs. : 23911022

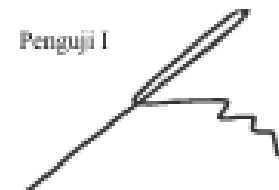
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

KEBERAGAMAN YANG DIPERSEPSIKAN, KEPEMIMPINAN INKLUSIF, DAN DISKRIMINASI: PERAN MEDIASI INKLUSI KARYAWAN TERHADAP KESEJAHTERAAN KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PT. XYZ BEKASI

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya pernah diajukan untuk memperoleh gelar disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang perna pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerka hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku

Yogyakarta, 15 September 2025

Penulis,



Syauqi Pinandito

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *perceived diversity*, *inclusive leadership*, dan *discrimination* terhadap *employee inclusion* serta implikasinya pada *employee well-being*, dengan *employee inclusion* sebagai variabel mediasi. Fenomena keberagaman di tempat kerja semakin nyata di berbagai organisasi modern, namun keberagaman tersebut tidak selalu memberikan dampak positif apabila tidak dikelola melalui praktik kepemimpinan yang inklusif dan bebas diskriminasi. Kondisi ini mendorong perlunya penelitian yang lebih mendalam, khususnya pada konteks organisasi di Indonesia, untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari responden yang merupakan karyawan di PT XYZ Bekasi dengan jumlah sampel sebanyak 206 orang. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4 untuk menguji hubungan langsung maupun peran mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived diversity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee inclusion*. Sebaliknya, *inclusive leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee inclusion* dan *employee well-being*, sementara *discrimination* terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *employee inclusion*. Lebih lanjut, *employee inclusion* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee well-being*, serta memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *discrimination* dengan *employee well-being*. Namun, mediasi *employee inclusion* pada hubungan antara *perceived diversity* dan *employee well-being* tidak signifikan. Penelitian ini memperkaya literatur tentang peran *employee inclusion* sebagai mekanisme psikologis dalam organisasi yang beragam. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi bagi organisasi di Indonesia untuk mengembangkan kepemimpinan inklusif, meminimalkan diskriminasi, dan memperkuat budaya inklusi guna mendorong kesejahteraan karyawan.

Kata kunci: *Perceived Diversity, Inclusive Leadership, Discrimination, Employee Inclusion, Employee Well-Being*

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of *perceived diversity*, *inclusive leadership*, and *discrimination* on *employee inclusion* and their implications for *employee well-being*, with *employee inclusion* as a mediating variable. The phenomenon of workplace diversity is increasingly evident in modern organizations, yet such diversity does not always produce positive outcomes if it is not managed through inclusive leadership practices and the absence of discrimination. This condition highlights the need for further research, particularly in the Indonesian organizational context, to understand the factors that enhance employee well-being. This research employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires from employees at PT XYZ Bekasi, with a total sample of XXX respondents (to be adjusted with actual data). The data were analyzed using *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS)* with the SmartPLS 4 software to test both direct effects and mediating roles.

The findings reveal that *perceived diversity* has no significant effect on *employee inclusion*. In contrast, *inclusive leadership* positively and significantly influences both *employee inclusion* and *employee well-being*, while *discrimination* has a significant negative effect on *employee inclusion*. Furthermore, *employee inclusion* has a significant positive impact on *employee well-being* and mediates the relationships between *inclusive leadership* and *discrimination* with *employee well-being*. However, the mediating role of *employee inclusion* in the relationship between *perceived diversity* and *employee well-being* was found to be insignificant. Theoretically, this study enriches the literature on the role of *employee inclusion* as a psychological mechanism in diverse organizations. Practically, the results provide recommendations for organizations in Indonesia to strengthen inclusive leadership, minimize discrimination, and reinforce inclusion strategies to enhance employee well-being.

Keywords: Perceived Diversity, Inclusive Leadership, Discrimination, Employee Inclusion, Employee Well-Being

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji bagi Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, teladan sepanjang masa dan pemberi syafaat bagi umatnya. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Semoga karya ini dapat memberi manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen. Penulis sadar bahwa keberhasilan ini tidak luput dari perhatian, bimbingan, arahan serta dukungan berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih Kepada:

1. Allah SWT atas limpahan rahmat, kekuatan, serta kesehatan yang diberikan sepanjang perjalanan studi hingga terselesaikannya penelitian ini.
2. Kedua orang tua dan keluarga tercinta yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang, semangat, dan motivasi yang tak pernah surut.
3. Prof. Dr. Muafi M.Si selaku dosen pembimbing tesis, atas kesabaran, ketulusan, dan bimbingan yang penuh makna dalam setiap proses penyusunan karya ini.
4. Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., Rektor Universitas Islam Indonesia, atas dukungan kelembagaan dan fasilitas yang memungkinkan terlaksananya proses akademik dengan baik.
5. Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, atas arahan dan dukungan dalam penyelenggaraan pendidikan di fakultas.
6. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D., Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas dukungan, pelayanan, dan perhatian yang diberikan selama masa studi.
7. Seluruh dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, atas ilmu, arahan, dan pengalaman yang telah ditanamkan.

8. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen angkatan 2025, atas kebersamaan, dukungan, dan persaudaraan yang senantiasa menguatkan.
9. Semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, hingga terselesaikannya tesis ini, yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Akhirnya, penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan.

Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Jazakumullahu Khairan Katsiran wa Jazakumullahu Ahsanal Jaza. Semoga karya ini memberi manfaat, menjadi amal jariyah, dan membawa keberkahan bagi semua pihak. Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 15 September 2025

Penulis,

Syauqi Pinandito

DAFTAR ISI

BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Pertanyaan Penelitian	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
BAB II.....	10
KAJIAN TEORI	10
2.1 Kajian Pustaka	10
2.1.1 Perceived Diversity	10
1. Pengertian Perceived Diversity.....	10
2. Pengukuran <i>Perceived Diversity</i>	11
3. Manfaat <i>Perceived Diversity</i>	12
2.1.2 <i>Inclusive Leadership</i>	12
1. Pengertian <i>Inclusive Leadership</i>	12
2. Pengukuran <i>Inclusive Leadership</i>	13
3. Manfaat <i>Inclusive Leadership</i>	14
2.1.3 <i>Discrimination</i>	15
1. Pengertian <i>Discrimination</i>	15
2. Faktor <i>Discrimination</i>	16
3. Pengukuran <i>Discrimination</i>	17
2.1.4 <i>Employee Inclusion</i>	17
1. Pengertian <i>Employee Inclusion</i>	17
2. Pengukuran <i>Employee Inclusion</i>	18
3. Manfaat <i>Employee Inclusion</i>	19
2.1.5 <i>Employee Well-Being</i>	20
1. Pengertian <i>Employee Well-Being</i>	20
2. Pengukuran <i>Employee Well-Being</i>	22
3. Dampak <i>Employee Well-Being</i>	22
2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan hipotesis	23
2.2.1 <i>Perceived Diversity</i> terhadap <i>Employee Inclusion</i>	23

2.2.2 <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Employee Inclusion</i>	24
2.2.3 <i>Discrimination</i> terhadap <i>Employee Inclusion</i>	25
2.2.4 <i>Employee Inclusion</i> terhadap <i>Employee Well-Being</i>	26
2.2.5 <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Employee Well-Being</i>	27
2.2.6 <i>Employee Inclusion</i> memediasi hubungan antara <i>Perceived Diversity</i> dan <i>Employee Well-Being</i>	28
2.2.7 <i>Employee Inclusion</i> memediasi hubungan antara <i>Inclusive Leadership</i> dan <i>Employee Well-Being</i>	29
2.2.8 <i>Employee Inclusion</i> memediasi hubungan antara <i>Discrimination</i> dan <i>Employee Well-Being</i>	30
a. Kerangka Konsep Penelitian	31
BAB III	32
METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Jenis penelitian	32
3.2 Lokasi Penelitian	32
3.3 Populasi dan Sampel	32
3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	34
3.4.1 Sumber Data.....	34
3.4.2 Teknik pengumpulan Data	35
3.5 Definisi Operasional Variabel	36
3.5.1 Variabel Penelitian	36
3.5.2 Variabel Eksogen	36
3.5.3 Variabel Endogen.....	36
3.5.4 Variabel Mediasi atau Intervening	37
3.6 Analisis Data	40
3.6.1 Analisis Deskriptif	41
3.6.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	41
3.6.2.1 Partial Least Square.....	42
BAB IV	46
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Deskripsi Responden.....	46
4.1.1 Jenis Kelamin	46
4.1.2 Usia	46
4.1.3 Masa Kerja	47
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	47
4.3 Analisis Structural Equation Model (SEM)	52

4.4	Pembuatan Path Diagram	52
4.5	Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran).....	53
4.5.1	Uji Validitas	54
4.5.2	Uji Reliabilitas	57
4.5.4	Evaluasi Inner Model (Model Struktural)	58
4.6	Pembahasan Hasil Penelitian.....	68
4.6.1	<i>Perceived Diversity</i> terhadap <i>Employee Inclusion</i>	68
4.6.2	<i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Employee Inclusion</i>	69
4.6.3	<i>Discrimination</i> terhadap <i>Employee Inclusion</i>	71
4.6.4	<i>Employee Inclusion</i> terhadap <i>Employee Well-Being</i>	72
4.6.5	<i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Employee Well-Being</i>	73
4.6.6	<i>Employee Inclusion</i> memediasi hubungan antara <i>Perceived Diversity</i> dan <i>Employee Well-Being</i>	75
4.6.7	<i>Employee Inclusion</i> memediasi hubungan antara <i>Inclusive Leadership</i> dan <i>Employee Well-Being</i>	76
4.6.8	<i>Employee Inclusion</i> memediasi hubungan antara <i>Discrimination</i> dan <i>Employee Well-Being</i>	78
BAB V		80
	KESIMPULAN DAN SARAN.....	80
5.1	Kesimpulan	80
5.2	Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA		84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberagaman di tempat kerja merupakan fenomena yang semakin nyata dalam dunia organisasi modern. Lingkungan kerja saat ini tidak hanya terdiri dari individu dengan latar belakang demografis yang beragam seperti usia, gender, dan etnisitas, tetapi juga mencakup aspek non-demografis seperti perbedaan nilai, pendidikan, dan pengalaman kerja (Alam & Shin, 2020). Dalam realitas ini, keberagaman tidak selalu menghasilkan hasil yang positif. Jika tidak dikelola secara efektif, keberagaman justru dapat menimbulkan ketegangan sosial, eksklusi psikologis, serta menurunnya kepercayaan antar karyawan (Asad Ali et al., 2023).

Pengelolaan keberagaman yang tepat dapat mengubah potensi konflik menjadi kekuatan organisasi. Rasa dihargai, diterima, dan dilibatkan oleh organisasi menjadi inti dari konsep inclusion. Berbagai studi menunjukkan bahwa inclusion mampu memperkuat hubungan antar individu, meningkatkan kolaborasi, serta mendukung kesehatan mental dan kesejahteraan kerja secara keseluruhan (Dudek, 2023; Jaiswal & Dyaram, 2020). Dalam konteks ini, *perceived inclusion* menjadi item penting untuk menilai sejauh mana keberagaman telah dikelola secara adil dan inklusif oleh organisasi.

Kepemimpinan memegang peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang inklusif. *Inclusive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai dengan keterbukaan, aksesibilitas, serta

responsivitas terhadap kebutuhan dan pandangan beragam dari para karyawan. Pendekatan kepemimpinan ini terbukti berkontribusi pada peningkatan *psychological safety*, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan secara keseluruhan (Furtado et al., 2024; Ashmawy, 2023; Umrani et al., 2024). Seorang pemimpin yang inklusif mampu menciptakan ruang aman bagi seluruh anggota tim untuk mengekspresikan diri dan merasa dihargai sebagai bagian penting dalam organisasi.

Tantangan besar dalam menciptakan inklusi yang berkelanjutan muncul dalam bentuk diskriminasi. Perlakuan tidak adil berdasarkan karakteristik pribadi seperti usia, jenis kelamin, latar belakang sosial, atau identitas agama telah terbukti menurunkan persepsi inclusion dan memengaruhi kesejahteraan karyawan secara negatif (Lee et al., 2017; Pervaiz et al., 2024). Diskriminasi juga menimbulkan rasa keterasingan, rendahnya kepuasan kerja, serta tekanan psikologis yang signifikan, terutama bagi kelompok rentan seperti penyandang disabilitas dan komunitas LGBTQ+ (Ramdas & Sudha, 2025; Yu & Lee, 2024).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah membuktikan pentingnya *inclusion* sebagai mediator dalam hubungan antara karakteristik organisasi dan kesejahteraan kerja (Adams et al., 2020; Jerónimo et al., 2022). Namun demikian, sebagian besar studi yang ada masih terbatas pada dua variabel independen secara terpisah atau fokus pada satu aspek diversity saja. Belum banyak penelitian yang secara simultan menguji pengaruh *perceived diversity*, *inclusive leadership*, dan *discrimination* terhadap *employee well-being* dengan *employee inclusion* sebagai variabel mediasi utama dalam satu model terintegrasi.

PT. XYZ Bekasi merupakan perusahaan manufaktur yang memiliki jumlah karyawan tetap yang cukup besar serta tingkat keberagaman yang tinggi, terutama dalam aspek suku dan latar belakang budaya. Keberagaman ini mencerminkan realitas sosial masyarakat Indonesia yang multikultural. Namun demikian, keberagaman yang tidak dikelola secara efektif berpotensi menimbulkan tantangan dalam bentuk stereotip, pengelompokan informal, serta diskriminasi berbasis etnis atau asal daerah. Fenomena ini dapat menghambat terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan mengurangi rasa keterlibatan serta kenyamanan psikologis karyawan.

Dalam menghadapi dinamika kerja yang semakin kompleks, Departemen Sumber Daya Manusia (HRD) di PT. XYZ Bekasi memainkan peran strategis, bukan hanya dalam mengatur administrasi karyawan, tetapi juga dalam menciptakan sistem pengelolaan SDM yang adaptif dan responsif terhadap isu keberagaman. SDM tidak lagi sekadar dipandang sebagai aset, melainkan sebagai bagian inti yang menentukan keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu mencakup perhatian serius terhadap aspek *perceived diversity*, penerapan *inclusive leadership*, serta pencegahan diskriminasi di lingkungan kerja.

Pendekatan manajemen SDM yang mempertimbangkan aspek inklusi dan keadilan ini tidak hanya penting dalam menciptakan suasana kerja yang sehat dan harmonis, tetapi juga berperan dalam menunjang *employee well-being* baik secara psikologis, sosial, maupun profesional. Dengan membangun budaya kerja yang inklusif, PT. XYZ Bekasi dapat meningkatkan efektivitas kerja sekaligus memperkuat kohesi antar karyawan. Situasi ini menjadikan PT. XYZ

Bekasi sebagai lokasi yang relevan dan strategis untuk mengkaji secara empiris hubungan antara keberagaman, kepemimpinan inklusif, dan diskriminasi terhadap kesejahteraan karyawan melalui peran mediasi *employee inclusion*.

Meskipun kajian mengenai keberagaman, kepemimpinan inklusif, diskriminasi, dan kesejahteraan karyawan telah banyak dilakukan, temuan-temuan sebelumnya masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Pengaruh *perceived diversity* terhadap *employee inclusion* maupun *employee well-being* misalnya, ada yang terbukti signifikan, namun ada pula yang tidak menunjukkan hubungan berarti. Selain itu, sebagian besar penelitian masih berfokus pada konteks organisasi di negara maju, sementara kajian dalam konteks Indonesia yang sangat beragam dari sisi etnis, budaya, dan agama masih terbatas. Penelitian sebelumnya juga cenderung menitikberatkan pada hubungan langsung antarvariabel, padahal peran *employee inclusion* sebagai mekanisme psikologis yang dapat menjembatani pengaruh *perceived diversity*, *inclusive leadership*, dan *discrimination* terhadap *employee well-being* relatif jarang dikaji.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kontribusi dengan mengintegrasikan *perceived diversity*, *inclusive leadership*, dan *discrimination* dalam satu model yang komprehensif, serta menempatkan *employee inclusion* sebagai variabel mediasi dalam kaitannya dengan *employee well-being* pada konteks organisasi di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman teoretis, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi inklusi yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan membangun model konseptual yang menyeluruh, mencerminkan keterkaitan antara faktor-faktor organisasi yang relevan dengan pengalaman kerja karyawan. Tidak hanya menggabungkan tiga variabel independen secara bersamaan, pendekatan ini juga membedakan dua dimensi keberagaman *surface diversity* dan *knowledge diversity* untuk memperoleh pemahaman yang lebih tajam mengenai kontribusi masing-masing terhadap kesejahteraan. Kontribusi ini menjadi semakin bermakna karena dilakukan dalam konteks Indonesia yang kaya akan keragaman sosial budaya, tetapi belum banyak dieksplorasi secara ilmiah dalam pengelolaan organisasi yang inklusif. Membangun lingkungan kerja yang terbuka, adil, dan memperlakukan semua karyawan secara setara menjadi kunci penting untuk menciptakan organisasi yang sehat dan berkelanjutan (Jaiswal & Dyaram, 2020; Adams et al., 2020; Dudek, 2024).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah::

1. Keberagaman yang dirasakan (*perceived diversity*) di PT. XYZ Bekasi telah meningkat seiring dengan masuknya karyawan dari berbagai latar belakang. Namun, belum seluruh karyawan merasa dilibatkan secara optimal dalam proses kerja tim maupun pengambilan keputusan.
2. Gaya kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) yang diterapkan oleh sebagian manajer di PT. XYZ Bekasi dinilai sudah mulai memperhatikan perbedaan individu dalam tim. Namun, belum diketahui secara pasti sejauh

mana peran kepemimpinan tersebut mampu menciptakan rasa inklusi di kalangan karyawan.

3. Meskipun PT. XYZ Bekasi memiliki kebijakan anti-diskriminasi, beberapa karyawan masih mengalami perlakuan yang berbeda berdasarkan latar belakang pribadi atau sosial. Kondisi ini dapat menghambat terciptanya lingkungan kerja yang inklusif, sehingga diperlukan kajian untuk mengetahui pengaruh diskriminasi terhadap tingkat inklusi di perusahaan.
4. Rasa inklusi yang dirasakan oleh karyawan PT. XYZ Bekasi masih beragam, dengan beberapa di antaranya merasa tidak sepenuhnya diterima dalam lingkungan kerja. Hal ini berpotensi memengaruhi kesejahteraan psikologis dan emosional mereka.
5. Kepemimpinan yang inklusif dinilai mampu memberikan rasa aman dan pengakuan bagi setiap anggota tim. Namun, masih perlu dibuktikan secara empiris apakah kepemimpinan seperti ini berdampak langsung terhadap kesejahteraan karyawan di PT. XYZ Bekasi.
6. Keberagaman yang dirasakan karyawan belum tentu secara langsung meningkatkan kesejahteraan jika tidak disertai dengan rasa inklusi. Perlu diteliti apakah inklusi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keberagaman yang dirasakan dan kesejahteraan karyawan di PT. XYZ Bekasi.
7. Kepemimpinan inklusif dapat memberikan dukungan emosional dan psikologis yang kuat. Namun, efek positif terhadap kesejahteraan karyawan mungkin baru akan terasa jika karyawan juga merasa inklusif dalam lingkungan kerja. Maka penting untuk meneliti apakah inklusi memediasi

hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kesejahteraan karyawan di PT. XYZ Bekasi.

8. Diskriminasi yang terjadi di tempat kerja dapat mengganggu rasa keterhubungan karyawan dengan organisasinya. Jika inklusi menjadi jembatan yang mampu mengurangi dampak negatif diskriminasi, maka perlu dikaji apakah inklusi memediasi hubungan antara diskriminasi dan kesejahteraan karyawan di PT. XYZ Bekasi.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan dari penelitian ini adalah:

1. Apakah *perceived diversity* berpengaruh positif terhadap *employee inclusion*?
2. Apakah *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee inclusion*?
3. Apakah *discrimination* berpengaruh negatif terhadap *employee inclusion*?
4. Apakah *employee inclusion* berpengaruh positif terhadap *employee well-being*?
5. Apakah *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee well-being*?
6. Apakah *employee inclusion* memediasi hubungan antara *perceived diversity* dan *employee well-being*?
7. Apakah *employee inclusion* memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee well-being*?
8. Apakah *employee inclusion* memediasi hubungan antara *discrimination* dan *employee well-being*?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *perceived diversity* terhadap *employee inclusion* di tempat kerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee inclusion*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *discrimination* terhadap *employee inclusion*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee inclusion* terhadap *employee well-being*.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee well-being*.
6. Menguji dan menganalisis peran mediasi *inclusion* dalam hubungan antara *perceived diversity* dan *employee well-being*.
7. Menguji dan menganalisis peran mediasi *employee inclusion* dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee well-being*.
8. Menguji dan menganalisis peran mediasi *employee inclusion* dalam hubungan antara *discrimination* dan *employee well-being*.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai *diversity management, inclusive leadership, dan employee well-being*, khususnya dalam konteks organisasi yang multikultural.

- b. Memperkuat model teoritis mengenai peran mediasi inclusion dalam menghubungkan faktor organisasi dengan kesejahteraan karyawan.
 - c. Menjadi referensi tambahan dalam pengembangan model integratif yang menggabungkan aspek kepemimpinan, keberagaman, dan diskriminasi dalam satu kerangka kerja.
2. Manfaat Praktis
- a. Memberikan masukan kepada manajer dan pemimpin organisasi mengenai pentingnya kepemimpinan inklusif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis.
 - b. Menjadi pedoman bagi organisasi dalam merancang kebijakan keberagaman dan inklusi untuk mendukung kesejahteraan karyawan.
 - c. Memberikan bukti empiris bagi pembuat kebijakan sektor publik maupun swasta untuk mengurangi praktik diskriminasi dan meningkatkan rasa belongingness di tempat kerja.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Perceived Diversity

1. Pengertian Perceived Diversity

Alam & Shin, (2020) mendefinisikan *Perceived diversity* sebagai pandangan dalam memandang dan menilai keberagaman yang ada di tempat kerja, baik dari segi atribut demografis (seperti usia, gender, dan ras) maupun non-demografis (seperti nilai, pengalaman, dan pendidikan). Persepsi ini sangat dipengaruhi oleh organisasi dan dapat berdampak langsung terhadap kepuasan kerja dan pengalaman diskriminasi. Lebih lanjut Kim & Lee, (2023) mendefinisikan *Perceived diversity* mengenai bagaimana anggota organisasi menilai, merasakan, dan menginterpretasikan perbedaan yang ada dalam kelompok kerja (misalnya gender, usia, latar pendidikan, pengalaman kerja, maupun nilai-nilai organisasi).

Menurut Jaiswal & Dyaram, (2020) *Perceived diversity* merupakan persepsi karyawan tentang perbedaan dengan rekan kerjanya, baik dalam atribut yang tampak (misalnya usia, gender, agama, bahasa, status pernikahan, asal daerah) maupun atribut terkait pengetahuan/pekerjaan (misalnya latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kategori pekerjaan, dan fungsi/role dalam organisasi). Alexandra et al. (2021) menjelaskan bahwa dalam kelompok kerja yang multikultural, tingkat *perceived diversity* yang tinggi dapat memperkuat rasa inklusi, terutama ketika individu memiliki tingkat kecerdasan budaya CQ (*cultural intelligence*) yang memadai. Individu dengan CQ tinggi

mampu menyesuaikan diri dan menunjukkan penghargaan terhadap perbedaan, sehingga lebih mudah merasa diterima dalam kelompok yang beragam. Sebaliknya, keberagaman yang tidak dikelola dengan pendekatan inklusif dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, disimpulkan bahwa *perceived diversity* pada dasarnya bukan sekadar soal keberagaman yang ada, tetapi bagaimana perbedaan tersebut dimaknai oleh individu maupun organisasi. *Perceived diversity* yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber kekuatan dalam meningkatkan inklusi, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan. Namun apabila dipersepsikan secara negatif, justru dapat menimbulkan diskriminasi, ketidakpuasan, dan berkurangnya komitmen terhadap organisasi.

2. Pengukuran *Perceived Diversity*

Jaiswal & Dyaram, (2020) mengidentifikasi sejumlah parameter yang digunakan untuk mengukur *Perceived Diversity*, yaitu:

- a. Dalam pekerjaan saya, saya berinteraksi dengan orang lain yang usianya lebih tua atau lebih muda dari saya sekitar ± 10 tahun atau lebih.
- b. Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang menganut agama berbeda dengan saya.
- c. Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki latar belakang pendidikan berbeda dari saya.
- d. Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki pengalaman kerja ± 5 tahun lebih sedikit atau lebih banyak dibandingkan saya.

- e. Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki kategori pekerjaan yang berbeda dari saya.

3. Manfaat *Perceived Diversity*

a. Meningkatkan Kreativitas & Inovasi

Perbedaan latar belakang, pengalaman, dan pengetahuan (knowledge diversity) dapat memperkaya ide dan cara pandang dan membantu tim menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan inovatif Jaiswal & Dyaram, (2020).

b. Mendorong Kinerja Organisasi

Karyawan yang melihat organisasinya beragam cenderung menilai performa organisasi lebih tinggi (Allen et al., 2008).

c. Meningkatkan Komitmen & Loyalitas

Perceived diversity juga bermanfaat dalam memperkuat hubungan sosial dan rasa inklusi di lingkungan kerja. Ketika keberagaman dipersepsikan secara positif serta dikelola dengan baik oleh organisasi, karyawan akan merasa diterima, dihargai, dan memiliki ruang untuk mengekspresikan identitas diri mereka (Kim & Lee, 2023).

2.1.2 *Inclusive Leadership*

1. Pengertian *Inclusive Leadership*

Furtado et al., (2024) mendefinisikan *Inclusive Leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang menghargai, menerima, dan memanfaatkan perbedaan individu untuk menciptakan rasa *belongingness* serta *uniqueness* di antara anggota tim. Pemimpin inklusif tidak hanya memberikan ruang bagi keberagaman, tetapi

juga secara aktif mendengarkan, mempertimbangkan, dan mengakomodasi berbagai perspektif yang berbeda. Ashmawy (2023) menjelaskan bahwa *Inclusive Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai dengan keterbukaan, keterjangkauan, serta kesiapan untuk mendengar dan menghargai kontribusi seluruh karyawan. Pemimpin inklusif berupaya membangun lingkungan kerja yang adil dan mendukung, di mana setiap individu merasa dihargai dan diberdayakan, khususnya bagi kelompok yang rentan atau termarjinalkan.

Lebih lanjut, Kuknor & Bhattacharya (2022) menyatakan bahwa *inclusive leadership* menggambarkan sosok pemimpin yang terbuka, mudah diakses, dan tanggap terhadap beragam perspektif dalam tim. Mereka mendorong dialog terbuka, menjunjung tinggi nilai keadilan, serta menciptakan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) bagi anggota tim. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menempatkan keberagaman sebagai kekuatan utama, dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil, aman secara psikologis, dan kolaboratif, sehingga mampu meningkatkan keterlibatan, inovasi, serta kesejahteraan karyawan.

2. Pengukuran *Inclusive Leadership*

Adapun pengukuran *Inclusive Leadership* menurut Al-Atwi & Al-Hassani, (2021):

- a. Pemimpin saya benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.
- b. Pemimpin saya peduli terhadap kepuasan umum saya di tempat kerja.

- c. Pemimpin saya memperlakukan saya setara seperti yang lain, tanpa diskriminasi.
- d. Pemimpin saya menunjukkan bahwa anggota kelompok yang berbeda (misalnya disabilitas, minoritas) tidak distereotipkan dan diperlakukan setara.
- e. Pemimpin saya menggunakan saran kelompok untuk membuat keputusan yang berdampak pada kami.
- f. Pemimpin saya menghargai atribut unik saya (kemampuan, kecerdasan, talenta, dll).
- g. Pemimpin saya memberi dorongan dan dukungan emosional agar saya terus menyampaikan ide baru.

3. Manfaat *Inclusive Leadership*

- a. Mendorong Perilaku Menyuarakan Pendapat

Inclusive leadership dapat menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan untuk mengungkapkan ide, kritik, atau saran. Sehingga memperkuat partisipasi dalam pengambilan keputusan serta mendorong lahirnya inovasi Kaur & Jaiswal (2024).

- b. Meningkatkan Rasa Dihargai

Dalam lingkungan kerja yang inklusif, karyawan merasakan bahwa keberadaan dan kontribusinya dihargai oleh organisasi. Pengakuan tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki serta memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap tim maupun organisasi secara keseluruhan. Perasaan dihargai tersebut berperan sebagai mediator yang mendorong

karyawan untuk lebih aktif menyampaikan ide, gagasan, maupun pendapat dalam proses pengambilan keputusan.

2.1.3 *Discrimination*

1. Pengertian *Discrimination*

Sachdeva, (2024) mendefinisikan *Discrimination* di tempat kerja sebagai bentuk perlakuan tidak adil terhadap individu berdasarkan karakteristik pribadi tertentu seperti ras, jenis kelamin, usia, atau latar belakang sosial. Diskriminasi dapat terjadi secara terang-terangan maupun terselubung, dan berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis serta peluang karier karyawan. Triana et al. (2015) menyatakan bahwa *Discrimination* di tempat kerja merujuk pada perlakuan tidak adil berdasarkan karakteristik seperti ras, usia, jenis kelamin, atau etnisitas. Diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja, kesehatan psikologis yang buruk, dan keterlibatan organisasi yang rendah.

Diskriminasi di tempat kerja merupakan perlakuan tidak adil terhadap individu berdasarkan karakteristik pribadi tertentu seperti ras, jenis kelamin, usia, latar belakang sosial, maupun kondisi fisik. Perlakuan ini dapat muncul dalam berbagai bentuk, baik secara terang-terangan (*blatant discrimination*) maupun secara terselubung (*subtle discrimination*), dan berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis serta pengalaman kerja karyawan (Ramdas dan Sudha, 2025). Salah satu pendekatan kebijakan yang dirancang untuk mengatasi diskriminasi dalam dunia kerja adalah *Equal Employment Opportunity (EEO)*. merupakan kebijakan yang mengutamakan prinsip kesetaraan dalam kesempatan kerja, di mana setiap individu berhak diperlakukan secara adil tanpa

memandang perbedaan ras, suku, jenis kelamin, usia, agama, maupun kondisi disabilitas. Perlakuan terhadap karyawan dalam seluruh aspek ketenagakerjaan seperti rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan, dan pengembangan karier harus dilakukan tanpa diskriminasi latar belakang apa pun (Malihah et al., 2024).

Dari pendapat para ahli yang telah dipaparkan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa diskriminasi di tempat kerja merupakan salah satu tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena dapat menimbulkan dampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, serta keterlibatan karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, penerapan kebijakan *Equal Employment Opportunity* (EEO) menjadi sangat penting untuk memastikan setiap individu memperoleh kesempatan yang adil dalam seluruh aspek ketenagakerjaan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang inklusif, suportif, dan bebas dari perlakuan diskriminatif.

2. Faktor *Discrimination*

Adapun faktor *Discrimination* menurut (Cuddy et al., 2008), yaitu:

a. Status Sosial

Kelompok dengan status sosial yang lebih tinggi cenderung dipersepsikan sebagai lebih kompeten, sedangkan kelompok dengan status rendah sering dianggap kurang kompeten. Persepsi ini muncul karena status kerap dikaitkan dengan kemampuan, meskipun pada kenyataannya status juga dapat terbentuk dari faktor warisan atau akses terhadap peluang, bukan semata-mata dari kapabilitas individu.

b. Kompetisi

Kelompok yang dipersepsikan kompetitif atau bersaing dalam memperoleh sumber daya sering dianggap kurang hangat, misalnya dipandang tidak ramah atau cenderung bermusuhan. Sebaliknya, kelompok yang tidak dipandang sebagai pesaing justru dipersepsikan lebih hangat, ramah, dan dapat dipercaya.

3. Pengukuran *Discrimination*

James et al., (1994) mengemukakan bahwa pengukuran *Discrimination* dapat dilakukan melalui beberapa item pernyataan yang meliputi:

- a. Di tempat saya bekerja, semua orang diperlakukan sama, terlepas dari kelompok ras/etnis mereka.
- b. Tidak ada diskriminasi di pekerjaan saya saat ini.
- c. Di tempat saya bekerja, orang-orang dari kelompok ras dan etnis yang berbeda bergaul dengan baik satu sama lain.
- d. Di tempat saya bekerja, promosi dan penghargaan tidak dipengaruhi oleh keanggotaan dalam kelompok ras atau etnis tertentu.

2.1.4 *Employee Inclusion*

1. Pengertian *Employee Inclusion*

Employee inclusion didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan merasa dihargai, diterima, dan dianggap sebagai bagian dari organisasi. Konsep ini menggabungkan dua elemen utama, yaitu *belongingness* (rasa diterima) dan *uniqueness* (kemampuan untuk mengekspresikan identitas diri) dalam lingkungan kerja yang mendukung keberagaman (Shore et al., 2011). Inklusi memiliki peran

penting dalam menjembatani antara persepsi keberagaman dan keadilan dengan kesejahteraan kerja. Hal ini menekankan pentingnya menciptakan iklim organisasi yang adil dan inklusif guna meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, khususnya dalam konteks organisasi publik yang memiliki keragaman sosial dan kultural (Ali et al., 2023).

Jaiswal dan Dyaram (2020) mendefinisikan *inclusion* sebagai sejauh mana karyawan merasa diterima, dihargai, dan diperlakukan secara adil dalam organisasi. Inklusi menekankan pentingnya pengakuan terhadap keberagaman serta keterlibatan karyawan secara menyeluruh, sehingga setiap individu dapat merasakan rasa memiliki dan memperoleh kesempatan yang setara dalam lingkungan kerja. Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa *employee inclusion* merupakan kondisi ketika karyawan merasa diterima, dihargai, serta diperlakukan secara adil dalam organisasi. Inklusi tidak hanya mencakup rasa memiliki (*belongingness*), tetapi juga memberikan ruang bagi setiap individu untuk mengekspresikan keunikan dirinya (*uniqueness*) dalam lingkungan kerja yang mendukung keberagaman. Dengan demikian, inklusi berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi yang adil, kolaboratif, dan mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2. Pengukuran *Employee Inclusion*

Jaiswal & Dyaram, (2020) mengemukakan bahwa pengukuran *Employee Inclusion* dapat dilakukan melalui beberapa item pernyataan yang meliputi:

- a. Organisasi ini memiliki lingkungan yang tidak mengancam, di mana individu merasa aman untuk menunjukkan jati diri mereka yang sebenarnya.

- b. Organisasi ini memiliki budaya di mana karyawan menghargai perbedaan yang dibawa oleh setiap individu ke dalam lingkungan kerja.
- c. Proses evaluasi kinerja di organisasi ini berlangsung secara adil.
- d. Organisasi ini berinvestasi dalam pengembangan seluruh karyawannya.
- e. Organisasi ini menyediakan cara yang aman bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan mereka.
- f. Mampu bekerja dengan baik bersama karyawan dari latar belakang yang beragam.
- g. Bertanggung jawab untuk mendorong kinerja tinggi dari seluruh anggota timnya.

3. Manfaat *Employee Inclusion*

Adapun manfaat *Employee Inclusion* menurut Shore et al., (2011) yaitu:

- a. Meningkatkan keterikatan (engagement) dan komitmen organisasi
Karyawan yang merasa dihargai, diterima, dan didengar di tempat kerja cenderung lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Mereka merasa menjadi bagian penting dari tim dan organisasi, sehingga motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik meningkat. Lingkungan inklusif membantu karyawan merasa “dihargai apa adanya”, yang memperkuat loyalitas dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.
- b. Mendorong inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih baik.
Dengan adanya inklusi, semua anggota tim, termasuk mereka yang memiliki latar belakang, pengalaman, dan perspektif berbeda, didorong untuk berpartisipasi aktif dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Hal ini memungkinkan tim untuk mendapatkan ide-ide baru, solusi kreatif, dan

pendekatan inovatif terhadap masalah, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih berkualitas dan beragam sudut pandang terwakili.

c. Mengurangi turnover

Lingkungan kerja yang inklusif membuat karyawan merasa aman, diterima, dan dihargai, yang meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Ketika karyawan puas dan loyal terhadap organisasi, kemungkinan mereka meninggalkan perusahaan (turnover) berkurang. Dengan kata lain, inklusi berperan sebagai faktor retensi yang menjaga stabilitas sumber daya manusia dalam organisasi.

d. Meningkatkan efektivitas tim dan kinerja organisasi

Ketika karyawan merasa inklusif, mereka lebih termotivasi untuk bekerja sama dan berbagi informasi secara terbuka. Kolaborasi yang lebih erat dan komunikasi yang efektif ini meningkatkan produktivitas tim, memperlancar koordinasi, dan pada akhirnya mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.5 *Employee Well-Being*

1. Pengertian *Employee Well-Being*

Employee well-being merupakan kondisi kesehatan karyawan secara menyeluruh, yang meliputi aspek mental, fisik, emosional, dan finansial. Konsep ini tidak hanya tentang bagaimana karyawan merasakan kualitas hidup mereka di tempat kerja, tetapi juga bagaimana organisasi berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya kesejahteraan karyawan (Monteiro & Joseph, 2022). Dengan demikian, *employee well-being* menggambarkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi karyawan,

sehingga individu dapat berfungsi secara optimal baik dalam kehidupan profesional maupun personal.

Lebih lanjut, Molnár et al. (2024), menjelaskan bahwa tingkat *employee well-being* sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan strategi manajemen sumber daya manusia yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan psikologis mereka. Dukungan organisasi yang nyata, seperti kebijakan kerja yang fleksibel, kesempatan pengembangan karier, dan perhatian terhadap kesehatan mental dan fisik, menjadi faktor penting dalam membangun persepsi positif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan bukan hanya tanggung jawab individu, melainkan juga merupakan hasil dari praktik manajerial dan kebijakan organisasi yang proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, adil, serta berorientasi pada keberlanjutan.

Menurut Pandey, Maheshwari, dan Malik (2025), *employee well-being* dipahami sebagai kualitas keseluruhan pengalaman karyawan di tempat kerja yang bersifat multidimensional. Konsep ini tidak hanya meliputi aspek fisik dan psikologis, tetapi juga meliputi aspek sosial, finansial, dan spiritual, sehingga menjadikan *employee well-being* sebagai konsep yang menekankan pentingnya keseimbangan antara kondisi individu dengan praktik organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kesejahteraan karyawan bukan hanya tanggung jawab personal, melainkan juga merupakan hasil dari kebijakan, strategi, serta budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan dan kesejahteraan jangka panjang.

2. Pengukuran *Employee Well-Being*

Jaiswal & Dyaram, (2020) mengemukakan bahwa pengukuran *Employee Well-Being* dapat dilakukan melalui beberapa item pernyataan yang meliputi:

- a. Saya mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang baik
- b. Saya mendapatkan kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya.
- c. Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bukanlah hal yang sepele, melainkan sesuatu yang benar-benar bermakna.
- d. Saya mengerjakan suatu tugas secara utuh dan lengkap.
- e. Atasan saya mendorong saya untuk memberikan usaha terbaik saya.
- f. Atasan saya mendorong bawahannya untuk bekerja secara tim.
- g. Saya dapat mengandalkan rekan kerja saya untuk mendukung saya di tempat kerja.

3. Dampak *Employee Well-Being*

Menurut Pandey, Maheshwari, dan Malik (2025), dampak employee well-being dapat dilihat pada tiga level:

a. Level Individu

Pada level individu, well-being berkontribusi terhadap peningkatan kreativitas, kinerja inovatif, dan peran sebagai *brand ambassador* bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat well-being dapat memunculkan burnout, distress, hingga niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*).

b. Level Tim

Pada level tim, employee well-being mendorong munculnya perilaku kerja yang berorientasi pada pelanggan (*customer-oriented boundary spanning*

behaviors), yang terbentuk melalui dukungan kepemimpinan dan kualitas interaksi antaranggota tim.

c. Level Organisasi

Pada level organisasi, employee well-being berkaitan erat dengan meningkatnya *employee voice*, yaitu kemampuan dan keberanian karyawan untuk menyampaikan ide, kritik, serta masukan yang konstruktif bagi organisasi. Dengan demikian, employee well-being tidak hanya memberikan manfaat pada individu, tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas tim dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan hipotesis

2.2.1 *Perceived Diversity* terhadap *Employee Inclusion*

Berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa *perceived diversity* memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang inklusif. Alexandra et al. (2021) menemukan bahwa persepsi terhadap keberagaman budaya dalam kelompok kerja dapat meningkatkan rasa inklusi, yang kemudian mendorong pengembangan kecerdasan budaya individu. Sementara itu, Asad Ali et al. (2023) menunjukkan bahwa *perceived diversity* berperan sebagai prediktor tidak langsung terhadap kesejahteraan karyawan melalui *employee inclusion*, yang bertindak sebagai mediator signifikan dalam hubungan tersebut. Dalam studi lainnya, Jaiswal & Dyaram (2020) membedakan antara *perceived surface diversity* dan *perceived knowledge diversity*, dan menunjukkan bahwa hanya keberagaman pengetahuan yang meningkatkan *employee inclusion* secara signifikan, menekankan bahwa jenis keberagaman turut menentukan arah

pengaruh terhadap persepsi inklusi. Ketiga studi ini konsisten dalam mengidentifikasi *Employee inclusion* sebagai respons penting terhadap persepsi keberagaman, terlepas dari bentuk atau dimensinya. Berdasarkan bukti-bukti tersebut, dapat dirumuskan hipotesis bahwa:

H1: Perceived Diversity berpengaruh positif terhadap Employee Inclusion di tempat kerja.

2.2.2 Inclusive Leadership terhadap Employee Inclusion

Berbagai studi menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa diterima, dihargai, dan dilibatkan secara setara. Furtado et al. (2024) menyatakan bahwa *inclusive leadership*, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menghargai, menerima, dan mengelola perbedaan, secara langsung mendorong terbentuknya rasa *belongingness* dan *psychological safety* di tempat kerja. Studi oleh Kaur & Jaiswal (2024) juga menemukan bahwa perilaku inklusif dari pemimpin, seperti keterbukaan dan responsif terhadap ide karyawan, berkontribusi secara signifikan terhadap munculnya *perceived inclusion* yang kemudian memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku positif karyawan, seperti *employee voice*. Kajian sistematis oleh Kuknor & Bhattacharya (2022) menguatkan bahwa *inclusive leadership* adalah kunci untuk membangun budaya organisasi yang inklusif secara struktural, dengan nilai-nilai keadilan dan keterbukaan sebagai fondasi hubungan tim yang sehat. Penekanan serupa juga dikemukakan oleh Kusurkar (2024), yang menunjukkan bahwa *inclusive leadership* menciptakan *Employee inclusion* melalui berbagai level interaksi, dari individu hingga organisasi, terutama dalam

sektor kesehatan dan pendidikan. Terakhir, Naseer et al. (2023) secara empiris mendemonstrasikan bahwa *inclusive leadership* meningkatkan *perceived inclusion* melalui peningkatan *perceived insider status* dan *relational coordination*, menunjukkan bahwa *Employee inclusion* terbentuk ketika karyawan merasa menjadi bagian integral dari organisasi. Berdasarkan bukti dari literatur tersebut, dapat dirumuskan hipotesis bahwa:

H2: Inclusive Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Inclusion.

2.2.3 Discrimination terhadap Employee Inclusion

Berbagai studi menunjukkan bahwa diskriminasi, baik yang bersifat eksplisit maupun terselubung, memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap tingkat *perceived inclusion* di tempat kerja. Howard (2024) menunjukkan bahwa kebijakan diskriminatif terhadap simbol agama, meskipun tampak netral secara hukum, dapat menghambat keterlibatan kelompok minoritas dan bertentangan dengan prinsip inklusi sosial yang menjunjung kesetaraan partisipasi. Temuan serupa disampaikan oleh Sharma & Bhambri (2024), yang mendokumentasikan bagaimana diskriminasi berbasis gender, agama, dan di tempat kerja berdampak buruk terhadap kesejahteraan serta keterlibatan sosial individu, dengan menurunnya perasaan dihargai dan diikutsertakan dalam lingkungan sosial dan profesional. Wang et al. (2024) menegaskan bahwa pengalaman diskriminasi berkorelasi langsung dengan memburuknya kesehatan mental dan isolasi sosial karyawan, dan hal ini secara tidak langsung merusak fondasi budaya inklusif di tempat kerja. Dalam konteks yang lebih spesifik, Yu & Lee (2024) menemukan bahwa petugas LGBTQ+

yang mengalami diskriminasi berbasis seksual cenderung melaporkan tingkat *perceived inclusion* yang lebih rendah, serta risiko yang lebih tinggi terhadap pelecehan seksual dan ketidakadilan struktural, kecuali bila *employee inclusion* secara aktif ditanamkan sebagai nilai organisasi. Berdasarkan bukti dari literatur tersebut, dapat dirumuskan hipotesis bahwa:

H3: Discrimination berpengaruh negatif terhadap Employee Inclusion di tempat kerja.

2.2.4 Employee Inclusion terhadap Employee Well-Being

Berbagai studi telah membuktikan bahwa *perceived inclusion* di tempat kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee well-being* (EWB). Asad Ali et al. (2023) menemukan bahwa meskipun *perceived diversity* tidak secara langsung memengaruhi EWB, *employee inclusion* berperan sebagai mediator kuat yang meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan melalui rasa diterima dan dihargai dalam organisasi publik yang beragam secara budaya. Dudek (2023) memperkuat temuan ini melalui tinjauan literatur terhadap 166 artikel, yang menunjukkan bahwa inclusion berkontribusi terhadap peningkatan *self-esteem*, kreativitas, komitmen organisasi, serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. *Employee inclusion* yang diterapkan secara sistematis melalui budaya dan praktik organisasi terbukti meningkatkan kondisi psikologis dan performa kerja karyawan. Selanjutnya, Jaiswal & Dyaram (2020) menunjukkan bahwa *employee inclusion* secara signifikan memediasi hubungan antara *perceived knowledge diversity* dan EWB, menegaskan bahwa ketika karyawan merasa terlibat dan diikutsertakan, kesejahteraan mereka meningkat. Namun, hal ini tidak berlaku dalam konteks *surface diversity*, yang justru dapat

menurunkan *well-being* jika tidak dikelola dengan pendekatan inklusif. Berdasarkan bukti dari literatur tersebut, dapat dirumuskan hipotesis bahwa:

H4: Employee Inclusion berpengaruh positif terhadap Employee Well-Being.

2.2.5 Inclusive Leadership terhadap Employee Well-Being

Berbagai studi menunjukkan bahwa *inclusive leadership* secara konsisten berpengaruh positif terhadap *employee well-being* (EWB) melalui berbagai mekanisme psikologis dan kontekstual. Adams et al. (2020) menemukan bahwa *inclusive leadership*, sebagai bagian dari *positive leadership*, secara signifikan meningkatkan *inclusion* dan mengurangi *discrimination*, yang pada akhirnya memperkuat item kesejahteraan seperti *self-efficacy*, *work engagement*, dan menurunkan *burnout*. Ashmawy (2023) juga menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berkorelasi positif dengan kesejahteraan kerja pegawai sektor publik di Mesir, dengan efek paling kuat dirasakan oleh kelompok berpendidikan rendah, terutama dalam aspek *accessibility* dan *openness* dari pemimpin. Selanjutnya, Umrani et al. (2024) menemukan bahwa *inclusive leadership* memperkuat *psychological capital* (harapan, optimisme, resiliensi, dan efikasi diri), yang menjadi penggerak utama meningkatnya kesejahteraan karyawan profesional migran di negara-negara GCC. Di sisi lain, Yuming & Zhuoxin (2022) menambahkan bahwa *inclusive leadership* meningkatkan EWB melalui mediasi penuh dari *organizational trust*, menunjukkan pentingnya kepercayaan sebagai landasan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Inclusive Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Well-Being.

2.2.6 Employee Inclusion memediasi hubungan antara Perceived Diversity dan Employee Well-Being

Berbagai studi menunjukkan bahwa *employee inclusion* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara *perceived diversity* dan *employee well-being* (EWB). Asad Ali et al. (2023) menemukan bahwa meskipun *perceived diversity* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap EWB, *employee inclusion* secara signifikan menjembatani hubungan tersebut. Artinya, keberagaman di tempat kerja tidak otomatis meningkatkan kesejahteraan karyawan, kecuali jika keberagaman itu dikelola dengan pendekatan yang inklusif, di mana setiap individu merasa diterima dan dihargai. Penelitian Jaiswal & Dyaram (2020) juga menunjukkan bahwa inclusion hanya memediasi hubungan antara *perceived knowledge diversity* dan EWB, bukan antara *surface diversity* dan EWB. Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman berbasis pengetahuan hanya akan berdampak positif pada kesejahteraan ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan inklusif yang memungkinkan pertukaran ide, kepercayaan, dan relasi sosial yang sehat. Selanjutnya, Jerónimo et al. (2022) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa *perception of inclusion* memediasi hubungan antara praktik keberagaman dengan engagement karyawan. Keberagaman baru memberikan manfaat jika karyawan merasakan bahwa mereka dilibatkan secara aktif dalam proses organisasi. Berdasarkan bukti-bukti tersebut, dapat disimpulkan bahwa inclusion merupakan mekanisme penting yang mengubah keberagaman menjadi hasil

positif dalam organisasi, khususnya dalam bentuk peningkatan kesejahteraan karyawan. Maka dari itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Employee Inclusion memediasi hubungan antara Perceived Diversity dan Employee Well-Being.

2.2.7 Employee Inclusion memediasi hubungan antara Inclusive Leadership dan Employee Well-Being

Berbagai studi menunjukkan bahwa *employee inclusion* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee well-being* (EWB). Adams et al. (2020) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* meningkatkan *employee inclusion*, yang kemudian secara signifikan memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan, termasuk rasa percaya diri, keterlibatan kerja, dan penurunan burnout. Temuan ini menegaskan bahwa *employee inclusion* adalah jalur utama yang menghubungkan kepemimpinan inklusif dengan hasil positif dalam organisasi. Studi oleh Jha et al. (2024) juga memperkuat bahwa *inclusive leadership* tidak secara langsung meningkatkan well-being, tetapi melakukannya melalui *workplace inclusion* dan *career satisfaction*, menyoroti bahwa perasaan dihargai dan menjadi bagian dari tim sangat menentukan tingkat kepuasan dan kebahagiaan kerja karyawan. Sementara itu, Kaur & Jaiswal (2024) mengkonfirmasi bahwa *perceived inclusion* memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan berbagai *outcome* positif seperti ekspresi diri dan keterlibatan kerja, yang secara psikologis berkaitan erat dengan dimensi *well-being* seperti rasa aman, kepercayaan diri, dan partisipasi aktif. Berdasarkan hasil-hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee inclusion* merupakan jalur psikologis yang

menjembatani pengaruh positif dari *inclusive leadership* terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H7: Employee Inclusion memediasi hubungan antara inclusive leadership dan employee well-being.

2.2.8 Employee Inclusion memediasi hubungan antara Discrimination dan Employee Well-Being

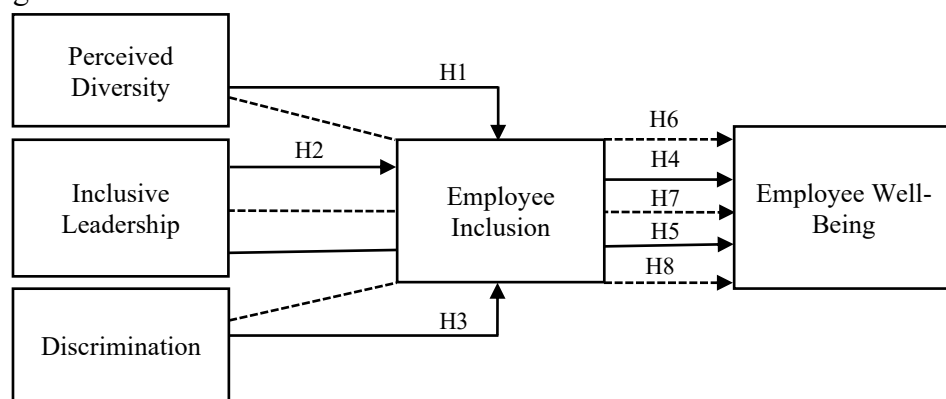
Berbagai studi menunjukkan bahwa *employee inclusion* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara diskriminasi di tempat kerja dan *employee well-being* (EWB). Adams et al. (2020) menegaskan bahwa *employee inclusion* memiliki pengaruh mediasi yang lebih kuat dibandingkan dengan *discrimination* dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. *Employee inclusion* dipahami sebagai mekanisme psikologis yang membantu individu merasa diterima dan diakui keunikannya dalam lingkungan kerja, sehingga dapat mengubah dampak negatif diskriminasi menjadi lebih variabelatif apabila nilai-nilai inklusi karyawan ditegakkan. Studi Chen & Tang (2018) juga menunjukkan bahwa dalam konteks keberagaman sosial di tempat kerja, *employee inclusion* memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja, dua item penting dari kesejahteraan kerja. Rasa dihargai dan diberdayakan sebagai bagian dari *employee inclusion* memungkinkan keberagaman tidak menjadi hambatan, tetapi justru mendorong motivasi kerja yang lebih baik. Howard (2024) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa diskriminasi berbasis agama yang tidak ditangani dengan prinsip inklusi karyawan akan menghalangi integrasi sosial dan menurunkan kesejahteraan. Sebaliknya, ketika *employee*

inclusion ditegakkan, individu merasa diterima dan dilibatkan, yang berdampak pada meningkatnya stabilitas emosional dan profesional. Murtiasih et al. (2024) menambahkan bahwa dalam konteks pekerja dengan disabilitas, diskriminasi sosial yang terjadi karena kurangnya praktik inklusif menyebabkan eksklusi sosial dan penurunan kesejahteraan. Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman saja tidak cukup hanya dengan *employee inclusion*, dampak negatif diskriminasi dapat diredam dan kesejahteraan karyawan dapat ditingkatkan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee inclusion* merupakan mekanisme penting yang menjembatani dampak diskriminasi terhadap kesejahteraan karyawan. Maka dari itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H8: Employee Inclusion memediasi hubungan antara Discrimination dan Employee Well-Being.

a. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan atas rumusan masalah, tujuan penelitian dan pengembangan hipotesis, bisa dibuat gambar kerangka konsep penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Konsep Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dimana pendekatannya menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang sistematis, terencana dan terstruktur (Nugriho, 2018).

Penelitian kuantitatif dalam studi ini digunakan untuk mengeksplorasi persoalan sosial terkait keberagaman di tempat kerja melalui pengujian teoritis terhadap sejumlah variabel seperti *perceived diversity*, *inclusive leadership*, *discrimination*, dan *employee inclusion*. Seluruh variabel tersebut diukur secara numerik dan dianalisis menggunakan teknik statistik guna menguji validitas generalisasi teoritis mengenai pengaruhnya terhadap kesejahteraan karyawan..

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini pada karyawan PT. XYZ di kawasan industri MM2100, Bekasi, Jawa Barat. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun di perusahaan tersebut.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran & Bougie (2016), populasi adalah sekelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin diteliti. Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan di PT. XYZ Kabupaten Bekasi baik karyawan operasional maupun karyawan manajerial. Sampel yang merupakan bagian dari populasi, dipilih berdasarkan kriteria dan metode tertentu yang digunakan untuk

mendapatkan kesimpulan dari populasi yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel penelitian ini diambil menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria tersebut meliputi karyawan tetap di PT. XYZ Kabupaten Bekasi dan, baik dalam posisi operasional maupun manajerial, untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang cukup mengenai kondisi kerja di PT. XYZ Kabupaten Bekasi. Teknik *purposive sampling* ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Sekaran dan Bougie (2016) yang menyatakan bahwa *purposive sampling* digunakan ketika peneliti ingin memilih sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive*, dengan mempertimbangkan karakteristik responden yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria yang ditetapkan adalah karyawan tetap PT. XYZ Bekasi yang telah bekerja minimal satu tahun dan berasal dari berbagai divisi kerja. Hal ini dimaksudkan agar responden memiliki pengalaman yang cukup dalam menghadapi dinamika keberagaman, kepemimpinan, dan suasana kerja yang inklusif maupun diskriminatif.

Dalam menentukan jumlah sampel, penelitian ini mengacu pada pendekatan yang dikemukakan oleh (Hair et al., 2019, dikutip dalam Triono, 2025) yaitu menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}\text{Sampel} &= 5a \leq x \leq 10a \\ &= 5 \times 35 \leq x \leq 10 \times 35 \\ &= 175 \leq x \leq 350\end{aligned}$$

Hair et al, (2019) juga menjelaskan ukuran sampel dalam analisis SEM (*Structural Equation Model*) apabila terdapat lebih dari 20 item atau butir pertanyaan maka besaran sampelnya antara 100-200. Berdasarkan perhitungan di atas penelitian ini memiliki 30 item pertanyaan dan 5 variabel laten ($\alpha=35$) maka sampel pada penelitian ini sebanyak minimal 175 responden dan maksimal 350 responden. disesuaikan dengan teknik pengambilan sampel.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, target awal pengumpulan data dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 206 responden. Jumlah ini dinilai telah memadai secara statistik dan sesuai dengan batas minimum ukuran sampel yang disyaratkan untuk pengujian model yang bersifat kompleks dengan metode PLS-SEM.

3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengambilan data penelitian ini dilaksanakan dengan cara kuantitatif berupa penyebaran kuesioner.

3.4.1 Sumber Data

1) Data Primer

Menurut Arikunto (2013), data primer merupakan informasi yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian melalui ucapan verbal, ekspresi, maupun perilaku yang dapat dipercaya sebagai sumber data. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. XYZ Bekasi yang telah memenuhi kriteria tertentu. Kuesioner tersebut dirancang untuk menggali identitas responden serta persepsi mereka terhadap variabel-variabel utama yang diteliti, seperti keberagaman yang dipersepsikan (*perceived diversity*), kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*),

diskriminasi (*discrimination*), dan inklusi karyawan (*employee inclusion*) dalam kaitannya dengan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*).

2) Data Sekunder

Menurut Bossuyt *et al.*, (2018) Data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumber asli, melainkan merupakan hasil pengolahan, interpretasi, atau penyajian ulang dari data primer oleh pihak lain. Data sekunder bersifat tidak langsung dan biasanya diambil dari berbagai sumber terdokumentasi seperti laporan penelitian, artikel ilmiah, arsip, maupun publikasi resmi lainnya. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi dokumen-dokumen yang relevan dalam organisasi yang digunakan sebagai data pendukung penelitian sesuai dengan variabel yang akan diteliti.

3.4.2 Teknik pengumpulan Data

1) Kuesioner

Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data yang terdiri atas serangkaian pertanyaan tertulis yang dirancang untuk dijawab oleh responden secara mandiri. Metode ini umum digunakan dalam penelitian kuantitatif dan bersifat efisien untuk menjangkau jumlah responden yang besar, terutama yang tersebar secara geografis. (Bossuyt *et al.*, 2018). Penelitian ini mengutamakan data primer dengan fokus pada penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan PT. XYZ.

Pengukuran variabel dalam penelitian pada karyawan PT. XYZ ini menggunakan skala likert. Dimana, skala likert menggunakan beberapa butir pertanyaan untuk mengukur perilaku individu dengan merespon 5 titik pilihan

pada setiap butir pertanyaan, sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju (Likert, 1932). Berikut ini skala penilaian likert poin 5 akan dijelaskan di bawah ini:

skor 5	= Sangat Setuju (SS)
skor 4	= Setuju (S)
skor 3	= Netral (N)
skor 2	= Tidak (Setuju TS)
skor 1	= Sangat Tidak Setuju (STS)

3.5 Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Variabel Penelitian

Variabel merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti dengan tujuan untuk dipelajari sehingga akan diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian dapat ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini variabelnya adalah:

3.5.2 Variabel Eksogen

Variabel eksogen adalah variabel yang merupakan penyebab atau yang mempengaruhi variabel endogen atau yang menyebabkan terjadinya variasi bagi variabel eksogen. Pada penelitian ini menggunakan variabel sebagai berikut:

- *Perceived Diversity* (X1)
- *Inclusive Leadership* (X2)
- *Discrimination* (X3)

3.5.3 Variabel Endogen

Variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang mendapat pengaruh dari variabel eksogen. Dalam penelitian ini variabel endogennya adalah *Employee wellbeing* (Y)

3.5.4 Variabel Mediasi atau Intervening

Variabel mediasi atau intervening secara teoritis merupakan variabel yang dapat mempengaruhi hubungan, namun tidak dapat diamati atau diukur. Variabel ini terletak diantara variabel eksogen dan endogen. Pada penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah *Employee Inclusion* (M). Definisi operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel Definisi operasional dari masing-masing variable

No	<i>Laten Variables & Operational Definition</i>	<i>Code</i>	<i>Item Variables</i>
1	<i>Perceived Diversity</i> (Jaiswal & Dyaram, 2020)		
	Kami mengoperasionalkan keberagaman tenaga kerja sebagai persepsi karyawan terhadap perbedaan dengan rekan kerja mereka, baik dalam atribut yang tampak secara fisik (<i>surface-level attributes</i>) maupun dalam hal pengetahuan dan keahlian (<i>knowledge-level attributes</i>).	PD1	1. Dalam pekerjaan saya, saya berinteraksi dengan orang lain yang usianya lebih tua atau lebih muda dari saya sekitar ± 10 tahun atau lebih.
		PD2	2. Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang menganut agama berbeda dengan saya.
		PD3	3. Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki latar belakang pendidikan berbeda dari saya.
		PD4	4. Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki pengalaman kerja ± 5 tahun lebih sedikit atau lebih banyak dibandingkan saya.

		PD5	5. Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki kategori pekerjaan yang berbeda dari saya.
2	<i>Inclusive Leadership</i> (Al-Atwi & Al-Hassani, 2021)		
	Kepemimpinan inklusif merujuk pada seperangkat perilaku yang dilakukan oleh pemimpin untuk memenuhi kebutuhan anggota dengan rada memiliki (<i>belonging</i>) dan keunikan (<i>uniqueess</i>). Pendekatan ini mencakup lima kategori utama: tiga di antaranya berfokus pada pemenuhan rasa memiliki, sementara dua lainnya menekankan pengakuan terhadap keunikan individu.	IL1	1. Pemimpin saya benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.
		IL2	2. Pemimpin saya peduli terhadap kepuasan umum saya di tempat kerja.
		IL3	3. Pemimpin saya memperlakukan saya setara seperti yang lain, tanpa diskriminasi.
		IL4	4. Pemimpin saya menunjukkan bahwa anggota kelompok yang berbeda (misalnya disabilitas, minoritas) tidak distereotipkan dan diperlakukan setara.
		IL5	5. Pemimpin saya menggunakan saran kelompok untuk membuat keputusan yang berdampak pada kami.
		IL6	6. Pemimpin saya menghargai atribut unik saya (kemampuan, kecerdasan, talenta, dll).
		IL7	7. Pemimpin saya memberi dorongan dan dukungan emosional agar saya terus menyampaikan ide baru
3	<i>Discrimination</i> (James et al., 1994)		
	Pengukuran persepsi terhadap prasangka atau diskriminasi rasial di tempat kerja didefinisikan sebagai persepsi pekerja bahwa rekan kerja atau	D1	1. Di tempat saya bekerja, semua orang diperlakukan sama, terlepas dari kelompok ras/etnis mereka.

	atasan tidak menyukai mereka atau memperlakukan mereka dengan buruk karena ras atau etnisitas mereka.	D2	2. Tidak ada diskriminasi di pekerjaan saya saat ini.
		D3	3. Di tempat saya bekerja, orang-orang dari kelompok ras dan etnis yang berbeda bergaul dengan baik satu sama lain.
		D4	4. Di tempat saya bekerja, promosi dan penghargaan tidak dipengaruhi oleh keanggotaan dalam kelompok ras atau etnis tertentu.
4	<i>Employee Inclusion</i> (Jaiswal & Dyaram, 2020)		
	Kami mengoperasionalkan inklusi sebagai tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dalam praktiknya, integrasi terhadap perbedaan, serta komitmen kepemimpinan terhadap keberagaman.	EI1	1. Organisasi ini memiliki lingkungan yang tidak mengancam, di mana individu merasa aman untuk menunjukkan jati diri mereka yang sebenarnya.
		EI2	2. Organisasi ini memiliki budaya di mana karyawan menghargai perbedaan yang dibawa oleh setiap individu ke dalam lingkungan kerja.
		EI3	3. Proses evaluasi kinerja di organisasi ini berlangsung secara adil.
		EI4	4. Organisasi ini berinvestasi dalam pengembangan seluruh karyawannya.
		EI5	5. Organisasi ini menyediakan cara yang aman bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan mereka.
		EI6	6. Mampu bekerja dengan baik bersama karyawan dari latar belakang yang beragam.
		EI7	7. Bertanggung jawab untuk mendorong kinerja

			tinggi dari seluruh anggota timnya.
5	<i>Employee Well-Being</i> (Jaiswal & Dyaram, 2020)		
	Kami mengartikan kesejahteraan karyawan (Employee Well-Being/EWB) sebagai sesuatu yang berasal dari lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan karyawan. Kualitas hubungan interpersonal serta kondisi kerja digunakan untuk menggambarkan lingkungan kerja, sedangkan karakteristik pekerjaan dijelaskan melalui sifat atau jenis pekerjaan yang dilakukan.	EB1	1. Saya mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang baik
		EB2	2. Saya mendapatkan kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya.
		EB3	3. Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bukanlah hal yang sepele, melainkan sesuatu yang benar-benar bermakna.
		EB4	4. Saya mengerjakan suatu tugas secara utuh dan lengkap.
		EB5	5. Atasan saya mendorong saya untuk memberikan usaha terbaik saya.
		EB6	6. Atasan saya mendorong bawahannya untuk bekerja secara tim.
		EB7	7. Saya dapat mengandalkan rekan kerja saya untuk mendukung saya di tempat kerja.

3.6 Analisis Data

Metode analisis data merupakan tahapan penting dalam proses penelitian, di mana data yang telah dikumpulkan diproses dan dianalisis untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat mendukung pengambilan keputusan berdasarkan tujuan studi. Dalam pendekatan ilmiah, metode analisis data umumnya terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif menitikberatkan pada analisis tematik berbasis teks dan interpretasi naratif,

sedangkan pendekatan kuantitatif menggunakan teknik statistik untuk menganalisis data numerik.

Dalam konteks penelitian ini yang bersifat kuantitatif, analisis data dilakukan dengan mengandalkan pengolahan angka secara sistematis untuk menguji hubungan antar variabel, seperti *perceived diversity*, *inclusive leadership*, *discrimination*, *employee inclusion*, dan *employee well-being*. Keunggulan dari pendekatan ini terletak pada kemampuannya dalam menghasilkan kesimpulan yang terukur, objektif, dan dapat digeneralisasi. Selain itu, metode kuantitatif juga memungkinkan peneliti untuk menginterpretasikan data kompleks melalui alat analisis statistik yang valid dan reliabel.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Ghazali (2008), analisis deskriptif merupakan metode untuk menggambarkan atau merangkum karakteristik data yang diperoleh dalam penelitian, baik secara umum maupun berdasarkan variabel tertentu. Analisis ini dilakukan dengan menghitung ukuran statistik seperti nilai rata-rata (*mean*), simpangan baku (*standard deviation*), nilai maksimum dan minimum, rentang (*range*), jumlah total (*sum*), serta membentuk distribusi seperti kurtosis dan skewness. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran awal mengenai profil responden dan distribusi jawaban mereka terhadap variabel-variabel seperti *perceived diversity*, *inclusive leadership*, *discrimination*, *employee inclusion*, dan *employee well-being*.

3.6.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Ghazali (2008) model SEM (Structural Equation Model) merupakan generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti

menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun non *recursive* untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model.

3.6.2.1 Partial Least Square

Ringle et. al, (2018) mendefinisikan partial least square sebagai teknik analisis yang memiliki kolinearitas tinggi lewat proyeksi variabel dependen dari satu set variabel independen.

Pengujian Outer Model

A. Uji validitas

1) *Convergent Validity*

Convergent validity menunjukkan sejauh mana indikator-item dalam satu variabel berkorelasi positif satu sama lain. Dalam PLS-SEM, *convergent validity* dievaluasi melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Menurut Hair et al. (2022), item dikatakan valid apabila nilai outer loading lebih dari 0,708. Namun dalam penelitian eksploratori, nilai 0,4 hingga 0,7 masih dapat diterima jika nilai AVE keseluruhan variabel $\geq 0,50$.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity bertujuan untuk memastikan bahwa suatu variabel berbeda dengan variabel lainnya. Uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Menurut Hair et al. (2022), variabel dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT antar variabel tidak melebihi 0,90.

B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-item dalam variabel. Dalam PLS-SEM, reliabilitas diukur menggunakan Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan rho_A. Menurut Hair et al. (2022), nilai Cronbach's Alpha dan CR dianggap memadai jika berada di atas 0,70. Nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat diterima untuk penelitian eksploratori, sedangkan nilai rho_A juga diharapkan melebihi 0,70.

1. Pengujian Inner Model

a. Uji Koefisien Determinasi (R-square)

Koefisien determinasi (R-square) digunakan untuk mengukur seberapa besar variansi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Hair et al. (2022), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan substantial, 0,50 moderate, dan 0,25 weak.

b. f^2 (Effect Size Per Path)

Selain nilai koefisien determinasi (R^2), analisis model struktural pada pendekatan PLS-SEM juga perlu menilai effect size (f^2) untuk mengetahui kekuatan pengaruh masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Nilai f^2 menunjukkan sejauh mana konstruk eksogen memberikan kontribusi substantif terhadap variabel endogen dengan melihat perubahan nilai R^2 apabila konstruk tersebut dihapus dari model (Hair et al., 2022). Nilai f^2 sebesar 0,02 dianggap kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar.

c. Uji Q^2 Predict

Q^2 Predict digunakan untuk mengevaluasi relevansi prediktif model. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan adanya relevansi prediktif, sementara nilai $Q^2 \geq 0,35$ menunjukkan tingkat prediksi yang kuat. Uji ini dilakukan menggunakan fitur PLSpredict pada SmartPLS. (Hair et al., 2022)

d. Uji Terhadap Model Fit

Kecocokan model dalam PLS-SEM dapat dilihat melalui Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Menurut Hair et al. (2022), nilai $SRMR \leq 0,08$ menunjukkan model yang baik. Selain itu, terdapat juga ukuran lain seperti Normed Fit Index (NFI), Chi-square, d.ULS, dan d_G sebagai ukuran pelengkap.

e. Uji Kolinearitas

Uji kolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak adanya multikolinearitas antar indikator. Dalam PLS-SEM, hal ini dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF). Menurut Hair et al. (2022), nilai $VIF < 5$ menunjukkan tidak adanya masalah kolinearitas serius.

f. Uji Path Coefficient

Path coefficient menunjukkan besarnya pengaruh antar variabel dalam model struktural. Nilai ini dievaluasi melalui uji signifikansi menggunakan metode bootstrapping. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ (Hair et al., 2022).

g. Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dijalankan melalui variabel mediator. Uji ini dilakukan melalui analisis indirect effect dengan metode bootstrapping.

Hubungan mediasi dianggap signifikan apabila nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ (Hair et al., 2022).

h. Uji Hipotesis

Hipotesis akan diuji dengan melihat hasil analisis tanda dan besaran signifikan valuenya sesuai dengan yang telah dikemukakan. Apabila tanda sesuai dengan teori signifikan $< 0,05$ maka hipotesis dinyatakan terbukti atau diterima. Sementara apabila tanda sesuai dengan teori dan signifikan $> 0,05$ maka hipotesis akan ditolak. Dalam metode SEM-PLS pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak hipotesis adalah dengan melihat nilai P-values (Hair et. al, 2017), dimana kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Ho diterima dan Ha ditolak: P-values $> 0,05$
2. Ho ditolak dan Ha diterima: P-values $< 0,05$

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Pada bagian ini dijelaskan mengenai karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Data ini diperoleh dari 206 responden yang mengisi kuesioner penelitian.

4.1.1 Jenis Kelamin

Sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, sedangkan sisanya perempuan. Dominasi responden laki-laki menunjukkan bahwa struktur tenaga kerja di PT XYZ Bekasi masih didominasi oleh karyawan pria, khususnya pada posisi teknis dan operasional. Hal ini sejalan dengan karakteristik industri manufaktur yang umumnya menuntut tenaga fisik dan keterampilan teknis. Namun demikian, keberadaan karyawan perempuan yang meskipun jumlahnya lebih sedikit tetap memiliki kontribusi penting terutama dalam fungsi administratif dan pengawasan mutu. Kondisi ini juga memberikan perspektif menarik terhadap keberagaman gender di tempat kerja. Persepsi terhadap diversity mungkin berbeda antara karyawan laki-laki dan perempuan; laki-laki cenderung melihat keberagaman sebagai hal netral dalam rutinitas kerja, sementara perempuan mungkin lebih sensitif terhadap isu-isu kesetaraan dan inklusi. Dengan demikian, proporsi jenis kelamin di PT XYZ Bekasi menjadi konteks penting dalam memahami dinamika persepsi keberagaman dan inklusi karyawan di perusahaan.

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-laki	185
Perempuan	21

Tabel 4.1.1 Jenis Kelamin

4.1.2 Usia

Sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif antara 26 hingga 40 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja di PT XYZ Bekasi merupakan karyawan yang relatif muda dan berada pada fase puncak produktivitas kerja. Kelompok usia ini umumnya memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan, termasuk penerimaan terhadap kebijakan organisasi terkait keberagaman dan inklusi. Sementara itu, karyawan dengan usia di atas 40 tahun biasanya memiliki pengalaman kerja yang lebih panjang dan tingkat kedewasaan yang tinggi dalam menghadapi perbedaan di lingkungan kerja. Kombinasi antara generasi muda dan senior dalam satu organisasi dapat menjadi potensi positif bagi terciptanya lingkungan kerja yang saling belajar dan menghargai perbedaan, selama dikelola dengan kepemimpinan inklusif yang efektif.

Usia	Jumlah
<25 tahun	18
26–35 tahun	93
36–45 tahun	58
>45 tahun	37

Tabel 4.1.2 Usia

4.1.3 Masa Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 3 hingga 10 tahun. Hal ini menandakan tingkat stabilitas tenaga kerja yang cukup baik di PT XYZ Bekasi. Karyawan dengan masa kerja menengah ke atas umumnya telah memahami budaya organisasi dan sistem kerja perusahaan, sehingga persepsi mereka terhadap keberagaman dan inklusi lebih terbentuk melalui pengalaman kerja jangka panjang. Sementara itu, karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat cenderung memiliki pandangan yang masih idealis terhadap isu-isu keadilan dan kesetaraan di tempat kerja. Kombinasi masa kerja yang beragam ini dapat memperkaya dinamika organisasi apabila didukung oleh komunikasi dan kepemimpinan yang inklusif. Oleh karena itu, memahami profil masa kerja responden memberikan gambaran tentang sejauh mana pengalaman kerja memengaruhi persepsi mereka terhadap praktik keberagaman dan kesejahteraan di perusahaan.

Masa Kerja	Jumlah
<1 tahun	26
1–3 tahun	32
>3 tahun	147

Tabel 4.1.3 Masa Kerja

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban responden terhadap setiap item pernyataan dalam variabel penelitian. Nilai rata-rata digunakan untuk mendeskripsikan persepsi responden mengenai variabel

(PD), (IL), (D), (EI), dan (EB) yang masing-masing diukur dengan beberapa indikator.

Penilaian didasarkan pada skala Likert 1 sampai 5, sehingga nilai minimum adalah 1 dan nilai maksimum adalah 5. Dengan pedoman nilai minimum dan maksimum, maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan pada perhitungan di atas, klasifikasi kriteria pendapat responden ditetapkan sebagai berikut:

Sangat rendah : 1,00 – 1,79

Rendah : 1,80 – 2,59

Sedang : 2,60 – 3,39

Tinggi : 3,40 – 4,19

Sangat Tinggi : 4,20 – 5,00

KODE	ITEM	MEAN	KRITERIA
PD			
PD 1	Dalam pekerjaan saya, saya berinteraksi dengan orang lain yang usianya lebih tua atau lebih muda dari saya sekitar ± 10 tahun atau lebih..	4,11	Sangat Tinggi
PD 2	Dalam pekerjaan saya, saya berinteraksi dengan orang lain yang usianya lebih tua atau lebih muda dari saya sekitar ± 10 tahun atau lebih..	3,92	Tinggi
PD 3	Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki latar belakang pendidikan berbeda dari saya.	3,89	Tinggi
PD 4	Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki pengalaman kerja ± 5 tahun lebih sedikit atau lebih banyak dibandingkan saya.	4,08	Tinggi
PD 5	Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki kategori pekerjaan yang berbeda dari saya.	3,78	Tinggi
IL			
IL 1	Pemimpin saya benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.	4,07	Tinggi
IL 2	Pemimpin saya peduli terhadap kepuasan umum saya di tempat kerja.	4,01	Tinggi
IL 3	Pemimpin saya memperlakukan saya setara seperti yang lain, tanpa diskriminasi.	4,18	Tinggi
IL 4	Pemimpin saya menunjukkan bahwa anggota kelompok yang berbeda (misalnya disabilitas, minoritas) tidak distereotipkan dan diperlakukan setara.	3,9	Tinggi
IL 5	Pemimpin saya menggunakan saran kelompok untuk membuat keputusan yang berdampak pada kami.	3,9	Tinggi
IL 6	Pemimpin saya menghargai atribut unik saya (kemampuan, kecerdasan, talenta, dll).	4,04	Tinggi
IL 7	Pemimpin saya memberi dorongan dan dukungan emosional agar saya terus menyampaikan ide baru	4,12	Tinggi

D			
D1	Di tempat saya bekerja, semua orang diperlakukan sama, terlepas dari kelompok ras/etnis mereka.	4,25	Sangat Tinggi
D2	Tidak ada diskriminasi di pekerjaan saya saat ini.	4,24	Sangat Tinggi
D3	Di tempat saya bekerja, orang-orang dari kelompok ras dan etnis yang berbeda bergaul dengan baik satu sama lain.	4,28	Sangat Tinggi
D4	Di tempat saya bekerja, promosi dan penghargaan tidak dipengaruhi oleh keanggotaan dalam kelompok ras atau etnis tertentu.	3,9	Tinggi
EI			
EI1	Organisasi ini memiliki lingkungan yang tidak mengancam, di mana individu merasa aman untuk menunjukkan jati diri mereka yang sebenarnya.	3,99	Tinggi
EI2	Organisasi ini memiliki budaya di mana karyawan menghargai perbedaan yang dibawa oleh setiap individu ke dalam lingkungan kerja	4,04	Tinggi
EI3	Proses evaluasi kinerja di organisasi ini berlangsung secara adil.	4,05	Tinggi
EI4	Organisasi ini berinvestasi dalam pengembangan seluruh karyawannya.	4,03	Tinggi
EI5	Organisasi ini menyediakan cara yang aman bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan mereka	3,95	Tinggi
EI6	Mampu bekerja dengan baik bersama karyawan dari latar belakang yang beragam.	4,2	Sangat Tinggi
EI7	Bertanggung jawab untuk mendorong kinerja tinggi dari seluruh anggota timnya.	4,17	Tinggi

EB			
EB1	Saya mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang baik	4,01	Tinggi
EB2	Saya mendapatkan kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya.	4,11	Tinggi
EB3	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bukanlah hal yang sepele, melainkan sesuatu yang benar-benar bermakna.	4,25	Sangat Tinggi
EB4	Saya mengerjakan suatu tugas secara utuh dan lengkap.	4,25	Sangat Tinggi
EB5	Saya mengerjakan suatu tugas secara utuh dan lengkap.	4,27	Sangat Tinggi
EB6	Atasan saya mendorong bawahannya untuk bekerja secara tim.	4,31	Sangat Tinggi
EB7	Saya dapat mengandalkan rekan kerja saya untuk mendukung saya di tempat kerja.	3,97	Tinggi

Variabel PD diukur dengan 5 item (PD1–PD5) dengan rata-rata skor antara 3,78 sampai 4,22. Item tertinggi adalah PD1 (4,22, kategori sangat tinggi), sedangkan terendah adalah PD5 (3,78, kategori tinggi).

Berdasarkan hasil analisis, nilai rata-rata untuk variabel *perceived diversity* berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di PT XYZ Bekasi memiliki persepsi positif terhadap keberagaman di tempat kerja. Karyawan menilai bahwa organisasi mereka memberikan kesempatan yang sama kepada individu dari berbagai latar belakang, baik dari segi usia, agama, maupun pengalaman kerja. Persepsi positif ini mencerminkan bahwa PT XYZ Bekasi telah memiliki iklim kerja yang relatif terbuka terhadap perbedaan. Namun demikian, tingkat persepsi yang tinggi belum tentu mencerminkan inklusi yang optimal, karena masih mungkin terdapat hambatan psikologis atau sosial dalam berinteraksi antar kelompok. Sejalan dengan temuan Jaiswal dan Dyaram (2020), persepsi keberagaman yang tinggi baru

akan berdampak positif apabila disertai dengan budaya organisasi yang mendukung rasa aman psikologis dan keterlibatan aktif karyawan.

Variabel IL diukur dengan 7 item (IL1–IL7) dengan rata-rata skor antara 3,90 sampai 4,18. Semua item berada pada kategori tinggi, dengan item tertinggi adalah IL3 (4,18, kategori tinggi) dan terendah IL4 dan IL5 (3,90, kategori tinggi).

Nilai rata-rata variabel *Inclusive Leadership* juga menunjukkan kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasakan perilaku kepemimpinan yang terbuka, adil, dan mendukung partisipasi. Para pemimpin di PT XYZ Bekasi dianggap mampu mendengarkan masukan dari anggota tim, memperlakukan semua karyawan secara setara, dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Hasil ini konsisten dengan penelitian Furtado et al. (2024) dan Ashmawy (2023) yang menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan inklusif meningkatkan rasa belongingness dan psychological safety di antara karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif di PT XYZ Bekasi menjadi faktor penting yang mendukung terbentuknya iklim kerja yang sehat dan kolaboratif.

Variabel D terdiri dari 4 item (D1–D4) dengan skor rata-rata antara 3,90 sampai 4,28. Tiga item (D1, D2, D3) berada pada kategori sangat tinggi, sedangkan D4 (3,90) masuk kategori tinggi.

Hasil analisis terhadap variabel *discrimination* menunjukkan nilai rata-rata yang relatif rendah. Artinya, sebagian besar responden menilai bahwa diskriminasi di PT XYZ Bekasi berada pada tingkat yang rendah atau jarang terjadi. Karyawan merasa bahwa organisasi telah berupaya memperlakukan

setiap individu secara adil tanpa memandang latar belakang pribadi. Namun demikian, persepsi rendahnya diskriminasi tidak boleh diartikan bahwa praktik diskriminatif telah hilang sepenuhnya. Masih mungkin terdapat bentuk diskriminasi terselubung yang bersifat sosial atau psikologis, seperti perbedaan perlakuan dalam pemberian kesempatan promosi atau pengakuan kinerja. Temuan ini sejalan dengan studi Triana et al. (2015) yang menyebutkan bahwa diskriminasi implisit sering kali tidak disadari oleh organisasi, namun dapat memengaruhi rasa keadilan dan kesejahteraan karyawan.

Variabel EI terdiri dari 7 item (EI1–EI7) dengan skor rata-rata antara 3,95 sampai 4,20. Sebagian besar item berada pada kategori tinggi, kecuali EI6 (4,20) yang masuk kategori sangat tinggi.

Variabel *employee inclusion* memiliki nilai rata-rata yang tinggi, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa diterima, dihargai, dan dilibatkan dalam lingkungan kerja. Karyawan menilai bahwa PT XYZ Bekasi telah menyediakan ruang aman untuk mengekspresikan pendapat serta memberikan kesempatan yang adil bagi seluruh anggota tim. Hal ini mengindikasikan bahwa praktik inklusi sudah mulai terinternalisasi dalam budaya organisasi. Hasil ini mendukung pandangan Shore et al. (2011) yang menegaskan bahwa inklusi menciptakan rasa belongingness dan uniqueness yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Dalam konteks PT XYZ Bekasi, tingginya tingkat inklusi menunjukkan bahwa organisasi telah mampu mengelola keberagaman dengan pendekatan yang partisipatif dan adil.

Variabel EB diukur dengan 7 item (EB1–EB7) dengan skor rata-rata antara 3,97 sampai 4,31. Empat item (EB3, EB4, EB5, EB6) masuk kategori sangat tinggi, sedangkan sisanya berada pada kategori tinggi.

Hasil analisis deskriptif untuk variabel *employee well-being* juga menunjukkan kategori tinggi. Karyawan melaporkan tingkat kesejahteraan yang baik, baik dari aspek psikologis maupun sosial. Karyawan merasa memiliki kesempatan untuk berkembang, mendapatkan apresiasi atas kinerja, dan merasakan dukungan dari rekan kerja serta atasan. Temuan ini memperkuat pandangan Adams et al. (2020) bahwa kesejahteraan karyawan merupakan hasil dari kombinasi faktor organisasi seperti kepemimpinan inklusif, budaya adil, dan minimnya diskriminasi. Dalam konteks PT XYZ Bekasi, hasil ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia telah berjalan cukup efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

4.3 Analisis Structural Equation Model (SEM)

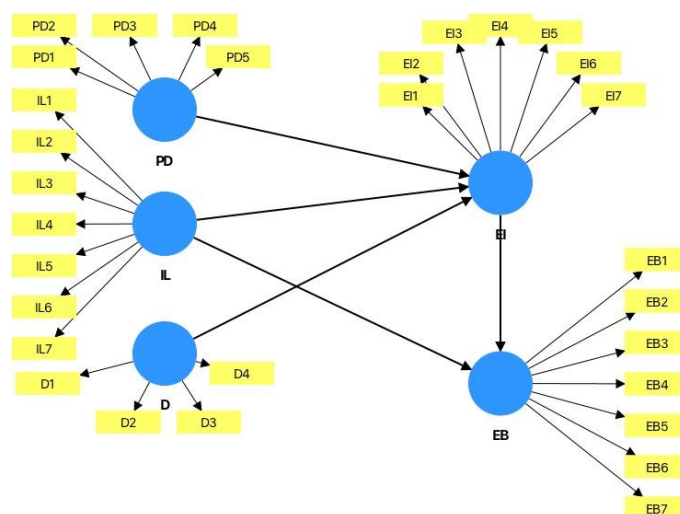
Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Tahapan dalam analisis PLS-SEM meliputi penyusunan diagram jalur (path diagram), evaluasi outer model (model pengukuran), evaluasi inner model (model struktural), dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4.1.1.2.

4.4 Pembuatan Path Diagram

Path diagram pada Gambar 4.4 menggambarkan struktur hubungan antar variabel laten yang diteliti dalam studi ini. Model tersebut dibangun berdasarkan hipotesis dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan pada bab

sebelumnya. Penelitian ini terdiri dari empat variabel laten utama, PD, IL, D, EI dan EB. Dalam hal ini, PD, IL dan D berperan sebagai variabel eksogen yang mempengaruhi dua variabel endogen, yaitu EI dan EB. EI juga berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh IL dan terhadap EB.

Setiap variabel dalam model ini dibentuk oleh beberapa item yang direpresentasikan oleh panah menuju variabel laten masing-masing. Arah panah



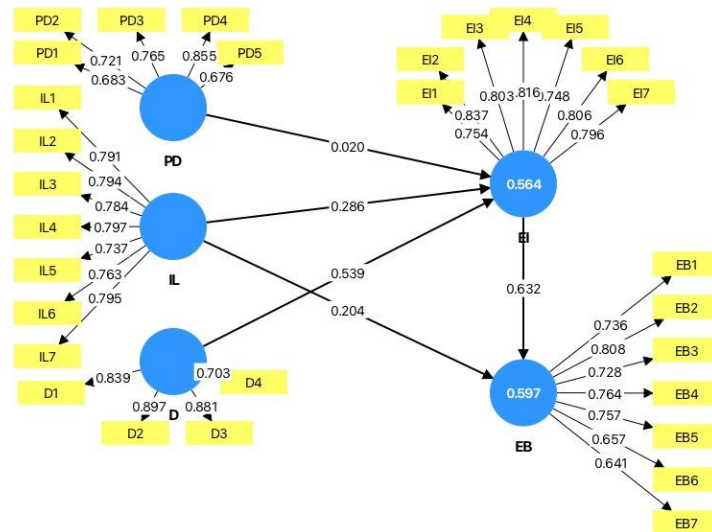
Gambar 4.4 Path Diagram

antar variabel menunjukkan hubungan kausal yang diasumsikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara keseluruhan, path diagram ini bertujuan untuk memvisualisasikan prediksi hubungan dan arah pengaruh antar variabel dalam model yang akan dianalisis lebih lanjut menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.2.

4.5 Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menguji validitas dan reliabilitas masing-masing variabel. Adapun model pengukuran

untuk uji validitas, reliabilitas, koefisien determinasi dan koefisien jalur untuk model persamaan dapat dilihat pada gambar 4.5.



Gambar 4.5 Hasil Uji Outer Model

4.5.1 Uji Validitas

Pengujian validitas pada model penelitian ini adalah dengan menganalisis validitas variabel. Validitas variabel menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu variabel. Validitas variabel terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity*.

a. Convergent Validity

Convergent validity menunjukkan sejauh mana item-item suatu variabel berkorelasi positif satu sama lain. Dalam PLS-SEM, *convergent validity* dinilai melalui dua item utama, yaitu *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Menurut Hair et al. (2022), item dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai outer loading-nya berada di atas **0,708**, karena nilai ini menunjukkan bahwa variable mampu menjelaskan lebih dari 50%

varians itemnya. Namun, dalam kondisi eksploratori, nilai antara **0,4 hingga 0,7** masih dapat diterima apabila AVE keseluruhan variable tetap memenuhi syarat minimum, yaitu $\geq 0,50$. Berikut adalah hasil uji outer model yang menunjukkan nilai outer loading dengan menggunakan alat analisis SmartPLS 4.

Variabel Latent	Kode Item	Loading Factor	Keterangan
PD	PD1	0,683	Valid
	PD2	0,721	Valid
	PD3	0,765	Valid
	PD4	0,855	Valid
	PD5	0,676	Valid
IL	IL1	0,791	Valid
	IL2	0,794	Valid
	IL3	0,784	Valid
	IL4	0,797	Valid
	IL5	0,737	Valid
	IL6	0,763	Valid
	IL7	0,795	Valid
D	D1	0,839	Valid
	D2	0,897	Valid
	D3	0,881	Valid
	D4	0,703	Valid
EI	EI1	0,754	Valid
	EI2	0,837	Valid
	EI3	0,803	Valid
	EI4	0,816	Valid
	EI5	0,748	Valid
	EI6	0,806	Valid
	EI7	0,796	Valid
EB	EB1	0,736	Valid
	EB2	0,808	Valid
	EB3	0,728	Valid
	EB4	0,764	Valid
	EB5	0,757	Valid
	EB6	0,657	Valid
	EB7	0,641	Valid

Tabel 4.5.a Uji Validitas Convergent dengan Loading Factor

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, seluruh item dalam model telah memiliki nilai outer loading di atas 0,6, sehingga dapat dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya. Setelah memastikan validitas item melalui outer

loading, tahap selanjutnya dalam evaluasi *convergent validity* adalah dengan menguji nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk masing-masing variabel laten. Mengacu pada Hair et al. (2022) suatu variabel dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE-nya $\geq 0,50$ yang menunjukkan bahwa variabel tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varians item-item yang membentuknya. Adapun hasil evaluasi nilai AVE dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
<i>PD</i>	0,695	Valid
<i>IL</i>	0,532	Valid
<i>D</i>	0,632	Valid
<i>EI</i>	0,609	Valid
<i>EB</i>	0,552	Valid

Tabel 4.5.b Uji Validitas Convergent dengan Nilai AVE

Berdasarkan pada tabel di atas, semua variabel laten dalam penelitian ini sudah memiliki nilai $AVE > 0,5$ dengan variabel yang memiliki nilai AVE tertinggi adalah variabel *D* (0.695), sedangkan variabel yang memiliki nilai AVE terendah adalah variabel *IL* (0.532).

b. Discriminant Validity

Discriminant validity bertujuan untuk memastikan bahwa setiap variabel dalam model benar-benar mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. Hair et al. (2022) menyarankan penggunaan metode ***Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*** dalam pengujian ini. Suatu variabel dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT antar variabel tidak melebihi **0,90**.

Nilai HTMT yang rendah mengindikasikan bahwa variabel-variabel dalam model tidak saling tumpang tindih dan dapat dibedakan secara konseptual.

Sebaliknya, nilai HTMT di atas ambang batas menunjukkan kurangnya diskriminasi antar variabel. Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh pasangan variabel dalam model ini menunjukkan nilai HTMT di bawah 0,90. Artinya, model telah memenuhi syarat *discriminant validity* secara statistik. Adapun ringkasan hasil pengujian disajikan dalam Tabel 4.5.c berikut:

Variabel 1	Variabel 2	Nilai HTMT
<i>EB</i>	<i>D</i>	0,721
<i>EI</i>	<i>D</i>	0,807
<i>EI</i>	<i>EB</i>	0,840
<i>IL</i>	<i>D</i>	0,665
<i>IL</i>	<i>EB</i>	0,647
<i>IL</i>	<i>EI</i>	0,677
<i>PD</i>	<i>D</i>	0,389
<i>PD</i>	<i>EB</i>	0,389
<i>PD</i>	<i>EI</i>	0,341
<i>PD</i>	<i>IL</i>	0,432

Tabel 4.5.c Hasil Uji Discriminant Validity dengan Metode HTMT

Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan, sebagaimana direkomendasikan oleh (Hair et al., 2022).

4.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa item dalam suatu variabel secara konsisten merepresentasikan konsep yang diukur. Dalam pendekatan PLS-SEM, reliabilitas variabel diukur dengan tiga parameter utama, yaitu Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan reliabilitas itemreflektif alternatif yaitu rho A.

Menurut Hair et al. (2022) suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability masing-masing berada di atas nilai ambang batas minimum 0,70. Nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat

diterima untuk penelitian eksploratori, tetapi nilai $\geq 0,70$ lebih disarankan untuk penelitian yang bersifat konfirmatori. Sementara itu, nilai ρ_A juga diharapkan melebihi 0,70 sebagai item tambahan konsistensi internal variabel. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4, seluruh variabel dalam model penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas secara statistik. Tabel 4.5.2 berikut menyajikan ringkasan hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel:

Variabel	Cronbach's Alpha	ρ_A	Composite Reliability
<i>D</i>	0,849	0,850	0,900
<i>EB</i>	0,853	0,857	0,888
<i>EI</i>	0,903	0,906	0,923
<i>IL</i>	0,893	0,897	0,916
<i>PD</i>	0,800	0,819	0,859

Tabel 4.5.2 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Berdasarkan Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan ρ_A

Seluruh variabel dalam penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha, ρ_A , dan Composite Reliability yang berada di atas batas minimum 0,70, yang mengindikasikan bahwa masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa keseluruhan variabel dalam model telah memenuhi persyaratan reliabilitas seperti yang direkomendasikan oleh (Hair et al., 2022).

4.5.4 Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid dan reliabel, langkah berikutnya adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dalam model. Evaluasi inner model dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) bertujuan untuk menilai kekuatan prediksi dan signifikansi hubungan

antar variabel laten yang telah ditetapkan dalam hipotesis. Menurut Hair et al. (2022) evaluasi ini dilakukan dengan beberapa item utama, yaitu nilai koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur (path coefficient), uji signifikansi melalui bootstrapping, serta uji pengaruh mediasi jika model melibatkan variabel mediator.

A. Evaluasi Kekuatan Penjelasan Model (R^2)

Uji koefisien determinasi (R-square) digunakan untuk mengukur seberapa besar variansi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model struktural. Menurut Hair et al. (2022), nilai R-square dapat dikategorikan menjadi tiga tingkat, yaitu 0,75 (*substantial*), 0,50 (*moderate*), dan 0,25 (*weak*). Kategori ini memberikan gambaran sejauh mana model memiliki daya prediksi terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diketahui bahwa R-Square 0.564 untuk EI: variabel-variabel endogen menjelaskan 56.4% varians pada EI. R-Square 0.567 untuk EB: variabel sebelumnya menjelaskan 56.7% varians pada EB.

Variabel Endogen	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>EB</i>	0,597	0,593
<i>EI</i>	0,564	0,558

Tabel 4.5.4a Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*) pada Variabel Endogen

Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria kecukupan prediktif dan dapat dinyatakan cukup kuat dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti.

B. f^2 (Effect Size Per Path)

Selain nilai koefisien determinasi (R^2), analisis model struktural pada pendekatan PLS-SEM juga perlu menilai *effect size* (f^2) untuk mengetahui kekuatan pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai f^2 menunjukkan sejauh mana variabel eksogen memberikan kontribusi substantif terhadap variabel endogen dengan melihat perubahan nilai R^2 apabila variabel tersebut dihapus dari model (Hair et al., 2022). Nilai f^2 sebesar 0,02 dianggap kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar. Hasil pengujian *effect size* (f^2) menggunakan SmartPLS versi 4.1.1.2 disajikan pada tabel berikut:

Hubungan Antar Variabel	f^2	Kategori
$PD \rightarrow EI$	0,001	Sangat Kecil
$IL \rightarrow EI$	0,118	Kecil-Sedang
$D \rightarrow EI$	0,427	Besar
$EI \rightarrow EWB$	1,310	Sangat Besar

Table 4.5.4b. Hasil Hubungan Antar Konstruk dengan effect size (f^2)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.12, dapat disimpulkan bahwa variabel *Employee Inclusion* memiliki pengaruh terbesar terhadap *Employee Well-Being*, yang menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sementara itu, variabel *Discrimination* juga menunjukkan pengaruh besar terhadap *Employee Inclusion*, yang mengindikasikan bahwa persepsi diskriminasi sangat menentukan sejauh mana karyawan merasa diterima dan dilibatkan di tempat kerja. Sebaliknya, *Perceived Diversity* memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap *Employee Inclusion*,

menandakan bahwa keberagaman yang dirasakan tidak secara langsung meningkatkan inklusi apabila tidak disertai dengan praktik organisasi yang mendukung.

C. Evaluasi Relevansi Prediktif (Q^2)

Uji Q^2 *Predict* atau relevansi prediktif digunakan untuk mengevaluasi kemampuan model dalam memprediksi nilai variabel endogen berdasarkan observasi di luar sampel pelatihan (*out-of-sample prediction*). Menurut Hair et al. (2022), nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif, sedangkan nilai $Q^2 \geq 0.35$ mengindikasikan tingkat prediktif yang kuat (*large predictive relevance*).

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan fitur PLSpredict pada SmartPLS 4, diperoleh bahwa variabel (EB) memiliki nilai Q^2 *Predict* sebesar 0.444, dan variabel (EI) sebesar 0.531. Kedua nilai tersebut termasuk dalam kategori prediksi kuat, yang menandakan bahwa model penelitian ini secara substansial mampu memprediksi variabel endogen. Tabel 4.12 berikut menyajikan nilai Q^2 *Predict* beserta interpretasinya:

Variabel Endogen	Q^2 <i>Predict</i>	Interpretasi Prediktif
<i>EB</i>	0,444	Kuat
<i>EI</i>	0,531	Kuat

Tabel 4.5.4c Nilai Q^2 *Predict* dan Interpretasi Prediktif Variabel Endogen

Dengan demikian, hasil ini memperkuat bahwa model struktural dalam penelitian ini tidak hanya memiliki in-sample fit yang baik, tetapi juga memiliki daya prediksi yang tinggi di luar sampel, sesuai dengan kriteria prediksi kuantitatif yang disarankan dalam pendekatan PLS-SEM.

D. Evaluasi Kecocokan Model Secara Keseluruhan (Model Fit SRMR)

Evaluasi terhadap *model fit* dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dapat dilakukan melalui ukuran ***Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)***. SRMR mengukur perbedaan rata-rata antara kovarian yang diobservasi dan yang diprediksi oleh model. Nilai ini mencerminkan sejauh mana model teoritis yang dikembangkan mampu merepresentasikan data empiris secara keseluruhan. Menurut Hair et al. (2022) nilai $SRMR \leq 0,08$ mengindikasikan bahwa model memiliki kecocokan (*fit*) yang baik terhadap data. Semakin kecil nilai SRMR, semakin tinggi pula tingkat kesesuaian model tersebut.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS versi 4.1.1.2, diperoleh nilai SRMR sebesar 0,089, yang menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memenuhi kriteria model fit yang cukup baik, meskipun sedikit melebihi batas ketentuan ideal sebesar 0,08. Selain SRMR, terdapat pula beberapa indikator pelengkap seperti *Normed Fit Index (NFI)*, *Chi-square*, *d_ULS*, dan *d_G* yang dapat digunakan untuk mendukung kesimpulan terhadap kecocokan model, meskipun tidak bersifat utama.

Item	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
<i>SRMR</i>	0,085	0,089
<i>d_ULS</i>	3,361	3,399
<i>d_G</i>	1,387	1,389
<i>Chi-square</i>	1392,888	1395,982
<i>NFI</i>	0,680	0,679

Tabel 4.5.4d Hasil Evaluasi Model Fit (SRMR dan Item Tambahan)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria kecocokan model

(*goodness of fit*) secara memadai dan dapat dilanjutkan ke tahapan analisis berikutnya.

E. Evaluasi Kolinearitas (*Variance Inflation Factor* - VIF)

Pengujian multikolinearitas diperlukan dalam analisis model struktural berbasis *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi tinggi antar item yang dapat mempengaruhi estimasi parameter model. Salah satu teknik diagnostik yang umum digunakan untuk menguji multikolinearitas adalah *Variance Inflation Factor (VIF)*.

Menurut Hair et al. (2022) VIF mengukur seberapa besar inflasi varians estimasi koefisien regresi yang disebabkan oleh adanya kolinearitas antar indikator. Semakin tinggi nilai VIF, semakin besar kemungkinan terjadi kolinearitas yang dapat mengganggu validitas hasil estimasi. Sebagai pedoman umum, nilai VIF yang **lebih kecil dari 5,0** dianggap menunjukkan tidak adanya multikolinearitas serius. Namun, beberapa studi menggunakan batasan lebih konservatif seperti **VIF < 3,3** sebagai item tidak adanya multikolinearitas moderat. Hasil pengujian nilai VIF pada outer model disajikan dalam Tabel 4.14 berikut:

Kode Item	Nilai VIF
D1	2,338
D2	3,035
D3	2,648
D4	1,382
EB1	2,103
EB2	2,431
EB3	1,715
EB4	7,774

Kode Item	Nilai VIF
EB5	7,949
EB6	1,403
EB7	1,342
EI1	2,120
EI2	2,606
EI3	2,390
EI4	2,389
EI5	2,145
EI6	2,647
EI7	2,473
IL1	2,259
IL2	2,402
IL3	2,090
IL4	2,261
IL5	1,900
IL6	1,979
IL7	2,077
PD1	1,347
PD2	1,567
PD3	1,695
PD4	1,975
PD5	1,637

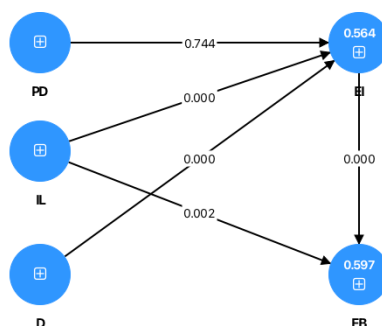
Tabel 4.5.4e Statistik Kolinearitas (Variance Inflation Factor-VIF)

Dari Tabel 4.5.4e di atas, sebagian besar item dalam model penelitian ini memiliki nilai VIF yang berada di bawah ambang batas 5, sehingga dapat dinyatakan tidak mengalami masalah kolinearitas. Namun demikian, terdapat dua item pada variabel *Employee Well-Being* (EB) yang memiliki nilai VIF di atas 5, yaitu EB4 dengan VIF sebesar 7.774 dan EB5 dengan VIF sebesar 7.949. Nilai ini menunjukkan adanya potensi multikolinearitas pada kedua item tersebut. Meski demikian, item EB4 dan EB5 tetap dipertahankan dalam model. Keputusan ini diambil karena kedua item tersebut memiliki relevansi teoritis yang kuat dalam menjelaskan variabel *Employee Well-Being*, sehingga penghapusan item justru berisiko mengurangi validitas konten variabel. Selain itu, merujuk pada literatur yang memperbolehkan nilai VIF hingga 10, maka

nilai VIF pada EB4 dan EB5 masih dapat ditolerir. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas variabel (seperti *loading factor*, *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan AVE) juga menunjukkan bahwa variabel EB tetap memenuhi kriteria yang disyaratkan, sehingga secara keseluruhan model dapat diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini tidak mengalami masalah kolinearitas yang serius. Meskipun terdapat dua item dengan nilai VIF di atas 5, keberadaan item tersebut tetap dipertahankan karena pertimbangan teoritis, dukungan literatur, dan kontribusinya terhadap variabel yang diteliti.

F. Evaluasi Signifikansi dan Relevansi Koefisien Jalur

Path coefficient menunjukkan besarnya hubungan atau pengaruh antar variabel dalam model struktural. Nilai ini merepresentasikan kekuatan serta arah hubungan antar variabel laten, dengan kisaran nilai antara -1 hingga +1. Untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel tersebut, digunakan pendekatan *bootstrapping* pada software SmartPLS, dengan kriteria statistik berupa nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 (Hair et al., 2022).



Gambar 4.6 Visualisasi Jalur antar Variabel dalam Model Penelitian

Gambar 4.6 di atas menampilkan visualisasi jalur antar variabel dalam model penelitian. Setiap panah menunjukkan arah hubungan antar variabel, dengan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) tertera di atas garis. Semakin besar angka koefisiennya, maka semakin kuat pengaruh antar variabel tersebut.

Hipotesis		<i>Original Sample (O)</i>	<i>t-statistics</i>	<i>p-values</i>	<i>Ket.</i>
H1	PD → EI	0,020	0,327	0,744	H1 ditolak
H2	IL → EI	0,204	3,126	0,002*	H2 diterima
H3	D → EI	0,539	8,919	0,000*	H3 diterima
H4	EI → EB	0,632	9,731	0,000*	H4 diterima
H5	IL → EB	0,286	4,307	0,000*	H5 diterima

(*)= Signifikan

Tabel 4.6 Hasil Uji Signifikansi Path Coefficient

Dari hasil uji jalur pada Tabel 4.6 terlihat bahwa:

H1: PD → EI: Original Sample (β) = 0,020, t = 0,327, p = 0,744

Perceived Diversity (PD) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Inclusion* (EI). Nilai $t < 1,96$ dan $p > 0,05$, sehingga hipotesis ditolak. Artinya, persepsi keragaman saja tidak cukup untuk membangun perasaan inklusi, kemungkinan membutuhkan faktor mediasi lain (misalnya kepemimpinan inklusif atau budaya organisasi).

H2: IL → EI: Original Sample (β) = 0,204, t = 3,126, p = 0,002

Inclusive Leadership (IL) berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Inclusion* (EI). Walaupun pengaruhnya sedang (β = 0,204), hasilnya

tetap signifikan. Ini berarti kepemimpinan inklusif secara nyata meningkatkan perasaan diterima, didukung, dan dihargai oleh organisasi.

H3: $D \rightarrow EI$: Original Sample (β) = 0,539, $t = 8,919$, $p = 0,000$

Discrimination (D) berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Inclusion* (EI). Koefisien yang relatif besar (0,539) menunjukkan hubungan yang kuat. Karena $t > 1,96$ dan $p < 0,05$, hipotesis diterima.

H4: $EI \rightarrow EB$: Original Sample (β) = 0,632, $t = 9,731$, $p = 0,000$

Employee Inclusion (EI) berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Well-Being* (EB). Dengan $\beta = 0,632$ yang cukup tinggi, EI merupakan prediktor utama terhadap kesejahteraan karyawan. Hasil ini mendukung literatur bahwa inklusi meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan kerja.

H5: $IL \rightarrow EB$: Original Sample (β) = 0,286, $t = 4,307$, $p = 0,000$

Inclusive Leadership (IL) juga berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Well-Being* (EB). Dengan $\beta = 0,286$, pengaruhnya moderat namun penting. Artinya, gaya kepemimpinan inklusif tidak hanya meningkatkan inklusi, tetapi juga langsung berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan

G. Uji Mediasi (*Specific Indirect Effects*)

Analisis indirect effect atau efek tidak langsung bertujuan untuk mengetahui apakah suatu variabel independen (X) memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z). Dalam penelitian ini, terdapat tiga jalur mediasi yang diuji yaitu $IL \rightarrow EI \rightarrow EB$, $PD \rightarrow EI \rightarrow EB$ dan $D \rightarrow EI \rightarrow EB$.

Pengujian dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS 4.1.1.2, dan hasilnya disajikan dalam Tabel 4.16 berikut:

Hipotesis	Original Sample (O)	t-statistics	p-values	Ket.
H6 PD -> EI -> EB	0,013	0,324	0,746	H6 ditolak
H7 IL -> EI -> EB	0,181	3,911	0,000*	H7 diterima
H8 D -> EI -> EB	0,340	6,547	0,000*	H8 diterima

(*)= Signifikan

Table 4.7 Hasil Uji Specific Indirect Effects

H6: PD → EI → EB: Original Sample (β) = 0,013, t = 0,324, p = 0,746

Employee Inclusion (EI) tidak memediasi hubungan antara *Perceived Diversity* (PD) dan *Employee Well-Being* (EB). Nilai t < 1,96 dan p > 0,05 menunjukkan efek mediasi tidak signifikan.

H7: IL → EI → EB Original Sample (β) = 0,181, t = 3,911, p = 0,000

Employee Inclusion (EI) memediasi secara signifikan hubungan antara *Inclusive Leadership* (IL) dan *Employee Well-Being* (EB). Nilai β positif menunjukkan efek mediasi yang memperkuat pengaruh IL terhadap EB.

H8: D → EI → EB: Original Sample (β) = 0,340, t = 6,547, p = 0,000

Employee Inclusion (EI) memediasi secara signifikan hubungan antara *Discrimination* (D) dan *Employee Well-Being* (EB). Efek mediasi kuat (β = 0,340) dengan t > 1,96 dan p < 0,05.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 *Perceived Diversity* terhadap *Employee Inclusion*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *perceived diversity* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee inclusion*.

Temuan ini menggambarkan bahwa keberagaman yang dirasakan oleh karyawan, baik dari sisi demografis maupun non-demografis, belum secara langsung menumbuhkan perasaan diterima, dihargai, dan dilibatkan dalam organisasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keberagaman semata tidak cukup untuk membangun inklusi apabila tidak diiringi dengan mekanisme pengelolaan yang mendukung secara nyata. Dengan demikian, persepsi keberagaman di PT XYZ Bekasi masih bersifat simbolik dan belum sepenuhnya berkembang menjadi praktik organisasi yang inklusif.

Alam dan Shin (2020) menjelaskan bahwa *perceived diversity* berkaitan dengan bagaimana individu mempersepsikan perbedaan identitas dan latar belakang di tempat kerja. Keberagaman dapat menjadi kekuatan ketika dikelola dengan baik melalui komunikasi terbuka dan kepemimpinan yang adil. Sebaliknya, tanpa dukungan sistem yang inklusif, keberagaman dapat menimbulkan jarak sosial serta rasa eksklusi di antara karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Jaiswal dan Dyaram (2020) yang membedakan antara *surface diversity* dan *knowledge diversity*. *Surface diversity*, seperti perbedaan usia atau jenis kelamin, sering kali menimbulkan potensi konflik, sedangkan *knowledge diversity* dapat memperkaya proses kolaborasi ketika diintegrasikan dengan manajemen yang menghargai perbedaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait hubungan antara *perceived diversity* dan *employee inclusion*. Alexandra et al. (2021) menemukan bahwa keberagaman dapat meningkatkan partisipasi karyawan apabila diikuti dengan tingkat kecerdasan budaya yang memadai. Namun, Ali et al. (2023) menyoroti bahwa keberagaman tanpa dukungan inklusi justru

menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan kesejahteraan kerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa konteks organisasi memegang peranan penting dalam menentukan arah hubungan antara keberagaman dan inklusi. Dalam konteks PT XYZ Bekasi yang masih menerapkan struktur hierarkis dan budaya kerja yang relatif homogen, persepsi atas keberagaman cenderung tidak menghasilkan rasa inklusi yang signifikan.

Lingkungan kerja yang menekankan keharmonisan sosial sering kali membuat karyawan lebih memilih menjaga keseimbangan hubungan antarindividu dibandingkan mengekspresikan perbedaan secara terbuka. Sikap ini menyebabkan interaksi lintas kelompok menjadi terbatas dan berpotensi menghambat pemanfaatan keberagaman sebagai sumber inovasi dan pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, temuan penelitian ini dapat dipahami bahwa persepsi keberagaman di PT XYZ Bekasi belum berperan optimal sebagai pendorong inklusi karena belum adanya sistem dan kebijakan yang secara aktif mendukung keterlibatan seluruh karyawan.

Implikasi dari temuan ini tidak hanya penting bagi praktik organisasi, tetapi juga memberikan pemahaman teoretis yang lebih luas. Dari sisi teori, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi keberagaman tidak secara otomatis menciptakan rasa inklusif di tempat kerja. Hubungan antara keberagaman dan inklusi sangat bergantung pada konteks budaya organisasi serta sejauh mana nilai-nilai keadilan dan partisipasi diterapkan secara nyata. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa keberagaman memerlukan dukungan sistemik agar dapat berkembang menjadi sumber kolaborasi, bukan sekadar simbol keberagaman formal. Dari sisi praktis, temuan ini menegaskan

pentingnya bagi organisasi seperti PT XYZ Bekasi untuk tidak berhenti pada promosi keberagaman melalui proses rekrutmen saja. Diperlukan langkah konkret seperti pelatihan lintas budaya, pembentukan forum komunikasi partisipatif, serta kebijakan yang menjamin kesetaraan kesempatan bagi seluruh karyawan. Melalui upaya tersebut, persepsi keberagaman yang sudah ada dapat ditransformasikan menjadi budaya kerja yang lebih inklusif dan mendukung kesejahteraan bersama.

4.6.2 *Inclusive Leadership* terhadap *Employee Inclusion*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Inclusion*. Temuan ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang terbuka, adil, dan mendukung partisipasi karyawan mampu menumbuhkan perasaan diterima dan dihargai di dalam organisasi. Pemimpin yang bersikap inklusif tidak hanya memberikan arahan kerja, tetapi juga menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk berpendapat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, *inclusive leadership* berperan penting dalam membangun budaya kerja yang partisipatif dan saling menghargai.

Secara konseptual, *inclusive leadership* dipahami sebagai perilaku pemimpin yang menekankan keterbukaan, ketersediaan, dan sensitivitas terhadap perbedaan individu di tempat kerja. Furtado et al. (2024) menjelaskan bahwa pemimpin yang inklusif menciptakan suasana kerja partisipatif, di mana setiap karyawan merasa memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan ide dan pendapatnya tanpa rasa takut. Hal ini sejalan dengan teori inklusi

organisasi yang dikemukakan oleh Shore et al. (2018), yang menekankan bahwa perilaku pemimpin yang terbuka dan suportif dapat memperkuat rasa keadilan, kepercayaan, dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Penelitian terdahulu juga memperkuat hasil ini. Kaur dan Jaiswal (2024) menemukan bahwa *inclusive leadership* berperan penting dalam meningkatkan rasa *belongingness* karyawan, sementara Naseer et al. (2023) menunjukkan bahwa pemimpin inklusif memperkuat hubungan sosial antaranggota tim dan mendorong komunikasi yang lebih terbuka. Hasil-hasil tersebut sejalan dengan penelitian ini, di mana kepemimpinan inklusif terbukti mampu meningkatkan keterlibatan dan rasa diterima dalam organisasi. Keterlibatan ini tidak hanya memperkuat kohesi antarindividu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Namun, efektivitas gaya kepemimpinan inklusif tidak selalu seragam di setiap organisasi. Dalam konteks PT XYZ Bekasi yang masih memiliki struktur hierarkis cukup kuat, praktik kepemimpinan inklusif sering kali terhambat oleh budaya formalitas dan jarak kekuasaan yang tinggi. Meski demikian, pemimpin yang berusaha terbuka, mau mendengarkan aspirasi bawahan, dan mendorong komunikasi dua arah tetap dapat menciptakan rasa inklusi di tingkat tim. Hal ini menunjukkan bahwa bahkan dalam struktur organisasi yang kaku, perilaku kepemimpinan yang empatik tetap dapat membuka ruang bagi partisipasi dan penerimaan karyawan.

Implikasi dari temuan ini bersifat teoretis sekaligus praktis. Dari sisi teori, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *inclusive leadership* bukan sekadar gaya memimpin yang humanis, tetapi juga mekanisme strategis dalam

menciptakan iklim kerja yang inklusif. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengendali proses kerja, tetapi juga sebagai penghubung sosial yang menumbuhkan rasa saling percaya antarindividu. Dari sisi praktis, organisasi seperti PT XYZ Bekasi perlu mengembangkan pelatihan kepemimpinan yang menekankan nilai keterbukaan, keadilan, dan empati. Pemimpin diharapkan mampu membangun komunikasi yang setara serta menciptakan sistem umpan balik yang mendorong partisipasi aktif karyawan. Dengan langkah tersebut, kepemimpinan inklusif dapat berfungsi sebagai fondasi untuk memperkuat *employee inclusion* sekaligus meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan.

4.6.3 Discrimination terhadap Employee Inclusion

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diskriminasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee inclusion*. Semakin tinggi diskriminasi yang dirasakan karyawan, semakin rendah pula rasa inklusi yang mereka alami di tempat kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa diskriminasi masih menjadi hambatan serius dalam upaya organisasi membangun lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan menghargai keberagaman.

Secara konseptual, diskriminasi dipahami sebagai perlakuan tidak adil atau pembedaan terhadap individu berdasarkan identitas tertentu, seperti gender, usia, etnis, atau latar belakang sosial. Lee et al. (2017) menjelaskan bahwa diskriminasi menurunkan kepuasan kerja, motivasi, dan rasa keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Ketika seseorang merasa diperlakukan secara tidak setara, keinginan untuk berpartisipasi dan berkontribusi menurun karena

mereka tidak lagi merasakan rasa memiliki terhadap lingkungan kerja. Dengan demikian, diskriminasi bukan hanya persoalan moral, tetapi juga persoalan struktural yang mengganggu terciptanya iklim kerja yang inklusif.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan Pervaiz et al. (2024) yang menunjukkan bahwa diskriminasi di tempat kerja berdampak negatif terhadap kondisi psikologis karyawan serta menurunkan tingkat partisipasi mereka dalam tim. Yu dan Lee (2024) menambahkan bahwa diskriminasi cenderung memunculkan konflik interpersonal dan mengurangi rasa saling percaya, yang pada akhirnya menghambat terbentuknya budaya inklusif. Secara umum, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa perilaku diskriminatif memiliki dampak destruktif terhadap employee inclusion, terutama dalam konteks organisasi yang belum sepenuhnya menanamkan nilai keadilan dan kesetaraan.

Dalam konteks PT XYZ Bekasi, bentuk diskriminasi tidak selalu muncul secara eksplisit, tetapi bisa hadir dalam bentuk subtle discrimination seperti perbedaan kesempatan promosi, dominasi kelompok tertentu, atau bias dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini membuat sebagian karyawan merasa kurang dihargai dan enggan menyampaikan pendapat. Triana et al. (2015) menunjukkan bahwa diskriminasi berbasis gender dan etnis dapat melemahkan rasa diterima karyawan, sementara Dhanani et al. (2018) menegaskan bahwa diskriminasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, mengikis rasa keadilan dan mengurangi keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Implikasi dari temuan ini bersifat mendalam, baik secara teoretis maupun praktis. Dari sisi teori, hasil penelitian ini memperkuat literatur bahwa diskriminasi merupakan variabel yang secara konsisten menurunkan tingkat

inklusi di berbagai konteks organisasi. Dari sisi praktis, organisasi seperti PT XYZ Bekasi perlu menegakkan kebijakan zero tolerance terhadap segala bentuk diskriminasi, disertai mekanisme pelaporan yang aman, transparan, dan bebas dari tekanan hierarki. Selain itu, pelatihan kesadaran keberagaman bagi seluruh lapisan manajemen penting dilakukan untuk menanamkan pemahaman tentang pentingnya keadilan dan penghargaan terhadap perbedaan. Melalui langkah-langkah tersebut, organisasi dapat memperkuat kepercayaan karyawan serta menumbuhkan budaya kerja yang benar-benar inklusif dan berkeadilan.

4.6.4 *Employee Inclusion terhadap Employee Well-Being*

Hasil penelitian membuktikan bahwa employee inclusion berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee well-being. Artinya, karyawan yang merasa diterima, dihargai, dan dilibatkan dalam berbagai proses organisasi cenderung memiliki tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi, baik secara psikologis maupun emosional. Temuan ini menegaskan bahwa inklusi merupakan salah satu pilar penting dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan harmonis, di mana karyawan merasa memiliki makna serta kontribusi dalam pekerjaannya.

Secara konseptual, inklusi karyawan menggambarkan kondisi di mana individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan merasa dihargai tanpa memandang latar belakang. Jaiswal dan Dyaram (2020) menjelaskan bahwa inklusi yang tinggi mampu meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan kepuasan kerja, yang secara langsung berkontribusi pada kesejahteraan karyawan. Ketika seseorang merasa diterima sebagai bagian

penting dari organisasi, mereka lebih mampu mengelola stres, menunjukkan emosi positif, serta mempertahankan semangat dalam bekerja. Dengan demikian, inklusi bukan hanya wujud keadilan sosial, tetapi juga faktor psikologis yang mendukung kesejahteraan kerja.

Penelitian terdahulu memperkuat hubungan ini. Dudek (2023) menunjukkan bahwa iklim kerja yang inklusif mampu mengurangi tingkat stres dan kelelahan emosional, sedangkan Jerónimo et al. (2022) menemukan bahwa inklusi meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan-temuan tersebut, memperlihatkan bahwa semakin tinggi tingkat inklusi dalam organisasi, semakin kuat pula rasa kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan. Dalam konteks PT XYZ Bekasi, suasana kerja yang menekankan keterbukaan, dukungan antaranggota tim, dan penghargaan terhadap kontribusi individu terbukti membantu menciptakan keseimbangan psikologis di tempat kerja.

Implikasi dari temuan ini memberikan arah yang jelas bagi organisasi. Dari sisi teori, hasil ini memperluas pemahaman bahwa inklusi berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara interaksi sosial dan kesejahteraan kerja. Dari sisi praktis, manajemen perlu mengembangkan kebijakan yang secara aktif menumbuhkan rasa inklusi, seperti forum partisipatif, sistem penghargaan yang adil, serta pengakuan terhadap perbedaan kontribusi individu. Dengan langkah tersebut, inklusi tidak hanya berfungsi sebagai prinsip etis, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan employee well-being, produktivitas, dan loyalitas dalam jangka panjang.

4.6.5 *Inclusive Leadership* terhadap *Employee Well-Being*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif tidak hanya berperan dalam menciptakan rasa keterlibatan dan inklusi, tetapi juga memberikan dampak langsung terhadap kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan. Pemimpin yang adil, terbuka, dan menghargai kontribusi setiap individu mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, sehingga karyawan merasa aman, dihargai, dan termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Secara teoretis, *inclusive leadership* dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, keadilan, dan partisipasi aktif dari semua anggota tim. Adams et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan *self-efficacy* dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kesejahteraan kerja. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan positif yang menekankan bahwa pemimpin berperan sebagai fasilitator kesejahteraan, bukan hanya pengendali kinerja. Dengan kata lain, kepemimpinan inklusif menjadi jembatan yang menghubungkan kebutuhan emosional karyawan dengan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan bukti empiris dari berbagai studi terdahulu. Ashmawy (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan inklusif mampu mengurangi burnout melalui penciptaan lingkungan kerja yang penuh dukungan dan saling menghargai. Umrani et al. (2024) menambahkan bahwa pemimpin inklusif memperkuat resiliensi dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan secara menyeluruh. Naseer et al. (2023)

juga menemukan bahwa *inclusive leadership* mendorong *thriving* di tempat kerja dengan meningkatkan *psychological empowerment*. Sementara itu, Kaur dan Jaiswal (2024) menunjukkan bahwa pemimpin inklusif menumbuhkan rasa *belongingness*, yang secara signifikan memperkuat kesejahteraan karyawan. Secara keseluruhan, literatur ini memperkuat kesimpulan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki peran ganda, yakni memengaruhi kesejahteraan karyawan secara langsung maupun melalui peningkatan pengalaman inklusi.

Dalam konteks PT XYZ Bekasi, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terbuka terhadap masukan bawahan, mampu mendengar aspirasi, dan memberikan kesempatan partisipasi dalam pengambilan keputusan, berkontribusi besar terhadap kesejahteraan kerja karyawan. Ketika pemimpin menunjukkan empati dan keadilan dalam pengelolaan tim, karyawan merasa lebih dihargai, memiliki otonomi psikologis, dan lebih sejahtera dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif menjadi salah satu elemen penting yang menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kesehatan psikologis karyawan.

Implikasi dari temuan ini mencakup dua sisi penting. Dari sisi teoretis, hasil ini memperkuat literatur tentang *positive organizational behavior* yang menempatkan pemimpin sebagai sumber dukungan emosional bagi karyawan. Dari sisi praktis, organisasi seperti PT XYZ Bekasi perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang menanamkan nilai-nilai keterbukaan, keadilan, dan penghargaan terhadap keberagaman. Melalui pelatihan tersebut, para pemimpin dapat mengembangkan kemampuan komunikasi empatik, mengelola perbedaan, dan menciptakan suasana kerja yang positif. Dengan

demikian, kepemimpinan inklusif tidak hanya meningkatkan employee well-being, tetapi juga memperkuat produktivitas, loyalitas, dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

4.6.6 *Employee Inclusion* memediasi hubungan antara *Perceived Diversity* dan *Employee Well-Being*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee inclusion* tidak memediasi hubungan antara *perceived diversity* dan *employee well-being*. Artinya, keberagaman yang dirasakan oleh karyawan belum memberikan kontribusi signifikan terhadap kesejahteraan, baik secara langsung maupun melalui rasa inklusi di tempat kerja. Temuan ini menegaskan bahwa keberagaman tanpa adanya praktik inklusif yang nyata tidak cukup untuk menghasilkan dampak positif terhadap kesejahteraan karyawan.

Secara konseptual, *perceived diversity* dapat menjadi sumber daya strategis yang memperkaya organisasi bila dikelola dengan baik. Alexandra et al. (2021) menyatakan bahwa keberagaman dapat meningkatkan partisipasi karyawan apabila didukung oleh tingkat *cultural intelligence* yang memadai. Namun, ketika keberagaman hanya berhenti pada tataran persepsi, tanpa diterjemahkan ke dalam kebijakan dan interaksi yang inklusif, maka dampaknya terhadap kesejahteraan menjadi sangat terbatas. Dalam konteks ini, hasil penelitian memperlihatkan bahwa *employee inclusion* belum mampu berfungsi sebagai jembatan antara keberagaman yang dirasakan dan kesejahteraan karyawan.

Penelitian Adams et al. (2020) menekankan bahwa inklusi karyawan merupakan mediator penting yang dapat memperkuat hubungan antara keberagaman dan kesejahteraan. Namun, hasil penelitian ini tidak mendukung pandangan tersebut. Jha et al. (2024) bahkan mengingatkan bahwa keberagaman tanpa inklusi berisiko menimbulkan fragmentasi sosial di dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa konteks budaya dan struktur organisasi berperan besar dalam menentukan apakah keberagaman dapat diubah menjadi kekuatan yang produktif.

Kondisi di PT XYZ Bekasi menunjukkan bahwa meskipun terdapat keragaman dari segi usia dan latar belakang pendidikan, organisasi belum memiliki sistem yang secara aktif mengintegrasikan keberagaman tersebut ke dalam proses kerja yang kolaboratif. Sebagian besar karyawan masih memandang keberagaman sebagai sesuatu yang perlu dijaga keseimbangannya, bukan sebagai sumber inovasi dan pembelajaran. Ali et al. (2023) juga menemukan bahwa keberagaman yang tidak dikelola secara inklusif justru dapat menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa keberagaman perlu didukung oleh praktik inklusif agar memberikan manfaat nyata bagi kesejahteraan.

Implikasi dari temuan ini memberikan pelajaran penting bagi organisasi. Dari sisi teori, hasil ini menegaskan bahwa keberagaman tidak selalu membawa dampak positif tanpa adanya intervensi struktural yang mendukung inklusi. Dari sisi praktis, organisasi perlu memastikan bahwa setiap strategi keberagaman disertai dengan kebijakan yang mendorong partisipasi,

komunikasi terbuka, dan rasa memiliki di antara karyawan. Tanpa langkah tersebut, keberagaman hanya akan menjadi simbol formal tanpa makna substantif. Oleh karena itu, membangun budaya kerja yang inklusif merupakan prasyarat penting agar keberagaman dapat berkontribusi secara nyata terhadap employee well-being.

4.6.7 *Employee Inclusion* memediasi hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Employee Well-Being*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee inclusion* memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee well-being*. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan inklusif tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kesejahteraan karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan rasa inklusi di tempat kerja. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif memiliki peran ganda, yakni sebagai sumber dukungan langsung bagi kesejahteraan karyawan dan sebagai penggerak munculnya iklim kerja yang inklusif.

Secara konseptual, *inclusive leadership* menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, adil, dan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk merasa diterima dan didengar, sehingga memperkuat perasaan inklusi yang menjadi dasar kesejahteraan psikologis. Furtado et al. (2024) menjelaskan bahwa pemimpin inklusif mampu meningkatkan partisipasi karyawan dan menciptakan rasa saling percaya, yang pada akhirnya berdampak positif pada kesejahteraan kerja. Dengan demikian, inklusi karyawan berfungsi

sebagai mekanisme penting dalam menyalurkan pengaruh kepemimpinan terhadap well-being.

Penelitian terdahulu mendukung temuan ini. Kaur dan Jaiswal (2024) menemukan bahwa *inclusive leadership* meningkatkan belongingness karyawan, yang secara signifikan memperkuat kesejahteraan kerja. Demikian pula, Naseer et al. (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap thriving melalui mediasi *psychological empowerment*, yang sangat erat kaitannya dengan kesejahteraan psikologis. Adams et al. (2020) juga menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif membangun iklim kerja yang kondusif bagi kesejahteraan, terutama ketika karyawan merasa dilibatkan secara aktif dalam proses organisasi.

Temuan ini juga konsisten dengan teori inklusi organisasi yang dikemukakan oleh Shore et al. (2018), yang menempatkan inklusi sebagai elemen inti dalam hubungan antara pemimpin dan karyawan. Ketika pemimpin memberikan ruang partisipasi dan menghargai setiap perbedaan, karyawan tidak hanya merasa diterima tetapi juga mengalami peningkatan kepuasan dan kesejahteraan kerja. Dalam konteks PT XYZ Bekasi, hal ini tercermin dari bagaimana gaya kepemimpinan yang inklusif mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, memperkuat kepercayaan, serta mengurangi stres akibat tekanan pekerjaan.

Implikasi praktis dari hasil ini adalah pentingnya organisasi menanamkan nilai-nilai kepemimpinan inklusif yang berfokus pada penciptaan rasa inklusi karyawan. Program pelatihan kepemimpinan perlu diarahkan untuk membangun keterampilan empatik, mendengarkan secara aktif, dan memberikan

ruang bagi setiap individu untuk berpartisipasi. Dengan memastikan bahwa karyawan merasa diterima, dihargai, dan dilibatkan, organisasi tidak hanya memperkuat *employee inclusion* tetapi juga meningkatkan kesejahteraan kerja secara menyeluruh. Hal ini menegaskan bahwa inklusi karyawan merupakan kunci keberhasilan kepemimpinan inklusif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

4.6.8 *Employee Inclusion* memediasi hubungan antara *Discrimination* dan *Employee Well-Being*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee inclusion* memediasi hubungan antara diskriminasi dan *employee well-being*. Hal ini berarti bahwa meskipun diskriminasi memiliki dampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan, efek tersebut dapat diminimalkan apabila organisasi mampu menciptakan iklim kerja yang inklusif. Dengan demikian, inklusi karyawan berfungsi sebagai mekanisme penyangga (*buffer*) yang mereduksi dampak merugikan diskriminasi terhadap kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan.

Secara teoritis, diskriminasi dipandang sebagai bentuk perlakuan tidak adil yang menurunkan motivasi, kepuasan kerja, dan rasa keterhubungan dalam organisasi. Lee et al. (2017) menjelaskan bahwa diskriminasi di tempat kerja tidak hanya menimbulkan stres, tetapi juga mengganggu stabilitas psikologis karyawan. Dalam konteks ini, *employee inclusion* mampu berperan sebagai mekanisme kompensasi, yaitu memberikan rasa diterima dan dihargai yang membantu memulihkan kesejahteraan psikologis meskipun individu menghadapi pengalaman diskriminatif.

Penelitian Yu dan Lee (2024) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa iklim kerja yang inklusif dapat menekan efek negatif diskriminasi terhadap kesejahteraan. Pervaiz et al. (2024) juga menegaskan bahwa kebijakan dan praktik inklusif mampu menciptakan kondisi psikologis yang lebih sehat, bahkan di tengah situasi ketidakadilan. Hasil penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa inklusi berfungsi sebagai pelindung yang mengurangi konsekuensi destruktif dari diskriminasi di lingkungan kerja.

Triana et al. (2015) menambahkan bahwa diskriminasi berbasis gender maupun etnis dapat mengikis rasa kesejahteraan kerja, namun kehadiran budaya inklusif mampu memperlemah dampak negatif tersebut. Demikian pula, Dhanani et al. (2018) menunjukkan bahwa inklusi berperan penting dalam menurunkan efek diskriminasi terhadap *psychological outcomes* seperti kepuasan kerja dan kesejahteraan emosional. Dalam konteks PT XYZ Bekasi, temuan ini relevan karena inklusi terbukti berperan penting dalam menumbuhkan kembali rasa kebersamaan di tengah potensi konflik atau perbedaan di lingkungan kerja yang beragam.

Implikasi praktis dari hasil ini sangat jelas. Organisasi perlu memperkuat budaya kerja yang inklusif melalui penegakan kebijakan *zero tolerance* terhadap diskriminasi, penyediaan mekanisme pelaporan yang aman dan transparan, serta pelatihan kesadaran keberagaman bagi seluruh anggota organisasi. Dengan memastikan setiap karyawan merasa diterima, dihargai, dan memiliki ruang untuk berpartisipasi, organisasi tidak hanya menekan dampak negatif diskriminasi, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Hal ini menegaskan bahwa inklusi bukan hanya nilai moral,

melainkan strategi penting dalam membangun kesejahteraan dan keberlanjutan organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT XYZ Bekasi dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM–PLS), dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berhasil menjelaskan peran employee inclusion dalam menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan employee well-being. Penelitian ini menguji delapan hipotesis yang melibatkan tiga variabel utama, yaitu *perceived diversity*, *inclusive leadership*, dan *discrimination* sebagai variabel eksogen, *employee inclusion* sebagai variabel mediasi, serta *employee well-being* sebagai variabel endogen.

Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived diversity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee inclusion*. Dengan kata lain, keberagaman yang dirasakan oleh karyawan, baik dari sisi demografis maupun non-demografis, belum cukup untuk menumbuhkan perasaan diterima, dihargai, dan dilibatkan dalam organisasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberagaman di PT XYZ Bekasi masih bersifat simbolis dan belum dikelola secara optimal untuk mendorong inklusi karyawan. Hipotesis mengenai pengaruh *perceived diversity* terhadap *employee inclusion* dengan demikian tidak didukung oleh data.

Kedua, *inclusive leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee inclusion*. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terbuka, adil, dan memberi ruang partisipasi bagi karyawan mampu menciptakan rasa inklusi yang lebih kuat. Karyawan yang dipimpin oleh

pemimpin inklusif merasa lebih diterima dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee inclusion* diterima.

Ketiga, *discrimination* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee inclusion*. Semakin tinggi tingkat diskriminasi yang dirasakan karyawan, semakin rendah rasa inklusi yang mereka alami di tempat kerja. Temuan ini menegaskan bahwa praktik atau persepsi diskriminatif-baik yang bersifat eksplisit maupun subtil-menjadi penghalang utama bagi terbentuknya lingkungan kerja yang inklusif. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *discrimination* berpengaruh negatif terhadap *employee inclusion* didukung oleh hasil penelitian.

Keempat, *employee inclusion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. Karyawan yang merasa diterima, dihargai, dan dilibatkan dalam proses organisasi cenderung memiliki tingkat kesejahteraan psikologis dan emosional yang lebih tinggi. Mereka lebih bersemangat, lebih puas, dan lebih mampu menghadapi tekanan pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *employee inclusion* berpengaruh positif terhadap *employee well-being* diterima.

Kelima, *inclusive leadership* juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *employee well-being*. Kepemimpinan yang inklusif tidak hanya membangun hubungan kerja yang lebih hangat dan suportif, tetapi juga berkontribusi langsung pada peningkatan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasakan kepemimpinan inklusif cenderung memiliki rasa aman, dihargai, dan termotivasi dalam menjalankan tugas. Hipotesis mengenai

pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee well-being* dengan demikian didukung oleh hasil penelitian.

Keenam, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *employee inclusion* tidak memediasi hubungan antara *perceived diversity* dan *employee well-being*. Keberagaman yang dirasakan oleh karyawan tidak memberikan dampak signifikan terhadap kesejahteraan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan inklusi. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya praktik inklusif yang nyata, keberagaman tidak otomatis berubah menjadi sumber kesejahteraan bagi karyawan. Dengan demikian, hipotesis mediasi yang melibatkan *perceived diversity* → *employee inclusion* → *employee well-being* ditolak.

Ketujuh, *employee inclusion* terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee well-being*. Kepemimpinan inklusif tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan secara langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan rasa inklusi. Ketika pemimpin bersikap terbuka, adil, dan partisipatif, karyawan merasa lebih dilibatkan dan menjadi bagian dari organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *employee inclusion* memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee well-being* diterima.

Kedelapan, *employee inclusion* juga memediasi secara signifikan hubungan antara *discrimination* dan *employee well-being*. Meskipun diskriminasi berdampak negatif terhadap kesejahteraan, keberadaan iklim kerja yang inklusif dapat memperlemah dampak merugikan tersebut. Inklusi berfungsi sebagai penyangga yang membantu karyawan tetap merasa dihargai dan

diterima meskipun terdapat potensi perlakuan tidak adil. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *employee inclusion* memediasi hubungan antara *discrimination* dan *employee well-being* didukung oleh data.

5.2 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi penting, baik secara teoretis maupun praktis, yang dapat memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan inklusif, keberagaman, diskriminasi, inklusi karyawan, dan kesejahteraan kerja di organisasi modern.

5.2.1 Implikasi Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat model konseptual yang mengaitkan *inclusive leadership* dan *employee well-being* melalui peran mediasi *employee inclusion*. Temuan ini mendukung pandangan bahwa kepemimpinan inklusif bukan hanya memengaruhi hasil psikologis secara langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan rasa inklusi karyawan. Hasil ini memperluas teori *organizational inclusion* (Shore et al., 2018) dengan memberikan bukti empiris di konteks Indonesia, khususnya sektor manufaktur.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap literatur *diversity management* dengan menunjukkan bahwa *perceived diversity* belum tentu menghasilkan kesejahteraan tanpa dukungan inklusi yang nyata. Temuan ini menegaskan bahwa keberagaman perlu dikelola dengan pendekatan yang adaptif terhadap budaya organisasi.

Selain itu, penelitian ini menegaskan peran *employee inclusion* sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kesejahteraan kerja. Dengan demikian, studi ini memperkuat relevansi

teori sosial-psikologis yang menempatkan perasaan diterima dan dihargai sebagai fondasi kesejahteraan individu di tempat kerja.

5.2.2. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan arah yang jelas bagi manajemen PT XYZ Bekasi dalam merancang kebijakan sumber daya manusia. Pertama, perusahaan perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada nilai-nilai inklusif. Pemimpin di semua level harus dibekali kemampuan untuk mendengarkan, menghargai perbedaan, dan memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan.

Kedua, organisasi harus memperkuat sistem dan budaya anti-diskriminasi melalui kebijakan yang tegas dan transparan. Keberadaan mekanisme pelaporan yang aman dan adil akan membantu menurunkan persepsi diskriminasi yang selama ini menjadi hambatan bagi terciptanya inklusi.

Ketiga, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi terbuka. PT XYZ Bekasi disarankan untuk mengadakan forum komunikasi internal yang memungkinkan karyawan menyampaikan ide dan masukan secara langsung kepada pimpinan. Hal ini dapat memperkuat rasa keterlibatan sekaligus meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka.

Keempat, temuan penelitian menunjukkan bahwa keberagaman di tempat kerja perlu diimbangi dengan kebijakan pengelolaan yang sistematis. Perusahaan dapat memperluas program pengembangan karier yang mempertimbangkan latar belakang, pengalaman, dan potensi unik setiap

individu, sehingga keberagaman menjadi sumber inovasi, bukan sekadar simbol representasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Setiap penelitian memiliki keterbatasan yang perlu diakui agar hasilnya dapat dipahami secara proporsional. Penelitian ini tidak terlepas dari sejumlah batasan yang dapat menjadi pertimbangan bagi pembaca dan peneliti selanjutnya.

Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan yaitu PT XYZ Bekasi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda. Kondisi budaya organisasi, struktur kepemimpinan, serta karakteristik tenaga kerja di perusahaan lain dapat memberikan hasil yang berbeda. Oleh karena itu, konteks penelitian ini bersifat spesifik dan perlu dikaji ulang dalam lingkungan organisasi yang lebih beragam.

Kedua, pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif dengan desain cross-sectional. Artinya, data yang dikumpulkan menggambarkan persepsi responden pada satu waktu tertentu. Desain ini membatasi kemampuan penelitian untuk menjelaskan hubungan kausalitas yang kuat antara variabel. Penelitian dengan pendekatan longitudinal di masa mendatang akan lebih mampu menggambarkan dinamika hubungan antara *inclusive leadership*, *employee inclusion*, dan *employee well-being* secara lebih komprehensif.

Ketiga, instrumen penelitian menggunakan kuesioner berbasis persepsi individu. Hal ini membuka kemungkinan adanya bias subjektif yang dapat memengaruhi keakuratan jawaban, seperti bias keinginan sosial (*social*

desirability bias). Meskipun validitas dan reliabilitas instrumen telah diuji, bias persepsi tetap menjadi faktor yang perlu diwaspadai.

Keempat, penelitian ini tidak memasukkan variabel moderasi lain yang berpotensi memperkaya model hubungan antarvariabel. Faktor seperti budaya organisasi, masa kerja, atau tingkat kepercayaan terhadap pemimpin kemungkinan besar berpengaruh terhadap hubungan antarvariabel dalam model yang diajukan. Dengan demikian, hasil penelitian ini sebaiknya dipandang sebagai langkah awal dalam memahami dinamika kepemimpinan inklusif dan kesejahteraan karyawan di konteks lokal.

5.4 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup kajian dan memperdalam analisis terhadap variabel yang digunakan. Penelitian mendatang dapat dilakukan pada sektor industri yang berbeda, seperti jasa, pendidikan, atau pemerintahan, agar hasilnya dapat dibandingkan dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh *inclusive leadership* dan *employee inclusion* terhadap kesejahteraan karyawan.

Selain itu, penggunaan desain penelitian longitudinal disarankan agar dapat menangkap perubahan persepsi dan hubungan antarvariabel secara dinamis dari waktu ke waktu. Pendekatan ini akan memberikan pemahaman yang lebih kuat tentang arah kausalitas, khususnya mengenai bagaimana kepemimpinan inklusif membentuk inklusi dan kesejahteraan secara berkelanjutan.

Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk memasukkan variabel lain yang berpotensi memoderasi atau memediasi hubungan antarvariabel, seperti *organizational justice*, *psychological safety*, atau *employee engagement*. Variabel-variabel tersebut diyakini dapat memperkaya model konseptual dan menjelaskan secara lebih mendalam bagaimana kondisi organisasi memengaruhi kesejahteraan karyawan.

Terakhir, penelitian di masa depan diharapkan dapat mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan *mixed methods* akan memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual melalui wawancara mendalam, yang dapat menjelaskan pengalaman subjektif karyawan dalam merasakan kepemimpinan inklusif dan inklusi di tempat kerja. Dengan demikian, hasil penelitian akan memberikan kontribusi yang lebih kuat, baik bagi pengembangan teori maupun praktik manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive Leadership: Relationships with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-Being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145–1173. <https://doi.org/10.1111/apps.12230>
- Alam, M. S., & Shin, D. J. (2020). A moderated mediation model of employee experienced diversity management: openness to experience, perceived visible diversity discrimination and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(5), 733–755. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2019-0286>
- Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(8), 1222–1240. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0327>
- Alexandra, V., Ehrhart, K. H., & Randel, A. E. (2021). Cultural intelligence, perceived inclusion, and cultural diversity in workgroups. *Personality and Individual Differences*, 168. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110285>
- Asad Ali, Khan, S. K., Madiha Rais, & Hassam Gul. (2023). Impact of Perceived Diversity & Organizational Justice on Employee Well-Being: Mediating Role of Inclusion. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 3(1), 85–106. <https://doi.org/10.58661/ijssse.v3i1.76>
- Ashmawy, I. K. (2023). Inclusive Leadership for Employee Workplace Well-Being in Public Organizations. *European Conference on Management Leadership and Governance*. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1676>
- Chen, C., & Tang, N. (2018). Does perceived inclusion matter in the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 43–57. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2017-0078>
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 61–149. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0)
- Dudek, A. (2023). How Does Inclusion Impact Employees in Organisations? Literature Review. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 3(364), 23–41. <https://doi.org/10.18778/0208-6018.364.02>
- Furtado, L., de Carvalho, J. C., & Sobral, F. (2024). Inclusive Leadership: Pushing The Field Forward. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 64(5), 1–16. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240507>
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>
- Howard, E. (2024). Religious discrimination at the CJEU and the social inclusion approach. *European Labour Law Journal*. <https://doi.org/10.1177/20319525241261030>
- Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2020). Perceived diversity and employee well-being: mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 49(5), 1121–1139. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0511>
- James, K., Lovato, C., & Cropanzano, R. (1994). Correlational and Known-Group Comparison Validation of a Workplace Prejudice/Discrimination Inventory.

- Journal of Applied Social Psychology*, 199(1), 592.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb01563.x>
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., & Carvalho, S. I. (2022). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research*, 20(2), 129–147. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2021-1175>
- Jha, I. N., Pal, D., & Sarkar, S. (2024). Thriving in diversity: the role of inclusive leadership and workplace inclusion in enhancing satisfaction with life among Indian IT employees. *Journal of Management Development*, 43(5), 663–689. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2023-0269>
- Kaur, I., & Jaiswal, A. (2024). From inclusion to expression: Harnessing employee voice through inclusive leadership: *Development and Learning in Organizations*. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2024-0135>
- Kaur, H., & Jaiswal, N. (2024). The role of inclusive leadership in enhancing employee belongingness and well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 225–242. <https://doi.org/10.1002/job.2724>
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 46, Issue 9, pp. 771–797). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Kusurkar, R. A. (2024). Inclusive leadership in the health professions and health professions education. *BMJ Leader*. <https://doi.org/10.1136/leader-2023-000868>
- Lee, H. S., Kim, G. H., Jung, S. W., Lee, J. H., Lee, K. J., & Kim, J. J. (2017). The association between perceived discriminations and well-being in Korean employed workers: The 4th Korean working conditions survey. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 29(1). <https://doi.org/10.1186/s40557-017-0205-9>
- Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management and Marketing*, 19(2), 336–361. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0015>
- Monteiro, E., & Joseph, J. (2022). Establishing Healthy Workplaces: A Case Study on the Employee Well-Being Initiatives in the IT Sector. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE) A Refereed International Journal of Srinivas University*, 6(2), 2581–6942. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7178352>
- Murtiasih, M., Junaidi, A. R., Dewantoro, D. A., & Muchamad Irvan. (2024). An Analysis Of Social Discrimination Forms Of Workplace Inclusion For People With Disabilities: A Literature Study. *Inclusive Education*, 2(1), 87–94. <https://doi.org/10.57142/inclusion.v2i1.38>
- Naseer, S., Bouckenoghe, D., Syed, F., & Haider, A. (2023). Power of inclusive leadership: Exploring the mediating role of identity-related processes and conditional effects of synergy diversity climate in nurturing positive employee behaviors. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.37>
- Pervaiz, H., Khan Afridi Assistant Professor, F., & Qayyum Gill, W. (2024). Impact of Workplace Discrimination on Employee's Wellbeing with Moderating Role of Situational Leadership. *Journal of Business and Tourism*, 10. <https://doi.org/10.34260/jbt.v10i01.292>

- Ramdas, V., & Sudha, G. (2025). The Impact of Perceived Discrimination on the Job Satisfaction among Employees with Disability: A Study of Banking Sector. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(1), 128–137. <https://doi.org/10.9734/ajeaba/2025/v25i11638>
- Sachdeva, U. (2024). LGBTQIA+ Individuals Face Significant Employment Disparities Due to Discrimination, Limited Job Opportunities, and Lack of Inclusive Policies. to Address this, We Must Create Innovative Solutions for Equal Access to Employment, Supportive Workplaces, and Career Success": In India. *International Journal For Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i05.28106>
- Sharma, A., & Bhambri, S. (2024). Prejudice and Discrimination: Barriers to Social Inclusion. *International Journal For Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i02.18235>
- Triana, M. del C., Jayasinghe, M., & Pieper, J. R. (2015). Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 491–513. <https://doi.org/10.1002/job.1988>
- Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., Ahmed, U., & Pahi, M. H. (2024). Inclusive leadership, employee performance and well-being: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(2), 231–250. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0159>
- Wang, M. L., Poulin, O., & McKinney, H. (2024). Aligning Employee Health and Diversity, Equity, and Inclusion Initiatives in the Workplace: A Call for Synchronization. In *American Journal of Health Promotion*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/08901171241233398>
- Yu, H. H., & Lee, D. (2024). LGBTQ+ officers in US federal service: an examination of workplace inclusion and experiencing sex-based discrimination. *Policing and Society*, 34(4), 321–337. <https://doi.org/10.1080/10439463.2023.2269290>
- Yu, J., & Lee, S. (2024). Workplace discrimination and psychological well-being: The buffering role of inclusion climate. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(1), 145–162. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09892-0>
- Yuming, C., & Zhuoxin, L. (2022). The Impact of Inclusive Leadership on Employee Well-being: The Mediating Role of Organizational Trust. *Business and Management Studies*, 8(1), 10. <https://doi.org/10.11114/bms.v8i1.5568>

LAMPIRAN

Lampiran 1

KUISIONER PENELITIAN

Judul Penelitian: Keberagaman yang Dipersepsikan, Kepemimpinan Inklusif, dan Diskriminasi: Model Mediasi Inklusi karyawan terhadap Kesejahteraan Karyawan

Identitas Responden

- 1 Nama:
- 2 Jenis Kelamin:
☐ Laki-laki ☐ Perempuan
- 3 Usia:
☐ < 25 tahun ☐ 26–35 tahun ☐ 36–45 tahun ☐ > 45 tahun
- 4 Lama Bergabung dalam Perusahaan:
☐ < 1 tahun ☐ 1–3 tahun ☐ > 3 tahun

Petunjuk Pengisian

Berikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Anda terhadap setiap pernyataan berikut.

Skala:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Perceived Diversity

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Dalam pekerjaan saya, saya berinteraksi dengan orang lain yang usianya lebih tua atau lebih muda dari saya sekitar ± 10 tahun atau lebih.					
2	Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang menganut agama berbeda dengan saya					
3	Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki latar belakang pendidikan berbeda dari saya.					
4	Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki pengalaman kerja ± 5 tahun lebih sedikit atau lebih banyak dibandingkan saya.					
5	Dalam pekerjaan saya, Saya bekerja dengan rekan yang memiliki kategori pekerjaan yang berbeda dari saya.					

Inclusive Leadership

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin saya benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.					
2	Pemimpin saya peduli terhadap kepuasan umum saya di tempat kerja.					
3	Pemimpin saya memperlakukan saya setara seperti yang lain, tanpa diskriminasi.					
4	Pemimpin saya menunjukkan bahwa anggota kelompok yang berbeda (misalnya disabilitas, minoritas) tidak distereotipkan dan diperlakukan setara					
5	Pemimpin saya menggunakan saran kelompok untuk membuat keputusan yang berdampak pada kami.					
6	Pemimpin saya menghargai atribut unik saya (kemampuan, kecerdasan, talenta, dll).					
7	Pemimpin saya memberi dorongan dan dukungan emosional agar saya terus menyampaikan ide baru					

Discrimination

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Di tempat saya bekerja, semua orang diperlakukan sama, terlepas dari kelompok ras/etnis mereka.					
2	Tidak ada diskriminasi di pekerjaan saya saat ini.					
3	Di tempat saya bekerja, orang-orang dari kelompok ras dan etnis yang berbeda bergaul dengan baik satu sama lain.					
4	Di tempat saya bekerja, promosi dan penghargaan tidak dipengaruhi oleh keanggotaan dalam kelompok ras atau etnis tertentu.					

Employee Inclusion

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Organisasi ini memiliki lingkungan yang tidak mengancam, di mana individu merasa aman untuk menunjukkan jati diri mereka yang sebenarnya.					
2	Organisasi ini memiliki budaya di mana karyawan menghargai perbedaan yang					

	dibawa oleh setiap individu ke dalam lingkungan kerja					
3	Proses evaluasi kinerja di organisasi ini berlangsung secara adil					
4	Organisasi ini berinvestasi dalam pengembangan seluruh karyawannya.					
5	Organisasi ini menyediakan cara yang aman bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan mereka.					
6	Mampu bekerja dengan baik bersama karyawan dari latar belakang yang beragam.					
7	Bertanggung jawab untuk mendorong kinerja tinggi dari seluruh anggota timnya.					

Employee Well-Being

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang baik					
2	Saya mendapatkan kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya.					
3	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bukanlah hal yang sepele, melainkan sesuatu yang benar-benar bermakna.					
4	Saya mengerjakan suatu tugas secara utuh dan lengkap.					
5	Di tempat saya bekerja, semua orang diperlakukan sama, terlepas dari kelompok ras/etnis mereka.					
6	Atasan saya mendorong bawahannya untuk bekerja secara tim.					
7	Saya dapat mengandalkan rekan kerja saya untuk mendukung saya di tempat kerja.					

Lampiran 2 Hasil Kuisisioner Penelitian

PD1	PD2	PD3	PD4	PD5	IL1	IL2	IL3	IL4	IL5	IL6	IL7	D1	D2	D3	D4	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6	EB7		
3	4	5	5	5	3	2	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4		
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4		
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3		
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3		
5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	
5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	3	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
5	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	
5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
5	3	3	4	2	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	3		
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
4	2	2	4	4	5	4	5	4	2	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
4	3	2	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	5	4</																											

Lampiran 3 Uji Validitas Convergent dengan Loading Factor

	D	EB	EI	IL	PD
D1	0,839				
D2	0,897				
D3	0,883				
D4	0,703				
EB1		0,782			
EB2		0,805			
EB3		0,723			
EB4		0,772			
EB5		0,765			
EB6		0,656			
EB7		0,633			
EI1			0,754		
EI2			0,837		
EI3			0,803		
EI4			0,816		
EI5			0,748		
EI6			0,896		
EI7			0,796		
IL1				0,789	
IL2				0,798	
IL3				0,788	
IL4				0,800	
IL5				0,734	
IL6				0,733	
IL7				0,798	
PD1					0,681
PD2					0,721
PD3					0,765
PD4					0,855
PD5					0,676

Lampiran 4 Uji Validitas Convergent dengan Nilai AVE

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
D	0,849	0,850	0,800	0,695
EB	0,853	0,857	0,888	0,533
EI	0,903	0,906	0,923	0,832
IL	0,893	0,897	0,916	0,609
PD	0,800	0,819	0,859	0,552

Lampiran 5 Hasil Uji Discriminant Validity dengan Metode HTMT

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
EB <-> D	0,721
EI <-> D	0,807
EI <-> EB	0,840
IL <-> D	0,665
IL <-> EB	0,647
IL <-> EI	0,677
PD <-> D	0,389
PD <-> EB	0,389
PD <-> EI	0,341
PD <-> IL	0,432

Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Berdasarkan Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan rho A

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
D	0,849	0,850	0,800
EB	0,853	0,857	0,888
EI	0,903	0,906	0,923
IL	0,893	0,897	0,916
PD	0,800	0,819	0,859

Lampiran 7 Nilai Koefisien Determinasi (R-Square) pada Variabel Endogen

	R-square	R-square adjusted
EB	0,567	0,565
EI	0,564	0,558

Lampiran 8 Hasil Hubungan Antar Konstruk dengan effect size (f^2)

	f-square
D -> EI	0,427
EI -> EB	1,310
IL -> EI	0,118
PD -> EI	0,001

Lampiran 9 Nilai Q^2 Predict dan Interpretasi Prediktif Variabel Endogen

	Q^2 predict
EB	0,429
EI	0,531

Lampiran 10 Hasil Evaluasi Model Fit (SRMR dan Item Tambahan)

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,085	0,089
d_ULS	3,398	3,683
d_G	1,380	1,396
Chi-square	1392,528	1400,497
NFI	0,680	0,678

Lampiran 11 Statistik Kolinearitas (Variance Inflation Factor-VIF)

	VIF
D1	2,338
D2	3,035
D3	2,648
D4	1,382
EB1	2,103
EB2	2,431
EB3	1,715
EB4	7,774
EB5	7,949
EB6	1,403
EB7	1,342
EI1	2,120
EI2	2,606
EI3	2,390
EI4	2,389
EI5	2,145
EI6	2,647
EI7	2,473
IL1	2,259
IL2	2,402
IL3	2,090
IL4	2,261
IL5	1,900
IL6	1,979
IL7	2,077
PD1	1,347
PD2	1,567
PD3	1,695
PD4	1,975
PD5	1,637

Lampiran 12 Hasil Uji Signifikansi Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
D → B	0.338	0.542	0.061	5.516	0.000
B → EB	0.251	0.256	0.030	8.418	0.000
IL → B	0.287	0.290	0.066	4.350	0.000
PD → B	0.021	0.022	0.062	0.345	0.730

Lampiran 13 Hasil Uji Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
IL → B → EB	0.216	0.219	0.052	4.134	0.000
PD → EI → EB	0.018	0.017	0.047	0.382	0.702
D → B → EB	0.405	0.410	0.051	7.916	0.000