

**PERAN *INCLUSIVE LEADERSHIP* TERHADAP *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT*, *EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT*,
DAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*: STUDI MEDIASI *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT* PADA PERUSAHAAN PROPERTY
DI BALIKPAPAN**

SKRIPSI



DISUSUN OLEH:

Nama : Yusril Jazuli

Nomor Mahasiswa : 18311504

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

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

2025

**PERAN *INCLUSIVE LEADERSHIP* TERHADAP *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT*, *EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT*,
DAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*: STUDI MEDIASI *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT* PADA PERUSAHAAN PROPERTY
DI BALIKPAPAN**

SKRIPSI

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir untuk
memperoleh gelar sarjana strata 1 di program studi Manajemen Fakultas
Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia**



DISUSUN OLEH:

Nama : Yusril Jazuli
Nomor Induk : 18311504
Program Studi : Manajemen
Bidang konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya anggap menerima hukuman atau sanksi apa pun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 24 Juli 2025



Yusril Jazuli

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PERAN *INCLUSIVE LEADERSHIP* TERHADAP *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT*, *EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT*,
DAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*: STUDI MEDIASI *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT* PADA PERUSAHAAN PROPERTY
DI BALIKPAPAN**

Nama Peneliti : Yusril Jazuli
Nomor Induk Mahasiswa : 18311504
Program Studi : Manajemen
Bidang konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, Juli 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Nabila Kharimah Vedy, S.I.A, M.S.M

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kepada kedua orang tua hebat saya Bapak dan Mama. Terima kasih atas segala doa, dukungan, semangat dan bantuan untuk saya. Terima kasih juga atas segala nasihat yang selalu diberikan walau kadang pikiran kita tidak sejalan. Untuk Bapak dan Mama bukan sosok yang beruntung untuk merasakan bangku kuliah, namun atas usaha dan kerja keras memberikan saya semangat untuk menyelesaikan pendidikan sampai sarjana dan yang terakhir untuk gelar sarjana ini saya persembahkan untuk Bapak dan Mama.

MOTTO

“ Orang yang tidak mau mengambil risiko biasanya harus puas dengan yang tersisa oleh mereka yang berani mengambil risiko “

(Andrew Carnegie)

**PERAN *INCLUSIVE LEADERSHIP* TERHADAP *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT*, *EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT*,
DAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*: STUDI MEDIASI *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT* PADA PERUSAHAAN PROPERTY
DI BALIKPAPAN**

Yusril Jazuli

Universitas Islam Indonesia

18311504@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Industri properti merupakan sektor strategis yang berperan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, khususnya di Kalimantan Timur yang mengalami lonjakan pembangunan seiring dengan penetapan sebagai lokasi Ibu Kota Negara (IKN). Di tengah pertumbuhan ini, tantangan utama yang dihadapi perusahaan adalah pengelolaan sumber daya manusia, terutama *employee work engagement* dan *innovative work behavior*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *affective organizational commitment*, *employee work engagement*, dan *innovative work behavior* di industri properti, serta menelaah peran mediasi *affective organizational commitment* dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan pendekatan *non probability sampling* yang berjumlah 51 responden. Data dikumpulkan dengan penyebaran kuesioner yang kemudian diolah menggunakan Smart-PLS 3 dengan teknik analisis *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *inclusive leadership* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*, *employee work engagement*, dan *innovative work behavior*. Sementara variabel *affective organizational commitment* berhasil memediasi pengaruh antara *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement*.

Kata kunci: *Inclusive Leadership, Affective Organizational Commitment, Employee Work Engagement, Innovative Work Behavior*

**THE ROLE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON AFFECTIVE
ORGANIZATIONAL COMMITMENT, EMPLOYEE ENGAGEMENT IN
WORK, AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: A MEDIATION
STUDY OF AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN
PROPERTY COMPANIES IN BALIKPAPAN**

Yusril Jazuli

Islamic University of Indonesia

18311504@students.uui.ac.id

ABSTRACT

The property industry is a strategic sector that plays an important role in supporting national economic growth, particularly in East Kalimantan, which has experienced a surge in development following its designation as the location of the new national capital (IKN). Amid this growth, the main challenge faced by companies is human resource management, particularly employee work engagement and innovative work behavior. This study aims to analyze the influence of inclusive leadership on affective organizational commitment, employee work engagement, and innovative work behavior in the real estate industry, as well as to examine the mediating role of affective organizational commitment in the relationship between inclusive leadership and employee work engagement. This is a quantitative study using a non-probability sampling technique with a sample size of 51 respondents. Data were collected through the distribution of questionnaires, which were then analyzed using Smart-PLS 3 with the Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique. The results of this study indicate that the inclusive leadership variable has a positive and significant impact on affective organizational commitment, employee work engagement, and innovative work behavior. Meanwhile, the affective organizational commitment variable successfully mediates the influence of inclusive leadership on employee work engagement.

Keywords: *Inclusive Leadership, Affective Organizational Commitment, Employee Work Engagement, Innovative Work Behavior*

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “ **PERAN *INCLUSIVE LEADERSHIP* TERHADAP *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT, EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT, DAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*: STUDI MEDIASI *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT* PADA PERUSAHAAN PROPERTY DI BALIKPAPAN** ”.

Penulisan skripsi ini merupakan sebagian salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada program studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari penuh bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit untuk menyelesaikannya. Penulis memperoleh banyak doa, dukungan, pengarahan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, izinkan penulis untuk mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Allah SWT. yang selalu memberikan rahmat, hidayah, kesehatan, rizki, dan selalu memberikan kesabaran serta kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Nabila Kharimah Vedy, S.I.A, M.S.M. Selaku dosen pembimbing yang selalu meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.

3. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, atas ilmu dan bantuannya selama proses perkuliahan.
4. Mama (Ijum), Bapak (Jamri), Kakak (dr. Yuni Rachmadani), Adik (Yusuf Jazuli dan Kean al daffa fortun), dan anggota keluarga lain yang telah membantu dalam doa dan semangat.
5. Yusril Jazuli atau penulis yang telah mampu berusaha keras dan berjuang sejauh ini. Terima kasih sudah bertahan, berjuang dan tidak menyerah meskipun rasa lelah, keraguan dan malas sering kali datang menghampiri.
6. Semua pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu bantuannya baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata penulis berharap semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Kritik dan saran kami hargai demi penyempurnaan penulisan serupa di masa yang akan datang. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan informasi dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Yogyakarta, 24 Juli 2025

Penulis



Yusril Jazuli

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	15
1.3. Tujuan Penelitian.....	16
1.4. Manfaat Penelitian	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
2.1. Landasan Teori	18
2.1.1 <i>Inclusive Leadership</i>	18
2.1.2 <i>Employee Work Engagement</i>	22
2.1.3 <i>Affective Organizational Commitment</i>	26
2.1.4 <i>Innovative Work Behavior</i>	30
2.2 Penelitian Terdahulu	34
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	44
2.3.1 Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Affective Organizational Commitment</i> 44	
2.3.2 Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Employee Work Engagement</i>	45
2.3.3 Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	46
2.3.4 Pengaruh <i>Affective Organizational Commitment</i> terhadap <i>Employee Work Engagement</i>	48

2.3.5 Pengaruh <i>Affective Organizational Commitment</i> dalam Memediasi Hubungan antara <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Employee Work Engagement</i>	49
2.4 Model penelitian	51
2.5 Hipotesis	51
BAB III METODE PENELITIAN.....	53
3.1 Desain Penelitian	53
3.1.1 Pendekatan Penelitian.....	53
3.1.2 Objek Penelitian.....	53
3.2 Populasi dan Sampel.....	54
3.2.1 Populasi	54
3.2.2 Sampel	54
3.3 Teknik Pengumpulan Sampel	55
3.4 Data dan Sumber Data	56
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.6 Variabel dan Pengukuran Variabel	57
3.6.1 Variabel Dependen	57
3.6.2 Variable Mediasi.....	61
3.6.3 Variable Independen.....	62
3.7 Teknik Analisis Data	64
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	64
3.7.2 Uji Reliabilitas Dan Validitas	64
3.7.3 Analisis <i>Structural Equation Modeling – Partial Least Squares</i> (SEM-PLS).....	66
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	70
4.1 Gambaran Umum Responden	70
4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
4.1.2 Responden Berdasarkan Usia	71
4.1.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	72
4.1.4 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	73
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	74
4.3 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	79
4.3.1 Uji <i>Outer Model</i>	79
4.3.2 Uji <i>Inner Model</i>	84
4.3.3 Uji Hipotesis	88

4.4 Pembahasan	92
4.4.1 <i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>affective organizational commitment</i>	92
4.4.2 <i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee work engagement</i>	94
4.4.3 <i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i>	95
4.4.4 <i>Affective organizational commitment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee work engagement</i>	96
4.4.5 <i>Affective organizational commitment</i> memediasi pengaruh <i>inclusive leadership</i> secara positif dan signifikan terhadap <i>employee work engagement</i>	98
BAB V PENUTUP	100
5.1 Kesimpulan	100
5.2 Implikasi dan Manfaat Penelitian	101
5.2.1 Implikasi Penelitian	101
5.2.2 Manfaat Penelitian	102
5.3 Keterbatasan Penelitian	103
5.4 Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	113

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Kalimantan Timur (2023–2024).....	2
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel 3.1 Skala Likert	57
Tabel 3.2 Tabel Indikator Employee Work Engagement	59
Tabel 3.3 Tabel Indikator Innovative Work Behavior	60
Tabel 3.4 Tabel Indikator affective organizational commitment	62
Tabel 3.5 Tabel indikator Inclusive Leadership	64
Tabel 4.1 Rentang Skala Mean.....	74
Tabel 4.2 Analisis Dekskriptif Variabel Inclusive Leadership.....	74
Tabel 4.3 Analisis Dekskriptif Variabel Affective Organizational Commitment ...	76
Tabel 4.4 Analisis Dekskriptif Variabel Employee Work Engagement.....	77
Tabel 4.5 Analisis Dekskriptif Variabel Innovative Work Behavior	78
Tabel 4.6 Nilai Loading Factor.....	80
Tabel 4.7 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	81
Tabel 4.8 Nilai Cross Loading.....	82
Tabel 4.9 Nilai Fornell-Larcker Criterion	83
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Reliabilitas	84
Tabel 4.11 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)	85
Tabel 4.12 Nilai Relevansi Prediktif	86
Tabel 4.13 Hasil Uji Kesesuaian Model.....	87
Tabel 4.14 Path Coefficient	89
Tabel 4.15 Specific Indirect Effects	91
Tabel 4.16 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	92

DAFTAR GAMBAR

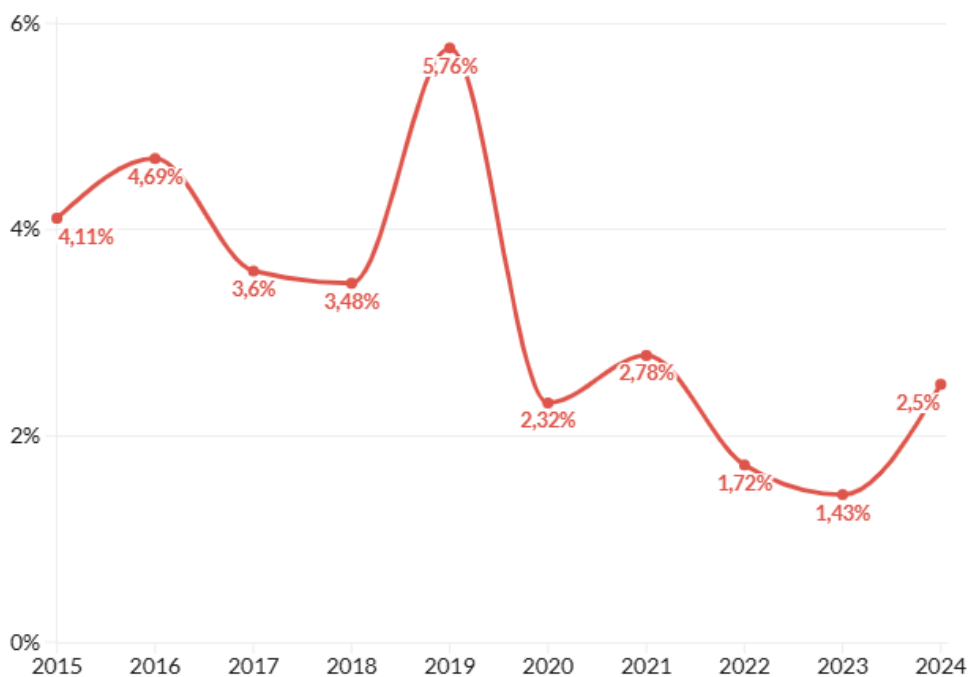
Gambar 1.1 Pertumbuhan PDB Sektor Real Estat di Indonesia.....	1
Gambar 1.2 Pertumbuhan Ekonomi Kaltim 2024 (2017–2024).....	2
Gambar 1.3 Tingkat Employee Engagement di Indonesia (Agregat 2022–2024) ..	4
Gambar 1.4 Tren Global Employee Engagement dan Actively Disengaged (2010–2024).....	5
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	71
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	72
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	73
Gambar 4.5 Model Struktural Penelitian	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri properti merupakan salah satu pilar strategis dalam pembangunan ekonomi Indonesia yang menopang pertumbuhan nasional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), sektor real estat menyumbang Rp520,7 triliun terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dengan laju pertumbuhan sebesar 2,5% pada tahun 2024. Meskipun, pada tahun 2023 sempat mengalami perlambatan sebesar 1,43 % (Putri, 2025).



Gambar 1.1 Pertumbuhan PDB Sektor Real Estat di Indonesia (2015–2024)

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2024



Gambar 1.2 Pertumbuhan Ekonomi Kaltim 2024 (2017–2024)

Sumber: Badan Pusat Statistik (2025)

Salah satu kawasan yang menunjukkan pertumbuhan signifikan adalah Kalimantan, terutama dengan ditetapkannya Kalimantan Timur sebagai lokasi pembangunan Ibu Kota Negara (IKN). Pertumbuhan ekonomi di Kalimantan Timur menurut Badan Pusat Statistik (2025) menunjukkan tren positif yaitu mencapai 6,17%. Hal ini menandakan bahwa pertumbuhan ekonomi bisa mendorong berkembangnya sektor-sektor lain termasuk sektor konstruksi.

Tabel 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Kalimantan Timur (2023–2024)

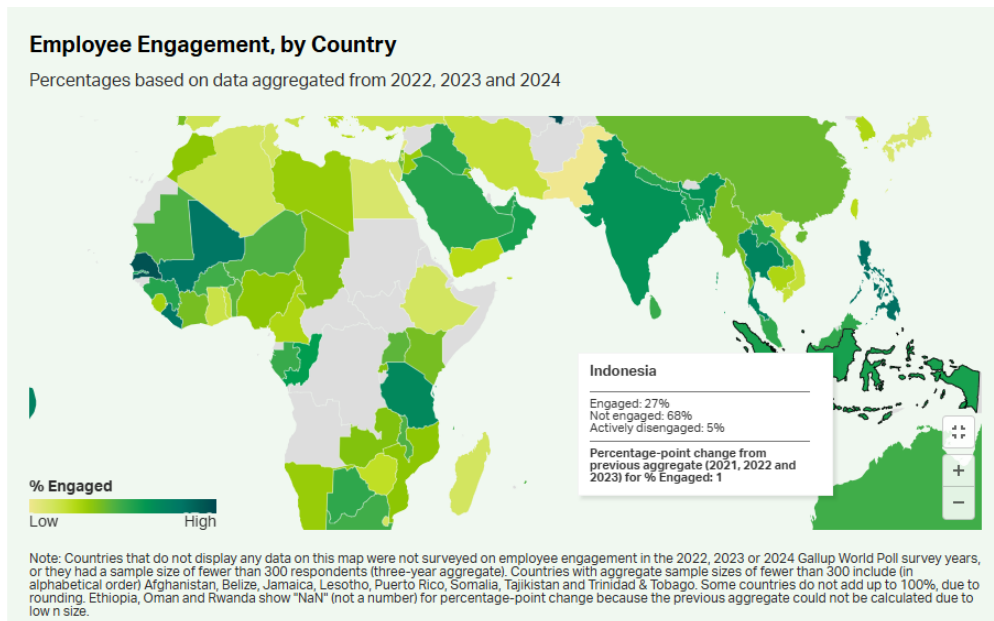
Tahun/Triwulan	Pertumbuhan Ekonomi (y-on-y)	PDRB ADHK (Rp triliun)	Sektor Konstruksi (Pertumbuhan y-on-y)
2023 (Tahunan)	6,22%	537,63	12,63% (Q4)
Q1 2024	7,26%	139,02	-
Q2 2024	5,85%	141,34	-
Q3 2024	5,52%	143,17	-
2024 (Tahunan)	6,17%	570,82	13,60%

Sumber: Badan Pusat Statistik (2025)

Pada tahun 2024, sektor konstruksi tumbuh sebesar 13,60%, menandakan peningkatan aktivitas pembangunan, termasuk proyek-proyek perumahan dan infrastruktur (lihat tabel 1.1). Peningkatan signifikan dalam sektor konstruksi dan investasi fisik menunjukkan tren positif dalam pembangunan properti di Kalimantan Timur. Pertumbuhan ekonomi yang stabil dan peningkatan daya beli masyarakat turut mendukung perkembangan sektor ini. Pembangunan infrastruktur, kawasan permukiman, dan sektor komersial yang semakin dipercepat di wilayah ini menjadikan Kalimantan Timur sebagai pusat baru dalam industri properti nasional (Desfiandri Rahmadani Amri & Zulkipli Lessy, 2024). Namun, di tengah ekspansi tersebut, tantangan utama yang muncul pada level organisasi atau perusahaan adalah terkait aspek sumber daya manusia, terutama menyangkut keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) (Zhafira & Ertika, 2025) *work engagement*. sumber *innovative work behavior* (Zhafira & Ertika, 2025; Hartono & Yulianti 2024)

Employee engagement memegang peranan penting sebagai determinan kinerja dan inovasi organisasi. Sayangnya, meskipun Indonesia memiliki skor *engagement* yang tergolong lebih tinggi dibandingkan rata-rata global, tren peningkatan karyawan yang tidak *engaged* menjadi sinyal bahaya bagi organisasi. Berdasarkan laporan Gallup, 27% karyawan Indonesia tergolong *engaged* (terlibat aktif dan bersemangat dalam pekerjaan), sedangkan 68% *not engaged* (bekerja secara pasif tanpa keterlibatan emosional), dan 5% *actively disengaged* (secara aktif tidak puas dan bisa berdampak negatif terhadap lingkungan kerja). Ini menandakan

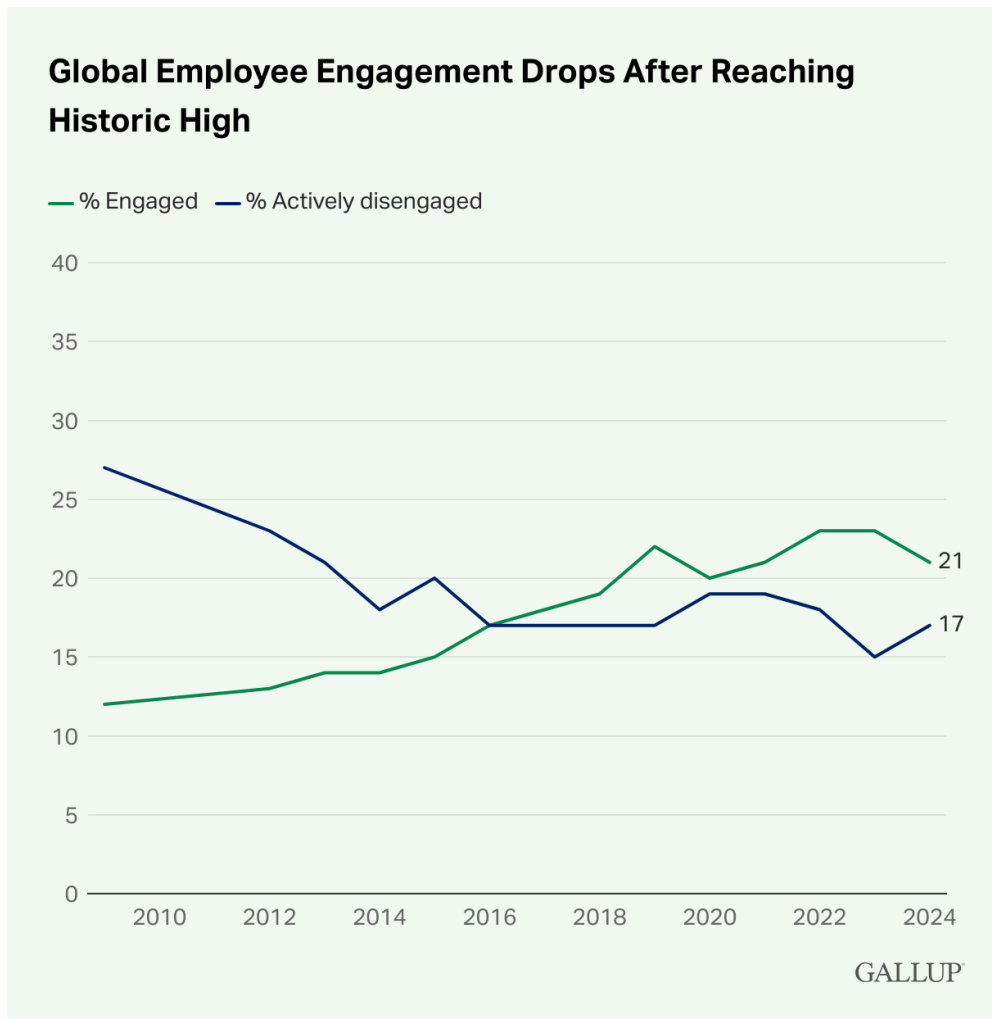
bahwa sebagian besar tenaga kerja tidak memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan atau organisasinya (Gallup, 2024).



Gambar 1.3 Tingkat Employee Engagement di Indonesia (Agregat 2022–2024)

Sumber: Gallup, State of the Global Workplace Report (2024)

Kondisi tersebut selaras dengan tren global yang menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* sempat mencapai titik tertinggi. Namun tren global tersebut mengalami penurunan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan *engagement* bersifat lintas negara dan sistemik, serta harus direspons dengan strategi SDM yang holistik (Gallup, 2024).



Gambar 1.4 Tren Global Employee Engagement dan Actively Disengaged (2010–2024)

Sumber: Gallup, 2024

Transformasi global di bidang teknologi, demografi, budaya kerja, dan ekonomi telah menciptakan lanskap baru yang menuntut adaptasi cepat dan inovasi berkelanjutan. Di era ekonomi berbasis pengetahuan ini, kreativitas dan inovasi karyawan menjadi aset utama yang harus dikelola secara strategis. Organisasi yang tidak mampu menjaga keterlibatan dan menumbuhkan perilaku inovatif karyawan berisiko kehilangan daya saing di tengah intensitas kompetisi global yang tinggi (Purwoasih & Nugrohoseno, 2024).

Maka dari itu, studi ini penting dilakukan untuk menganalisis hubungan antara *employee engagement* dan *innovative work behavior* dalam konteks industri properti di Kalimantan. Dengan meningkatnya kebutuhan akan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten tetapi juga inovatif, pemahaman terhadap faktor-faktor yang membentuk keterlibatan karyawan akan menjadi dasar bagi pengembangan strategi SDM yang efektif dan berkelanjutan (Zhafira & Ertika, 2025).

Dalam menciptakan kinerja yang unggul perusahaan dan organisasi perlu mengelola sumber daya manusia secara optimal melalui implementasi nilai-nilai inovatif dan penerapan sistem manajemen personalia yang efektif. Akan tetapi, pengelolaan sumber daya tidak hanya sebatas pada peningkatan kemampuan teknis melainkan penciptaan budaya kerja yang mendukung keberagaman, keterlibatan, dan komitmen emosional karyawan (Ha & Lee, 2022). Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan yang kuat agar organisasi mampu mewujudkan keberagaman, keterlibatan, dan komitmen emosional karyawan (Luu et al., 2019).

Dalam hal ini, kepemimpinan telah diakui secara luas sebagai faktor determinan keberhasilan organisasi, terutama dalam kaitannya dengan peningkatan keterlibatan kerja karyawan dan komitmen afektif terhadap organisasi (Ly, 2024). Pengakuan ini menjadi semakin relevan mengingat organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang semakin kompleks akibat globalisasi dan intensifikasi persaingan kini sangat bergantung pada perilaku kerja inovatif dari para karyawannya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif memegang peranan

sentral dalam mendorong inovasi serta menjamin keberhasilan organisasi dalam merespons berbagai tantangan tersebut (Surucu et al., 2023).

Seiring dengan kebutuhan akan kepemimpinan yang adaptif dan responsif, konsep *Inclusive Leadership* (IL) muncul sebagai pendekatan yang semakin relevan. Kepemimpinan inklusif merupakan gaya kepemimpinan yang menonjolkan keterbukaan, ketersediaan, serta kepedulian terhadap keberagaman latar belakang dan kebutuhan individu dalam suatu organisasi (Fagan et al., 2022). Dalam peranannya, pemimpin inklusif menciptakan suasana kerja yang aman secara psikologis, sehingga setiap anggota merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan (Yousaf et al., 2022). Sejumlah studi terdahulu menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan ini berkontribusi positif terhadap perilaku kerja yang lebih konstruktif, peningkatan kinerja, serta keterlibatan karyawan yang lebih tinggi (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022).

Meski demikian, tantangan signifikan masih dihadapi organisasi dalam membangun budaya kerja yang benar-benar inklusif, serta dalam memahami secara konkret bagaimana gaya kepemimpinan ini dapat mempengaruhi keterlibatan dan komitmen karyawan dalam jangka panjang (Cenkci et al., 2021).

Kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) semakin menjadi fokus utama dalam praktik manajemen organisasi modern karena kemampuannya menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, inklusif, dan suportif. Kepemimpinan inklusif ditandai oleh sikap keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan pemimpin dalam memenuhi kebutuhan beragam karyawan secara individual (Surucu et al., 2023). Pemimpin inklusif tidak hanya responsif terhadap kepentingan dan harapan

karyawan, tetapi juga aktif memberdayakan mereka serta memfasilitasi pengembangan ide dan inovasi dalam organisasi. Dengan menciptakan suasana psikologis yang aman dan menghargai partisipasi setiap anggota, kepemimpinan inklusif mendorong rasa dihargai dan keterlibatan yang lebih dalam dari karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan performa individu dan organisasi secara keseluruhan (Vakira et al., 2023).

Employee work engagement menjadi salah satu faktor utama yang menunjukkan keberhasilan pengaruh kepemimpinan inklusif ini. Keterlibatan kerja karyawan ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, dimana *vigor* merefleksikan ketangguhan mental dan dedikasi tinggi. *Dedication* menggambarkan antusiasme dan kebanggaan dalam pekerjaan, dan *absorption* menunjukkan keterlibatan penuh serta kenikmatan dalam menjalankan tugas. Tingkat keterlibatan yang tinggi berkorelasi dengan produktivitas yang meningkat, kebahagiaan dalam bekerja, serta efektivitas kerja yang lebih baik (Cenkci et al., 2021).

Menurut teori *Job Demands-Resources* (JD-R), dukungan dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan merupakan sumber daya penting yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Saat karyawan merasa didukung oleh pemimpinnya, kebutuhan dasar kemanusiaan mereka terpenuhi, yang meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih keras, berdedikasi, dan tenggelam dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan inklusif bukan hanya memfasilitasi inovasi dan partisipasi karyawan, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam membangun keterlibatan kerja yang berkelanjutan, yang sangat penting bagi

organisasi untuk tetap kompetitif dan berhasil di tengah dinamika persaingan global saat ini (Purwoasih & Nugrohoseno, 2024).

Sejalan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin inklusif seorang pemimpin dalam menjalankan perannya dengan sikap terbuka, aksesibel, dan perhatian terhadap keberagaman kebutuhan karyawan semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan inklusif tidak hanya mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga secara langsung meningkatkan motivasi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Aslan et al., 2021; Ly, 2024; Cenkci et al., 2021; dan Vakira et al., 2023).

Kepemimpinan inklusif juga berpengaruh terhadap komitmen afektif organisasi (Wang et al., 2020). Pemimpin yang bersikap terbuka, mendengarkan pendapat karyawan, dan menghargai keberagaman dapat menumbuhkan rasa dihargai dan diakui dalam diri karyawan, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Komitmen afektif adalah perasaan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Perasaan ini muncul karena karyawan merasa memiliki, dihargai, dan ingin berkontribusi secara sukarela (Pangaribuan & Salendu, 2022). Komitmen afektif penting karena dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap berbagai perilaku positif di tempat

kerja, seperti berbagi pengetahuan dan keberanian untuk menyampaikan pendapat (*voice behaviour*). Ketika pemimpin memberikan kepercayaan, dukungan, dan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab lebih terhadap organisasi. Hal ini mendorong karyawan untuk merasa lebih loyal, bertanggung jawab, dan proaktif dalam mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen afektif menjadi jembatan penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan positif dengan perilaku kerja yang konstruktif dan sukarela (Fatoki, 2024).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan inklusif mampu membangun rasa percaya dan penghargaan pada karyawan, sehingga meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Dengan adanya rasa dihargai dan didukung, karyawan merasa lebih terlibat secara emosional dan memiliki motivasi yang lebih kuat untuk berkontribusi kepada organisasi secara penuh (Srimulyani et al., 2023; Wang et al., 2020; Khalid et al., 2024; Ly, 2024).

Kepemimpinan inklusif juga erat kaitannya dengan perilaku kerja yang inovatif (Celik et al., 2024). Gaya kepemimpinan ini menempatkan pemimpin sejajar dengan anggota tim, serta mendorong pemahaman terhadap berbagai perspektif dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin inklusif menyediakan sumber daya, waktu, dan dukungan yang diperlukan agar perilaku inovatif muncul dan berkembang. Mereka juga berbagi kekuasaan, mendorong pembelajaran, serta menghargai cara berpikir berbeda dari anggota organisasi. Dengan demikian,

kepemimpinan inklusif memainkan peran kunci dalam membentuk lingkungan yang kondusif bagi inovasi dan mendorong terciptanya ide-ide baru dalam organisasi (Fatkhurahman, 2023). Perilaku kerja inovatif merupakan serangkaian aktivitas yang meliputi pembuatan, promosi, dan realisasi ide-ide baru terkait teknologi, proses, teknik, atau produk. Perilaku ini tidak hanya menghasilkan gagasan baru, tetapi juga mengimplikasikan implementasi ide tersebut dalam pekerjaan sehari-hari untuk mendorong perubahan cara kerja dengan mengadopsi prosedur dan teknik baru dalam menyelesaikan tugas. Munculnya ide-ide inovatif seringkali dipicu oleh persepsi masalah dalam pekerjaan, ketidaksesuaian, dan tren yang berkembang, serta didukung oleh keterlibatan aktif karyawan dalam kegiatan sosial yang membangun kekuatan kelompok guna merealisasikan gagasan tersebut. Namun, perilaku inovatif tidak muncul secara otomatis, melainkan sangat bergantung pada dukungan kepemimpinan yang memfasilitasi dan mendorong proses kreatif ini (Andani & Wibawa, 2022).

Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan suportif. Lingkungan seperti ini memberikan ruang bagi karyawan untuk berekspresi, mengemukakan ide, dan bereksperimen tanpa rasa takut akan penolakan atau sanksi. Dengan adanya dukungan dan penghargaan terhadap keberagaman pemikiran, karyawan menjadi lebih termotivasi untuk mengembangkan gagasan-gagasan baru dan mewujudkan inovasi dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan perilaku inovatif dengan menumbuhkan

budaya organisasi yang menghargai kreativitas, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan (Javed et al., 2021; Aslan et al., 2024; Surucu et al., 2023; dan Celik et al., 2024).

Dalam konteks penelitian ini, penting untuk memahami bagaimana peran kepemimpinan inklusif memengaruhi berbagai aspek psikologis dan perilaku karyawan yang menjadi fokus utama, yaitu *Affective Organizational Commitment* (AOC), *Work Engagement* (WE), dan *Innovative Work Behavior* (IWB). *Affective Organizational Commitment* (AOC) atau komitmen afektif merujuk pada ikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang ditandai dengan rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, seperti dalam lingkungan yang dibentuk oleh kepemimpinan inklusif, mereka cenderung memiliki komitmen afektif yang tinggi (Sariono et al., 2024). Komitmen ini menjadi fondasi penting bagi keterlibatan aktif dalam pekerjaan dan inovasi.

Dua jurnal menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *affective organizational commitment*. (Wang et al., 2020) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan inklusif, yang mencakup keterbukaan dan toleransi, meningkatkan identitas dan keterikatan emosional karyawan. Teori identitas sosial mendukung bahwa kepemimpinan inklusif memperkuat rasa memiliki, menumbuhkan *affective commitment* yang mendorong perilaku proaktif. Choi et al., (2015) menambahkan bahwa dukungan emosional dari pemimpin meningkatkan keterikatan afektif karyawan, yang berkontribusi pada *work engagement*. Kedua studi menunjukkan bahwa *inclusive leadership* membentuk *affective*

organizational commitment melalui pendekatan relasional dan emosional, mendorong sikap positif terhadap organisasi.

Selanjutnya, *Work Engagement* (EWE) atau keterlibatan kerja mencerminkan tingkat antusiasme, energi, dan dedikasi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Karyawan yang *engaged* menunjukkan semangat tinggi, fokus, dan ketekunan, yang mendukung terwujudnya inovasi (Aboshaiqah et al., 2016).

Berdasarkan dua jurnal yang ditelaah, *inclusive leadership* (IL) memiliki pengaruh terhadap *employee work engagement* (EWE) melalui jalur mediasi yang berbeda. Studi oleh Ly (2024) menunjukkan bahwa IL secara langsung berpengaruh positif terhadap EWE, di mana pemimpin yang terbuka, mudah diakses, dan tersedia mampu meningkatkan keterlibatan kerja melalui penguatan ikatan emosional dan rasa aman psikologis karyawan. IL juga mendorong *affective organizational commitment* sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Sebaliknya, penelitian oleh Ilyas et al., (2024) menemukan bahwa IL tidak berpengaruh langsung terhadap EWE, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui job satisfaction. Artinya, kepuasan kerja sepenuhnya memediasi hubungan IL dengan EWE, menegaskan bahwa IL hanya efektif meningkatkan keterlibatan jika karyawan merasa puas terlebih dahulu.

Sementara itu, *Innovative Work Behavior* (IWB) atau perilaku kerja inovatif menggambarkan perilaku karyawan dalam menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi proses atau produk organisasi. *Innovative work behavior* tidak hanya mencakup kreativitas, tetapi juga keberanian

dalam mengeksekusi gagasan inovatif di lingkungan kerja (Hartono & Yulianti 2024).

Berdasarkan dua jurnal yang dikaji, *inclusive leadership* (IL) berperan penting dalam mendorong *innovative work behavior* (IWB) karyawan. Studi oleh Mansoor et al. (2021) menunjukkan bahwa IL, melalui atribut seperti keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan, menciptakan rasa aman psikologis yang mendorong karyawan untuk mengemukakan dan menerapkan ide-ide inovatif. Lingkungan yang inklusif memungkinkan individu merasa dihargai dan berani mengambil risiko dalam menyampaikan gagasan baru. Sementara itu, penelitian oleh Bataineh et al. (2022) menegaskan bahwa *inclusive leadership* secara langsung meningkatkan *innovative work behavior* melalui pemberian dukungan sumber daya dan kepercayaan, yang memperkuat kapasitas karyawan untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide kreatif dalam menghadapi perubahan organisasi. Kedua studi menyoroti hubungan positif antara *inclusive leadership* dan *innovative work behavior* melalui penciptaan iklim kerja yang suportif dan terbuka terhadap inovasi.

Ketiga konsep ini saling berkaitan dan diperkuat oleh kepemimpinan inklusif, yang tidak hanya meningkatkan komitmen afektif tetapi juga mendorong perilaku inovatif melalui keterlibatan kerja yang optimal. Dari berbagai penelitian sebelumnya yang telah dibahas di atas, belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif mengkaji peran *inclusive leadership* terhadap *affective organizational commitment*, *employee work engagement*, dan *innovative work behavior*, serta mediasi *affective organizational commitment* dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement*. Penelitian akan

berfokus pada industri properti. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap *affective organizational commitment*, *employee work engagement*, dan *innovative work behavior*, serta menelaah peran *affective organizational commitment* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan *employee work engagement* di industri properti.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *affective organizational commitment*?
2. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior*?
4. Bagaimana pengaruh *affective organizational commitment* terhadap *employee work engagement*?
5. Bagaimana *affective organizational commitment* memediasi pengaruh antara *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *affective organizational commitment*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior*.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *affective organizational commitment* terhadap *employee work engagement*.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *affective organizational commitment* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement*.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian ini, maka manfaat yang diharapkan dapat diperoleh terbagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang kepemimpinan inklusif, komitmen organisasi, keterikatan kerja, dan perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin

mengkaji hubungan antar variabel tersebut atau mengembangkan teori terkait.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang bermanfaat bagi praktisi manajemen dan pemimpin organisasi dalam menerapkan gaya kepemimpinan inklusif untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan, keterikatan kerja, dan perilaku inovatif. Selain itu, hasil penelitian dapat membantu organisasi dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif dan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Inclusive Leadership*

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan juga dapat dipahami sebagai seni membimbing dan memotivasi orang lain agar secara sukarela terlibat dalam proses pencapaian tujuan bersama. Pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin tidak hanya berasal dari posisi formal, tetapi juga dari kemampuan pribadi yang mampu membangun kepercayaan dan mendorong orang lain untuk bertindak sesuai dengan nilai dan tujuan kelompok (Hutahaean, 2021). Kepemimpinan tidak hanya berperan dalam memberikan instruksi, tetapi juga dalam menciptakan komitmen, membangun kerja sama, dan menyatukan visi dalam organisasi atau kelompok.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan melibatkan proses membangun visi, memotivasi, serta menciptakan hubungan yang positif dengan anggota tim atau organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya memberi perintah, tetapi juga menjadi panutan yang mampu menginspirasi tindakan (Plecas et al., 2018). Berbeda dari manajemen yang berkaitan dengan pengaturan tugas dan struktur organisasi, kepemimpinan lebih menekankan pada aspek hubungan dan pengaruh antar individu. Kepemimpinan juga bukan semata-mata tentang

jabatan, melainkan tentang kemampuan untuk membimbing, memberi contoh, dan menciptakan perubahan positif dalam suatu kelompok atau organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan elemen penting dalam organisasi karena berperan dalam menyatukan arah, menumbuhkan semangat kerja, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan secara efektif.

2.1.1.2 Pengertian *Inclusive Leadership*

Inclusive leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya keadilan (*equity*), keragaman (*diversity*), dan inklusivitas (*inclusion*) dalam lingkungan organisasi (Karimi & Khawaja, 2024). Pemimpin yang inklusif menyadari adanya bias pribadi dan secara aktif berupaya menghargai serta mengintegrasikan berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan ini bertujuan menciptakan suasana kerja yang menghargai kontribusi unik setiap individu, memastikan bahwa semua anggota tim merasa dihormati, dihargai, diberdayakan, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Tidak hanya berfokus pada aspek etis, *inclusive leadership* juga terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, mendorong inovasi, serta memperkuat kinerja organisasi. Dengan membangun budaya organisasi yang terbuka, transparan, dan adil, kepemimpinan inklusif menjadi pendekatan strategis yang sangat relevan dalam menghadapi tantangan dan kompleksitas dunia kerja modern, terutama di era revolusi industri digital.

Inclusive leadership adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan kekuasaan dan sumber daya yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mendorong keunikan individu, menunjukkan apresiasi terhadap kontribusi setiap anggota, meningkatkan rasa kebersamaan, serta mendukung upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif (Hoover & Rupp, 2024). Pemimpin inklusif memastikan bahwa baik karyawan dengan maupun tanpa identitas yang terpinggirkan merasa dihargai, diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, dan mendapatkan perlakuan yang adil. Pendekatan ini menciptakan rasa memiliki dan aman secara psikologis, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu dan tim, serta memperkuat keberagaman dalam organisasi.

Inclusive Leadership merupakan bentuk kepemimpinan relasional yang menekankan keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan pemimpin dalam menjalin hubungan dengan para pengikutnya. Menurut Carmeli et al., (2010), pemimpin inklusif adalah mereka yang terbuka terhadap ide-ide baru, mudah diakses untuk berdiskusi, dan selalu hadir serta tersedia untuk mendukung anggota tim.

Menurut Surucu et al., (2023), *inclusive leadership* adalah gaya kepemimpinan yang penting dalam membentuk tim unggul dan menciptakan lingkungan kerja kondusif untuk meningkatkan kapasitas karyawan serta kesejahteraan organisasi, dengan ciri khas keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan pemimpin. Pemimpin inklusif melakukan perilaku positif untuk memotivasi karyawan berkontribusi melalui sikap

terbuka dan tulus, memberikan otonomi yang mendorong inovasi, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga memudahkan mereka mengemukakan dan merealisasikan ide kreatif. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif menciptakan iklim kerja inovatif yang meningkatkan produktivitas dan kemajuan organisasi.

2.1.1.3 Dimensi *Inclusive Leadership*

Terdapat 3 dimensi kepemimpinan inklusif menurut Carmeli et al., (2010) dan Surucu et al., (2023), sebagai berikut:

- 1) *Openness* (Keterbukaan): Pemimpin dengan dimensi keterbukaan menunjukkan kesediaan untuk menerima dan mendengarkan ide-ide baru dari anggota tim tanpa prasangka. Mereka terbuka terhadap berbagai pendekatan atau metode alternatif dalam mencapai tujuan organisasi, serta aktif mengajak diskusi mengenai inovasi yang mungkin belum pernah dicoba sebelumnya. Sikap ini menciptakan ruang bagi kreativitas dan pemecahan masalah yang lebih efektif, sehingga anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.
- 2) *Availability* (Ketersediaan): Ketersediaan pemimpin berarti bahwa mereka selalu mudah dihubungi dan siap memberikan waktu ketika anggota tim membutuhkan konsultasi atau bimbingan. Pemimpin yang tersedia secara konsisten hadir sebagai sumber dukungan profesional dalam menghadapi berbagai tantangan kerja, baik secara teknis maupun emosional. Hal ini membangun rasa aman dan kepercayaan di antara

anggota tim, sehingga mereka merasa didukung dalam menjalankan tugas dan mengatasi hambatan.

3) *Accessibility* (Aksesibilitas): Aksesibilitas menggambarkan sikap pemimpin yang mendorong keterbukaan komunikasi dengan anggota tim, termasuk mengajak mereka untuk mendiskusikan permasalahan yang sedang berkembang tanpa rasa takut atau ragu. Pemimpin yang mudah didekati menunjukkan kesediaan untuk memberikan bantuan dan solusi secara langsung, sehingga mempermudah penyelesaian masalah secara kolaboratif. Dengan demikian, anggota tim merasa lebih dekat dan nyaman untuk berinteraksi, yang memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan.

2.1.2 *Employee Work Engagement*

2.1.2.1 Pengertian *Employee Work Engagement*

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan bentuk keterlibatan personal yang mendalam, di mana individu mengekspresikan kesungguhannya dalam menjalankan peran pekerjaan secara fisik, kognitif, dan emosional. Dimana, seseorang merasa bahwa pekerjaannya memiliki kebermanaknaan (*meaningfulness*), merasa aman dan terlindungi (*safety*), serta merasa memiliki ketersediaan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya (*availability*). Ketika ketiga aspek tersebut terpenuhi, maka keterlekatan kerja akan terbentuk secara optimal (Haymans Manurung et al., 2021). Keterikatan ini mendorong individu untuk

memberikan kontribusi maksimal, tetap termotivasi, dan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaannya.

Keterikatan kerja karyawan adalah suatu kondisi psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan, ditandai oleh antusiasme, komitmen, dan keterlibatan mendalam dalam tugas. Konsep ini dipandang sebagai kebalikan dari burnout, di mana karyawan yang *engaged* menunjukkan hubungan yang energik dan efektif dengan pekerjaannya (Schaufeli et al., 2006).

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan kondisi psikologis positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh semangat tinggi, dedikasi, dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan (Aslan et al., 2021). Dengan kata lain, keterikatan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa energik, berdedikasi, dan tenggelam dalam pekerjaannya, yang menjadi indikator penting terhadap kinerja organisasi.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Work Engagement*

Terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan menurut (Haymans Manurung et al., 2021), sebagai berikut:

- 1) Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*). Karakteristik pekerjaan merujuk pada dimensi-dimensi penting dalam desain pekerjaan yang dapat memengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan. Faktor ini mencakup lima elemen utama menurut teori Hackman dan Oldham: variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan

balik (*feedback*). Pekerjaan yang dirancang dengan karakteristik-karakteristik ini mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab, pemaknaan terhadap pekerjaan, serta pemahaman atas hasil kerja, sehingga meningkatkan keterlekatan secara fisik, kognitif, dan emosional.

2) Persepsi terhadap Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*). *Perceived organizational support (POS)* adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung dan memperhatikan mereka, mereka akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih besar. Hal ini memperkuat keterlekatan kerja karena karyawan merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi yang menunjukkan kepedulian terhadap mereka.

3) Persepsi terhadap Dukungan Atasan (*Perceived Supervisor Support*). Dukungan atasan mencakup perhatian, bantuan, dan panduan yang diberikan oleh atasan langsung kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketika karyawan merasa bahwa supervisor mereka bersikap suportif, terbuka terhadap komunikasi, dan adil dalam perlakuan, mereka akan lebih terdorong untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Hubungan yang positif dengan atasan meningkatkan rasa aman psikologis dan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat keterlekatan kerja.

- 4) Penghargaan dan Rekognisi (*Reward and Recognition*). Penghargaan dan rekognisi mencerminkan sejauh mana upaya dan pencapaian karyawan diakui dan dihargai, baik secara finansial (seperti bonus dan insentif) maupun non-finansial (seperti pujian, promosi, atau penghargaan simbolik). Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai, mereka akan merasa lebih puas dan dihargai secara emosional. Hal ini meningkatkan motivasi intrinsik, yang menjadi dasar penting dari keterlekatan kerja.
- 5) Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*). Keadilan prosedural adalah persepsi karyawan mengenai keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan di dalam organisasi, seperti dalam promosi, evaluasi, atau pembagian tugas. Ketika proses dianggap transparan, konsisten, dan melibatkan partisipasi, karyawan merasa dihormati dan diperlakukan secara adil. Hal ini menciptakan kepercayaan terhadap sistem organisasi dan memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya.
- 6) Keadilan Distributif (*Distributive Justice*). Keadilan distributif merujuk pada persepsi karyawan mengenai keadilan dalam pembagian hasil atau imbalan kerja, seperti gaji, bonus, atau promosi. Karyawan yang merasa bahwa imbalan yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan akan merasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Ketika keadilan ini terpenuhi, keterlekatan kerja pun cenderung meningkat karena karyawan merasa dihargai secara setara.

2.1.2.4 Dimensi *Employee Work Engagement*

Terdapat 3 dimensi keterikatan kerja karyawan menurut Schaufeli et al., (2006) dan Aslan et al., (2021), sebagai berikut:

- 1) *Vigor* (semangat kerja): Dimensi ini mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja. Karyawan dengan *vigor* memiliki keinginan kuat untuk mencurahkan usaha dalam pekerjaan dan tetap gigih meskipun menghadapi kesulitan.
- 2) *Dedication* (dedikasi): Dedikasi menggambarkan keterlibatan yang mendalam terhadap pekerjaan. Karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, menantang, dan memberi inspirasi. Mereka juga merasakan kebanggaan dan antusiasme dalam menjalankan tugasnya.
- 3) *Absorption* (penghayatan/keterikatan penuh): *Absorption* berarti keadaan di mana karyawan benar-benar tenggelam dalam pekerjaannya. Mereka sangat fokus, merasa waktu berlalu dengan cepat, dan mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari tugas karena keterlibatan yang sangat tinggi.

2.1.3 *Affective Organizational Commitment*

2.1.3.1 Pengertian *Affective Organizational Commitment*

Affective commitment didasarkan pada teori *attitudinal commitment* (ACT), yang menekankan keinginan individu untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen afektif muncul dari perilaku tertentu yang dipilih secara sukarela seiring waktu, sehingga membuat individu merasa terikat

secara emosional dengan organisasi. Komitmen afektif merupakan salah satu komponen dari komitmen organisasi yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan emosional untuk terlibat dan mengidentifikasi diri dengan organisasi (Srimulyani et al., 2023). Komitmen ini memperkuat rasa memiliki dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Secara sederhana, komitmen afektif dapat diartikan sebagai tingkat emosional, keterikatan, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam pilihan pribadi karyawan untuk tetap setia melalui keterikatan emosional tersebut.

Affective organizational commitment merupakan bentuk komitmen karyawan yang ditandai dengan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, di mana karyawan merasa senang, bangga, dan memiliki keinginan tulus untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen ini muncul ketika karyawan menerima nilai dan tujuan organisasi sebagai bagian dari dirinya (Nguyen et al., 2020). Mereka tidak sekadar bekerja karena kewajiban atau takut kehilangan keuntungan, melainkan karena ada hubungan psikologis yang mendalam dengan organisasi. Komitmen ini terbentuk ketika karyawan merasa dihargai, memiliki pengalaman positif dalam lingkungan kerja, dan melihat adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi.

Sedangkan menurut (Wang et al., 2020), *affective commitment* merupakan dimensi utama dari komitmen organisasi yang menggambarkan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap

organisasi. Sebagai bentuk emosi positif, *affective commitment* mencerminkan seberapa besar karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi dan memiliki rasa keterikatan yang kuat.

Komitmen afektif menunjukkan keterikatan, pengenalan, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Allen & Meyer, 2021). Komitmen afektif muncul ketika karyawan memiliki ikatan emosional yang kuat dan ingin menjadi bagian dari organisasi. Tingkat kesesuaian antara tujuan organisasi dengan prinsip hidup karyawan sangat memengaruhi komitmen ini. Jika tujuan dan prinsip karyawan tidak selaras, kemungkinan munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain akan meningkat. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan komitmen afektif karyawan agar pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lebih mudah dan efektif.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Commitment*

Menurut Yosandi (2022), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi meliputi beberapa aspek penting.

- 1) Visibilitas, yaitu perilaku yang dapat diamati oleh orang lain sebagai tanda dukungan terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya. Komitmen seseorang bisa terlihat dari sejauh mana dukungan tersebut dapat dikenali secara jelas oleh lingkungan sekitar.
- 2) Ketegasan, yang berarti perilaku tersebut nyata dan tidak dapat disangkal oleh individu yang melakukannya. Ketegasan ini bergantung pada kemampuan perilaku untuk diamati secara langsung dan jelas tanpa adanya keraguan atau ambiguitas.

- 3) Keteguhan perilaku, yang menunjukkan konsistensi dan permanensi tindakan seseorang sehingga komitmen bersifat stabil dan tidak mudah berubah atau dibatalkan.
- 4) Kemauan pribadi yang mengikat individu pada tindakannya, di mana tanggung jawab pribadi menjadi faktor utama dalam memperkuat komitmen. Individu yang memiliki ikatan personal dengan perilaku dan keputusan yang diambilnya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

2.1.3.3 Dimensi *Affective Organizational Commitment*

Terdapat 3 dimensi komitmen afektif menurut Allen & Meyer (2021), sebagai berikut:

- 1) *Emotional Attachment*. Karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat sehingga mereka terdorong untuk mengidentifikasi diri, terlibat aktif, dan menikmati menjadi bagian dari organisasi. Mereka mengikuti nilai-nilai organisasi dan berusaha secara sukarela mewujudkan tujuan organisasi.
- 2) *Individual Identification*. Ini merujuk pada sejauh mana individu merasa kesesuaian antara dirinya dengan organisasi, sehingga mereka mengidentifikasi diri secara positif dengan organisasi tersebut.
- 3) *Involvement*. Menggambarkan tingkat keterlibatan individu dalam aktivitas dan proses organisasi secara khusus, menunjukkan sejauh mana mereka berpartisipasi dan merasa terlibat dalam kehidupan organisasi.

2.1.4 *Innovative Work Behavior*

2.1.4.1 Pengertian *Innovative Work Behavior*

Innovative Work Behavior (IWB) atau perilaku kerja inovatif adalah serangkaian perilaku dan proses yang dilakukan karyawan untuk berkontribusi terhadap inovasi dalam organisasi mereka (Aslan et al., 2024). *Innovative work behavior* mencakup tidak hanya pengembangan ide baru, tetapi juga pelaksanaan dan penerapan ide-ide tersebut secara nyata yang berdampak positif pada proses, produk, atau layanan perusahaan.

Innovative Work Behaviour (IWB) adalah perilaku yang dilakukan secara sadar untuk menciptakan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan ide-ide baru dalam suatu tugas pekerjaan, kelompok, atau organisasi (Janssen, 2000). Tujuan dari perilaku ini adalah untuk meningkatkan kinerja baik pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan. Perilaku inovatif ini merupakan usaha yang disengaja untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan bermanfaat. Manfaat yang diperoleh dari inovasi tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga memberikan keuntungan sosial dan psikologis bagi pekerja atau kelompok, seperti penyesuaian yang lebih baik antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pekerja, meningkatnya kepuasan kerja, serta komunikasi yang lebih efektif antar anggota.

Innovative Work Behavior adalah perilaku individu yang dilakukan secara sengaja untuk menciptakan, mengenali, dan mengembangkan ide, proses, produk, atau prosedur baru yang berguna dan memberikan manfaat

dalam konteks pekerjaan, kelompok, atau organisasi (Soputan & Sumual, 2022). Perilaku ini mencerminkan kemampuan, kreativitas, dan sikap kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya guna meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Innovative Work Behavior*

Menurut (Aslan et al., 2024), perilaku kerja inovatif tidak muncul begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor individu dan faktor organisasi.

1) Faktor Individu:

- a) **Kreativitas:** Merupakan kemampuan seseorang untuk berpikir secara orisinal, menciptakan ide-ide baru, dan menemukan solusi yang belum pernah dipikirkan sebelumnya. Kreativitas adalah fondasi utama dalam tahap penciptaan ide (*idea generation*).
- b) **Motivasi intrinsik:** Ini adalah dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu karena merasa tertarik, menikmati prosesnya, atau merasa itu penting secara pribadi. Individu yang termotivasi secara intrinsik lebih cenderung mencari cara-cara baru dalam bekerja dan menyelesaikan masalah.
- c) **Keahlian khusus (*domain-specific skills*):** Merujuk pada pengetahuan dan keterampilan teknis atau profesional yang mendalam dalam suatu bidang tertentu. Keahlian ini memungkinkan individu memahami permasalahan dengan lebih baik dan merancang solusi yang relevan dan inovatif.

- Kepribadian proaktif: Individu dengan sifat ini cenderung tidak pasif menunggu perintah, tetapi aktif mencari peluang, mengambil inisiatif, dan bertindak untuk menciptakan perubahan positif di tempat kerja.

2) Faktor Organisasi:

- a) Gaya kepemimpinan: Pemimpin yang suportif, terbuka terhadap ide-ide baru, dan mendorong partisipasi akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi. Misalnya, kepemimpinan inklusif memberikan ruang bagi karyawan untuk menyuarakan gagasan dan terlibat dalam proses perubahan.
- b) Budaya organisasi: Budaya yang menghargai kreativitas, mendukung eksperimen, dan tidak takut gagal akan lebih mungkin menumbuhkan perilaku inovatif. Budaya seperti ini membuat karyawan merasa aman untuk mencoba hal baru.
- c) Ketersediaan sumber daya: Tanpa waktu, dana, informasi, atau teknologi yang memadai, ide-ide inovatif sulit diwujudkan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya tersedia untuk mendukung proses inovasi.
- d) Struktur pendukung inovasi: Termasuk sistem, prosedur, dan kebijakan yang fleksibel serta memungkinkan kolaborasi lintas fungsi. Struktur semacam ini memfasilitasi proses inovasi dari tahap ide hingga implementasi.

2.1.4.3 Dimensi *Innovative Work Behavior*

Terdapat 3 dimensi dari perilaku kerja inovatif menurut Janssen (2000) dan Soputan & Sumual (2022), sebagai berikut:

- 1) Penciptaan Ide (*Idea Generation*). Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru dan orisinal yang dapat menjadi solusi atau perbaikan dalam pekerjaan. Pada tahap ini, karyawan berpikir kreatif dan mencari cara-cara inovatif untuk menghadapi masalah atau memanfaatkan peluang yang ada.
- 2) Pengembangan atau Promosi Ide (*Idea Development/Promotion*). Setelah ide-ide baru dihasilkan, langkah berikutnya adalah mengembangkan dan mempromosikan ide tersebut kepada pihak-pihak terkait. Dimensi ini meliputi upaya memperjelas, menyempurnakan, serta meyakinkan rekan kerja atau atasan tentang manfaat dan potensi ide tersebut agar didukung dan diterima dalam organisasi.
- 3) Realisasi Ide (*Idea Realization*). Tahap terakhir dari perilaku kerja inovatif adalah mewujudkan ide menjadi tindakan nyata atau implementasi dalam pekerjaan sehari-hari. Pada tahap ini, ide yang telah dikembangkan diubah menjadi solusi praktis yang dapat memberikan dampak positif bagi organisasi, seperti peningkatan efisiensi, kualitas, atau produktivitas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk memperkuat landasan teori dan mendukung penyusunan kerangka pemikiran dalam penelitian ini. Dengan meninjau hasil-hasil penelitian sebelumnya, peneliti dapat memahami hubungan antar variabel yang diteliti, seperti pengaruh *inclusive leadership* terhadap *affective organizational commitment*, *employee work engagement*, dan *innovative work behavior*. Selain itu, penelitian terdahulu juga menjadi acuan dalam merumuskan hipotesis yang akan diuji secara empiris.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Judul Penelitian/ Nama Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian/Objek Penelitian/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Aslan et al., (2021) <i>The Effect of Inclusive Leadership on the Work Engagement</i> <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i>	Meneliti pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap <i>work engagement</i> , serta peran mediasi dari <i>psychological safety</i> .	Kuantitatif; 373 karyawan manufaktur di Turki. Variabel: <i>Inclusive Leadership</i> (X), <i>Psychological Safety</i> (M), <i>Work Engagement</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif secara signifikan meningkatkan <i>work engagement</i> karyawan. Selain itu, <i>psychological safety</i> terbukti memediasi sebagian hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja, yang berarti bahwa ketika karyawan merasa aman secara psikologis, pengaruh positif kepemimpinan inklusif terhadap keterlibatan kerja menjadi lebih kuat.
2	Vakira et al., (2023) <i>The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the</i>	Menilai hubungan kepemimpinan inklusif dan <i>employee engagement</i> dengan mediasi <i>psychological safety</i> di industri perhotelan.	Kuantitatif; 247 karyawan industri perhotelan di Zimbabwe. Variabel: <i>Inclusive Leadership</i> (X), <i>Psychological Safety</i> (M), <i>Employee Engagement</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . Selain itu, <i>psychological safety</i> juga ditemukan sebagai mediator parsial, yang memperkuat hubungan

No	Peneliti/ Judul Penelitian/ Nama Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian/Objek Penelitian/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>hospitality industry</i> <i>Journal of Hospitality and Tourism Insights</i>			antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi rasa aman psikologis karyawan, semakin besar pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap keterlibatan mereka.
3	Cenkci et al., (2021) <i>Inclusive leadership and work engagement: the mediating role of procedural justice</i> <i>Management Research Review</i>	Mengeksplorasi hubungan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>work engagement</i> dengan mediasi <i>procedural justice</i> .	Kuantitatif; 201 profesional IT di Turki. Variabel: <i>Inclusive Leadership</i> (X), <i>Procedural Justice</i> (M), <i>Work Engagement</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap <i>procedural justice</i> (keadilan prosedural), dan keadilan prosedural memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> . Selain itu, <i>procedural justice</i> terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja, yang mengindikasikan bahwa persepsi keadilan dalam prosedur organisasi memperkuat efek kepemimpinan inklusif terhadap keterlibatan karyawan.
4	Ly, (2024) <i>Inclusive leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization</i> <i>Asia Pacific Management Review</i>	Meneliti pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>work engagement</i> dan <i>affective organizational commitment</i> (AOC), serta peran mediasi AOC.	Kuantitatif; 282 pegawai organisasi publik di Kamboja. Variabel: <i>Inclusive Leadership</i> (X), <i>Affective Organizational Commitment</i> (M), <i>Work Engagement</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja dan komitmen organisasi afektif karyawan. Selain itu, <i>affective organizational commitment</i> terbukti sebagai mediator parsial, yang berarti bahwa komitmen emosional karyawan terhadap organisasi turut memperkuat hubungan antara kepemimpinan

No	Peneliti/ Judul Penelitian/ Nama Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian/Objek Penelitian/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				inklusif dan keterlibatan kerja.
5	Waseem et al., (2024) <i>Cultivating Loyalty: The Role of Inclusive Leadership in Fostering Organizational Commitment Through Mediating Effect of Psychological Safety and Perceived Organizational Support</i> <i>Journal of Facilities Management</i>	Menjelaskan pengaruh <i>inclusive leadership</i> (IL) terhadap <i>organizational commitment</i> (OC) dengan <i>psychological safety</i> (PS) dan <i>perceived organizational support</i> (POS) sebagai mediator di sektor telekomunikasi Pakistan.	Kuantitatif; survei <i>cross-sectional</i> ; 289 karyawan <i>front-office</i> sektor telekomunikasi di Pakistan. Variabel: <i>Inclusive Leadership</i> (X), <i>Psychological Safety</i> (M1), <i>Perceived Organizational Support</i> (M2), <i>Organizational Commitment</i> (Y)	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap <i>organizational commitment</i> melalui <i>psychological safety</i> dan <i>perceived organizational support</i> . Kepemimpinan inklusif meningkatkan komitmen dengan menciptakan rasa aman dan persepsi dukungan organisasi.
6	Wang et al., (2020) <i>How Inclusive Leadership Enhances Follower Taking Charge: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Traditionality</i> <i>Psychology Research and Behavior Management</i>	Meneliti bagaimana <i>inclusive leadership</i> meningkatkan <i>taking charge</i> melalui <i>affective commitment</i> , serta efek moderasi <i>traditionality</i> .	Kuantitatif; 246 partisipan dari Shanghai, Shenzhen, dan Nanjing. Variabel: <i>Inclusive Leadership</i> (X), <i>Affective Commitment</i> (M), <i>Taking Charge</i> (Y), <i>Traditionality</i> (Moderator)	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i> dan <i>taking charge</i> . <i>Affective commitment</i> memediasi hubungan tersebut, dan efeknya lebih kuat pada individu dengan tingkat <i>traditionality</i> rendah.
7	Khalid et al., (2024) <i>Mediating Mechanism of Psychological Empowerment in Association of Inclusive Leadership and Affective</i>	Mengkaji pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>affective organizational commitment</i> dengan peran mediasi	Kuantitatif; Dosen dari beberapa universitas negeri di Azad Jammu and Kashmir. Variabel: <i>Inclusive Leadership</i> (X), <i>Psychological Empowerment</i> (M), <i>Affective</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>affective organizational commitment</i> melalui <i>psychological empowerment</i> . Pemberdayaan psikologis terbukti memperkuat

No	Peneliti/ Judul Penelitian/ Nama Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian/Objek Penelitian/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Commitment Center for Management Science Research</i>	<i>psychological empowerment.</i>	<i>Organizational Commitment (Y)</i>	pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap komitmen afektif karyawan.
8	Mansoor et al., (2021) <i>Does inclusive leadership incite innovative work behavior?</i> <i>Human Systems Management</i>	Meneliti peran <i>inclusive leadership</i> dalam mendorong <i>innovative work behavior</i> serta peran mediasi <i>psychological safety</i> .	Kuantitatif; Survei karyawan bank di Pakistan; SEM. Variabel: <i>Inclusive Leadership (X)</i> , <i>Innovative Work Behavior (Y)</i> , <i>Psychological Safety (Z)</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Selain itu, <i>psychological safety</i> berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i> , sehingga kepemimpinan yang inklusif meningkatkan rasa aman psikologis yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk berperilaku inovatif di tempat kerja.
9	Celik et al., (2024) <i>The Relationship Between Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Inclusive Climate and Emotional Commitment</i> <i>Research in Educational Administration & Leadership</i>	Mengkaji pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>innovative work behavior</i> dengan mediasi <i>inclusive climate</i> dan <i>emotional commitment</i> pada guru sekolah di Turki.	Kuantitatif; 364 guru sekolah negeri di Turki; PLS-SEM. Variabel: <i>Inclusive Leadership (X)</i> , <i>Innovative Work Behavior (Y)</i> , <i>Inclusive Climate</i> dan <i>Emotional Commitment (Z)</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> secara langsung meningkatkan perilaku kerja inovatif guru. Namun, efek tersebut juga dimediasi oleh dua faktor, yaitu iklim inklusif dan komitmen emosional, dimana keberadaan lingkungan kerja yang mendukung keberagaman dan rasa keterikatan emosional yang tinggi pada organisasi memperkuat dampak positif kepemimpinan inklusif terhadap inovasi di lingkungan pendidikan.
10	Surucu et al., (2023)	Meneliti pengaruh <i>inclusive</i>	Kuantitatif; 459 karyawan telekomunikasi di	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i>

No	Peneliti/ Judul Penelitian/ Nama Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian/Objek Penelitian/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Inclusive leadership and innovative work behaviors: a moderated mediation model</i> <i>Leadership & Organization Development Journal</i>	<i>leadership terhadap innovative work behavior dengan mediasi psychological resilience dan moderasi leader-member exchange (LMX).</i>	Turki; SPSS dan PROCESS macro. Variabel: <i>Inclusive Leadership (X)</i> , <i>Innovative Work Behavior (Y)</i> , <i>Psychological Resilience (Z)</i> , LMX (moderator)	berpengaruh positif terhadap inovasi kerja melalui peningkatan kapasitas ketahanan psikologis karyawan. Selain itu, hubungan ini dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota (LMX), dimana tingkat LMX yang tinggi memperkuat efek mediasi ketahanan psikologis tersebut. Dengan kata lain, ketika hubungan kerja antara atasan dan bawahan kuat, <i>inclusive leadership</i> lebih efektif dalam mendorong inovasi melalui ketahanan psikologis.
11	Aslan et al., (2024) <i>Inclusive leadership and innovative work behavior: exploring the impact of employee voice as a mediating factor</i> <i>Environment and Social Psychology</i>	Mengkaji pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>innovative work behavior</i> dengan mediasi <i>employee voice</i> di sektor manufaktur Turki.	Kuantitatif; 415 karyawan sektor manufaktur di Turki. Variabel: <i>Inclusive Leadership (X)</i> , <i>Innovative Work Behavior (Y)</i> , <i>Employee Voice (Z - mediator)</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap <i>inclusive leadership</i> secara positif mempengaruhi perilaku inovatif mereka. Selain itu, <i>employee voice</i> berperan sebagai mediator penting yang menjelaskan bagaimana <i>inclusive leadership</i> meningkatkan perilaku inovatif dengan cara mendorong karyawan agar lebih aktif menyuarakan ide, kritik, dan saran yang konstruktif dalam organisasi manufaktur.
12	Javed et al., (2021) <i>Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy</i>	Mengkaji hubungan <i>inclusive leadership</i> dengan <i>innovative work behavior</i> dengan mediasi <i>creative self-</i>	Kuantitatif; karyawan UKM tekstil di Pakistan. Variabel: <i>Inclusive Leadership (X)</i> , <i>Innovative Work Behavior (Y)</i> , <i>Creative Self-</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> berpengaruh positif langsung terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Selain itu, <i>creative self-efficacy</i> berperan sebagai

No	Peneliti/ Judul Penelitian/ Nama Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian/Objek Penelitian/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Journal of Creative Behavior</i>	<i>efficacy</i> pada UKM tekstil Pakistan.	<i>Efficacy</i> (Z - mediator)	mediator yang signifikan, menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif meningkatkan keyakinan diri kreatif karyawan yang pada gilirannya mendorong perilaku inovatif, khususnya dalam konteks UKM tekstil.
13	Srimulyani et al., (2023) <i>Mediation of “AKHLAK” Corporate Culture and Affective Commitment on the Effect of Inclusive Leadership on Employee Performance</i> <i>Sustainable Futures</i>	Menganalisis peran mediasi budaya perusahaan AKHLAK dan komitmen afektif terhadap pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan.	Kuantitatif; 135 karyawan tetap dari 3 BUMN di Madiun, Indonesia (PT IMSS, PT PLN, PT PN XI PG Pagotan). Variabel: <i>Inclusive Leadership</i> (X), AKHLAK <i>Corporate Culture</i> (M1), <i>Affective Commitment</i> (M2), <i>Employee Performance</i> (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan AKHLAK dan komitmen afektif; (2) budaya perusahaan AKHLAK berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, tetapi tidak langsung terhadap kinerja karyawan; (3) komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan berperan sebagai mediator penuh antara kepemimpinan inklusif dan kinerja karyawan; (4) budaya AKHLAK memediasi sebagian hubungan antara kepemimpinan inklusif dan komitmen afektif; (5) budaya AKHLAK tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja karyawan; (6) komitmen afektif juga memediasi penuh pengaruh budaya AKHLAK terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Aslan *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee work engagement* dengan *psychological safety* sebagai variabel mediasi. Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada hubungan antara *inclusive leadership* dan *work engagement*, serta penggunaan variabel mediasi. Namun, perbedaannya adalah jenis mediator yang digunakan, yaitu *psychological safety*, bukan *affective organizational commitment* seperti dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian Aslan tidak membahas perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*).

Penelitian oleh Vakira *et al.*, (2023) juga membuktikan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui *psychological safety*, khususnya pada karyawan di sektor perhotelan. Persamaannya dengan penelitian ini ada pada variabel *inclusive leadership* dan *employee engagement*. Perbedaannya terletak pada mediator yang digunakan dan tidak adanya variabel *affective commitment* maupun *innovative work behavior* dalam kajian tersebut.

Cenkci *et al.*, (2021) menyatakan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh terhadap *employee work engagement* dengan *procedural justice* sebagai mediator. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam mengkaji hubungan antara *inclusive leadership* dan *work engagement*. Namun, perbedaannya ada pada mediator yang digunakan dan tidak dibahasnya *affective commitment* serta perilaku inovatif.

Penelitian oleh Ly (2024) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memengaruhi *affective commitment* dan *employee engagement*, serta *affective commitment* menjadi mediator sebagian dalam hubungan tersebut. Persamaannya dengan penelitian ini cukup kuat karena membahas tiga variabel yang sama, yakni

inclusive leadership, *affective commitment*, dan *employee engagement*, serta peran mediasi *affective commitment*. Perbedaannya, penelitian Ly belum menyertakan *innovative work behavior* sebagai variabel yang diteliti.

Waseem et al., (2024) menemukan bahwa *inclusive leadership* memengaruhi *affective commitment* dengan *psychological safety* dan *perceived organizational support* sebagai mediator. Kesamaannya dengan penelitian ini adalah pembahasan mengenai *affective commitment*. Namun, perbedaannya ada pada mediator yang digunakan dan tidak dibahasnya *work engagement* maupun perilaku kerja inovatif.

Penelitian Wang et al., (2020) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh terhadap *taking charge behavior*, dengan *affective commitment* sebagai mediator dan *traditionality* sebagai moderator. Persamaannya adalah pada penggunaan *affective commitment* sebagai mediator. Namun, perbedaannya terletak pada variabel hasil yang berbeda, yaitu *taking charge behavior*, bukan *work engagement* atau *innovative work behavior* seperti dalam penelitian ini.

Penelitian Khalid et al., (2024) juga membahas pengaruh *inclusive leadership* terhadap *affective commitment* dengan *psychological empowerment* sebagai mediator. Persamaannya adalah pada keterkaitan antara *inclusive leadership* dan *affective commitment*. Perbedaannya adalah pada mediator yang digunakan serta tidak dibahasnya *employee engagement* dan perilaku inovatif.

Penelitian Mansoor et al., (2021) menemukan bahwa *inclusive leadership* berdampak positif terhadap *innovative work behavior* dengan *psychological safety* sebagai mediator. Kesamaannya adalah pada pengaruh *inclusive leadership* terhadap perilaku inovatif. Namun, perbedaannya ada pada mediator yang

digunakan dan tidak adanya pembahasan mengenai *affective commitment* dan keterlibatan kerja.

Celik et al. (2024) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memengaruhi *innovative work behavior* dengan *inclusive climate* dan *affective commitment* sebagai mediator. Penelitian ini memiliki kesamaan karena melibatkan *affective commitment* dan *innovative work behavior*. Namun, perbedaannya adalah adanya mediator tambahan yaitu *inclusive climate*, serta fokus pada konteks pendidikan dan tidak menyertakan variabel *work engagement*.

Surucu et al., (2023) meneliti hubungan antara *inclusive leadership* dan *innovative work behavior* dengan *psychological resilience* sebagai mediator dan *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai moderator. Kesamaannya terletak pada hubungan antara *inclusive leadership* dan perilaku inovatif, sementara perbedaannya adalah pada jenis mediator dan moderator serta tidak dibahasnya *affective commitment* dan keterlibatan kerja.

Aslan et al., (2024) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memengaruhi *innovative work behavior* melalui *employee voice* sebagai mediator. Kesamaannya terletak pada hubungan antara *inclusive leadership* dan perilaku inovatif, sedangkan perbedaannya adalah pada variabel mediator serta tidak adanya *affective commitment* dan *employee engagement* dalam penelitian tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Javed et al., (2021) menemukan bahwa *inclusive leadership* mendorong *innovative work behavior* melalui *creative self-efficacy*. Persamaannya ada pada hubungan antara *inclusive leadership* dan perilaku inovatif, namun perbedaannya adalah pada penggunaan *creative self-efficacy*

sebagai mediator dan tidak adanya pembahasan mengenai *affective commitment* dan keterlibatan kerja.

Terakhir, Srimulyani et al., (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan AKHLAK dan komitmen afektif, serta bahwa komitmen afektif berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja karyawan. Persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada fokus keduanya terhadap peran kepemimpinan inklusif dan komitmen afektif sebagai mediator dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja karyawan. Namun, perbedaan utama terletak pada keluasan dan arah model penelitian; penelitian ini lebih menekankan budaya perusahaan sebagai mediator tambahan dan kinerja sebagai hasil akhir, sedangkan penelitian ini menempatkan komitmen afektif sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja.

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki perbedaan tersendiri karena menggabungkan tiga variabel hasil, yaitu *affective organizational commitment*, *employee work engagement*, dan *innovative work behavior*, dalam satu model penelitian. Selain itu, penelitian ini juga menempatkan *affective organizational commitment* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement*, yang masih jarang dibahas secara bersamaan dalam penelitian sebelumnya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Affective Organizational Commitment*

Inclusive leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya keterbukaan, penghargaan terhadap perbedaan individu, serta mendorong partisipasi aktif seluruh anggota tim dalam pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, pemimpin yang inklusif cenderung bersikap mendengarkan secara aktif pendapat bawahan, mengakui kontribusi setiap individu, serta menciptakan hubungan kerja yang bersifat adil, interaktif, dan toleran terhadap kesalahan. Sikap seperti ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif, sehingga karyawan merasa dihargai, aman, dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam organisasi (Wang et al., 2020).

Dari perspektif *Social Identity Theory (SI)*, kepemimpinan inklusif dapat memperkuat rasa kebersamaan dan identifikasi sosial di antara anggota tim. Dengan merangkul keberagaman serta mengakui nilai dan kemampuan unik dari setiap anggota, pemimpin inklusif membantu membangun rasa memiliki yang kuat terhadap kelompok dan organisasi secara keseluruhan (Srimulyani et al., 2023). Rasa memiliki ini merupakan dasar penting bagi terbentuknya keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang dikenal sebagai *affective organizational commitment (AOC)*.

Affective organizational commitment sendiri merupakan salah satu dimensi utama dari *organizational commitment* yang menunjukkan keterikatan emosional dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Karyawan

dengan AOC yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja kerja yang baik, perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*), serta tingkat kehadiran yang lebih baik (Khalid et al., 2024). Komitmen ini muncul ketika karyawan merasa nilai-nilai pribadi mereka sejalan dengan nilai-nilai organisasi, sehingga tercipta rasa memiliki yang kuat. Dengan demikian, AOC memainkan peran penting dalam membangun loyalitas jangka panjang dan mengurangi niat karyawan untuk berpindah kerja.

Berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara *inclusive leadership* dengan *affective organizational commitment*. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan rasa percaya, penghargaan, dan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi (Srimulyani et al., 2023; Wang et al., 2020; Khalid et al., 2024; Ly, 2024). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*.

2.3.2 Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Employee Work Engagement*

Inclusive leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan dukungan aktif terhadap anggota tim dengan mengedepankan komunikasi terbuka serta memberikan perhatian yang tulus terhadap kontribusi setiap individu dalam organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Nemhard dan Edmondson (2006) yang menekankan pentingnya tindakan pemimpin yang mendorong partisipasi dan apresiasi terhadap keterlibatan pengikut dalam organisasi (Vakira et al., 2023). Pemimpin inklusif tidak hanya hadir sebagai pengarah, tetapi juga

sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Employee work engagement sendiri didefinisikan sebagai suatu kondisi mental positif dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan, yang dicirikan oleh tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Aslan et al., 2021). *Vigor* mencerminkan tingkat energi yang tinggi dan fleksibilitas mental dalam bekerja, termasuk kemauan untuk berupaya keras dan ketahanan menghadapi kesulitan. Dedikasi menunjukkan rasa penting dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan, sedangkan absorpsi merujuk pada keterlibatan penuh dan fokus mendalam pada pekerjaan yang dilakukan.

Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*. Hal ini berarti bahwa semakin inklusif seorang pemimpin dalam menjalankan perannya, semakin besar pula keterlibatan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Aslan et al. (2021); Ly (2024); Cenkci et al., (2021); dan Vakira et al., (2023). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*.

2.3.3 Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hubungan antara *inclusive leadership* dan *innovative work behavior* dapat dijelaskan melalui pendekatan *social exchange theory*, yang menyatakan bahwa interaksi sosial antara pemimpin dan karyawan bersifat timbal balik. Ketika karyawan menerima perlakuan positif, seperti dukungan, kepercayaan, dan

pengakuan dari pemimpinnya, mereka cenderung membalasnya dengan meningkatkan kontribusi kerja, termasuk perilaku inovatif (Celik et al., 2024). Dalam konteks ini, pemimpin inklusif yang bersifat terbuka, mudah diakses, dan memberikan dukungan emosional menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana terbangun rasa saling percaya dan hubungan kerja yang positif antara pemimpin dan bawahan.

Innovative work behavior sendiri merupakan wujud nyata dari kreativitas karyawan, yang tidak hanya mencakup penciptaan ide, tetapi juga pengembangan dan implementasi ide-ide bernilai dalam konteks kerja (Surucu et al., 2021). Proses ini menuntut keberanian, pemikiran non-konvensional, dan keterlibatan dalam perilaku non-rutin serta *extra-role* yang sering kali bersifat kompleks dan berisiko tinggi. Oleh karena itu, keberadaan pemimpin inklusif sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa aman untuk gagal dan tetap terdorong untuk berinovasi.

Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara *inclusive leadership* dan *innovative work behavior*. Studi oleh Javed et al., (2021); Aslan et al., (2024); Surucu et al., (2023); dan Celik (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mendorong terciptanya lingkungan kerja yang terbuka dan suportif, yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan perilaku inovatif karyawan. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*.

2.3.4 Pengaruh *Affective Organizational Commitment* terhadap *Employee Work Engagement*

Gaya kepemimpinan memengaruhi tingkat *affective organizational commitment* dalam berbagai cara. Selain itu, *affective organizational commitment* merujuk pada hubungan antara individu dan organisasi (Lambert et al., 2020). Selain itu, komitmen organisasi memiliki korelasi positif dengan berbagai aspek *employee work engagement*, termasuk komitmen karyawan, keterlibatan kerja, dan kinerja karyawan. sementara itu, hal ini berkorelasi negatif dengan absensi dan niat untuk pindah kerja.

Karena *inclusive leadership* mendorong hubungan kerja di semua tingkatan organisasi, hal ini merupakan strategi yang layak untuk meningkatkan *employee work engagement*. Selain itu, *inclusive leadership* menginspirasi partisipasi moral dan fisik karyawan dalam organisasi mereka melalui aksesibilitas, ketersediaan, dan keterbukaan (Carmeli et al., 2010). Demikian pula, Choi et al. (2015) menekankan pentingnya *inclusive leadership* dalam meningkatkan *employee work engagement*. Secara bersamaan, *affective organizational commitment* dan *employee work engagement* berkorelasi positif (Adi & Fithriana, 2020). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: *Affective organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*.

2.3.5 Pengaruh *Affective Organizational Commitment* dalam Memediasi Hubungan antara *Inclusive Leadership* terhadap *Employee Work Engagement*

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan inklusif ditandai dengan keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan partisipatif, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya, penghargaan, serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Srimulyani et al., 2023; Wang et al., 2020; Khalid et al., 2024; Ly, 2024). *Affective organizational commitment* yang kuat mencerminkan kesiapan karyawan untuk secara sukarela mencurahkan tenaga dan pikirannya demi kepentingan organisasi, karena mereka merasa dihargai dan dilibatkan secara aktif dalam proses organisasi.

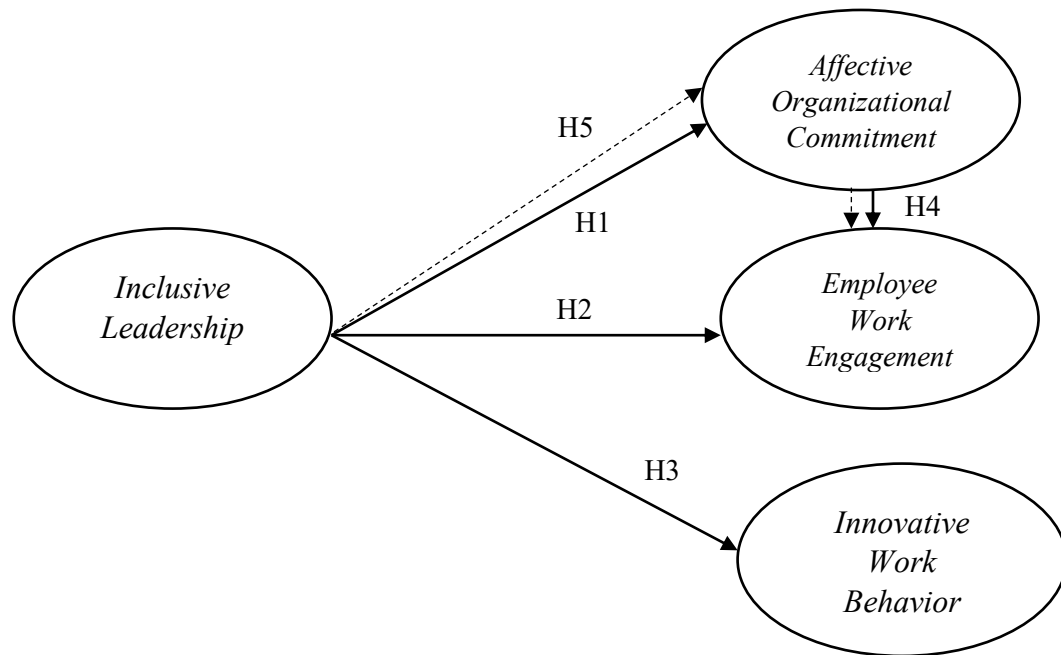
Selain itu, kepemimpinan inklusif juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*, yaitu keterlibatan karyawan secara kognitif, emosional, dan fisik dalam pekerjaan mereka. *Inclusive leadership* mendorong karyawan untuk merasa aman secara psikologis, dihargai, dan termotivasi, sehingga mereka lebih antusias, bersemangat, dan tekun dalam menjalankan peran pekerjaannya (Aslan et al., 2021; Cenkci et al., 2021; Vakira et al., 2023; Ly, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa *inclusive leadership* tidak hanya memperkuat komitmen afektif, tetapi juga secara langsung meningkatkan

keterlibatan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, *affective organizational commitment* memainkan peran penting sebagai mediator dalam meningkatkan *employee work engagement*. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan persistensi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Ly (2024), yang menemukan bahwa *affective organizational commitment* secara signifikan memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement*. Dalam penelitian tersebut, *affective organizational commitment* berperan sebagai *partial complementary* mediator, dengan efek tidak langsung yang signifikan, menunjukkan bahwa sebagian pengaruh *inclusive leadership* terhadap keterlibatan kerja karyawan terjadi melalui peningkatan komitmen afektif. Temuan ini mengindikasikan pentingnya membangun keterikatan emosional karyawan melalui pendekatan kepemimpinan yang inklusif untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H5: *Affective organizational commitment* memediasi pengaruh *inclusive leadership* secara positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*.

2.4 Model penelitian



Gambar 2. Model Penelitian

Sumber : Model dimodifikasi dari Ly et al (2024) dan Surucu (2022)

Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti membangun model penelitian (pada gambar 2). Model penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian sebelumnya Ly et al (2024) dan Surucu (2022). Penelitian ini akan menguji bagaimana *inclusive leadership* memengaruhi *affective organizational commitment*, *employee work engagement*, dan *innovative work behavior*, serta peran mediasi *affective organizational commitment* dalam hubungan tersebut.

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan sementara yang diajukan sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian dan akan diuji melalui penelitian empiris. Dalam penelitian ini, hipotesis dirumuskan berdasarkan tinjauan literatur serta kerangka pemikiran yang telah dibahas sebelumnya.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengajukan beberapa hipotesis yang akan diuji secara empiris untuk mendukung atau menolak asumsi-asumsi yang telah dikemukakan.

H1: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*.

H2: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*.

H3: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*.

H4: *Affective organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*.

H5: *Affective organizational commitment* memediasi pengaruh *inclusive leadership* secara positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

3.1.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dirancang oleh peneliti dengan pendekatan metode kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka yang kemudian dihitung secara sistematis melalui penerapan teknik statistik (Ayuni & Mumtaz, 2023). Penelitian ini memberikan data berdasarkan fakta-fakta dan menjelaskan situasi dari subjek penelitian serta berupaya menganalisa validitas berlandaskan data yang didapat.

Penelitian ini bertujuan menyajikan data yang bersumber dari fakta-fakta yang ada dan menjelaskan situasi atau kondisi subjek penelitian secara menyeluruh, serta mencoba menganalisis validitas data berdasarkan informasi yang diperoleh selama proses penelitian. Dalam pelaksanaannya, penelitian ini melibatkan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel mediasi. Variabel dependen dalam penelitian ini meliputi *employee work engagement*, dan *innovative work behavior*, variabel mediasi *affective organizational commitment*. Sementara yang menjadi variabel independennya adalah *inclusive leadership*. Adapun unit analisis yang dijadikan fokus dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di PT. Graha Nusa Pertiwi.

3.1.2 Objek Penelitian

Objek penelitian merujuk pada isu, permasalahan, atau problematika yang menjadi fokus pembahasan, pengkajian, serta penyelidikan dalam suatu riset sosial. Berdasarkan pengertian tersebut, objek penelitian memiliki ruang lingkup

yang luas selama masih berkaitan erat dengan topik penelitian yang sedang diangkat. Dalam konteks penelitian ini, objek penelitian yang dimaksud adalah para karyawan yang bekerja di PT. Graha Nusa Pertiwi.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (dalam Dewi & Nathania, 2018) menjelaskan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Graha Nusa Pertiwi.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari keseluruhan jumlah yang dimiliki oleh suatu populasi. Apabila jumlah populasi sangat besar, maka peneliti tidak mungkin dapat meneliti seluruh elemen yang ada dalam populasi tersebut, misalnya karena keterbatasan dalam hal anggaran, tenaga, dan waktu. Oleh karena itu, peneliti dapat menggunakan sampel sebagai representasi dari populasi. Dalam penelitian ini, jumlah karyawan yang terdapat di PT. Graha Nusa Pertiwi akan diambil secara keseluruhan untuk dijadikan sampel penelitian.

Namun, penulis memiliki pertimbangan untuk menyesuaikan dengan pendekatan analisis data penelitian ini, yaitu *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS. Pendapat (Barclay, D., Thompson, R., dan Higgins, 1995) di dalam yang berjudul “*A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM)” yang dikenal

dengan istilah *10 Times Rule* oleh buku (Hair et al., 2014) besaran sampel penelitian dengan menggunakan PLS-SEM sebagai alat statistiknya, harus memenuhi sampel minimal, yakni jumlah variabel dikalikan sepuluh (Hair et al., 2012). Dengan kata lain aturan ini mengatakan bahwa minimum ukuran sampel sebesar 10 kali jumlah panah maksimum yang menunjuk pada variabel laten di mana saja dalam model jalur PLS “*10 Times Rule*”, sehingga penentuan jumlah sampel PLS-SEM bermakna bahwa besaran sampel penelitian dapat didasarkan atas 10 kali jumlah indikator formatif terbesar yang digunakan untuk mengukur satu konstruk, atau 10 kali jumlah terbesar dari jalur struktural yang diarahkan pada konstruk tertentu dalam model struktural (Hair et al., 2012), Maka penentuan sampel minimum dapat dihitung berdasarkan rumus:

$$n = 4 \times 10$$

$$n = 40$$

Sampel yang diambil dari populasi penelitian harus bersifat representatif, sehingga hasil penelitian dapat mewakili populasi. Oleh karena itu, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini paling tidak, sebanyak 40 sampel. Penelitian ini akan mengumpulkan responden sebanyak 51 responden yang merupakan keseluruhan karyawan di PT. Graha Nusa Pertiwi.

3.3 Teknik Pengumpulan Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif serupa dan dianggap mampu mewakili keseluruhan populasi dalam sebuah penelitian. Dengan kata lain, sampel adalah bagian dari jumlah serta karakteristik tertentu yang dimiliki oleh populasi yang akan menjadi objek penelitian. Dalam

penelitian ini, teknik penentuan sampel dilakukan menggunakan pendekatan *Non Probability Sampling*. Teknik *Non Probability Sampling* ini merupakan metode pengambilan sampel yang tidak dilakukan secara acak, sehingga tidak semua unsur atau elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi bagian dari sampel.

Menurut pendapat (Sugiyono, 2013), *Non Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi bagian dari sampel penelitian. Dalam penelitian ini, teknik *Non Probability Sampling* yang digunakan adalah metode Sampling Jenuh (atau disebut juga sensus), yaitu suatu teknik di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Pendekatan ini umum digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil, yakni kurang dari 30 orang (Supriyanto dan Machfudz, 2010:188).

3.4 Data dan Sumber Data

Data penelitian ini didapat dari data primer dan akan menggunakan kuesioner mengenai variabel yang telah ditentukan, baik itu dari variabel terikat (*inclusive leadership*) ataupun variabel bebas (*employee work engagement* dan *innovative work behavior*) serta variabel mediasi (*affective organizational commitment*).

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan atau diperoleh dari sumber pertama. Data primer dalam hal ini diperoleh berdasarkan Kuesioner yang disebarkan kepada responden, yaitu karyawan yang ada di kantor PT. Graha Nusa Pertiwi kota Balikpapan. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari media

perantara berupa catatan, laporan historis penelitian terdahulu, jurnal, buku dan literatur berkaitan dengan penelitian ini.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013), teknik pengumpulan data adalah langkah atau proses terpenting dalam mendapatkan data penelitian. pengumpulan data yang digunakan berupa kuesioner. Kuesioner memiliki beberapa pertanyaan tertulis yang dibuat oleh peneliti, dan dijawab oleh responden (karyawan pelaksana dan karyawan pimpinan). Pertanyaan yang disusun peneliti harus disertakan pilihan jawaban, sehingga responden tidak dapat memberikan jawaban di luar pilihan jawaban dari peneliti tersebut. pilihan jawaban menggunakan skala likert untuk pengukuran data. Pengukuran dilakukan untuk mengukur sikap, persepsi atau pendapat seseorang terhadap kehidupan bersosial, yang mana ada 5 kategori yang masing-masing memiliki nilai. Adapun nilai yang diberikan berdasarkan kategori sebagai berikut :

Tabel 3.1 Skala Likert

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

3.6 Variabel dan Pengukuran Variabel

3.6.1 Variabel Dependen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen.

Dalam Bahasa Indonesia sering disebut variabel terikat. Pengertian variabel

dependen (terikat) menurut Sugiyono (2016) “Variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.”. Variabel dependen dalam penelitian ini ialah *employee work engagement* dan *Innovative Work Behavior* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai salah satu pandangan intelektual yang merepresentasikan perasaan seseorang pada pekerjaannya, karyawan merasa puas dengan terdapatnya kesesuaian antara keahlian, kemampuan serta harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Variabel ini digunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh variabel bebas mampu menjelaskan perubahan perilaku atau sikap individu dalam konteks organisasi (Hair et al., 2014).

A. *Employee Work Engagement*

Employee Work Engagement atau keterikatan kerja karyawan merupakan suatu kondisi psikologis positif yang relatif stabil dan menyenangkan, yang ditandai oleh semangat tinggi, dedikasi, serta perasaan tenggelam dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi akan menunjukkan antusiasme dalam bekerja, merasa pekerjaan mereka memiliki makna, serta mengalami keterlibatan penuh saat menjalankan tugas-tugasnya (Schaufeli, 2017).

Menurut Saks (2019), *employee engagement* adalah tingkat sejauh mana individu bersedia untuk secara emosional, kognitif, dan fisik menginvestasikan diri mereka dalam peran pekerjaan mereka. Hal ini mencerminkan hubungan dua arah antara organisasi dan karyawan, yang mendorong kinerja tinggi dan retensi kerja yang lebih baik.

Keterikatan kerja juga didefinisikan oleh Bakker et al. (2017) sebagai bentuk motivasi kerja intrinsik yang didasarkan pada pengalaman kerja yang

positif dan pemenuhan sumber daya kerja, seperti dukungan sosial, otonomi, dan kesempatan berkembang.

Dalam penelitian ini, dimensi dan indikator keterikatan kerja karyawan (*employee work engagement*) diadopsi dari Decuypere & Schaufeli (2020). Terdapat tiga dimensi utama dalam keterikatan kerja, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterserapan), dan untuk keperluan penelitian ini digunakan lima item indikator utama, sebagai berikut:

Tabel 3.2 Tabel Indikator *Employee Work Engagement*

No.	Indikator
EWE01	Saya merasa penuh energi saat bekerja.
EWE02	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.
EWE03	Saya benar-benar tenggelam dalam pekerjaan saya
EWE04	Saya antusias ketika memulai pekerjaan saya setiap hari.
EWE05	Pekerjaan saya membuat saya merasa bersemangat dan termotivasi
EWE06	Saya mampu terus bekerja dalam jangka waktu yang lama
EWE07	Di Tempat kerja, saya sangat tangguh secara mental

B. *Innovative Work Behavior*

Innovative Work Behavior (IWB) atau Perilaku Kerja Inovatif adalah tindakan proaktif yang dilakukan oleh individu dalam organisasi untuk memulai dan menerapkan ide-ide baru guna meningkatkan kinerja pribadi maupun organisasi. *Innovative work behavior* mencakup proses pengenalan, pengembangan, dan penerapan inovasi dalam konteks pekerjaan sehari-hari (Messmann & Mulder, 2015). Perilaku ini sangat penting dalam lingkungan kerja yang kompetitif dan dinamis, karena mendorong organisasi untuk tetap adaptif dan berkembang.

Menurut De Jong dan Den Hartog (2010), perilaku kerja inovatif tidak hanya berkaitan dengan kreativitas atau penciptaan ide, tetapi juga dengan

implementasi dari ide-ide tersebut menjadi praktik atau produk yang bermanfaat. Selain itu, Janssen (2000) mendeskripsikan *innovative work behavior* sebagai perilaku yang mencakup tiga aktivitas utama: (1) menghasilkan ide, (2) mempromosikan ide, dan (3) mewujudkan ide.

Dalam konteks organisasi modern, perilaku kerja inovatif dipandang sebagai salah satu kompetensi utama yang perlu dikembangkan oleh karyawan agar mampu memberikan kontribusi dalam bentuk peningkatan efisiensi, efektivitas, dan daya saing perusahaan (Bos-Nehles et al., 2017).

Dimensi dan indikator perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh (Javed *et al.*, 2021). Dari keseluruhan item yang tersedia, lima indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Tabel Indikator *Innovative Work Behavior*

No.	Indikator
IWB01	Saya secara teratur menghasilkan ide-ide baru untuk perbaikan kerja
IWB02	Saya mencari dukungan dari rekan kerja atau atasan untuk mewujudkan ide baru saya.
IWB03	Saya mencoba cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi kerja saya.
IWB04	Saya mengambil inisiatif untuk mengimplementasikan ide-ide baru di tempat kerja.
IWB05	Saya dengan aktif memperkenalkan pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
IWB06	Saya berusaha membuat anggota perusahaan merasa antusias terhadap ide-ide inovatif
IWB07	Saya mencoba mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna di tempat kerja
IWB08	Saya mencoba memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam lingkungan kerja secara sistematis
IWB09	Saya mengevaluasi kegunaan dari ide-ide inovatif yang dikembangkan

3.6.2 Variable Mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel yang menjelaskan proses kausal antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel ini terletak di antara dua variabel tersebut dalam urutan kausal, di mana variabel independen memengaruhi variabel mediasi, yang kemudian memengaruhi variabel dependen. Menurut MacKinnon (2001), variabel mediasi memiliki peran penting dalam menjelaskan mengapa atau bagaimana suatu efek terjadi, sehingga disebut juga sebagai *intervening variable*. Dalam konteks penelitian ini, variabel mediasi yang digunakan adalah *Affective Organizational Commitment*, yang merepresentasikan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Variabel ini memainkan peran sebagai perantara dalam hubungan antara keterlibatan kerja (*work engagement*) dan perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*), sehingga membantu memahami mekanisme psikologis yang mendasari hubungan tersebut secara lebih mendalam.

Affective Organizational Commitment atau komitmen afektif organisasi adalah bentuk keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang ditunjukkan dengan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena adanya rasa memiliki, keterlibatan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi bekerja tidak hanya karena kewajiban, tetapi karena mereka sungguh-sungguh peduli terhadap organisasi dan merasa menjadi bagian penting dari keberhasilan organisasi (Meyer et al., 2016). Menurut Meyer et al. (2016), *affective commitment* menjadi komponen utama dari komitmen organisasi karena menyangkut hubungan

emosional dan keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi secara sukarela, bukan karena tekanan eksternal seperti kebutuhan ekonomi atau kewajiban moral.

Penelitian-penelitian terkini juga menunjukkan bahwa komitmen afektif berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, kinerja individu, dan loyalitas, serta berkorelasi negatif dengan intensi untuk keluar dari organisasi (Yousef, 2017). Dimensi dan indikator *affective organizational commitment* dalam penelitian ini mengadopsi skala dari Fang *et al* (2019). Lima indikator utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.4 Tabel Indikator *affective organizational commitment*

No.	Indikator
AOC01	Saya merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi ini.
AOC02	Saya merasa bahwa masalah organisasi ini juga merupakan masalah saya.
AOC03	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga besar di organisasi ini.
AOC04	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.
AOC05	Saya benar-benar peduli terhadap nasib jangka panjang organisasi ini.

3.6.3 Variable Independen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus, predictor, antecedent*. Dalam Bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas. Pengertian variabel independen (bebas) menurut Sugiyono (2016) “Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).”

Variabel independen sering disebut sebagai variabel bebas, variabel bebas ialah variabel yang mempengaruhi atau yang sebagai sebab perubahannya timbul

atas variabel dependen, dalam penelitian ini yang jadi variabel bebas ialah. *inclusive leadership*.

Inclusive leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada keterlibatan, keadilan, dan penghargaan terhadap keberagaman dalam tim atau organisasi. Pemimpin yang inklusif menunjukkan keterbukaan terhadap perspektif yang berbeda, memperlakukan setiap anggota tim secara adil, dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota tanpa diskriminasi. Gaya kepemimpinan ini penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, inovatif, dan kolaboratif.

Menurut Carmeli et al. (2010), *inclusive leadership* adalah perilaku pemimpin yang menunjukkan ketersediaan dan aksesibilitas *interpersonal* serta rasa keadilan terhadap anggota tim. Sementara itu, Randel et al. (2018) mendefinisikan *inclusive leadership* sebagai kepemimpinan yang mempromosikan rasa diterima dan dihargai dari seluruh anggota tim, tanpa memandang latar belakang mereka. Shore et al. (2018) menambahkan bahwa kepemimpinan inklusif melibatkan upaya sadar pemimpin dalam menghargai keragaman dan memastikan semua anggota tim merasa disertakan dan dihargai secara setara.

Dimensi dan indikator *inclusive leadership* yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari instrumen yang dikembangkan oleh Wang et al. (2021). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah lima butir, yaitu:

Tabel 3.5 Tabel indikator *Inclusive Leadership*

No.	Indikator
IL01	Pemimpin saya mendorong anggota tim untuk menyampaikan ide atau pendapat mereka.
IL02	Pemimpin saya menghargai kontribusi setiap anggota tim, terlepas dari latar belakang mereka.
IL03	Pemimpin saya menciptakan suasana yang aman untuk berdiskusi secara terbuka.
IL04	Pemimpin saya memperlakukan semua anggota tim secara adil dan setara
IL05	Pemimpin saya mudah diakses ketika saya membutuhkan bantuan atau ingin menyampaikan sesuatu.
IL06	Atasan saya selalu hadir dalam tim dan mudah dijangkau
IL07	Atasan saya siap mendengarkan permintaan saya
IL08	Atasan saya mendorong saya untuk menghubunginya jika ada masalah yang muncul
IL09	Atasan saya mudah diakses untuk membahas permasalahan yang sedang berkembang

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk dapat meringkas sebaran data penelitian secara lebih informatif. Distribusi data adalah susunan nilai data yang dihitung dari nilai yang terendah sampai nilai yang tertinggi dari suatu variabel dan dapat diukur dengan nilai rata-rata dari sampel data pada penelitian. Skala Likert dari nilai minimum 1 hingga nilai maksimum 5. Interpretasi makna dalam nilai statistik deskriptif dapat dilakukan dengan membagi setiap konstruk ke dalam kelompok interval nilai rata-rata.

3.7.2 Uji Reliabilitas Dan Validitas

Uji Validitas merupakan suatu alat untuk mengukur sejauh mana instrumen penelitian dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, sebagaimana dijelaskan oleh Cooper & Schindler (2014). Dalam penelitian ini, pengujian instrumen

dilakukan dengan menggunakan uji validitas konstruk. Validitas konstruk berfungsi untuk membuktikan apakah instrumen yang digunakan memang sesuai dengan konstruk yang dimaksud. Agar instrumen tidak menghasilkan pernyataan yang ambigu atau multitafsir, instrumen tersebut harus disusun berdasarkan kaidah-kaidah penulisan yang benar dan baik.

Menurut Abdillah & Hartono (2015), validitas konstruk terdiri atas dua jenis pengujian, yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan. Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor*, dimana untuk penelitian bersifat konfirmatori, nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7. Selain itu, suatu konstruk dikatakan valid secara konvergen jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang dimilikinya berada di atas angka 0,5 (Ghozali & Latan, 2015). Untuk pengujian validitas diskriminan, instrumen dinyatakan valid apabila nilai cross loading pada indikator terkait lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lainnya. Selain itu, validitas diskriminan juga dapat dilihat dengan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, yaitu nilai akar dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dalam kelompoknya (Hair et al., 2019).

Sementara itu, reliabilitas berkaitan dengan konsistensi hasil pengukuran yang diberikan oleh instrumen pada saat mengukur suatu konsep tertentu. Cooper & Schindler (2014) menyatakan bahwa reliabilitas menunjukkan seberapa akurat dan tepat instrumen penelitian dalam menghasilkan jawaban yang konsisten dari item-item pernyataan yang diberikan oleh responden. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Hair et al. (2019) menegaskan bahwa suatu instrumen dapat

dikatakan reliable jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*-nya sama-sama di atas 0,7.

Peneliti juga telah melakukan pilot testing terhadap 31 responden sebelum menyebarkan kuesioner utama, dengan tujuan untuk memastikan bahwa item-item dalam instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan dapat digunakan secara efektif dalam penelitian ini.

3.7.3 Analisis *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS)

Metode *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis hubungan antar variabel laten yang bersifat kompleks. SEM-PLS merupakan pendekatan statistik multivariat yang memungkinkan pengujian model struktural dan pengukuran secara simultan. Metode ini sangat sesuai untuk penelitian dengan tujuan eksploratif dan model yang melibatkan banyak indikator dan konstruk laten, serta ketika asumsi distribusi data normal tidak sepenuhnya terpenuhi.

Dalam konteks penelitian ini, SEM-PLS digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Model ini memungkinkan peneliti untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten yang telah ditentukan (Saragih, 2016).

Adapun variabel yang dianalisis dalam model ini antara lain:

- *Inclusive Leadership (X)*
- *Affective Organizational Commitment (Z),*

- *Employee Work Engagement (Y1), Dan*
- *Innovative Work Behavior (Y2)*

Pengujian dalam SEM-PLS terdiri atas dua tahap utama:

1. **Model Pengukuran (Outer Model)** – untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk laten.
2. **Model Struktural (Inner Model)** – untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten berdasarkan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai signifikansi (*t-statistics* atau *p-value*).

Analisis dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak statistik seperti SmartPLS. Hasil pengujian akan menunjukkan apakah masing-masing konstruk memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS ini, diharapkan pemahaman terhadap hubungan kompleks antar variabel dalam penelitian menjadi lebih mendalam dan menyeluruh.

a. Uji Goodness of Fit

Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), evaluasi kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness of fit*) penting untuk memastikan bahwa model yang dibangun dapat merepresentasikan data empiris dengan baik. Beberapa indeks yang umum digunakan untuk menilai *goodness of fit* dalam PLS-SEM meliputi (Amanathi *et al.*, 2023):

1. *Chi-Square (χ^2)*: Menguji perbedaan antara matriks kovariansi yang diamati dan yang diperkirakan oleh model. Nilai $p > 0,05$ menunjukkan bahwa

model memiliki kesesuaian yang baik dengan data .

2. *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*: Mengukur rata-rata perbedaan antara kovariansi yang diamati dan yang diperkirakan. Nilai $SRMR \leq 0,08$ dianggap menunjukkan kesesuaian model yang baik .
3. *Normed Fit Index (NFI)*: Menilai peningkatan kesesuaian model dibandingkan dengan model dasar. Nilai $NFI \geq 0,90$ menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik

Evaluasi indeks-indeks ini secara bersamaan memberikan gambaran menyeluruh tentang sejauh mana model merepresentasikan data empiris.

b. Prosedur Pengujian Hipotesis

Dalam SEM-PLS, pengujian hipotesis dilakukan untuk menilai signifikansi hubungan antara konstruk laten. Prosedur umum meliputi (Streukens & Leroi-Werelds, 2016):

1. *Bootstrapping*: Teknik resampling ini digunakan untuk mengestimasi distribusi dari koefisien jalur dan menghitung nilai t-statistik serta p-value.
2. Evaluasi Nilai t-Statistik dan p-Value: Hipotesis dianggap didukung jika nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk signifikan secara statistic.
3. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*): **Nilai** koefisien jalur menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar konstruk. Nilai mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat, sedangkan nilai mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat.

Penggunaan *bootstrapping* memungkinkan peneliti untuk membuat inferensi statistik tanpa asumsi distribusi normal, menjadikannya metode yang fleksibel dalam pengujian hipotesis dalam SEM-PLS.

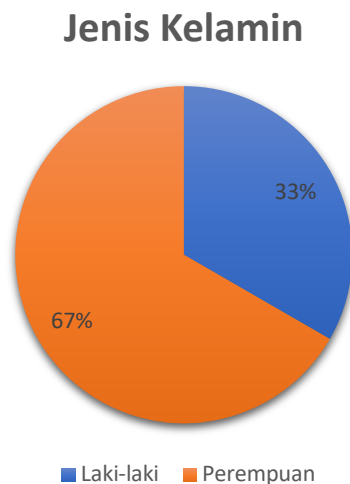
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei dan Juni 2025 melalui penyebaran kuesioner secara daring dengan menyebarkan tautan <https://forms.gle/gwf7G7L25s17MhAj9> yang terhubung dengan *google form* melalui media sosial. Kuesioner disebarkan dengan mengirimkan pesan berisi tautan secara personal kepada calon responden yang memenuhi kriteria. Penyebaran kuesioner mendapatkan total pengisian *google form* sebesar 51 responden. Jumlah responden yang didapatkan telah memenuhi jumlah target sampel yang direncanakan yaitu 40 responden.

4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data kuesioner pada Gambar 4.1 tersaji informasi terkait sebaran usia responden:



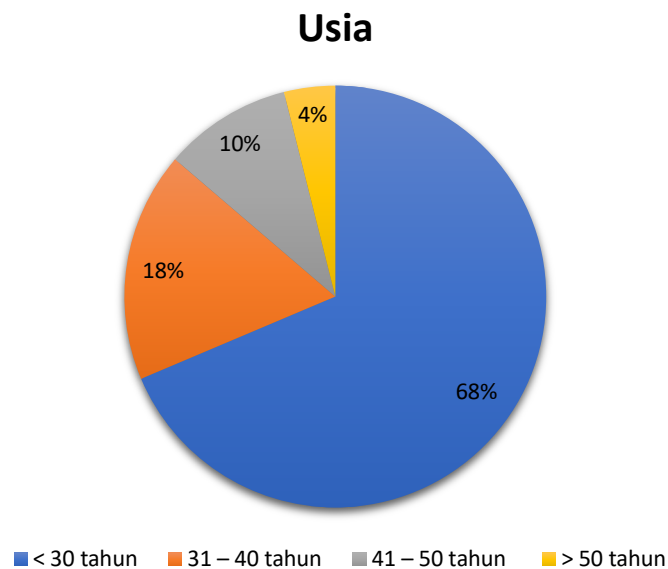
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan data pada Gambar 4.1 menunjukkan didominasi oleh responden perempuan sebanyak 34 responden atau 67% dan dilanjutkan responden laki-laki sebanyak 17 responden atau 33%. Total dalam penelitian ini adalah 51 responden. Menurut Drake (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa tidak ada hubungan antara jenis kelamin dengan keterikatan seseorang dengan pekerjaannya.

4.1.2 Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan data kuesioner pada Gambar 4.2 tersaji informasi terkait sebaran usia responden:



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

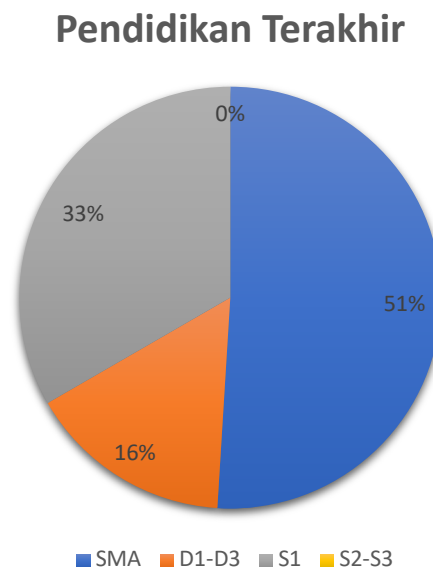
Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan data pada Gambar 4.2 menunjukan didominasi oleh responden berusia rentang dibawah 30 tahun sebanyak 35 responden atau 66%. Kemudian dilanjutkan dengan rentang usia 31 – 40 tahun sebanyak 9 responden atau 18%. Selanjutnya, rentang usia 41- 50 tahun sebanyak 5 responden atau 10%. Rentang

usia paling rendah yaitu lebih dari 50 tahun sebanyak 2 responden atau 4%. Dengan demikian, sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif awal, yang berpotensi memiliki energi dan motivasi tinggi dalam menjalani aktivitas kerja.

4.1.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data kuesioner pada Gambar 4.3 tersaji informasi terkait sebaran tingkat pendidikan terakhir responden:



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

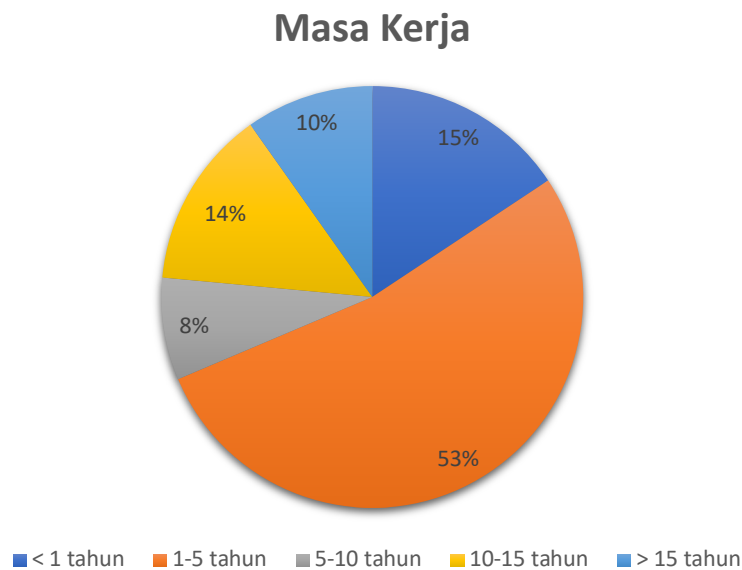
Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan data pada Gambar 4.3 menunjukkan didominasi oleh responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA sebanyak 26 responden atau 51%. Selanjutnya, reponden dengan tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 17 responden atau 33%. Kemudian, responden dengan tingkat pendidikan terakhir D1-D3 yaitu sebanyak 8 responden atau 16%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas

responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan menengah, yang dapat memengaruhi cara pandang dan pemahaman mereka terhadap topik yang dikaji.

4.1.4 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Berdasarkan data kuesioner pada Gambar 4.4 tersaji informasi terkait sebaran lama masa kerja responden:



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan data pada Gambar 4.4 menunjukkan didominasi oleh responden dengan lama masa kerja 1-5 tahun sebanyak 27 responden atau 53%. Selanjutnya, responden dengan lama masa kerja < 1 tahun sebanyak 8 responden atau 15%. Responden dengan lama masa kerja 10-15 tahun sebanyak 7 responden atau 14%. Responden dengan lama masa kerja > 15 tahun sebanyak 5 responden atau 10%. Kemudian, responden dengan lama masa kerja paling sedikit yaitu 5-10 tahun sebanyak 4 responden atau 8%. Dengan demikian, mayoritas responden dalam

penelitian ini merupakan karyawan dengan pengalaman kerja 1–5 tahun, yang dapat mencerminkan perspektif dari kelompok dengan masa kerja menengah awal.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran suatu data melalui nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, maksimum, dan minimum. Terdapat empat variabel dan 30 variabel indikator yang digunakan dalam penelitian. Berikut ulasan dari tabel statistik deskriptif pada penelitian ini.

Tabel 4.1 Rentang Skala Mean

Rentang Skala Mean	Deskripsi
1,00 – 1,79	Sangat Tidak Setuju
1,80 – 2,59	Tidak Setuju
2,60 – 3,39	Netral
3,40 – 4,19	Setuju
4,20 – 5,00	Sangat Setuju

Sumber: (Pimentel, 2019)

Analisis statistik deskriptif pada penelitian ini berguna untuk mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*), dan standar deviasi. Statistik deskriptif ini bertujuan untuk memaparkan gambaran deskriptif terkait dengan hasil jawaban responden mengenai penelitian ini. Hasil statistik deskriptif dalam penelitian ini menggunakan 51 responden.

Tabel 4.2 Analisis Dekskriptif Variabel *Inclusive Leadership*

Kode	Indikator Pernyataan	Mean	Keterangan
IL01	Pemimpin saya mendorong anggota tim untuk menyampaikan ide atau pendapat mereka.	4.431	Sangat Setuju
IL02	Pemimpin saya menghargai kontribusi setiap anggota tim, terlepas dari latar belakang mereka.	4.333	Sangat Setuju

Kode	Indikator Pernyataan	Mean	Keterangan
IL03	Pemimpin saya menciptakan suasana yang aman untuk berdiskusi secara terbuka.	4.490	Sangat Setuju
IL04	Pemimpin saya memperlakukan semua anggota tim secara adil dan setara	4.647	Sangat Setuju
IL05	Pemimpin saya mudah diakses ketika saya membutuhkan bantuan atau ingin menyampaikan sesuatu.	4.451	Sangat Setuju
IL06	Atasan saya selalu hadir dalam tim dan mudah dijangkau	4.314	Sangat Setuju
IL07	Atasan saya siap mendengarkan permintaan saya	4.392	Sangat Setuju
IL08	Atasan saya mendorong saya untuk menghubunginya jika ada masalah yang muncul	4.490	Sangat Setuju
IL09	Atasan saya mudah diakses untuk membahas permasalahan yang sedang berkembang	4.549	Sangat Setuju
Total		4.45	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa hasil dari penilaian responden terhadap indikator tiap variabel penelitian. Variabel *inclusive leadership* (IL) pada indikator IL04 memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi yaitu sebesar 4,647, sementara indikator dengan nilai rata-rata terendah dimiliki oleh indikator IL06 yaitu sebesar 4,314. Berdasarkan pada nilai rata-rata tersebut, variabel *inclusive leadership* (IL) senilai 4,45 berada pada rentang skala sangat tinggi ($4,21 < x < 5,00$). Berdasarkan rentang skala tersebut, variabel yang termasuk ke dalam rentang skala sangat tinggi mengindikasikan responden menyatakan jawaban sangat setuju atas indikator pernyataan-pernyataan yang telah diberikan.

Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Variabel *Affective Organizational Commitment*

Kode	Indikator Pernyataan	Mean	Keterangan
AOC01	Saya merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi ini.	3.784	Setuju
AOC02	Saya merasa bahwa masalah organisasi ini juga merupakan masalah saya.	3.843	Setuju
AOC03	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga besar di organisasi ini.	4.000	Setuju
AOC04	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.	4.196	Setuju
AOC05	Saya benar-benar peduli terhadap nasib jangka panjang organisasi ini.	3.980	Setuju
Total		3.98	Setuju

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa hasil dari penilaian responden terhadap indikator tiap variabel penelitian. Variabel *affective organizational commitment* (AOC) pada indikator AOC04 memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi yaitu sebesar 4,196, sementara indikator dengan nilai rata-rata terendah dimiliki oleh indikator AOC01 yaitu sebesar 3,784. Berdasarkan pada nilai rata-rata tersebut, variabel *affective organizational commitment* (AOC) senilai 3,98 berada pada rentang skala tinggi ($3,41 < x < 4,20$). Berdasarkan rentang skala tersebut, variabel yang termasuk ke dalam rentang skala tinggi mengindikasikan responden menyatakan jawaban setuju atas indikator pernyataan-pernyataan yang telah diberikan.

Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Work Engagement*

Kode	Indikator Pernyataan	Mean	Keterangan
EWE01	Saya merasa penuh energi saat bekerja.	4.294	Sangat Setuju
EWE02	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	4.333	Sangat Setuju
EWE03	Saya benar-benar tenggelam dalam pekerjaan saya	3.549	Setuju
EWE04	Saya antusias ketika memulai pekerjaan saya setiap hari.	3.804	Setuju
EWE05	Pekerjaan saya membuat saya merasa bersemangat dan termotivasi	4.078	Setuju
EWE06	Saya mampu terus bekerja dalam jangka waktu yang lama	4.294	Sangat Setuju
EWE07	Di Tempat kerja, saya sangat tangguh secara mental	4.294	Sangat Setuju
Total		4.29	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa hasil dari penilaian responden terhadap indikator tiap variabel penelitian. Variabel *employee work engagement* (EWE) pada indikator EWE02 memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi yaitu sebesar 4,333, sementara indikator dengan nilai rata-rata terendah dimiliki oleh indikator EWE03 yaitu sebesar 3,549. Berdasarkan pada nilai rata-rata tersebut, variabel *employee work engagement* (EWE) senilai 4,29 berada pada rentang skala sangat tinggi ($4,21 < x < 5,00$). Berdasarkan rentang skala tersebut, variabel yang termasuk ke dalam rentang skala tinggi mengindikasikan responden menyatakan jawaban sangat setuju atas indikator pernyataan-pernyataan yang telah diberikan.

Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel *Innovative Work Behavior*

Kode	Indikator Pernyataan	Mean	Keterangan
IWB01	Saya secara teratur menghasilkan ide-ide baru untuk perbaikan kerja	4.157	Setuju
IWB02	Saya mencari dukungan dari rekan kerja atau atasan untuk mewujudkan ide baru saya.	4.157	Setuju
IWB03	Saya mencoba cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi kerja saya.	4.255	Sangat Setuju
IWB04	Saya mengambil inisiatif untuk mengimplementasikan ide-ide baru di tempat kerja.	4.294	Sangat Setuju
IWB05	Saya dengan aktif memperkenalkan pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.	4.196	Setuju
IWB06	Saya berusaha membuat anggota perusahaan merasa antusias terhadap ide-ide inovatif	4.294	Sangat Setuju
IWB07	Saya mencoba mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna di tempat kerja	4.196	Setuju
IWB08	Saya mencoba memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam lingkungan kerja secara sistematis	4.333	Sangat Setuju
IWB09	Saya mengevaluasi kegunaan dari ide-ide inovatif yang dikembangkan	4.353	Sangat Setuju
Total		4.25	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa hasil dari penilaian responden terhadap indikator tiap variabel penelitian. Variabel *innovative work behavior* (IWB) pada indikator IWB09 memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi yaitu sebesar 4,353, sementara indikator dengan nilai rata-rata terendah dimiliki oleh indikator IWB01 dan IWB02 yaitu sebesar 4,157. Berdasarkan pada nilai rata-rata

tersebut, variabel *innovative work behavior* (IWB) senilai 4,25 berada pada rentang skala sangat tinggi ($4,21 < x < 5,00$). Berdasarkan rentang skala tersebut, variabel yang termasuk ke dalam rentang skala tinggi mengindikasikan responden menyatakan jawaban sangat setuju atas indikator pernyataan-pernyataan yang telah diberikan.

4.3 Analisis *Structural Equation Modelling*

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *structural equation modelling* (SEM). Analisis SEM dilakukan dengan tiga tahap yaitu uji *outer*, uji *inner* model, dan uji hipotesis.

4.3.1 Uji *Outer Model*

Tahapan pertama analisis SEM adalah uji *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas menggunakan aplikasi SmartPLS 3. Terdapat 30 variabel indikator dan empat variabel laten yang diadopsi dari penelitian ini. Tahapan uji validitas dan reliabilitas akan dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1.1 Analisis Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana suatu instrumen atau pertanyaan yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur variabel yang dimaksud secara tepat sesuai dengan tujuan penelitian (Schidler, 2019). Dalam penelitian ini, pengujian instrumen dilakukan melalui validitas konstruk. Menurut Abdillah dan Hartono (2015), validitas konstruk mencakup dua jenis pengujian, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Sebuah konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila setiap item indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 dan nilai *average variance extracted* (AVE) melebihi 0,5

(Ghozali dan Latan, 2015). Sementara itu, validitas diskriminan dianggap terpenuhi jika nilai *cross loading* dari indikator lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya serta memenuhi kriteria *Fornell-Larcker*, yaitu akar AVE harus lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk (Hair et al., 2019). Berikut ini disajikan hasil uji validitas konvergen.

Tabel 4.6 Nilai Loading Factor

	AOC	EWE	IL	IWB	Keterangan
AOC1	0.703				Valid
AOC2	0.919				Valid
AOC3	0.841				Valid
AOC4	0.870				Valid
AOC5	0.902				Valid
EWE1		0.707			Valid
EWE2		0.789			Valid
EWE3		0.724			Valid
EWE4		0.730			Valid
EWE5		0.766			Valid
EWE6		0.799			Valid
EWE7		0.804			Valid
IL1			0.714		Valid
IL2			0.792		Valid
IL3			0.827		Valid
IL4			0.794		Valid
IL5			0.781		Valid
IL6			0.745		Valid
IL7			0.858		Valid
IL8			0.848		Valid
IL9			0.806		Valid
IWB1				0.891	Valid
IWB2				0.856	Valid
IWB3				0.820	Valid
IWB4				0.837	Valid
IWB5				0.887	Valid
IWB6				0.868	Valid
IWB7				0.845	Valid
IWB8				0.881	Valid
IWB9				0.869	Valid

Sumber: Data primer diolah (2025)

Menurut Ghozali dan Latan (2015), sebuah instrumen dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai *loading factor*-nya melebihi 0,7. Berdasarkan Tabel 4.6, hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7. Dengan demikian, seluruh indikator variabel dapat dinyatakan valid karena telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, pengujian ini juga didukung oleh nilai AVE yang disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.7 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
<i>Affective Organizational Commitment</i> (AOC)	0.723
<i>Employee Work Engagement</i> (EWE)	0.579
<i>Inclusive Leadership</i> (IL)	0.635
<i>Innovative Work Behavior</i> (IWB)	0.743

Sumber: Data primer diolah (2025)

Merujuk pada Tabel 4.7, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memiliki nilai AVE di atas 0,5, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen. Nilai AVE yang tinggi menunjukkan adanya hubungan yang kuat antar indikator dalam menggambarkan konstruk yang sama. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah terkait validitas konvergen dalam model yang diuji, dan proses pengujian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya. Untuk mengukur validitas diskriminan, digunakan dua pendekatan, yaitu *cross loading* dan *Fornell-Larcker Criterion*. Adapun hasil dari pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.8 Nilai Cross Loading

	AOC	EWE	IL	IWB
AOC1	0.703	0.538	0.372	0.433
AOC2	0.919	0.680	0.492	0.661
AOC3	0.841	0.626	0.392	0.611
AOC4	0.870	0.763	0.409	0.625
AOC5	0.902	0.703	0.490	0.681
EWE1	0.538	0.707	0.486	0.623
EWE2	0.607	0.789	0.682	0.617
EWE3	0.542	0.724	0.559	0.589
EWE4	0.467	0.730	0.381	0.400
EWE5	0.695	0.766	0.513	0.493
EWE6	0.581	0.799	0.431	0.518
EWE7	0.688	0.804	0.597	0.725
IL1	0.240	0.385	0.714	0.336
IL2	0.321	0.504	0.792	0.486
IL3	0.528	0.629	0.827	0.643
IL4	0.507	0.583	0.794	0.537
IL5	0.422	0.462	0.781	0.426
IL6	0.289	0.419	0.745	0.394
IL7	0.418	0.627	0.858	0.581
IL8	0.392	0.648	0.848	0.715
IL9	0.422	0.581	0.806	0.686
IWB1	0.711	0.667	0.624	0.891
IWB2	0.659	0.691	0.631	0.856
IWB3	0.602	0.709	0.628	0.820
IWB4	0.552	0.553	0.562	0.837
IWB5	0.628	0.701	0.681	0.887
IWB6	0.718	0.661	0.554	0.868
IWB7	0.576	0.612	0.554	0.845
IWB8	0.582	0.588	0.543	0.881
IWB9	0.506	0.611	0.592	0.869

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.8, terlihat bahwa nilai korelasi antara setiap konstruk dengan indikator-indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk atau

variabel laten telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan baik. Pengujian ini juga didukung oleh nilai *Fornell-Larcker Criterion* yang disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.9 Nilai Fornell-Larcker Criterion

	AOC	EWE	IL	IWB
AOC	0.850			
EWE	0.761	0.784		
IL	0.509	0.692	0.797	
IWB	0.715	0.750	0.696	0.862

Sumber: Data primer diolah (2025)

Nilai *Fornell-Larcker Criterion* adalah nilai yang dilihat dengan pendekatan kedua untuk memberikan Kumpulan nilai validitas diskriminan dengan membandingkan *square root* dari nilai AVE dengan korelasi antar variabel. Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini yaitu adalah *Inclusive Leadership* (IL), *Affective Organizational Commitment* (AOC), *Employee Work Engagement* (EWE), dan *Innovative Work Behavior* (IWB) memiliki akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lainnya. Nilai validitas diskriminan yang baik berarti indikator-indikator pada suatu konstruk dapat membedakan dirinya dengan indikator pada konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini adalah valid atau memenuhi kriteria validitas diskriminan.

4.3.1.2 Analisis Pengujian Reliabilitas

Metode uji reliabilitas yang dilakukan pada penelitian ini melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu instrument penelitian dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas

0,7 (Hair et al., 2019). Berikut merupakan hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini.

Tabel 4.10 Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Affective Organizational Commitment</i> (AOC)	0.902	0.928
<i>Employee Work Engagement</i> (EWE)	0.879	0.906
<i>Inclusive Leadership</i> (IL)	0.929	0.940
<i>Innovative Work Behavior</i> (IWB)	0.957	0.963

Sumber: Data primer diolah (2025)

Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* telah memenuhi kriteria yaitu lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini reliabel.

4.3.2 Uji Inner Model

Pengujian terhadap *inner model* atau model struktural bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, analisis *inner model* mencakup beberapa tahapan, yaitu pengujian koefisien determinasi (R^2), pengujian relevansi prediktif (Q^2), serta pengujian kesesuaian model (*goodness of fit*).

4.3.2.1 Analisis Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian menggunakan nilai koefisien determinasi (R^2) merupakan langkah awal dalam mengevaluasi model struktural terhadap variabel dependen. Nilai R^2 berada dalam rentang 0 hingga 1, di mana semakin besar nilainya, maka semakin tinggi pula kemampuan prediktif model tersebut. Dalam konteks penelitian pemasaran, nilai R^2 sebesar 0,75 dianggap memiliki daya prediksi yang kuat, 0,50 menunjukkan tingkat prediksi sedang, dan 0,25 tergolong lemah (Hair et

al., 2019). Penelitian ini menggunakan *R-Square Adjusted*, yang mempertimbangkan jumlah konstruk independen terhadap ukuran sampel. Berikut ini disajikan hasil nilai R square yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4.11 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Affective Organizational Commitment</i> (AOC)	0.257	0.242
<i>Employee Work Engagement</i> (EWE)	0.733	0.722
<i>Innovative Work Behavior</i> (IWB)	0.481	0.470

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 4.11 menunjukkan hasil pengujian nilai koefisien determinasi pada penelitian ini. Berdasarkan tabel tersebut, nilai *R-Square Adjusted* variabel *affective organizational commitment* 0,242. Hal ini bermakna bahwa sebanyak 24,2 persen variasi atau perubahan dalam variabel *affective organizational commitment* bisa dijelaskan oleh variabel *inclusive leadership*. Sisanya, sebesar 75,8 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada model penelitian. Selanjutnya, nilai *R-Square Adjusted* variabel *employee work engagement* sebesar 0,722. Hal tersebut bermakna bahwa sebanyak 72,2 persen variasi atau perubahan dalam variabel *employee work engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *inclusive leadership*. Sisanya sebesar 27,8 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada model penelitian. Nilai *R-Square Adjusted* variabel *innovative work behavior* sebesar 0,470. Hal ini bermakna bahwa sebanyak 47 persen variasi atau perubahan dalam variabel *innovative work behavior* bisa dijelaskan oleh variabel *inclusive leadership*. Sisanya, sebesar 53 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada model penelitian.

4.3.2.2 Analisis Pengujian Relevansi Prediktif (Q^2)

Uji Q Square digunakan untuk menilai seberapa relevan model dalam memprediksi variabel endogen dalam suatu penelitian. Berdasarkan pedoman dari Hair et al. (2019), nilai Q^2 sebesar 0,02 mengindikasikan prediktivitas yang lemah, 0,15 menunjukkan tingkat prediksi sedang, dan 0,35 menunjukkan prediktivitas yang kuat. Dalam penelitian ini, penghitungan nilai Q Square dilakukan menggunakan teknik *blindfolding* melalui aplikasi SmartPLS 3. Hasil dari uji Q Square disajikan pada Tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.12 Nilai Relevansi Prediktif

Variabel	<i>Predictive Relevance (Q Square)</i>
<i>Affective Organizational Commitment</i> (AOC)	0.179
<i>Employee Work Engagement</i> (EWE)	0.396
<i>Innovative Work Behavior</i> (IWB)	0.345

Sumber: Data primer diolah (2025)

Pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil pengujian nilai relevansi prediktif pada penelitian ini nilai relevansi prediktif (Q Square) untuk konstruk *affective organizational commitment* sebesar 0,179 yang berarti konstruk nilai kesenangan memiliki daya prediksi sedang. Nilai relevansi prediktif (Q Square) pada konstruk *employee work engagement* sebesar 0,396. Hal ini berarti konstruk *employee work engagement* memiliki daya prediksi kuat. Kemudian, untuk nilai relevansi prediktif (Q Square) pada konstruk *innovative work behavior* sebesar 0,345. Hal ini berarti konstruk *innovative work behavior* memiliki daya prediksi kuat.

4.3.2.3 Analisis Pengujian Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Uji kesesuaian model (*goodness of fit*) menggambarkan seberapa baik struktur teoritis yang ditentukan mempresentasikan realitas seperti yang

digambarkan oleh data (Hair et al., 2019). Uji kesesuaian model pada PLS-SEM dapat dijelaskan dengan indeks SRMR dan NFI. Menurut Hair et al. (2019) mengacu pada kriteria *rule of thumb* model dapat dikatakan fit jika memiliki nilai SRMR <0,10 dan nilai NFI < 0,90.

Tabel 4.13 Hasil Uji Kesesuaian Model

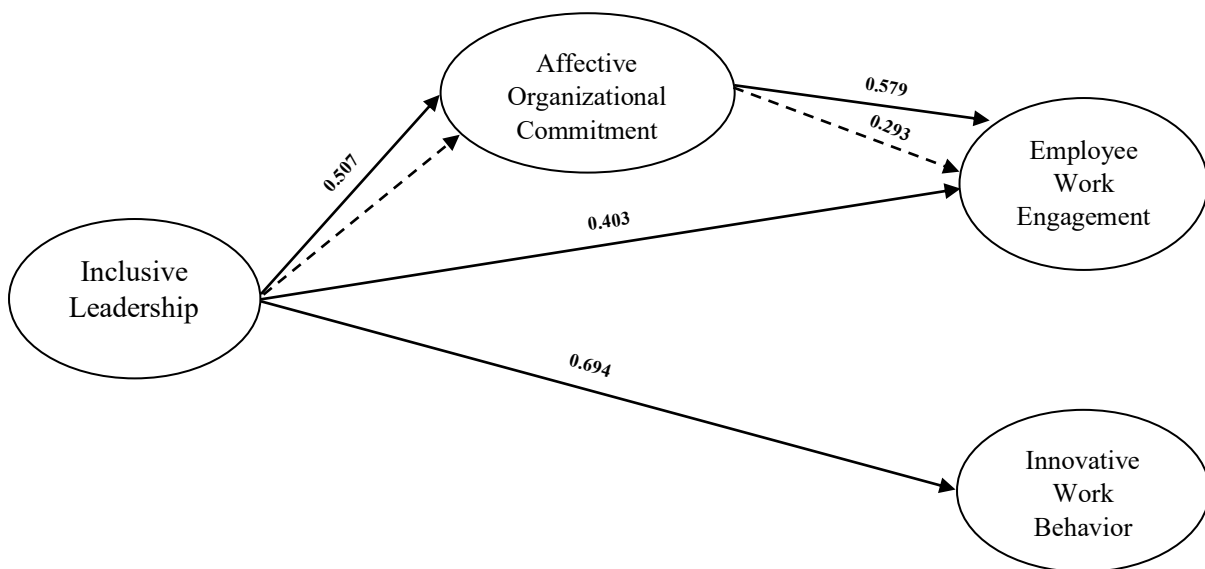
Indeks	<i>Saturated Model</i>
SRMR	0.092
NFI	0.765

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dilihat suatu *rule of thumb* pada pengujian kesesuaian model. Kesesuaian model SRMR digunakan untuk menilai kecocokan antara korelasi atau hubungan yang diamati. Pada pengujian ini diperoleh nilai SRMR sebesar 0.092, nilai tersebut lebih kecil dari 0,10 sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki nilai SRMR yang baik. Kesesuaian model selanjutnya dapat dilihat dari nilai NFI yang berguna untuk melihat kesesuaian model yang dibangun. Nilai NFI menghasilkan nilai antara 0 dan 1 di mana semakin mendekati 1 maka semakin baik. Penelitian ini memiliki nilai NFI sebesar 0.765, nilai tersebut lebih kecil dari 0,90 sehingga dapat dikatakan kecocokan model ini dapat diterima. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian ini fit dengan data.

4.3.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung terhadap t-tabel, serta mempertimbangkan tingkat signifikansi dari pengaruh antar variabel. Hubungan antar variabel ditunjukkan melalui nilai *standardized coefficient* pada jalur hubungan antara variabel. Hasil pengujian koefisien jalur disajikan sebagai berikut.



Gambar 4.5 Model Struktural Penelitian

Gambar 4.5 menunjukkan bahwa nilai estimasi *standardized coefficient* memiliki hubungan antar variabel positif. Selanjutnya, uji hipotesis dilakukan dengan batas *p-value* kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel memiliki hubungan signifikan dan didukung oleh teori. Jika *p-value* lebih besar dari 0,05 maka hipotesis tidak didukung dan tidak signifikan. Berdasarkan model SEM-PLS diolah dan dianalisis menggunakan SmartPLS 3, didapatkan pengaruh dari masing-

masing variabel. Besar pengaruh dari masing-masing variabel dan arah hubungan variabel ditunjukkan pada data berikut.

Tabel 4.14 Path Coefficient

		Sampel Asli (O)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
H1	IL -> AOC	0.507	0.107	4.732	0.000
H2	IL -> EWE	0.403	0.092	4.352	0.000
H3	IL -> IWB	0.694	0.076	9.172	0.000
H4	AOC -> EWE	0.579	0.569	7.054	0.000

Sumber: Data primer diolah (2025)

IL = *Inclusive Leadership*, AOC = *Affective Organizational Commitment*, EWE = *Employee Work Engagement*, IWB = *Innovative Work Behavior*

Uji hipotesis selanjutnya dianalisis dengan menggunakan tolak ukur berupa *path coefficient* dan *p-value*.

Hipotesis 1

H1: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa *path coefficient* pada hipotesis pertama sebesar 0,507 dan memiliki tingkat signifikansi (p) 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Artinya dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama **didukung**.

Hipotesis 2

H2: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa *path coefficient* pada hipotesis pertama sebesar 0,403 dan memiliki tingkat signifikansi

(p) 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*. Artinya dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua **didukung**.

Hipotesis 3

H3: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa *path coefficient* pada hipotesis pertama sebesar 0,694 dan memiliki tingkat signifikansi (p) 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Artinya dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga **didukung**.

Hipotesis 4

H4: *Affective organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa *path coefficient* pada hipotesis pertama sebesar 0,579 dan memiliki tingkat signifikansi (p) 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*. Artinya dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat **didukung**.

Variabel mediator adalah variabel yang menjadi perantara antara variabel independen dengan variabel dependen dalam suatu penelitian. Variabel mediator memiliki tujuan untuk menjelaskan hubungan antara kedua variabel konstruk. Menurut Baron dan Kenny (1986) menjelaskan bahwa variabel yang disebut

mediator jika variabel tersebut ikut memengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Baron dan Kenny (1986) menyatakan bahwa jika variabel independen tidak memiliki pengaruh langsung pada variabel dependen setelah mengontrol variabel mediator, maka dapat dinyatakan sebagai *perfect* atau *complete mediation*. Sebaliknya jika pengaruh variabel independen pada variabel dependen setelah mengontrol variabel mediator berkurang namun masih tetap signifikan, maka dinyatakan sebagai *partial mediation*.

Tabel 4.15 *Specific Indirect Effects*

		Sampel Asli (O)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
H5	IL -> AOC -> EWE	0.293	0.069	4.237	0.000

Sumber: Data primer diolah (2025)

IL = *Inclusive Leadership*, AOC = *Affective Organizational Commitment*, EWE = *Employee Work Engagement*

Berdasarkan tabel 4.15 menjelaskan hasil *specific indirect effects* yang berguna untuk menguji hipotesis apakah memiliki pengaruh tidak langsung terhadap suatu variabel yang memengaruhi (independen) terhadap variabel yang dipengaruhi (dependen) yang dimediasi oleh suatu variabel *intervening* atau variabel mediator. Kriteria yang dilihat dari analisis *specific indirect effects*, jika nilai *p-value* <0,05 maka dapat disimpulkan signifikan sehingga pengaruhnya dikatakan tidak langsung. Sedangkan jika nilai *p-value* >0,05 maka dapat disimpulkan tidak signifikan dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung.

Hipotesis 5

H5: *Affective organizational commitment* memediasi pengaruh *inclusive leadership* secara positif dan signifikan terhadap *employee work engagement* Berdasarkan hasil

pengujian hipotesis pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa *path coefficient* pada hipotesis pertama sebesar 0,293 dan memiliki tingkat signifikansi (p) 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* memediasi pengaruh *inclusive leadership* secara positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*. Artinya dapat dikatakan bahwa hipotesis kelima **didukung**.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil pengujian hipotesis tersebut dapat dirangkum pada Tabel 4.12 sebagai berikut.

Tabel 4.16 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil Uji
H1	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>affective organizational commitment</i>	Didukung
H2	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee work engagement</i>	Didukung
H3	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i>	Didukung
H4	<i>Affective organizational commitment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee work engagement</i>	Didukung
H5	<i>Affective organizational commitment</i> memediasi pengaruh <i>inclusive leadership</i> secara positif dan signifikan terhadap <i>employee work engagement</i>	Didukung

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 4.16 merangkum hasil uji hipotesis penelitian ini yang dilakukan untuk menguji *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement*, *innovative work behavior* dan *affective organizational commitment* sebagai variabel mediator. Berikut pembahasan masing-masing hipotesis dengan penelitian terdahulu serta keterdukungan hipotesis diuraikan sebagai berikut.

4.4 Pembahasan

4.4.1 *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*

Pada penelitian ini telah dilakukan analisis yang menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,507 dan memiliki tingkat signifikansi (p) 0,000. Berdasarkan hasil ini, hipotesis pertama pengaruh *inclusive leadership* terhadap *affective organizational commitment* **diterima**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ly (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi afektif karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Wang et al. (2020) juga menunjukkan hal yang serupa. Penelitian ini menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*.

Temuan ini didukung oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,507 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Penerapan *inclusive leadership* yang menekankan partisipasi, keberagaman, dan komunikasi terbuka berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sebagai perusahaan yang menghadapi tantangan dinamis di dunia industri, penerapan kepemimpinan inklusif yang menekankan partisipasi, penghargaan terhadap keberagaman, serta komunikasi yang terbuka dapat menciptakan iklim kerja yang positif dan kolaboratif (Khalid et al., 2024). Ketika karyawan merasa diterima, dihargai, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka akan lebih cenderung

mengembangkan rasa bangga dan tanggung jawab terhadap perusahaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan komitmen afektif, tetapi juga mendorong retensi tenaga kerja, produktivitas, dan kontribusi jangka panjang terhadap pencapaian visi PT. Graha Nusa Pertiwi.

4.4.2 *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*

Pada penelitian ini telah dilakukan analisis yang menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,403 dan memiliki tingkat signifikansi (p) 0,000. Berdasarkan hasil ini, hipotesis kedua pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* **diterima**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vakira et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Aslan et al. (2021) juga menunjukkan hal yang serupa. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif secara signifikan meningkatkan *work engagement* karyawan.

Pada PT. Graha Nusa Pertiwi, penerapan *inclusive leadership* memiliki relevansi yang kuat dalam meningkatkan *employee work engagement*, terutama dalam membangun lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif. Pemimpin yang inklusif mampu menciptakan suasana kerja yang terbuka dan menghargai kontribusi setiap individu tanpa memandang latar belakang, sehingga karyawan merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan

(Ly, 2024). Rasa keterlibatan ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat, menunjukkan dedikasi tinggi, serta lebih proaktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan *engagement* yang tinggi, karyawan tidak hanya menjalankan tugas secara optimal, tetapi juga menjadi lebih loyal dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja jangka panjang PT. Graha Nusa Pertiwi. Oleh karena itu, penguatan budaya kepemimpinan inklusif menjadi salah satu kunci penting dalam mendorong produktivitas dan keberhasilan organisasi.

4.4.3 *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*

Pada penelitian ini telah dilakukan analisis yang menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,694 dan memiliki tingkat signifikansi (p) 0,000. Berdasarkan hasil ini, hipotesis ketiga pengaruh *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior* **diterima**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Surucu et al. (2023) yang menyatakan bahwa ketika hubungan kerja antara atasan dan bawahan kuat, *inclusive leadership* lebih efektif dalam mendorong inovasi melalui ketahanan psikologis. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Javed et al. (2021) juga menunjukkan hal yang serupa. Penelitian ini menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif langsung terhadap perilaku inovatif di tempat kerja.

Gaya kepemimpinan yang inklusif yang ditandai dengan keterbukaan terhadap ide-ide baru, pemberdayaan karyawan, serta dukungan terhadap

keberagaman perspektif dapat menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis dan mendorong karyawan untuk berani bereksperimen serta berpikir kreatif (Aslan et al., 2024). Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki kebebasan dalam mengekspresikan gagasan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berinovasi dalam menyelesaikan masalah dan meningkatkan efisiensi kerja (Celik et al., 2024). Oleh karena itu, praktik *inclusive leadership* di PT. Graha Nusa Pertiwi tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga menjadi katalisator penting dalam menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan dan kompetitif.

4.4.4 *Affective organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*

Pada penelitian ini telah dilakukan analisis yang menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,579 dan memiliki tingkat signifikansi (p) 0,000. Berdasarkan hasil ini, hipotesis keempat pengaruh *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior* **diterima**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ly (2024) yang menyatakan bahwa *affective organizational commitment* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*. Karyawan dengan *affective organizational commitment* yang kuat cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, karena mereka merasa terikat secara emosional dengan organisasi mereka, mengidentifikasi diri dengan nilainya, dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap kesuksesannya. Selain itu,

penelitian yang dilakukan oleh Atturrizky & Ekhsan (2024) juga menunjukkan hal yang serupa. Penelitian ini menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh positif langsung terhadap *employee work engagement*.

Studi yang ada telah menunjukkan bahwa karyawan dengan *affective organizational commitment* yang kuat cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasi, mengidentifikasi diri dengan nilainya, dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap kesuksesannya (Meyer & Allen, 1991). Memupuk *affective organizational commitment* di antara karyawan dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih terlibat dan berkomitmen. Demikian pula, hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (SET), yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa lingkungan kerja dan budaya organisasi mendukung mereka lebih cenderung membalas dengan sikap dan perilaku positif, termasuk peningkatan komitmen dan keterlibatan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dalam konteks ini, AOC dapat dilihat sebagai mekanisme pertukaran sosial di mana karyawan yang berkomitmen kuat pada organisasinya lebih cenderung menginvestasikan waktu, energi, dan sumber daya mereka dalam pekerjaan (Blau, 1964).

Ketika karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, sejalan dengan nilai-nilai yang dianut, serta melihat tujuan organisasi sebagai bagian dari tujuan pribadi mereka, maka motivasi intrinsik untuk berkontribusi akan semakin tinggi. Rasa memiliki ini mendorong mereka untuk bekerja dengan penuh dedikasi, antusias, dan kesediaan memberikan usaha terbaik, bahkan di luar tuntutan formal pekerjaan. Oleh karena itu, memperkuat *affective organizational commitment*

melalui komunikasi yang jelas, apresiasi terhadap pencapaian, serta pemberian kesempatan berkembang menjadi strategi efektif bagi PT. Graha Nusa Pertiwi untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

4.4.5 *Affective organizational commitment* memediasi pengaruh *inclusive leadership* secara positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*

Pada penelitian ini telah dilakukan analisis yang menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* memediasi pengaruh *inclusive leadership* secara positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,293 dan memiliki tingkat signifikansi (p) 0,000. Berdasarkan hasil ini, hipotesis kelima *affective organizational commitment* memediasi pengaruh *inclusive leadership* secara positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* **diterima**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ly (2024) yang menyatakan bahwa *affective organizational commitment* terbukti sebagai mediator parsial, yang berarti bahwa komitmen emosional karyawan terhadap organisasi turut memperkuat hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja.

Affective organizational commitment memainkan peran penting sebagai mediator dalam memperkuat pengaruh *inclusive leadership terhadap employee work engagement*. Ketika pemimpin menunjukkan sikap inklusif seperti keterbukaan terhadap masukan, penghargaan terhadap perbedaan, dan dukungan

terhadap pengembangan individu hal ini menciptakan rasa dihargai dan diterima di kalangan karyawan. Perasaan ini kemudian membentuk komitmen afektif yang tinggi, di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan perusahaan. Komitmen inilah yang mendorong karyawan untuk terlibat secara lebih aktif, antusias, dan penuh dedikasi dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, bagi PT. Graha Nusa Pertiwi, membangun dan memperkuat komitmen afektif melalui praktik kepemimpinan inklusif bukan hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga menciptakan fondasi budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Studi berikut memiliki tujuan untuk menganalisa peran *Inclusive Leadership* terhadap *Affective Organizational Commitment*, *Employee Work Engagement*, dan *Innovative Work Behavior* studi mediasi *Affective Organizational Commitment*. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* karyawan. Penerapan *inclusive leadership* yang menekankan partisipasi, keberagaman, dan komunikasi terbuka meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
2. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement* pada PT. Graha Nusa Pertiwi. Penerapan gaya kepemimpinan yang inklusif, yang menekankan keterbukaan, penghargaan terhadap keberagaman, serta partisipasi aktif karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif.
3. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* karyawan di PT. Graha Nusa Pertiwi. *Inclusive leadership* yang menciptakan ruang aman untuk menyampaikan ide, memberikan dukungan terhadap keberagaman, serta memberdayakan karyawan, terbukti mampu

menumbuhkan kreativitas dan keberanian dalam bereksperimen dan mendorong perilaku inovatif.

4. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa *affective organizational commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement* karyawan di PT. Graha Nusa Pertiwi. karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, sejalan dengan nilai-nilai yang dianut, serta melihat tujuan organisasi sebagai bagian dari tujuan pribadi mereka, maka motivasi intrinsik untuk berkontribusi akan semakin tinggi. Rasa memiliki ini mendorong mereka untuk bekerja dengan penuh dedikasi, antusias, dan kesediaan memberikan usaha terbaik, bahkan di luar tuntutan formal pekerjaan.
5. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *affective organizational commitment* secara positif dan signifikan memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement*. Dengan demikian, *affective organizational commitment* menjadi elemen kunci dalam mengoptimalkan dampak kepemimpinan inklusif terhadap keterlibatan kerja, serta berkontribusi pada penguatan budaya kerja yang produktif dan berkelanjutan di PT. Graha Nusa Pertiwi.

5.2 Implikasi dan Manfaat Penelitian

5.2.1 Implikasi Penelitian

Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya penguatan praktik *inclusive leadership* dalam membentuk komitmen afektif dan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Bagi perusahaan, khususnya PT. Graha Nusa Pertiwi,

penting untuk mengembangkan kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, penghargaan terhadap keberagaman, dan partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan inklusif ini diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, aman secara psikologis, dan mendorong loyalitas serta rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, perusahaan juga diharapkan dapat menyediakan program pelatihan serta sistem umpan balik dua arah guna memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan.

Suatu pendekatan yang memperkuat *affective organizational commitment* juga dinilai penting untuk mendukung peningkatan *employee work engagement* dan *innovative work behavior* dalam jangka panjang. Implikasi ini juga membuka ruang bagi penelitian selanjutnya yang dapat mengeksplorasi faktor-faktor lain yang berpotensi memperkuat hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja, baik dari aspek budaya organisasi, gaya komunikasi, maupun faktor psikologis lainnya dalam konteks industri yang berbeda.

5.2.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Perusahaan

Penelitian ini membantu perusahaan memahami pentingnya kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan komitmen afektif, keterlibatan kerja, dan perilaku inovatif karyawan. Hasilnya dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan strategi kepemimpinan dan budaya kerja yang produktif.

2. Manfaat bagi Pemerintah

Temuan ini dapat menjadi dasar bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM dan pelatihan kepemimpinan yang mendukung lingkungan kerja inklusif dan peningkatan produktivitas nasional.

3. Manfaat bagi Akademisi/Peneliti

Penelitian ini memperkaya literatur tentang hubungan kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja karyawan, serta membuka peluang studi lanjutan khususnya pada peran mediasi komitmen afektif dalam konteks organisasi di Indonesia.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui metode survei kuantitatif dengan kuesioner tertutup, sehingga sangat bergantung pada persepsi subjektif responden dan berpotensi menimbulkan bias sosial yang diinginkan (*social desirability bias*).
2. Penelitian ini dilakukan dalam konteks satu organisasi atau sektor tertentu, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, peneliti mengusulkan beberapa saran kepada PT. Graha Nusa Pertiwi untuk dapat dilaksanakan di masa yang akan datang:

1. Dikarenakan pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* memiliki nilai pengaruh yang paling rendah, maka dalam meningkatkan *employee work engagement* organisasi perlu memberikan perhatian tambahan terhadap faktor-faktor lain yang dapat memperkuat keterlibatan karyawan, seperti pengembangan karir, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta penghargaan atas kinerja.
2. Organisasi dapat mendorong atasan atau pemimpin tim untuk lebih aktif terlibat secara langsung dalam kegiatan tim sehari-hari. Kehadiran fisik maupun virtual dari atasan yang konsisten dapat meningkatkan kedekatan, kepercayaan, dan komunikasi dua arah antara pemimpin dan anggota tim.
3. Perusahaan dapat meningkatkan kebanggaan karyawan terhadap organisasi melalui penguatan citra perusahaan secara internal. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memperkuat komunikasi internal mengenai visi, misi, pencapaian, dan dampak positif perusahaan, sehingga karyawan memahami nilai dan kontribusi besar organisasi di masyarakat atau industri. Selain itu, perusahaan juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan apresiatif agar karyawan merasa nyaman dan bangga menjadi bagian dari organisasi.
4. Perusahaan dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih menantang namun tetap menyenangkan, agar karyawan dapat lebih tenggelam dalam aktivitas kerja secara fokus dan antusias. Perusahaan dapat memberikan tugas yang sesuai dengan minat dan keahlian karyawan, menetapkan target yang jelas

namun realistis, serta memberikan otonomi dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan pendekatan penelitian lain seperti penelitian kualitatif untuk hasil penelitian yang lebih representatif.
6. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel agar memiliki perspektif yang lain, sehingga bisa mendapatkan hasil yang semakin baik dan memberikan kontribusi terhadap organisasi terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, F., & Hartono, M. (2015). Conception rate pada sapi perah laktasi di balai besar pembibitan ternak unggul dan hijauan pakan ternak baturraden purwokerto Jawa Tengah. *Jurnal Ilmiah Peternakan Terpadu*, 3(1).
- Aboshaiqah, A.E., Hamadi, H.Y., Salem, O.A. & Zakari, N.M.A. 2016. The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: A comparative study. *Journal of Nursing Management*, 24(4): 540–548.
- Adi, A., & Fithriana, N. (2020). How the workplace spirituality influences work engagement through organizational commitment: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(14), 3375e3386.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2021). The Affective and Continuance Commitment Scales: A New Perspective on an Old Problem. *Journal of Occupational Psychology*, 42(2), 111–129. <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>
- Amanathi, A., Setiawan, E. & Usman, M. 2023. Goodness Of Fit Test In Structural Equation Modeling with Unweighted Least Square (ULS) Estimation Method. *Sciencestatistics: Journal of Statistics, Probability, and Its Application*, 1(2): 65–73.
- Andani, N. W. R., & Wibawa, I. M. A. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP PERILAKU INOVATIF KARYAWAN DIMEDIASI OLEH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT. *E-Jurnal Manajemen*, 11(2), 210–229.
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P. & Quiñoá-Piñeiro, L.M. 2022. An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140: 361–369.
- Aslan, H., Aksoy, A., & Yalpa, B. G. (2024). Inclusive leadership and innovative work behavior: exploring the impact of employee voice as a mediating factor. *Environment and Social Psychology*, 9(8). <https://doi.org/10.59429/esp.v9i8.2723>
- Aslan, H., Sani Mert, I., & Sen, C. (2021). The Effect of Inclusive Leadership on the Work Engagement: An Empirical Study from Turkey. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 169–178. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0169>
- Ayuni, F. & Mumtaz, H. 2023. Pengaruh Penggunaan Media Pembelajaran Terhadap Keefektifan Proses Belajar Mengajar Pada Pendidikan Agama

Islam.

Badan Pusat Statistik 2025. Pertumbuhan Ekonomi Kalimantan Timur Triwulan IV-2021. *Berita Resmi Statistik*, 2025(42): 1–18.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration, *Technology Studies* 2 (2): 285–309. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1173-1182.

Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Wali, J. Al, & Mugableh, M. I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 17(1), 28–43.

Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons.

Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *EBOOK: Business research methods*. McGraw Hill.

Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel review*, 46(7), 1228-1253.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

Celik, C., Polat, S., & Esen, E. (2024). The Relationship Between Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Inclusive Climate and Emotional Commitment. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(3), 417–482. <https://doi.org/10.30828/real.1420668>

Cenkci, A. T., Bircan, T., & Zimmerman, J. (2021). Inclusive leadership and work engagement: the mediating role of procedural justice. *Management Research Review*, 44(1), 158–180. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0146>

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. Il. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An

- interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874e900.
- Decuyper, A. & Schaufeli, W. 2020. Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1): 69–95.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Desfiandri Rahmadani Amri, & Zulkipli Lessy. (2024). Analisis Diskursus Pemerataan Ekonomi dalam Pembangunan Nasional Ibu Kota Nusantara. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), 2655–2672. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.2642>
- Dewi, L. & Nathania, S. 2018. Pengukuran Aspek Kepuasan Konsumen Le Fluffy Dessert. *Jurnal Bisnis Terapan*, 2(01): 61–72.
- Drake, T.J. (2012). *Assessing Employee Engagement: A Comparison of the Job Engagement Scale and the Utrecht Work Engagement Scale*. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No.1516919).
- Fagan, H.A.S., Wells, B., Guenther, S. & Matkin, G.S. 2022. THE PATH TO INCLUSION: A Literature Review of Attributes and Impacts of Inclusive Leaders. *Journal of Leadership Education*, 21(1): 88–113.
- Fang, Y.C., Chen, J.Y., Wang, M.J. & Chen, C.Y. 2019. The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG).
- Fatkurahman, F. (2023). Kepemimpinan Inklusif Dan Perilaku Kerja Yang Inovatif Pada Aparatur Sipil Negara: Peran Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 7(2), 468–473. <https://doi.org/10.35446/diklatreview.v7i2.1571>
- Fatoki, O. (2024). Inclusive Leadership and Employee Voice Behaviour: Serial Mediating Effects of Psychological Safety and Affective Commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 199. <https://doi.org/10.3390/admsci14090199>
- Gallup. (2024). *Employee Engagement*. Gallup. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Ghozali I. dan Latan H. 2015. Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. Ed. Ke-2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainability*

- (Switzerland), 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031259>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45(5–6), 320–340. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2–24.
- Hartomo, A. & Yulianti, P. 2024. Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Innovative Work Behavior: Sebuah Tinjauan Literatur Sestematis. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2): 1662–1675
- Haymans Manurung, A., Kartono, R., Tjahjana, D., Tjiptadi, D. D., & Saputra, N. (2021). Perkembangan Konsep Work Engagement: Dari Personal Engagement Sampai Holistic Work Engagement. *Manajemen; Teori Dan Perkembangannya*, January. <https://www.researchgate.net/publication/348915514>
- Hoover, A. N., & Rupp, D. E. (2024). Inclusive leadership as a valid assessment center dimension. *Industrial and Organizational Psychology*, 176–191. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.1>
- Hutahaean, W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan* (pp. 1–130).
- Ilyas, U., Sohail, A., & Ashraf, A. (2024). The Influence Of Inclusive Leadership On Employee Work Engagement: Examining The Mediating Path Of Job Satisfaction. *Migration Letters*, 21(S7), 1746–1758. <https://doi.org/10.59670/ml.v21is7.9190>
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort–Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302. <https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v1i2.1845>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>

- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2021). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769–782. <https://doi.org/10.1002/jocb.487>
- Karimi, H., & Khawaja, S. (2024). Inclusive leadership. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 2403–2414. <https://doi.org/10.4337/9781800886377.ch38>
- Khalid, H., Iqbal, Z., & Mujtaba, G. (2024). Mediating Mechanism of Psychological Empowerment in Association of Inclusive Leadership and Affective Organizational Commitment. *Center for Management Science Research*, 2(3), 347–363.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405e416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95(March 2018), 303–315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- MacKinnon, D. P. (2001). Mediating Variable. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, July, 9503–9507. <https://doi.org/10.1016/b0-08-043076-7/00732-4>
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., & Abdul Wahab, S. (2021). Does inclusive leadership incite innovative work behavior. *Human Systems Management*, 40(1), 93–102. <https://doi.org/10.3233/HSM-200972>
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2015). Reflection as a facilitator of teachers' innovative work behaviour. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 125-137.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61e89.
- Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M., & Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change

- and psychological empowerment. *Human relations*, 69(3), 839-867.
- Nguyen, H. D., Tran, D. M. T., Vu, T. B., & Le, P. T. T. (2020). An empirical study of affective commitment: The case of machinery enterprises in Hochiminh City. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(22), 429–445. <https://doi.org/10.15388/OMEE.2020.11.41>
- Pangaribuan, F. S., & Salendu, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan yang Memberdayakan, Komitmen Afektif terhadap Berbagi Pengetahuan: Peran Moderasi Budaya Kolaborasi. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 6(1), 123–134. <https://doi.org/10.28932/humanitas.v6i1.4697>
- Pizzolitto, E., Verna, I. & Venditti, M. 2023. *Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda*. *Management Review Quarterly*, Springer International Publishing. Tersedia di <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>.
- Pleacas, D., Squires, C., & Garis, L. (2018). *The Essentials of Leadership in Government*. 142.
- Pohrt, A., Fodor, D., Burr, H. & Kendel, F. 2022. Appreciation and job control predict depressive symptoms: results from the Study on Mental Health at Work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(2): 377–387. Tersedia di <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01735-6>.
- Purwoasih, E., & Nugrohoseno, D. (2024). Jurnal Ilmu Manajemen Inclusive leadership : memperkuat employee work engagement dan affective organizational commitment di perusahaan furnitur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(4), 989–1005.
- Putri, K. U. J. (2025). *Data Properti Indonesia*. Tech in Asia. [https://id.techinasia.com/data-properti-indonesia-panduan-lengkap#:~:text=Badan Pusat Statistik \(BPS\) mencatat,turut pada dua tahun sebelumnya](https://id.techinasia.com/data-properti-indonesia-panduan-lengkap#:~:text=Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat,turut pada dua tahun sebelumnya).
- Ramalho Luz, C.M.D., Luiz de Paula, S. & de Oliveira, L.M.B. 2018. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestao*, 25(1): 84–101.
- Safa'Atturrizky, Muhammad & Ekhsan, Muhamad. (2024). Pengaruh Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Melalui Mediasi Job Satisfaction. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*. 8. 164-176. [10.24912/jmie.v8i1.29106](https://doi.org/10.24912/jmie.v8i1.29106).
- Saragih, M.G. 2016. Kuantitatif di Manajemen Dengan Aplikasi SEM-PLS. 1–23.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and*

Performance, 6(1), 19-38.

- Sariono, E., Sugiono, E. & Hasanudin, H. 2024. Mapping the Terrain of Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Employee Engagement: a Conceptual Framework. *International Journal of Social Service and Research*, 4(8): 1–17.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational dynamics*, 46(2), 120-132.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), 176-189.
- Soputan, G. J., & Sumual, T. E. M. (2022). Employee’ Innovative Work Behavior. *SHS Web of Conferences*, 149, 02014. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214902014>
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of “AKHLAK” corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6(July), 100138. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138>
- Streukens, S. & Leroi-Werelds, S. 2016. Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, .
- Sugiyono 2013. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Machfudz, Masyhuri. 2010. Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: UIN-MALIKI Press.
- Surucu, L., Maslakci, A., & Sesen, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviors: a moderated mediation model. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(1), 87–102. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0227>
- Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological

- safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819–834. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0261>
- Wang, H., Chen, M. & Li, X. 2021. Moderating Multiple Mediation Model of the Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12(August).
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F., & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: The mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 1103–1114. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S280911>
- Waseem, M., Khan, K., Kiran, R., Bint-e-Sohrab, S., & Iqbal, M. (2024). Cultivating Loyalty: The Role of Inclusive Leadership in Fostering Organizational Commitment Through Mediating Effect of Psychological Safety and Perceived Organizational Support. *Journal of Facilities Management*. <https://doi.org/10.1108/JFM-02-2024-0023>
- Yosandi, Y. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. KBM indonesia.
- Yousaf, M., Khan, M.M. & Paracha, A.T. 2022. Effects of Inclusive Leadership on Quality of Care: The Mediating Role of Psychological Safety Climate and Perceived Workgroup Inclusion. *Healthcare (Switzerland)*, 10(11).
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Zhafira, N. H., & Ertika, Y. (2025). *Employee Engagement di Indonesia Pasca Pandemi*. 3, 236–246.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Kuesioner Peran Kepemimpinan Inklusif dalam Mendorong Keterlibatan Karyawan dan Perilaku Inovatif di Sektor Properti

Perkenalkan saya Yusril Jazuli mahasiswa sarjana Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Saya ingin mengucapkan terima kasih atas kesediaan saudara untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini sangat penting untuk mendukung penelitian tugas akhir saya yang berjudul: "Peran *Inclusive Leadership* terhadap *Affective Organizational Commitment*, *Employee Work Engagement* dan *Innovative Work Behavior*: Studi Mediasi *Affective Organizational Commitment*". Penelitian ini bersifat rahasia dan tidak akan berpengaruh terhadap kinerja saudara. Terima kasih.

A. Pertanyaan Penelitian

Pada setiap pertanyaan, pilihlah satu jawaban yang menurut saudara paling tepat dengan memberikan tanda centang (✓).

No	Pernyataan	1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Kurang Setuju	4 Setuj u	5 Sangat Setuju
1. Kepemimpinan Inklusif (<i>Inclusive Leadership</i>)						
kepemimpinan inklusif merupakan gaya kepemimpinan yang menonjolkan keterbukaan, ketersediaan, serta kepedulian terhadap keberagaman latar belakang dan kebutuhan individu dalam suatu organisasi (Fagan <i>et al.</i> , 2022).						
IL01	Atasan saya terbuka untuk mendengarkan ide-ide baru					
IL02	Atasan saya memperhatikan peluang baru untuk meningkatkan proses bekerja					
IL03	Atasan saya terbuka untuk mendiskusikan tujuan yang diinginkan dan cara-cara baru untuk mencapainya					

No	Pernyataan	1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Kurang Setuju	4 Setuju	5 Sangat Setuju
IL04	Atasan saya bersedia untuk berkonsultasi mengenai permasalahan yang dihadapi					
IL05	Atasan saya tersedia untuk pertanyaan profesional yang ingin saya diskusikan dengannya					
IL06	Atasan saya selalu hadir dalam tim dan mudah dijangkau					
IL07	Atasan saya siap mendengarkan permintaan saya					
IL08	Atasan saya mendorong saya untuk menghubunginya jika ada masalah yang muncul					
IL09	Atasan saya mudah diakses untuk membahas permasalahan yang sedang berkembang					
2. Komitmen Afektif terhadap Organisasi						
komitmen afektif adalah ikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang ditandai dengan rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Sariono <i>et al</i> 2024).						
AOC01	Saya senang membicarakan perusahaan ini kepada orang luar					
AOC02	Saya merasa bahwa permasalahan perusahaan ini ada juga masalah saya					
AOC03	Saya merasa tidak bisa terikat dengan perusahaan lain					

No	Pernyataan	1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Kurang Setuju	4 Setuju	5 Sangat Setuju
	sebagaimana saya terikat dengan perusahaan ini					
AOC04	Organisasi ini memiliki makna pribadi yang besar bagi saya					
AOC05	Saya merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan ini					
3. Keterlibatan Kerja Karyawan						
keterlibatan kerja merupakan suatu keadaan yang merujuk pada keadaan mental positif dan menyenangkan yang terkait dengan pekerjaan, keadaan ini ditandai dengan adanya semangat (vigor), dedikasi dan penyerapan (absorption) yang mendalam terhadap pekerjaan (Cenkci 2021).						
EWE01	Saya merasa pekerjaan saya penuh dengan makna dan tujuan					
EWE02	Bagi saya pekerjaan ini menantang					
EWE03	Waktu terasa cepat berlalu ketika saya bekerja					
EWE04	Saat bekerja, saya lupa akan segala hal di sekitar saya					
EWE05	Saya merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan					
EWE06	Saya mampu terus bekerja dalam jangka waktu yang lama					
EWE07	Di Tempat kerja, saya sangat tangguh secara mental					
4. Perilaku Kerja Inovatif (<i>Innovative Work Behavior</i>)						

No	Pernyataan	1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Kurang Setuju	4 Setuju	5 Sangat Setuju
Perilaku kerja inovatif adalah perilaku individu yang mencakup proses kreatif, inovatif dan implementatif dalam pekerjaan yang ditujukan untuk menghasilkan ide-ide baru, pengembangan produk atau layanan, serta pemecahan masalah yang bermanfaat bagi organisasi (Hartono & Yulianti 2024).						
IWB01	Saya selalu berusaha menciptakan ide-ide baru untuk mengatasi permasalahan sulit					
IWB02	Saya secara aktif mencari metode, teknik, atau alat kerja yang baru					
IWB03	Saya selalu mencoba menghasilkan solusi yang orisinal terhadap permasalahan yang dihadapi					
IWB04	Saya berusaha mendapatkan dukungan terhadap ide-ide inovatif yang saya usulkan					
IWB05	Saya sering memperoleh persetujuan atas ide-ide inovatif dari rekan kerja atau atasan saya					
IWB06	Saya berusaha membuat anggota perusahaan merasa antusias terhadap ide-ide inovatif					
IWB07	Saya mencoba mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna di tempat kerja					
IWB08	Saya mencoba memperkenalkan ide-ide					

No	Pernyataan	1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Kurang Setuju	4 Setuju	5 Sangat Setuju
	inovatif ke dalam lingkungan kerja secara sistematis					
IWB09	Saya mengevaluasi kegunaan dari ide-ide inovatif yang dikembangkan					

B. Data Identitas Responden

Nama/Inisial :

Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

Usia :

Tingkat Pendidikan Terakhir : a. SMA b. D1-D3 c. S1 d. S2/S3

Lama Masa Kerja : a. < 1 tahun b. 1-5 tahun c. 5-10 tahun d. 10-15 tahun e. >15 tahun

Posisi di Perusahaan :

-Terima Kasih -

Lampiran 2: Hasil Pengujian SEM PLS melalui aplikasi SmartPLS 3.0

Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	AOC	EWE	IL	IWB
AOC1	0,703			
AOC2	0,919			
AOC3	0,841			
AOC4	0,870			
AOC5	0,902			
EWE1		0,707		
EWE2		0,789		
EWE3		0,724		
EWE4		0,730		
EWE5		0,766		
EWE6		0,799		
EWE7		0,804		
IL1			0,714	
IL2			0,792	
IL3			0,827	
IL4			0,794	
IL5			0,781	
IL6			0,745	
IL7			0,858	
IL8			0,848	
IL9			0,806	
IWB1				0,891
IWB2				0,856
IWB3				0,820
IWB4				0,837
IWB5				0,887
IWB6				0,868
IWB7				0,845
IWB8				0,881
IWB9				0,869

Validitas Konvergen (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Affective Organizational Commitment	0,723
Employee Work Engagement	0,579

	Average Variance Extracted (AVE)
Inclusive Leadership	0,635
Innovative Work Behavior	0,743

Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

	AOC	EWE	IL	IWB
AOC1	0,703	0,538	0,372	0,433
AOC2	0,919	0,680	0,492	0,661
AOC3	0,841	0,626	0,392	0,611
AOC4	0,870	0,763	0,409	0,625
AOC5	0,902	0,703	0,490	0,681
EWE1	0,538	0,707	0,486	0,623
EWE2	0,607	0,789	0,682	0,617
EWE3	0,542	0,724	0,559	0,589
EWE4	0,467	0,730	0,381	0,400
EWE5	0,695	0,766	0,513	0,493
EWE6	0,581	0,799	0,431	0,518
EWE7	0,688	0,804	0,597	0,725
IL1	0,240	0,385	0,714	0,336
IL2	0,321	0,504	0,792	0,486
IL3	0,528	0,629	0,827	0,643
IL4	0,507	0,583	0,794	0,537
IL5	0,422	0,462	0,781	0,426
IL6	0,289	0,419	0,745	0,394
IL7	0,418	0,627	0,858	0,581
IL8	0,392	0,648	0,848	0,715
IL9	0,422	0,581	0,806	0,686
IWB1	0,711	0,667	0,624	0,891
IWB2	0,659	0,691	0,631	0,856
IWB3	0,602	0,709	0,628	0,820
IWB4	0,552	0,553	0,562	0,837
IWB5	0,628	0,701	0,681	0,887
IWB6	0,718	0,661	0,554	0,868
IWB7	0,576	0,612	0,554	0,845
IWB8	0,582	0,588	0,543	0,881
IWB9	0,506	0,611	0,592	0,869

Validitas Diskriminan (Kriteria *Fornell-Larcker*)

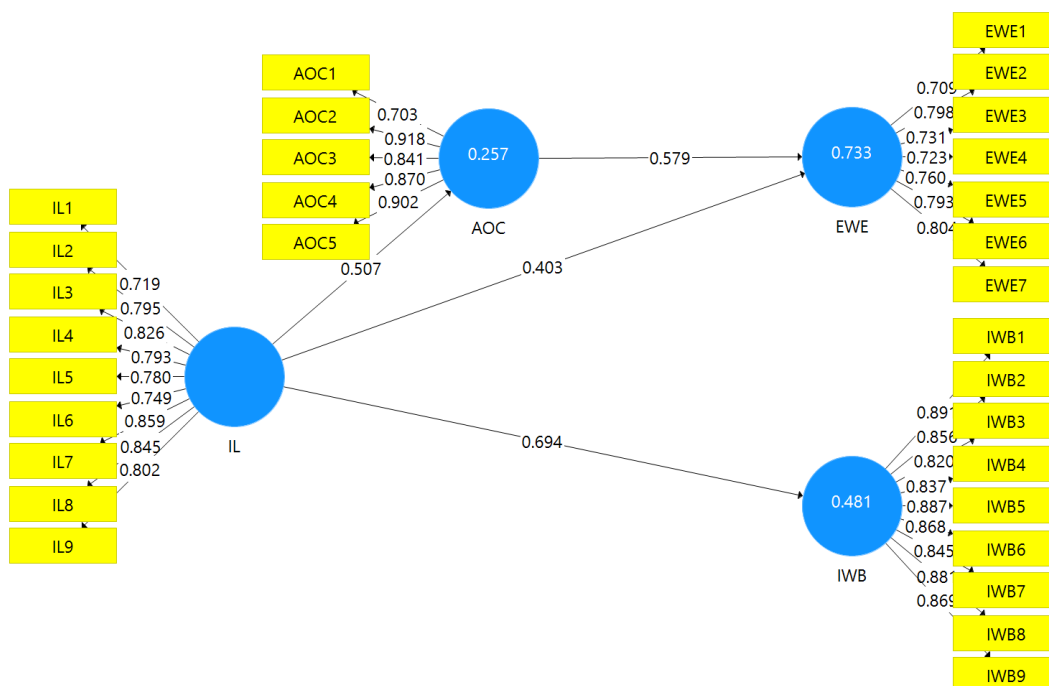
	AOC	EWE	IL	IWB
AOC	0,850			

	AOC	EWE	IL	IWB
EWE	0,784	0,761		
IL	0,509	0,692	0,797	
IWB	0,715	0,750	0,696	0,862

Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Affective Organizational Commitment	0,902	0,928
Employee Work Engagement	0,879	0,906
Inclusive Leadership	0,929	0,940
Innovative Work Behavior	0,957	0,963

Outer Model



R Square

	R Square	R Square Adjusted
Affective Organizational Commitment	0,257	0,242
Employee Work Engagement	0,733	0,722
Innovative Work Behavior	0,481	0,470

Q Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
AOC	255,000	209,279	0,179
EWE	357,000	215,663	0,396
IL	459,000	459,000	
IWB	459,000	300,826	0,345

Goodness of Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,092	0,138
d_ULS	3,878	8,875
d_G	4,759	4,962
Chi-Square	853,275	874,641
NFI	0,765	0,754

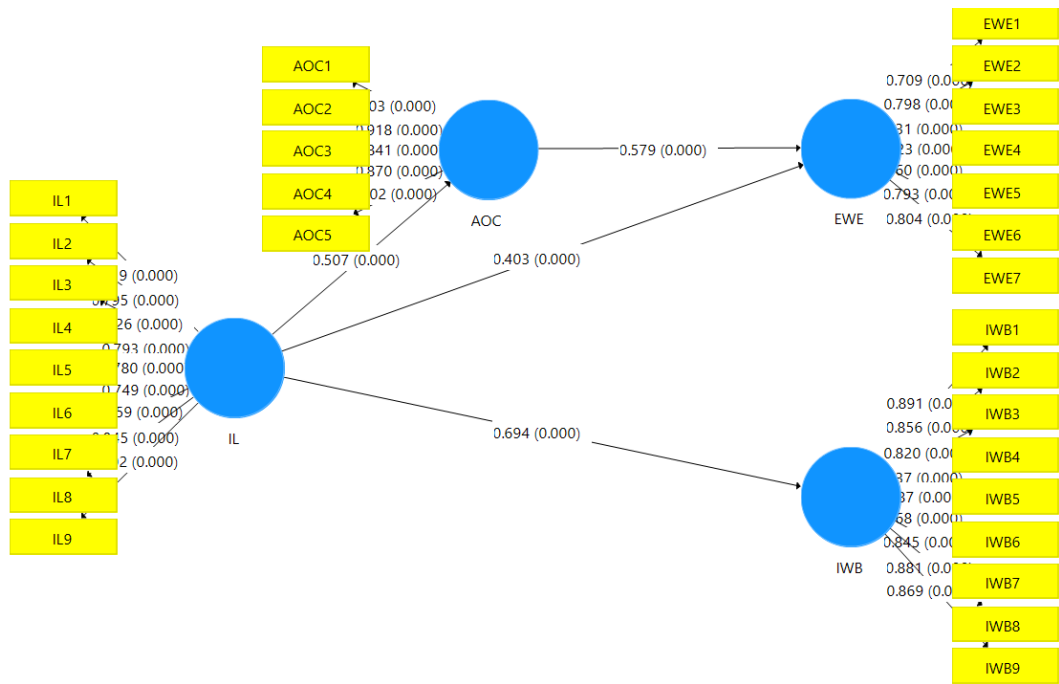
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AOC -> EWE	0,579	0,569	0,082	7,054	0,000
IL -> AOC	0,507	0,525	0,105	4,820	0,000
IL -> EWE	0,403	0,423	0,089	4,506	0,000
IL -> IWB	0,694	0,710	0,073	9,448	0,000

Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
IL -> AOC -> EWE	0.293	0.302	0.069	4.237	0.000

Inner Model



Lampiran 3: Tabulasi Data Kuesioner Instrumen (IL & AOC)

IL1	IL2	IL3	IL4	IL5	IL6	IL7	IL8	IL9	AOC1	AOC2	AOC3	AOC4	AOC5
4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	5	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	3	3
4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	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	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	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	5	5	4	5	4	4	5	4	2	3	3	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4
1	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	3	4

IL1	IL2	IL3	IL4	IL5	IL6	IL7	IL8	IL9	AOC1	AOC2	AOC3	AOC4	AOC5
3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
3	3	4	4	3	3	2	5	5	3	4	4	5	3
4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5
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
5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	2	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	4	3
3	3	3	3	3	1	2	2	3	1	1	3	4	2
5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	3	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3
5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2
5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3
5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	2	3	3
5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	2	3	3
2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	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
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4

Tabulasi Data Kuesioner Instrumen (EWE & IWB)

EW E1	EW E2	EW E3	EW E4	EW E5	EW E6	EW E7	IW B1	IW B2	IW B3	IW B4	IW B5	IW B6	IW B7	IW B8	IW B9
5	4	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4

EW E1	EW E2	EW E3	EW E4	EW E5	EW E6	EW E7	IW B1	IW B2	IW B3	IW B4	IW B5	IW B6	IW B7	IW B8	IW B9
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	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	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	5	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	5	4	4	5	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	5	5	5
4	5	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	2	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	3	3	3
5	3	4	3	2	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5
5	5	5	2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3
4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
5	4	3	3	4	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
1	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
5	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	5	3	4	4	5
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4
5	4	3	1	3	2	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
2	5	5	1	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4
5	4	3	2	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	5	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

EW E1	EW E2	EW E3	EW E4	EW E5	EW E6	EW E7	IW B1	IW B2	IW B3	IW B4	IW B5	IW B6	IW B7	IW B8	IW B9
5	5	5	5	4	5	5	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	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5



BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

NO.: 3428/DEK/10/Prodi.Mj/III/2025

Bismillahirrahmanirrahim,

Pada Semester Ganjil 2023/2024, Senin 04 Agustus 2025, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : Yusril Jazuli
No. Mahasiswa : 18311504
Judul Tugas Akhir : Peran Inclusive Leadership Terhadap Affective Organizational Commitment, Employee Work Engagement, dan Innovative Work Behavior : Studi Mediasi Affective Organizational Commitment Pada Perusahaan Properti Di Balikpapan
Pembimbing : Nabila Kharimah Vedy, S.I.A, M.S.M

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai : B+
Referensi : Layak ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji :

Ketua Tim : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.
Anggota Tim : Nabila Kharimah Vedy, S.I.A, M.S.M

Yogyakarta, 04 Agustus 2025

Ketua Program Studi Manajemen,



Abdur Rafik, SE., M.Sc.

NIK. 133110105

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PERAN INCLUSIVE LEADERSHIP TERHADAP AFFECTIVE ORGANIZATIONAL
COMMITMENT, EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT, DAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR
: STUDI MEDIASI AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT PADA PERUSAHAAN
PROPERTI DI BALIKPAPAN**

Disusun oleh : Yusril Jazuli

Nomor Mahasiswa : 18311504

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 04 Agustus 2025

Pembimbing TA : Nabila Kharimah Vedy, S.I.A, M.S.M
Penguji : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.