

Artikel Hasil Penelitian

## **Peran *Inclusive Leadership* terhadap *Affective Organizational Commitment*, *Employee Work Engagement*, dan *Innovative Work Behavior*: Studi Mediasi *Affective Organizational Commitment* pada Perusahaan Properti di Balikpapan**

**Yusril Jazuli<sup>a)</sup>, Nabila Kharimah Vedy**

*Department of Management, Faculty of Business and Economics  
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta  
Indonesia*

<sup>a)</sup>Corresponding author: [18311504@students.uii.ac.id](mailto: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*

### **PENDAHULUAN**

Industri properti merupakan salah satu pilar strategis dalam pembangunan ekonomi Indonesia yang menyumbang Rp520,7 triliun terhadap produk domestik bruto (PDB) pada tahun 2024 dengan pertumbuhan 2,5%. Meskipun sektor properti sempat mengalami perlambatan pada 2023, kawasan Kalimantan, khususnya Kalimantan Timur yang menjadi lokasi Ibu Kota Negara (IKN), menunjukkan pertumbuhan signifikan mencapai 6,17%.



Perkembangan ekonomi di wilayah ini mendorong sektor konstruksi dan investasi properti, didukung oleh peningkatan daya beli masyarakat dan pembangunan infrastruktur serta kawasan komersial dan permukiman (Amri dan Lessy, 2024).

Namun, seiring dengan ekspansi tersebut, tantangan utama dalam industri properti muncul pada aspek sumber daya manusia, terutama terkait *employee engagement* (keterlibatan karyawan) dan *innovative work behavior* (perilaku kerja inovatif) (Zhafira, Damrus dan Ertika, 2025). *Employee engagement* berperan penting sebagai determinan kinerja dan inovasi organisasi. Walaupun skor *engagement* karyawan Indonesia relatif tinggi dibanding global, tren peningkatan karyawan yang tidak *engaged* menjadi perhatian serius. Berdasarkan data Gallup Inc. (2025) hanya 27% karyawan Indonesia yang tergolong *engaged*, sedangkan 68% *not engaged*, dan 5% *actively disengaged* yang dapat memberikan dampak negatif terhadap lingkungan kerja.

Sementara itu, *innovative work behavior* (IWB) menggambarkan perilaku karyawan dalam menciptakan, memperkenalkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi, mencakup kreativitas dan keberanian dalam mengeksekusi gagasan inovatif (Hartomo dan Yulianti, 2024). Dengan kebutuhan akan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten tetapi juga inovatif, pemahaman tentang faktor-faktor yang membentuk keterlibatan karyawan menjadi penting sebagai dasar pengembangan strategi SDM yang berkelanjutan (Zhafira, Damrus dan Ertika, 2025).

Dalam konteks ini, konsep *inclusive leadership* (IL) muncul sebagai pendekatan manajerial yang relevan. Kepemimpinan inklusif menekankan sikap keterbukaan, aksesibilitas, dan kepedulian terhadap keberagaman karyawan, menciptakan suasana kerja yang aman secara psikologis di mana semua anggota merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan (Sürücü, Maslakçı dan Şeşen, 2023). IL dapat memfasilitasi peningkatan *affective organizational commitment* (AOC)—ikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi—sehingga mendorong keterlibatan aktif dan inovasi (Sariono, Sugiono dan Hasanudin, 2024).

Teori identitas sosial memperkuat bahwa kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan rasa memiliki dan komitmen afektif karyawan, yang berdampak positif pada *work engagement* (Choi, Tran dan Park, 2015). Penelitian juga menunjukkan IL berpengaruh positif langsung terhadap *employee work engagement* (EWE), dengan *affective organizational commitment* bertindak sebagai mediator parsial, menandakan bahwa peningkatan keterlibatan kerja akan maksimal jika karyawan merasa puas dan memiliki ikatan emosional terhadap organisasi terlebih dahulu (Ly, 2024).

Selain itu, IL berperan penting dalam mendorong *innovative work behavior* dengan memberikan dukungan sumber daya dan kepercayaan kepada karyawan, memperkuat kapasitas mereka untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif dalam menghadapi perubahan organisasi (Bataineh *et al.*, 2022). Dengan demikian, IL tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan komitmen, tetapi juga memacu perilaku inovatif yang esensial dalam sektor properti yang berkembang pesat seperti di Kalimantan.

Meski banyak studi membahas aspek individu maupun kepemimpinan terkait keterlibatan dan inovasi, belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif mengkaji peran IL terhadap *affective organizational commitment*, *employee work engagement*, dan *innovative work behavior*, serta fungsi mediasi *affective organizational commitment* dalam hubungan antara IL dan EWE, khususnya di industri properti. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap ketiga

variabel tersebut serta menelaah peran komitmen afektif sebagai mediator dalam hubungan IL dan keterlibatan kerja di sektor properti Kalimantan Timur.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi strategis dalam pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan, mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia yang tidak hanya terlibat secara aktif tetapi juga mampu berinovasi di industri properti, khususnya di wilayah yang menjadi pusat pertumbuhan seperti Kalimantan Timur.

## KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

### **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. Sikap seperti ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif, sehingga karyawan merasa dihargai, aman, dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam organisasi (Aslan, Mert dan Sen, 2021). *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, Iqbal dan Muftaba, 2024).

***H<sub>1</sub>: Inclusive leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective organizational commitment.***

### **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. 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 (Vakira *et al.*, 2023).

*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, Mert dan Sen, 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.

***H<sub>2</sub>: Inclusive leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee work engagement.***

### **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 (Çelik, Polat dan Esen, 2024).

Dalam konteks ini, pemimpin inklusif yang bersifat terbuka, mudah diakses, dan memberikan dukungan emosional menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dimana 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 (Sürücü, Maslakçı dan Şeşen, 2023).

***H<sub>3</sub>: Inclusive leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior.***

### **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.*, 2021). 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, Reiter-Palmon dan Ziv, 2010). Demikian pula, Choi, Tran dan Park (2015) menekankan pentingnya *inclusive leadership* dalam meningkatkan *employee work engagement*. Secara bersamaan, *affective organizational commitment* dan *employee work engagement* berkorelasi positif (Adi dan Fithriana, 2020).

***H<sub>4</sub>: Affective organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee work engagement.***

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

*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 (Khalid, Iqbal dan Mujtaba, 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.

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*.

**H<sub>5</sub>:** *Affective organizational commitment* memediasi pengaruh *inclusive leadership* secara positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan metode kuantitatif. Dalam pelaksanaan ini peneliti melibatkan tiga jenis variabel, variabel independen, variabel dependen dan variabel mediasi. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 51 responden yang bekerja sebagai karyawan di PT. Graha Nusa Pertiwi. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan pendekatan *non-probability sampling*.

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah membagikan lembar kuesioner, dengan skala ukur *likert*. Setiap pernyataan kuesioner dinilai dengan skor: Sangat setuju dengan skor 5, setuju dengan skor 4, netral dengan skor 3, tidak setuju dengan skor 2, dan sangat tidak setuju dengan skor 1 (Sugiyono, 2021). Data dianalisis menggunakan *software* SmartPLS 3.0. dengan teknik analisis *partial least square – structural equation modeling* (PLS-SEM).

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

<i>Demographic variables</i>	N	%
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki – laki	17	33,33%
Perempuan	34	66,67%
<i>Usia</i>		
< 30 tahun	69	135,29%
31 – 40 tahun	9	17,65%
41 – 50 tahun	5	9,80%
> 50 tahun	2	3,92%
<i>Pendidikan Terakhir</i>		
SMA	26	50,98%
D1 – D3	8	15,69%
S1	17	33,33%
<i>Masa Kerja</i>		
< 1 tahun	8	15,69%
1 – 5 tahun	27	52,94%
5 – 10 tahun	4	7,84%
10 – 15 tahun	7	13,73%
> 15 tahun	5	9,80%

Sumber: Olah Data (2025)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji 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. Agar memenuhi ambang batas *cut-off* nilai *loading factor* dan *average*

*variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 (Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil analisis pada tabel 2 dan tabel 3 dibawah ini ditemukan bahwa nilai *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE) telah memenuhi ambang batas dan dinyatakan valid.

**Tabel 2.** 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: Olah Data (2025)

**Tabel 3.** 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: Olah Data (2025)

### Analisis Uji Reliabilitas

Metode uji reliabilitas yang dilakukan pada penelitian ini melalui *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,7 (Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4 dibawah ini menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,7 sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel:

**Tabel 4.** Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Effective 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: Olah Data (2025)

### Analisis Uji Relevansi Prediksi ( $Q^2$ )

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 produktivitas yang lemah; 0,15 menunjukkan tingkat prediksi sedang; dan 0,35 menunjukkan produktivitas yang kuat. Berikut hasil uji *Q-Square* selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini:

**Tabel 5.** Nilai Relevansi Prediktif

Variabel	<i>Predictive Relevance (Q Square)</i>	Tingkat Prediksi
<i>Affective Organizational Commitment</i> (AOC)	0,179	Sedang
<i>Employee Work Engagement</i> (EWE)	0,396	Kuat
<i>Innovative Work Behavior</i> (IWB)	0,345	Sedang

Sumber: Olah Data (2025)

### 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. Pada 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 3.0, didapatkan pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing variabel (seluruh hipotesis didukung). Berikut informasi selengkapnya disajikan pada tabel 6 dibawah ini:

**Tabel 6.** Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	T-Statistik ( O/STDEV )	<i>P-Values</i>
IL -> AOC	0,507	0,107	4,732	0,000
IL -> EWE	0,403	0,092	4,352	0,000

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistik ( O/STDEV )	P-Values
IL -> IWB	0,694	0,076	9,172	0,000
AOC -> EWE	0,579	0,569	7,054	0,000
IL -> AOC -> EWE	0,293	0,069	4,237	0,000

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 6 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 dinyatakan bahwa hipotesis pertama didukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 6 menunjukkan bahwa *path coefficient* pada H2 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 dinyatakan bahwa hipotesis kedua didukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 6 menunjukkan bahwa *path coefficient* pada H3 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 dinyatakan bahwa hipotesis ketiga didukung.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 6 menunjukkan bahwa *path coefficient* pada H4 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 dinyatakan bahwa hipotesis keempat didukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 6 menunjukkan bahwa *path coefficient* pada H5 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.

## Pembahasan

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* didukung. 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.

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, Mert dan Sen (2021) juga menunjukkan hal yang serupa. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif secara signifikan meningkatkan *work engagement karyawan*.

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 Sürücü, Maslakçı dan Şeşen (2023) yang menyatakan bahwa ketika hubungan kerja antara atasan dan bawahan kuat, *inclusive leadership* lebih efektif dalam mendorong inovasi melalui ketahanan psikologis.

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* didukung. 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 Safa'Atturizky dan Ekhsan (2024) juga menunjukkan hal yang serupa. Penelitian ini menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh positif langsung 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 keempat *affective organizational commitment* memediasi pengaruh *inclusive leadership* secara positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* didukung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ly (2024) yang menyatakan bahwa *affective organizational commitment* ditemukan sebagai mediator parsial, yang berarti bahwa komitmen emosional karyawan terhadap organisasi turut memperkuat hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja.

## KETERBATASAN PENELITIAN

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*). Selanjutnya penelitian ini dilakukan dalam konteks satu organisasi atau sektor tertentu, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda.

## IMPLIKASI MANAJERIAL

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.

## 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. 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. Selanjutnya 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.

Selanjutnya, 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. 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.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, A.N. dan Fithriana, N. (2020) "How the workplace spirituality influences work engagement through organizational commitment: Evidence from banking industry," *Management Science Letters*, 10, hal. 3375–3386. Tersedia pada: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.041>.
- Amri, D.R. dan Lessy, Z. (2024) "Analisis Diskursus Pemerataan Ekonomi dalam Pembangunan Nasional Ibu Kota Nusantara," *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), hal. 2655–2672. Tersedia pada: <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.2642>.
- Aslan, H., Mert, I.S. dan 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), hal. 169–178. Tersedia pada:

<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0169>.

- Bataineh, M.S.E. *et al.* (2022) "Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour," *International Journal of Business Science and Applied Management*, 17(1), hal. 28–43. Tersedia pada: <https://doi.org/10.69864/ijbsam.17-1.156>.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. dan 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), hal. 250–260. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>.
- Çelik, Ç., Polat, S. dan 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), hal. 414–473. Tersedia pada: <https://doi.org/10.30828/real.1420668>.
- Choi, S.B., Tran, T.B.H. dan Park, B. Il (2015) "Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), hal. 931–943. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>.
- Gallup Inc. (2025) *Why Does Employee Engagement Research Matter?*, Gallup. Tersedia pada: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx> (Diakses: 1 Agustus 2025).
- Hair, J.F. *et al.* (2019) "When to use and how to report the results of PLS-SEM," *European Business Review*, 31(1), hal. 2–24. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hartomo, A. dan Yulianti, P. (2024) "PENGARUH EMPOWERING LEADERSHIP TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: SEBUAH TINJAUAN LITERATUR SESTEMATIS," *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), hal. 1662–1675. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4192>.
- Khalid, H., Iqbal, Z. dan Mujtaba, G. (2024) "Mediating Mechanism of Psychological Empowerment in Association of Inclusive Leadership and Affective Organizational Commitment," *Center for Management Science Research*, 2(3), hal. 347–363. Tersedia pada: <https://cmsr.info/index.php/Journal/article/view/55>.
- Lambert, E.G. *et al.* (2021) "To be committed or not: a systematic review of the empirical literature on organizational commitment among correctional staff," *Criminal Justice Studies*, 34(1), hal. 88–114. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/1478601X.2020.1762082>.
- Ly, B. (2024) "Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization," *Asia Pacific Management Review*, 29(1), hal. 44–52. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>.
- Safa'Atturrizky, M. dan Ekhsan, M. (2024) "PENGARUH ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI

- MEDIASI JOB SATISFACTION,” *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), hal. 164–176. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i1.29106>.
- Sariono, E., Sugiono, E. dan 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), hal. 1–17. Tersedia pada: <https://ijssr.ridwaninstitute.co.id/index.php/ijssr/article/view/873>.
- Sugiyono (2021) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. 2 ed. Bandung: Alfabeta.
- Sürücü, L., Maslakçı, A. dan Şeşen, H. (2023) “Inclusive leadership and innovative work behaviors: a moderated mediation model,” *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), hal. 87–102. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0227>.
- Vakira, E. *et al.* (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), hal. 819–834. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0261>.
- Zhafira, N.H., Damrus dan Ertika, Y. (2025) “Employee Engagement di Indonesia Pasca Pandemi,” *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3(1), hal. 236–246. Tersedia pada: <https://doi.org/10.61579/future.v3i1.283>.