

***The Influence of Employee Experience and Inclusive Leadership on Employee Loyalty with Work Engagement as a Mediating Variable at Regional Mekaar Bangka PT PNM Bangka Belitung Branch***

**Pengaruh *Employee Experience* dan *Inclusive Leadership* Terhadap Loyalitas Karyawan dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi di Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung**

**Elisa Ramayanti<sup>1</sup>, Teuku Noerman<sup>2</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Kampus Institute Keuangan, Perbankan, dan Informatika Asia (Asian Banking, Finance And Informatics Institute) PERBANAS Institute Jakarta<sup>1</sup>

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang<sup>2</sup>

<sup>1</sup>elisaramayantiica@gmail.com, <sup>2</sup>tnoerman@ub.ac.id

**Abstract**

*The microfinance industry requires fast, empathetic, and high-integrity services, particularly for employees working in field roles such as Account Officer (AO). The increasing employee turnover rate reflects challenges in maintaining employee loyalty. Therefore, companies are required to strengthen human resource management practices by creating positive employee experiences and implementing inclusive leadership. This study aims to analyze the effect of employee experience and inclusive leadership on employee loyalty by considering work engagement as a mediating variable at Regional Mekaar Bangka, PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Bangka Belitung Branch. The research adopts a quantitative approach using a survey method. The data used are primary data collected through questionnaires distributed to employees at Regional Mekaar Bangka, particularly those in the Account Officer (AO) position. The sampling technique employed is non-probability sampling. Data analysis was conducted using SmartPLS software. The results indicate that employee experience has a positive and significant effect on employee loyalty, while inclusive leadership has a negative and insignificant effect on employee loyalty. Furthermore, employee experience has a positive and significant effect on work engagement, and inclusive leadership also has a positive and significant effect on work engagement. In addition, work engagement plays an important role in enhancing employee loyalty, indicating a positive and significant relationship. Moreover, in terms of indirect effects, work engagement is able to significantly mediate the relationship between employee experience and inclusive leadership on employee loyalty. These findings suggest that improving employee loyalty is not solely dependent on direct organizational factors but is also influenced by the level of employees' psychological attachment to their work. This study highlights the importance for companies to continuously improve the quality of employee experience and promote inclusive leadership practices in order to strengthen work engagement, which ultimately supports the development of sustainable employee loyalty.*

**Keywords:** *Employee Experience, Inclusive Leadership, Work Engagement, Employee Loyalty.*

**Abstrak**

Industri pembiayaan mikro menuntut layanan cepat, empatik dan berintegritas khususnya bagi karyawan yang bergelut di dunia lapangan seperti *Account Officer* (AO). Meningkatnya angka *turnover* karyawan yang mencerminkan adanya tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memperkuat praktik pengelolaan sumber daya manusia melalui penciptaan pengalaman kerja yang positif serta penerapan kepemimpinan yang inklusif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee experience* dan *inclusive leadership* terhadap loyalitas karyawan dengan mempertimbangkan *work engagement* sebagai variabel mediasi pada Regional Mekaar Bangka PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Bangka Belitung. Pendekatan yang digunakan kuantitatif melalui metode survei. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Regional Mekaar Bangka khususnya posisi *Account Officer* (AO). Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *non probability sampling*.

<https://journal.yrpiaku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

Copyright © 2025 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

Analisis data dilakukan menggunakan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, *inclusive leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan, *employee experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Selain itu, *work engagement* terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan artinya keduanya memiliki pengaruh positif dan signifikan. Lebih lanjut, dalam pengaruh tidak langsung variabel *work engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *employee experience* dan *inclusive leadership* terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan loyalitas karyawan tidak hanya bergantung pada faktor organisasi secara langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian ini menegaskan pentingnya bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas *employee experience* serta mendorong penerapan kepemimpinan yang inklusif guna memperkuat *work engagement*, yang pada akhirnya dapat mendukung terciptanya loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Employee Experience, Inclusive Leadership, Work Engagement, Loyalitas Karyawan.*

## 1. Pendahuluan

PT. PNM Cabang Bangka Belitung mulai beroperasi pada tahun 2016 dan hingga kini menaungi kurang lebih 350 karyawan yang tersebar pada tim cabang, unit ULamm, serta unit Mekaar. Skala organisasi yang cukup luas tersebut membuat aktivitas operasional berlangsung dengan intensitas tinggi, terutama karena banyak karyawan dilakukan secara langsung di lapangan dan berkaitan erat dengan pelayanan masyarakat. Situasi demikian menempatkan perusahaan pada posisi yang menuntut kesiapan beradaptasi secara terus-menerus terhadap perubahan lingkungan usaha, perkembangan teknologi, serta pola kerja modern agar tetap memiliki daya saing dan tidak tertinggal oleh dinamika industri pembiayaan mikro yang berkembang sangat cepat.

Dunia pembiayaan mikro bergerak dalam pola kerja yang menuntut ketepatan layanan, kepekaan interpersonal, kemampuan membaca kebutuhan nasabah, serta integritas kerja yang tetap terjaga pada situasi lapangan yang dinamis. Radic, dkk. (2020) menjelaskan bahwa tekanan kerja hadir melalui unsur fisik, psikologis, sosial, hingga aspek organisasi yang melekat pada aktivitas karyawan sehari-hari. Dalam konteks persaingan korporasi masa kini, keberhasilan perusahaan tidak lagi cukup dipahami hanya melalui kecakapan mengelola modal keuangan atau teknologi, melainkan sangat ditentukan oleh cara organisasi memperlakukan, mengembangkan, dan mempertahankan karyawannya. Karyawan menjadi fondasi operasional sekaligus modal strategis yang menentukan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Karena itu, organisasi memerlukan suasana kerja yang mampu menciptakan pengalaman profesional yang layak, kepemimpinan yang membuka ruang partisipasi, serta rasa keterikatan mendalam terhadap karyawan agar karyawan memiliki keinginan bertahan dan memberikan kontribusi yang lebih luas bagi organisasi.

Istilah *employee* merujuk pada individu yang telah memenuhi syarat dan diangkat oleh orang atau pejabat yang berwenang, serta disertai tugas dalam suatu jabatan yang diembannya, lalu digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku (Noerman, 2024). Dalam praktik organisasi, keberadaan karyawan bukan sekadar pelaksana teknis, melainkan pelaksana utama operasional perusahaan sehari-hari. Di lingkungan PT PNM Cabang Bangka Belitung, muncul beberapa gejala yang memberi sinyal adanya tantangan pada aspek keterikatan karyawan

terhadap organisasi, misalnya meningkatnya perpindahan karyawan, gairah kerja yang cenderung melemah pada sebagian individu, hingga kecenderungan karyawan yang belum melihat perusahaan sebagai tempat berkarier dalam horizon waktu panjang. Situasi tersebut memerlukan perhatian serius karena kondisi seperti itu dapat mengganggu kesinambungan operasional serta efektivitas kerja organisasi.

Data karyawan Regional Mekaar Bangka pada PT. PNM Cabang Bangka Belitung, terutama pada posisi Account Officer (AO), Senior Account Officer (SAO), dan Finance Administration Officer (FAO) selama rentang tahun 2021–2025, memperlihatkan pola perubahan jumlah karyawan yang dapat divisualisasikan melalui grafik. Informasi tersebut menjadi dasar pembacaan mengenai dinamika keberadaan karyawan, stabilitas karyawan, serta kecenderungan perpindahan personel pada jabatan operasional tertentu.

**Tabel 1.** Data *Turnover* Karyawan Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung Tahun 2021 - 2025

No	Tahun Gabung	Jumlah Total Karyawan Sampai Agustus 2025	Jumlah <i>Turn Over</i> Karyawan Sampai Agustus 2025			Jumlah Karyawan Bertahan Sampai Agustus 2025	<i>Retention Rate</i> (%)
			Resign	Mangkir	Total		
1	2021	65	38	24	62	8	12,3 %
2	2022	126	48	35	83	21	16,6 %
3	2023	197	151	102	253	49	24,8 %
4	2024	286	271	250	521	102	35,6 %
5	2025	320	184	167	351	136	42,5 %

Sumber: Data diolah (2025)

Setiap tahunnya Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung selalu memiliki peningkatan jumlah karyawan dari tiga tahun belakangan. Kenaikan jumlah *turnover* karyawan terjadi pada tahun 2024 dengan jumlah total 521 orang. Data jumlah total karyawan yang awalnya melonjak menjadi 286 karyawan dan bertahan sebanyak 102 karyawan dengan *retention rate* sebesar 35,6% (persen). Berdasarkan kondisi lapangan, pada tahun tersebut gap antara jumlah karyawan yang bergabung dianggap besar tetapi jumlah *turnover* juga meningkat. PT. PNM Cabang Bangka Belitung mengalami penambahan kantor unit sehingga memungkinkan dapat menerima karyawan lebih banyak dari sebelumnya. Dengan penambahan karyawan tersebut memungkinkan PT. PNM Cabang Bangka Belitung dapat menambah kuota penerimaan karyawan baru.

Hal ini juga berdampak pada tahun 2025 sampai bulan Agustus, pada tahun ini berdasarkan data jumlah karyawan, terdapat kenaikan jumlah total karyawan yang jumlahnya mencapai 320 karyawan. Namun terdapat permasalahan penelitian yang bertolak belakang dengan kesuksesan yang dialami oleh PT. PNM Cabang Bangka Belitung yakni terdapat jumlah *turnover* yang cukup signifikan juga sebanyak 351 *turnover* karyawan dan yang bertahan sebanyak 136 karyawan dengan *retention rate* sebesar 42,5% (persen). Setelah dilakukan observasi dan analisis dari data penerimaan karyawan baru setiap tahunnya, didapati bahwa pada tahun 2025 sampai bulan Agustus jumlah penerimaan karyawan baru atau jumlah karyawan yang masuk PT. PNM Cabang Bangka Belitung khususnya Region

Mekuar Bangka mengalami kenaikan tetapi mengalami kenaikan pula pada karyawan yang *resign* ataupun mangkir tergambar dari Tabel 1.1 diatas khususnya di posisi karyawan lapangan atau disebut Account Officer (AO) yang memiliki tanggung jawab penuh di lapangan untuk mencari dan melakukan penagihan terhadap nasabah atau sebagai ujung tombak Perusahaan sehingga sangat rentan keluar atau terjadinya pergantian karyawan di posisi tersebut. Berdasarkan fenomena diatas yakni terjadi peningkatan jumlah karyawan mekaar namun diikuti oleh peningkatan *turnover* karyawan (baik *resign* maupun mangkir) sehingga mengindikasikan adanya permasalahan pada loyalitas karyawan.

Kemajuan organisasi tidak berlangsung secara spontan, melainkan ditopang oleh pengelolaan internal yang terstruktur serta keberadaan karyawan yang mampu menjalankan fungsi organisasi secara efektif. Salah satu elemen utama yang menentukan arah perkembangan perusahaan ialah kapasitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia mencakup kemampuan berpikir, menyelesaikan persoalan, berkomunikasi, bertindak secara profesional, hingga menjalankan tanggung jawab moral maupun teknis dalam aktivitas kerja. Sonny, dkk. (2022) menempatkan karyawan sebagai unsur strategis yang memiliki posisi penting dalam menentukan arah perkembangan organisasi. Oleh sebab itu, pengembangan kapasitas karyawan yang dilakukan secara terencana dapat dipandang sebagai bentuk investasi jangka panjang bagi keberlangsungan perusahaan.

*Employee experience* merujuk pada keseluruhan pengalaman yang dialami seseorang selama menjadi bagian dari organisasi, mulai dari proses awal perekrutan, adaptasi kerja, pola komunikasi internal, budaya kerja, pelaksanaan tugas harian, hingga peluang pengembangan karier. Morgan (2017) menjelaskan bahwa pengalaman kerja yang dirasakan secara positif dapat membentuk dorongan kerja, kepuasan profesional, dan keterikatan terhadap tempat bekerja. Dalam konteks PT. Permodalan Nasional Madani (PNM), perusahaan yang bergerak pada pemberdayaan usaha mikro melalui pembiayaan dan pendampingan masyarakat, penciptaan pengalaman kerja yang bernilai menjadi penting agar semangat karyawan tetap terjaga dan mutu layanan kepada nasabah dapat dipertahankan. Literatur mutakhir memperlihatkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan tidak hanya dipengaruhi persoalan klasik seperti upah ataupun figur atasan, tetapi juga dipengaruhi pengalaman profesional yang menyeluruh serta hadirnya pemimpin yang membuka ruang penghargaan, mendengar aspirasi bawahan, dan menciptakan rasa aman secara psikologis.

Kepemimpinan memiliki posisi penting dalam membentuk iklim kerja organisasi. Yusuf, dkk. (2024) menjelaskan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyampaikan arahan, membangun komunikasi, memotivasi bawahan, dan menentukan keputusan dapat membentuk suasana kerja yang produktif. Selain aspek tersebut, kondisi lingkungan kerja seperti pencahayaan, suhu ruang, tingkat kebisingan, kebersihan, serta keamanan kerja turut memengaruhi kenyamanan karyawan selama bekerja. *Inclusive leadership* atau kepemimpinan inklusif merujuk pada cara memimpin yang memberi ruang partisipasi, menghargai

keberagaman pandangan, membuka kesempatan setara, serta menghadirkan suasana kerja yang menghormati keberadaan seluruh karyawan. Buchori (2025) menjelaskan bahwa pola kepemimpinan seperti ini dapat memunculkan rasa percaya di lingkungan kerja, mendorong keterikatan karyawan terhadap karyawannya, dan memperkuat efektivitas proses kerja organisasi.

Dalam konteks PT. PNM Cabang Bangka Belitung khususnya Region Mekaar Bangka, keberadaan pemimpin yang inklusif sangat dibutuhkan mengingat keragaman latar belakang, pendidikan, dan budaya kerja karyawan di berbagai wilayah operasional. Namun demikian, pengalaman kerja yang baik dan kepemimpinan yang inklusif belum tentu secara langsung meningkatkan loyalitas karyawan tanpa adanya *work engagement* sebagai faktor mediasi.

*Work engagement* dipahami sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan keterikatan positif individu terhadap karyawannya, yang ditandai dengan semangat kerja tinggi (*vigor*), dedikasi terhadap karyawan (*dedication*), dan keterlarutan dalam aktivitas kerja (*absorption*) (Schaufeli et al., 2019). Individu dengan tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung mengalokasikan perhatian, tenaga, dan komitmen secara penuh pada tugasnya karena memperoleh pengalaman kerja yang dianggap bermakna. Meski demikian, Schaufeli (2021) menegaskan bahwa karyawan yang terlibat penuh tidak berarti kehilangan batas antara karyawan dan kehidupan pribadi, sebab mereka tetap memahami kapan harus berhenti bekerja serta menikmati ruang sosial di luar aktivitas profesional. Madyaratri & Izzati (2021) menjelaskan bahwa keterikatan kerja yang tinggi berkaitan dengan produktivitas, kehadiran kerja, komitmen terhadap organisasi, hingga keberlanjutan performa perusahaan. Sukoco (2020) bahkan menggambarkan bahwa lingkungan kerja dengan keterikatan tinggi menghasilkan karyawan yang lebih tangguh menghadapi tekanan kerja dibandingkan individu pada lingkungan kerja dengan keterikatan rendah.

Loyalitas karyawan dipahami sebagai bentuk kesetiaan, kepercayaan, rasa tanggung jawab, serta kemauan memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi tempat seseorang bekerja (Hariyanti, dkk. 2022). Loyalitas karyawan tidak berhenti pada kepatuhan menjalankan tugas rutin, melainkan juga tampak melalui kesediaan menjaga reputasi perusahaan, mempertahankan keberlangsungan organisasi, serta memberikan perlindungan terhadap situasi yang dapat merugikan tempat kerja. Aboobaker et al. (2020) menjelaskan bahwa loyalitas tidak dapat dibaca secara sederhana hanya dari jawaban langsung karyawan, sebab loyalitas sering kali tercermin melalui perilaku konsisten, komitmen bertahan, dan kesiapan individu memberikan usaha tambahan. Pragusti, dkk. (2023) memperluas pemahaman tersebut dengan menempatkan loyalitas sebagai kesiapan karyawan menjaga dan melindungi kepentingan perusahaan melampaui tugas formal sehari-hari.

Oleh karena itu, *work engagement* dapat dipahami sebagai penggerak psikologis yang mempertemukan pengalaman kerja dan pola kepemimpinan dengan kesiapan karyawan untuk bertahan, bekerja lebih optimal, serta memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Ketika pengalaman kerja dipersepsikan positif dan pimpinan menghadirkan ruang kerja yang terbuka, karyawan cenderung memiliki keterikatan kerja lebih tinggi. Situasi tersebut pada akhirnya dapat membentuk antusiasme kerja, semangat kontribusi tambahan, serta

kecenderungan mempertahankan keterikatan terhadap organisasi. Aydogan & Arslan (2020) menjelaskan bahwa kedekatan interpersonal di lingkungan kerja menjadi bagian penting karena pelaksanaan tugas dasar perusahaan membutuhkan kerja sama yang berlangsung secara konsisten antara individu dengan organisasi.

Di Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung, mempertahankan loyalitas karyawan masih menjadi tantangan tersendiri. Kualitas layanan sangat bergantung pada loyalitas karyawan khususnya bagi tim lapangan atau disebut *Account Officer* (AO) yang menghadapi target bisnis, tekanan kerja lapangan, dan perubahan proses akibat digitalisasi. Berdasarkan hasil pengamatan awal, ditemukan adanya penurunan tingkat retensi karyawan, meningkatnya angka *turnover*, serta berkurangnya loyalitas pada sebagian karyawan lapangan. Dimana retensi karyawan merupakan hal penting yang memiliki dampak jangka panjang terhadap kesehatan dan keberhasilan suatu organisasi (Manjula, 2023). Kurangnya loyalitas karyawan dapat berdampak serius terhadap keberlangsungan organisasi, seperti meningkatnya angka *turnover*, menurunnya produktivitas kerja serta berkurangnya *work engagement* karyawan dalam karyawan, hingga menghambat pencapaian tujuan organisasi dan daya saing perusahaan yang berdampak pada penurunan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, loyalitas karyawan menjadi faktor yang sangat krusial dan perlu dikelola secara strategis oleh perusahaan atau organisasi. Dari perspektif teori Peter Blau yakni *Social Exchange Theory*, hubungan antara karyawan dan organisasi pada dasarnya bersifat timbal balik. Ketika organisasi mampu menciptakan *employee experience* yang positif dan menerapkan *inclusive leadership*, karyawan diharapkan akan membalasnya melalui peningkatan *work engagement* dan loyalitas terhadap organisasi. Namun demikian, temuan empiris menunjukkan bahwa hubungan timbal balik tersebut tidak selalu berjalan secara efektif dalam praktiknya.

Permasalahan loyalitas karyawan dapat muncul dari pengalaman profesional yang belum berjalan optimal, misalnya tingginya tekanan kerja, ruang pengembangan karier yang terbatas, ataupun komunikasi internal yang tidak berlangsung efektif antara pimpinan dan bawahan. Pada situasi tertentu, tidak seluruh pimpinan mampu menjalankan pola kepemimpinan yang membuka ruang partisipasi secara setara sehingga sebagian karyawan merasa kurang dihargai atau tidak memperoleh kesempatan terlibat dalam keputusan tertentu. Apabila keadaan tersebut berlangsung terus-menerus, maka kondisi organisasi dapat terdampak melalui penurunan produktivitas, kualitas layanan, serta pencapaian target perusahaan. Selain itu, perbedaan temuan dari berbagai kajian sebelumnya terkait *employee experience*, *inclusive leadership*, *work engagement*, serta loyalitas karyawan memperlihatkan masih adanya ruang pembahasan yang belum benar-benar terjabarkan secara konsisten dan mengisyaratkan adanya kemungkinan faktor lain yang turut mempengaruhi loyalitas karyawan.

Berdasarkan hasil penelusuran terhadap penelitian sebelumnya, dimana banyak yang mengkaji tentang gaji atau kompensasi dan kepuasan kerja tetapi belum banyak penelitian yang fokus untuk meneliti objek penelitian pada pembiayaan mikro khususnya pada variabel loyalitas karyawan, faktor-faktor *employee experience* dan *inclusive leadership* masih terbatas serta peran *work*

*engagement* sebagai variabel mediasi belum banyak dikaji sehingga terdapat *research gap* dengan menguji variabel pengalaman kerja (*employee experience*), kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*), keterikatan kerja (*work engagement*) dalam membentuk loyalitas karyawan..

Melihat situasi tersebut, Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung dipilih sebagai lokasi pembahasan ilmiah guna memperoleh pemahaman yang lebih rinci mengenai keterkaitan hubungan antara *employee experience*, *inclusive leadership*, *work engagement*, dan loyalitas karyawan. Dari situlah penelitian ini dirancang dalam penelitian ilmiah yang berjudul **“Pengaruh Employee Experience dan Inclusive Leadership Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi di Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung”**.

## 2. Kajian Pustaka

### ***Employee Experience***

Lee & Kim (2023) memaknai *Employee Experience* sebagai keseluruhan titik interaksi yang dialami karyawan selama berada di dalam organisasi, mulai dari proses masuk kerja, komunikasi internal, penggunaan teknologi kerja, sampai pengalaman sehari-hari ketika menjalankan tugas operasional. Darmawan & Napitupulu (2023) menggambarkan konsep tersebut sebagai kumpulan persepsi yang terbentuk melalui interaksi terus-menerus antara karyawan dengan sistem organisasi tempat mereka bekerja. Dengan kata lain, pengalaman kerja tidak terbentuk hanya melalui satu peristiwa tertentu, melainkan melalui akumulasi pengalaman kecil yang terjadi setiap hari. Lebih lanjut, menurut Heri Hermansyah, dkk. (2025) menambahkan bahwa pengalaman kerja yang positif mampu menjadi sumber daya psikologis yang memperkuat keterikatan kerja serta meningkatkan performa individu di lingkungan profesional.

### ***Inclusive Leadership***

Shore & Chung (2021) menjelaskan bahwa *Inclusive Leadership* (kepemimpinan inklusif) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan keterbukaan, rasa aman psikologis, penghargaan terhadap keberagaman, serta keterikatan seluruh karyawan dalam aktivitas kerja. Pemimpin dengan pendekatan inklusif tidak sekadar memberikan instruksi, melainkan membangun ruang komunikasi yang memungkinkan setiap karyawan menyampaikan pendapat tanpa rasa takut. Sugiyama, dkk. (2016) dalam Yasin, dkk. (2023) memandang *inclusive leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang menempatkan keunikan individu dan rasa memiliki sebagai fondasi utama interaksi organisasi. Pendekatan ini berupaya membangun keterhubungan di berbagai tingkatan organisasi guna mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan secara berkelanjutan.

### **Loyalitas Karyawan**

Prabowo, dkk. (2024) memaknai loyalitas karyawan sebagai kesediaan individu menjalankan tugas perusahaan dengan penuh kesadaran, rasa tanggung

jawab, serta komitmen terhadap pencapaian target perusahaan. Loyalitas bukan sekadar bertahan dalam karyawan, melainkan keterikatan psikologis yang membuat karyawan tetap mendukung organisasi bahkan ketika menghadapi tekanan kerja. Sri (2020) mengutip pandangan Suhendi bahwa komitmen organisasi dapat tumbuh melalui perpaduan unsur personal maupun faktor internal perusahaan. Kazemi & Corlin (2022) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merefleksikan keberpihakan karyawan terhadap keberlangsungan perusahaan, termasuk adanya kepedulian terhadap kesuksesan dan stabilitas perusahaan dalam jangka panjang.

### **Work Engagement**

Gagasan mengenai *work engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) melalui tulisan berjudul *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Dalam pemikiran tersebut, keterikatan kerja dipahami sebagai kondisi ketika individu benar-benar menghadirkan dirinya secara utuh dalam peran pekerjaan mereka. Wulandari (2021) menjelaskan bahwa individu yang mengalami *engagement* tidak hanya terlibat secara fisik, tetapi juga secara kognitif dan emosional terhadap perusahaan maupun organisasi tempat mereka bekerja. Istilah *employee work engagement* kemudian banyak dipakai untuk menggambarkan tingkat keterhubungan psikologis karyawan dengan aktivitas profesional yang dijalankannya sehari-hari.

### **3. Metode**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk menguji pengaruh *employee experience* dan *inclusive leadership* terhadap loyalitas karyawan dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Regional Mekaar Bangka PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Bangka Belitung. Populasi dalam penelitian adalah individu, yaitu karyawan Account Officer (AO) Mekaar Region Bangka yang berjumlah 226 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling* berdasarkan kriteria tertentu, sehingga diperoleh 145 responden melalui perhitungan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner berbasis *Google Form* kepada responden, serta data sekunder yang diperoleh dari studi literatur seperti buku, jurnal, artikel, dan dokumen pendukung lainnya. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert 1–5 untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan memanfaatkan aplikasi SmartPLS berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM).

### **4. Hasil Dan Pembahasan**

#### **Analisa Model Pengukuran (*Outer Model*)**

##### **Uji Validitas**

Uji validitas konvergen (*convergent validity*) adalah indikator reflektif dinilai berdasarkan nilai *loading factor* (korelasi antara sektor item dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Indikatornya dianggap valid jika memiliki nilai korelasi > 0,70.

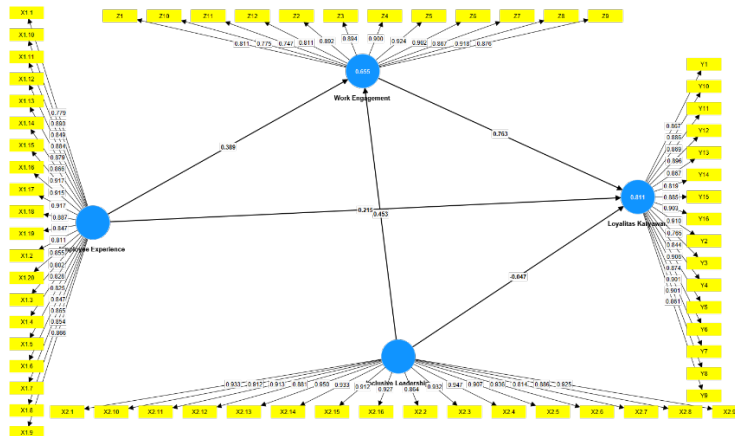
**Tabel 2.** Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<i>Employee Experience</i> (X1)	X1.1	0,779	Valid
	X1.2	0,811	Valid
	X1.3	0,802	Valid
	X1.4	0,828	Valid
	X1.5	0,825	Valid
	X1.6	0,847	Valid
	X1.7	0,865	Valid
	X1.8	0,854	Valid
	X1.9	0,866	Valid
	X1.10	0,890	Valid
	X1.11	0,849	Valid
	X1.12	0,884	Valid
	X1.13	0,879	Valid
	X1.14	0,866	Valid
	X1.15	0,917	Valid
	X1.16	0,915	Valid
	X1.17	0,917	Valid
	X1.18	0,887	Valid
	X1.19	0,847	Valid
	X1.20	0,855	Valid
<i>Inclusive Leadership</i> (X2)	X2.1	0,933	Valid
	X2.2	0,864	Valid
	X2.3	0,932	Valid
	X2.4	0,947	Valid
	X2.5	0,907	Valid
	X2.6	0,936	Valid
	X2.7	0,814	Valid
	X2.8	0,886	Valid
	X2.9	0,925	Valid
	X2.10	0,912	Valid
	X2.11	0,913	Valid
	X2.12	0,881	Valid
	X2.13	0,950	Valid
	X2.14	0,933	Valid
	X2.15	0,912	Valid
	X2.16	0,927	Valid
<i>Work Engagement</i> (Z)	Z1	0,811	Valid
	Z2	0,892	Valid
	Z3	0,894	Valid
	Z4	0,900	Valid
	Z5	0,924	Valid
	Z6	0,902	Valid
	Z7	0,867	Valid
	Z8	0,918	Valid
	Z9	0,876	Valid
	Z10	0,775	Valid
	Z11	0,747	Valid
	Z12	0,811	Valid
<i>Loyalitas Karyawan</i> (Y)	Y1	0,867	Valid
	Y2	0,910	Valid
	Y3	0,765	Valid
	Y4	0,844	Valid
	Y5	0,906	Valid
	Y6	0,874	Valid
	Y8	0,901	Valid
	Y9	0,901	Valid
	Y10	0,861	Valid
	Y11	0,886	Valid
	Y12	0,869	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
	Y13	0,896	Valid
	Y14	0,867	Valid
	Y15	0,819	Valid
	Y16	0,885	Valid

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji pada tabel diatas menunjukkan semua nilai *outer loading* lebih besar dari 0,7 sehingga semua instrument dinyatakan valid berdasarkan nilai *outer loading (Convergent Validity)*.



Gambar 1. Hasil Pengujian *Outer Loading*

Sumber : Data diolah (2026)

Metode lain untuk melihat *convergent validity* adalah dengan nilai *square root of average (AVE)*. nilai yang disarankan adalah di atas 0,5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

Tabel 3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE	Keputusan	Keterangan
Employee Experience (X1)	0,740	$X_1 > 0,5$	Valid
Inclusive Leadership (X2)	0,831	$X_2 > 0,5$	Valid
Work Engagement (Z)	0,742	$Z > 0,5$	Valid
Loyalitas Karyawan (Y)	0,762	$Y > 0,5$	Valid

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel *Average Variance Extracted (AVE)*, dapat diketahui bahwa nilai AVE untuk variabel *Employee Experience (X1)* sebesar 0,740, variabel *Inclusive Leadership (X2)* sebesar 0,831, variabel *Work Engagement (Z)* sebesar 0,742, dan variabel *Loyalitas Karyawan (Y)* sebesar 0,762. Dapat dilihat bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,5, yang berarti masing-masing konstruk telah memenuhi syarat *convergent validity*.

### Uji Reliabilitas

Dalam menguji reliabilitas nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* akan digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas indikator dalam mengukur variabel latennya dengan bantuan output SmartPLS 3.

**Tabel 4.** Koefisien Reabilitas Cronbach's Alpha

Kriteria	Nilai Cronbach's Alpha
Sangat Reliabel	> 0.900
Reliabel	0.700 – 0.900
Cukup Reliabel	0.400 – 0.700
Kurang Reliabel	0.200 – 0.400
Tidak Reliabel	< 0.200

Sumber : Sugiyono, 2018

Berikut ini tabel yang menyajikan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*:

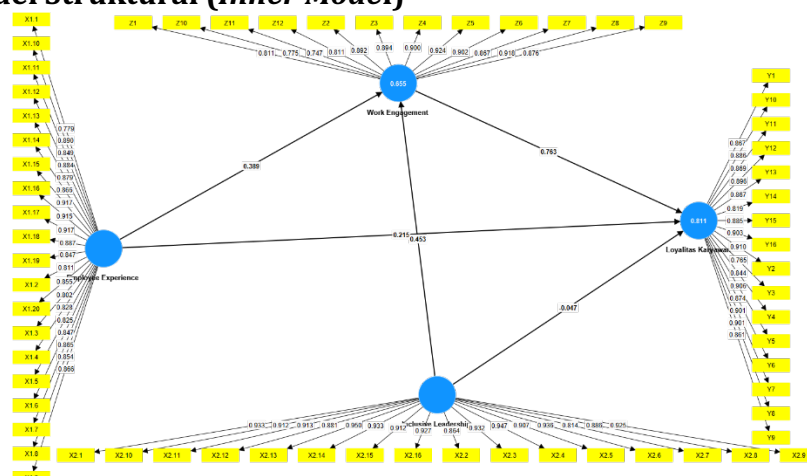
**Tabel 5.** Nilai Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Employee Experience</i> (X1)	0,981	0,982	Sangat Reliabel
<i>Inclusive Leadership</i> (X2)	0,986	0,987	Sangat Reliabel
<i>Work Engagement</i> (Z)	0,968	0,970	Sangat Reliabel
Loyalitas Karyawan (Y)	0,979	0,980	Sangat Reliabel

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel uji reliabilitas di atas, dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha pada variabel *Employee Experience* (X1) sebesar 0,981, variabel *Inclusive Leadership* (X2) sebesar 0,986, variabel *Work Engagement* (Z) sebesar 0,968, dan variabel Loyalitas Karyawan (Y) sebesar 0,979. Sementara itu, nilai Composite Reliability masing-masing variabel juga menunjukkan hasil yang sangat tinggi, yaitu *Employee Experience* (X1) sebesar 0,982, *Inclusive Leadership* (X2) sebesar 0,987, *Work Engagement* (Z) sebesar 0,970, serta Loyalitas Karyawan (Y) sebesar 0,980.

**Analisa Model Struktural (Inner Model)**



**Gambar 2.** Model Struktural (Inner Model)

Sumber : Data diolah (2026)

**Koefisien Determinasi R<sup>2</sup> (R-Square)**

Hasil uji nilai *R-square* akan menggambarkan kekuatan variabel endogen dalam melakukan prediksi pada *structural model*. Besaran nilai *R-square* akan menunjukkan

kekuatan model yang diklasifikasikan menjadi 3 bagian, yaitu 0,19 atau lemah, 0,33 atau moderat, dan 0,67 atau kuat. Hasil nilai *R-square* dimuat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 6.** Hasil Pengukuran  $R^2$  (R-Square)

Variabel	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
<i>Work Engagement</i> (Z)	0,655	0,650	Kuat
Loyalitas Karyawan (Y)	0,811	0,807	Kuat

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel hasil pengukuran  $R^2$  (R-Square), dapat diketahui bahwa nilai  $R^2$  (R-square) untuk variabel *Work Engagement* (Z) sebesar 0,655 atau 65,5%, sedangkan nilai R Square Adjusted sebesar 0,650. Selanjutnya, nilai  $R^2$  (R-square) untuk variabel Loyalitas Karyawan (Y) sebesar 0,811 atau 81,1% dengan nilai R Square Adjusted sebesar 0,807. Seluruh nilai R-square tersebut termasuk dalam kategori kuat, yang berarti bahwa variabel-variabel independen dalam model penelitian ini mampu menjelaskan variabel endogen dengan baik.

### **Predictive Relevance $Q^2$ (Q-Square)**

Langkah selanjutnya dalam mengukur model struktural adalah dengan *Predictive Relevance  $Q^2$  (Q-Square)*. *Predictive Relevance  $Q^2$  (Q-Square)* untuk model struktural yang mengukur seberapa baik nilai yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Model memiliki *predictive relevance* jika nilai *Q-Square*  $> 0$ , sebaliknya menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* jika nilai *Q-Square*  $\leq 0$ .

Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance ( $Q^2$ )* adalah jika nilai  $Q^2 \geq 0,35$ , maka relevansi prediksinya tergolong besar (model kuat), jika nilai  $0,15 \leq Q^2 < 0,35$ , maka relevansi prediksinya tergolong sedang (model moderat) dan jika nilai  $0,02 \leq Q^2 < 0,15$ , maka relevansi prediksinya tergolong kecil (model lemah).

**Tabel 7.** Hasil Pengukuran  $Q^2$  (Q-Square)

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<i>Employee Experience</i> (X1)	2900,000	2900,000	0,000
<i>Inclusive Leadership</i> (X2)	2320,000	2320,000	0,000
<i>Work Engagement</i> (Z)	1740,000	914,376	0,474
Loyalitas Karyawan (Y)	2320,000	918,217	0,604

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel hasil pengukuran  $Q^2$  (Q-Square), dapat diketahui bahwa nilai  $Q^2$  (Q-Square) untuk variabel *Work Engagement* (Z) sebesar 0,474, sedangkan nilai  $Q^2$  (Q-Square) untuk variabel Loyalitas Karyawan (Y) sebesar 0,604. Seluruh nilai  $Q^2$  tersebut lebih besar dari 0, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki *predictive relevance* terhadap variabel endogen.

### **Uji Kecocokan Model (Model Fit)**

Uji *model fit* ini digunakan untuk mengetahui suatu model memiliki kecocokan dengan data. Mengukur model fit dengan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Model dinyatakan *perfect fit* jika nilai SRMR  $< 0,08$ .

**Tabel 8.** Model Fit

	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
SRMR	0,057	0,057

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel model fit, dapat diketahui bahwa nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) pada saturated model sebesar 0,057, sedangkan pada estimated model juga sebesar 0,057. Nilai SRMR pada kedua model tersebut berada di bawah batas ambang 0,08, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kecocokan yang baik (*good fit*) dengan data dan telah memenuhi kriteria model fit.

### Uji Goodness of Fit (GoF)

Pengujian *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model dan menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Dengan memiliki kriteria nilai GoF sebesar 0,10 kategori Gof kecil, jika 0,25 kategori Gof moderat atau medium dan 0,36 kategori GoF besar.

**Tabel 9.** Nilai Rata-Rata Communality

<b>variabel</b>	<b>Communality</b>	<b>R-square</b>
<i>Employee Experience</i> (X1)	0,740	
<i>Inclusive Leadership</i> (X2)	0,831	
<i>Work Engagement</i> (Z)	0,742	0,655
Loyalitas Karyawan (Y)	0,762	0,811
<b>Rata-rata</b>	<b>0,769</b>	<b>0,733</b>

Sumber : Data diolah (2026)

$$GoF = \sqrt{com \times R - square}$$

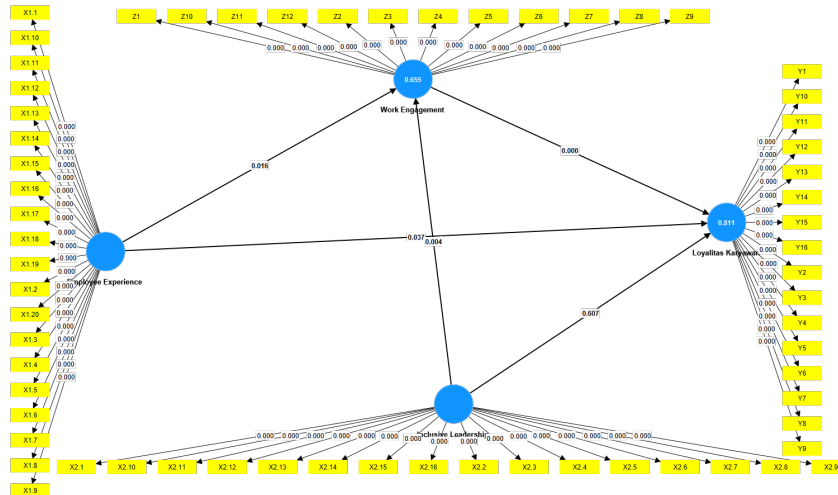
$$GoF = \sqrt{0,769 \times 0,733} = \sqrt{0,563677} = 0,751$$

Nilai GoF sebesar 0,751 tersebut lebih besar dari batas 0,36, sehingga berdasarkan kriteria termasuk dalam kategori GoF besar. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang baik dan kuat antara data empiris dengan model teoritis yang dibangun.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan model penelitian memiliki kualitas yang baik, serta mampu menjelaskan fenomena yang diteliti dengan memadai. Jika dilihat secara bersama-sama dari hasil pengujian  $R^2$ ,  $Q^2$ , dan GoF, maka model struktural yang digunakan dinyatakan layak dan valid untuk digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian lebih lanjut.

### Hasil Analisis Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat besarnya nilai *P-Value* yang menggunakan tingkat signifikansi sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Nilai *t-table* dengan tingkat signifikansi 95% adalah 1,96. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan mengacu pada nilai 1,96. Dimana suatu hipotesis akan diterima bila memiliki *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan bila memiliki *t-statistic* lebih kecil dari 1,96 maka suatu hipotesis tersebut akan ditolak.



**Gambar 3.** Hasil Pengujian Hipotesis  
 Sumber : Data diolah (2026)

**Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

**Tabel 10.** *Specific direct effects*

Hipotesis		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Hasil
H1	Employee Experience -> Loyalitas Karyawan	0,215	0,241	0,103	2,087	0,037	Signifikan
H2	Inclusive Leadership -> Loyalitas Karyawan	-0,047	-0,060	0,092	0,515	0,607	Tidak Signifikan
H3	Employee Experience -> Work Engagement	0,389	0,408	0,161	2,415	0,016	Signifikan
H4	Inclusive Leadership -> Work Engagement	0,453	0,434	0,156	2,911	0,004	Signifikan
H5	Work Engagement -> Loyalitas Karyawan	0,763	0,751	0,086	8,897	0,000	Signifikan

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel *Specific direct effects* di atas, hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh *Employee Experience* terhadap Loyalitas Karyawan (H1)  
 Hipotesis pertama (H1) menguji pengaruh *Employee Experience* terhadap Loyalitas Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai path coefficient sebesar 0,215, dengan t-statistics sebesar 2,087 > 1,96 dan P-value sebesar 0,037 < 0,05.

Dengan demikian, H1 diterima, yang berarti *Employee Experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

- b. Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan (H2)  
Hipotesis kedua (H2) menguji pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar -0,047, dengan t-statistics sebesar  $0,515 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,607 > 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut, H2 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Inclusive Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
- c. Pengaruh *Employee Experience* terhadap *Work Engagement* (H3)  
Hipotesis ketiga (H3) menguji pengaruh *Employee Experience* terhadap *Work Engagement*. Nilai path coefficient sebesar 0,389, dengan t-statistics sebesar  $2,415 > 1,96$  dan P-value sebesar  $0,016 < 0,05$ . Dengan demikian, H3 diterima, yang berarti *Employee Experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.
- d. Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Work Engagement* (H4)  
Hipotesis keempat (H4) menguji pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Work Engagement*. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,453, dengan t-statistics sebesar  $2,911 > 1,96$  dan P-value sebesar  $0,004 < 0,05$ . Oleh karena itu, H4 diterima, yang berarti *Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.
- e. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Loyalitas Karyawan (H5)  
Hipotesis kelima (H5) menguji pengaruh *Work Engagement* terhadap Loyalitas Karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai path coefficient sebesar 0,763, dengan t-statistics sebesar  $8,897 > 1,96$  dan P-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, H5 diterima, yang menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

### Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 11. *Specific indirect effects*

Hipotesis		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Hasil
H6	<i>Employee Experience</i> -> <i>Work Engagement</i> -> Loyalitas Karyawan	0,346	0,328	0,127	2,727	0,006	Signifikan
H7	<i>Inclusive Leadership</i> -> <i>Work Engagement</i> -> Loyalitas Karyawan	0,297	0,302	0,114	2,594	0,010	Signifikan

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel *Specific Indirect effects* di atas, pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan memperhatikan nilai t-statistics ( $> 1,96$ ) dan P-values ( $< 0,05$ ). Adapun hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

f. Pengaruh *Employee Experience* terhadap Loyalitas Karyawan melalui *Work Engagement* (H6)

Hipotesis keenam (H6) menguji pengaruh *Employee Experience* terhadap Loyalitas Karyawan melalui *Work Engagement*. Hasil pengujian menunjukkan nilai specific indirect effect sebesar 0,346, dengan t-statistics sebesar 2,727 > 1,96 dan P-value sebesar 0,006 < 0,05. Dengan demikian, H7 diterima, yang berarti *Work Engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Employee Experience* terhadap Loyalitas Karyawan.

g. Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan melalui *Work Engagement* (H7)

Hipotesis ketujuh (H7) menguji pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan melalui *Work Engagement*. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai specific indirect effect sebesar 0,297, dengan t-statistics sebesar 2,594 > 1,96 dan P-value sebesar 0,010 < 0,05. Dengan demikian, H6 diterima, yang berarti *Work Engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan.

## 5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. *Employee Experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja yang positif seperti lingkungan kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang baik, serta adanya dukungan perusahaan berperan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan dan keinginan mereka untuk tetap berada dalam perusahaan. Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung harus selalu mendukung dan memberikan pengalaman dengan citra yang positif terhadap karyawan agar mereka bisa bertahan di perusahaan dan memberikan kinerja terbaiknya demi kemajuan perusahaan dan pengalaman yang berharga bagi karyawan.
- b. *Inclusive Leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif belum secara langsung mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan inklusif saja belum cukup untuk secara langsung meningkatkan loyalitas, sehingga diperlukan mekanisme perantara untuk menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif. Oleh karenanya perusahaan dalam hal ini Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung perlu mempertimbangkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif belum menjadi faktor utama untuk bisa menjaga komitmen dan keinginan bertahan bagi karyawan tetapi kemungkinan loyalitas lebih dipengaruhi variabel lain (seperti kompensasi, budaya organisasi, masa kerja) atau dikombinasikan dengan faktor lain seperti *Work Engagement* agar tercapai loyalitas karyawan.
- c. *Employee Experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal ini menegaskan bahwa pengalaman kerja yang baik mampu meningkatkan keterikatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan. Temuan ini menempatkan *Employee Experience* sebagai salah satu sumber daya organisasi yang penting dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung perlu memperhatikan bahwa *Employee Experience* berperan penting dalam membangun keterlibatan kerja, sehingga dapat menjadi dasar dalam meningkatkan kinerja dan

loyalitas karyawan dalam lingkungan perusahaan. Perusahaan harus menyadari bahwa pengalaman kerja yang mampu memberikan kenyamanan dan ketenangan bagi karyawan memiliki dampak yang sangat besar terhadap keterikatan karyawan dengan perusahaan sehingga perlu adanya evaluasi secara berkala bagi perusahaan untuk memastikan lingkungan kerja yang nyaman.

- d. *Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang menekankan inklusivitas, keadilan, keterbukaan, serta penghargaan terhadap keberagaman, disertai dengan penciptaan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), terbukti mampu meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung tetap perlu memastikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan inklusif ini dilaksanakan oleh seluruh pemimpin yang sedang menjabat, lebih terukur dan mudah untuk dicapai sehingga karyawan memiliki rasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan dan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.
- e. *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat, rasa memiliki yang lebih tinggi, serta keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja dalam perusahaan. Perusahaan dalam hal ini Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung harus berkomitmen bahwa keterikatan kerja merupakan faktor strategis dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* tidak hanya berperan sebagai hasil dari pengalaman kerja yang baik, tetapi juga sebagai pendorong utama dalam membentuk loyalitas karyawan dalam lingkungan organisasi dan perusahaan harus selalu memastikan peran tersebut tercapai.
- f. *Work Engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Employee Experience* terhadap Loyalitas Karyawan. Artinya, pengaruh pengalaman kerja terhadap loyalitas akan semakin kuat apabila disalurkan melalui peningkatan keterikatan kerja. Loyalitas karyawan sangat memiliki pengaruh terhadap perusahaan sehingga Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung harus memperhatikan pengalaman yang dirasakan oleh karyawan dapat membentuk loyalitas karyawan dan pengaruh tersebut semakin kuat dengan adanya mediasi dari keterikatan kerja yang tinggi. Sehingga perusahaan semakin siap dalam menjaga loyalitas karyawannya dan pencapaian tujuan perusahaan serta tidak muncul permasalahan retensi karyawan.
- g. *Work Engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan loyalitas karyawan sangat bergantung pada kemampuannya dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Walaupun pengaruh kepemimpinan inklusif bersifat tidak langsung tetapi akan lebih optimal apabila didukung oleh tingkat *work engagement* yang tinggi Hal tersebut sangat penting bagi Regional Mekaar Bangka PT. PNM Cabang Bangka Belitung untuk mengelola dan memastikan bahwa kepemimpinan inklusif lebih efektif dalam meningkatkan loyalitas melalui peningkatan keterikatan kerja karyawan. Sehingga perusahaan berperan untuk menerapkan kepemimpinan inklusif yang baik sehingga dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan

## 6. Daftar Pustaka

- Aboobaker, N., Edward, M., & KA, Z. (2020). *Workplace spirituality and employee loyalty: an empirical investigation among millennials in India*. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 211-225. DOI 10.1108/JABS-03-2018-0089
- Aydogan, E., & Arslan, O. (2021). *HRM practices and organizational commitment link: Maritime scope*. *International journal of organizational analysis*, 29(1), 260-276. DOI 10.1108/IJOA-02-2020-2038.
- Buchori, A. (2025). Model Penelitian *Inclusive Leadership* untuk Peningkatan *Work Engagement* Karyawan dalam Efektivitas Proses Pekerjaan. *Ekopedia : Jurnal Ilmiah Ekonomi*, Vol. 1, No. 2, 308-316. <https://doi.org/10.63822/Ozerjq43>
- Darmawan, R. A., & Napitupulu, E. (2023). *The Implementation Effect of Employee Experience Journey, Corporate Culture Internalization, and Engagement Programs on Employee Turnover Intention in WOM Finance Company*. *Jurnal Komunikasi Dan Bisnis*, 11(2), 246-261. <https://doi.org/10.46806/jkb.v11i2.924>
- Hariyanti, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, Volume 7, Nomor 1, 40-46.
- Hermansyah, H. & Rusdian, S. (2025). Dampak Pengalaman Karyawan bagi Kinerja Organisasi. *ETNOMANAJEMEN: Journal of Management Research*, Volume 1, No. 1.
- Kazemi, A., & Elfstrand Corlin, T. (2022). *What has employee loyalty to do with "love" to clients? Testing approaches to work as mediators*. *Employee Relations: The International Journal*, Volume 44, Nomor 7, 149-161. DOI 10.1108/ER-05-2021-0212.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). *Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea*. *Behavioral Sciences*, Volume 13, Nomor 7. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Madyaratri, M. M., & Izzati, U. A. (2021). Perbedaan *work engagement* ditinjau dari masa kerja pada karyawan bagian produksi. *Jurnal Penelitian Psikologi*, Volume 8, Nomor 3, 24-35.
- Manjula. (2023). Effectiveness Of Employee Retention Strategies. *Industrial Engineering Journal*, Volume 4, Nomor 1, 88-100. <https://doi.org/10.37421/2161-5833.2023.13.481>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Noerman, T. (2024). *The Intrapreneurial Employee : Sebuah Seni Meningkatkan Performa Diri dan Perusahaan*. Deepublish, Yogyakarta, 40.
- Prabowo, S., Anindita, R., & Wekadigunawan (2024). Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening, Vol. 6, No. 1.
- Pragusti, A., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang Berimplikasi pada Loyalitas Karyawan. *JIIP : Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. Vol. 6, No. 4.

- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). *Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. International Journal of Hospitality Management, 88* (October 2019), 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2019). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study, Educ. Psycho Meas, Vol. 66, No. 4, pp. 701–716, 2006.* <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
- Schaufeli, W. B., (2021). *Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? Front Psychol, Vol. 12, No. 2, pp. 1–10.* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2021). *Inclusive leadership: Leveraging diversity for organizational effectiveness. Journal of Management, 47*(4), 1124–1148. <https://doi.org/10.1177/01492063211006432>.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D.* Alfabeta. Bandung.
- Sukoco. (2020). *Work engagement of millennial generation employees. Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan, 5*(3), 263–281.
- Wulandari, F. (2021). *Middle Range Theory Dalam Ilmu Manajemen SDM, CV. Gerbang Media Aksara.* Yogyakarta.
- Yusuf, dkk. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Gemilang Prasada Abadi. Vol. 3, No. 1.*