

The Effect Of Inclusive Leadership On Work Engagement: Explaining The Mechanism Of Sense Of Belonging

Efek Kepemimpinan Inclusive Terhadap Keterikatan Kerja: Penjelasan Dari Mekanisme Rasa Memiliki

Ria Mariana¹, Adi Rahmat², M. Rasyid Abdillah³

Universitas Lancang Kuning^{1,2,3}

ziafaruq445@gmail.com¹, adirahmat@unilak.ac.id², m.rasyidabdillah@unilak.ac.id³

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of inclusive leadership on work engagement with sense of belonging as a mediating variable at the Regional Secretariat of Siak Regency. The research employed a quantitative approach with a census technique involving 136 civil servants. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling with SmartPLS 3.2.9. The findings reveal that: (1) Inclusive leadership positively and significantly affects work engagement; (2) Inclusive leadership positively and significantly influences sense of belonging; (3) Sense of belonging positively and significantly affects work engagement; (4) Sense of belonging significantly mediates the relationship between inclusive leadership and work engagement. These findings offer theoretical contributions and practical implications for public sector organizations seeking to enhance employee engagement through inclusive leadership strategies.

Keywords: *Inclusive leadership, work engagement, sense of belonging.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efek kepemimpinan inklusif terhadap keterikatan kerja dengan rasa memiliki sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Siak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sensus terhadap 136 pegawai ASN. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbantuan SmartPLS 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja; (2) Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap rasa memiliki; (3) Rasa memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja; (4) Rasa memiliki secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterikatan kerja. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dan implikasi praktis bagi organisasi sektor publik dalam meningkatkan keterikatan pegawai melalui strategi kepemimpinan yang inklusif.

Kata kunci: Kepemimpinan inklusif, keterikatan kerja, rasa memiliki.

1. Pendahuluan

Era globalisasi dan transformasi digital telah membawa perubahan signifikan dalam dinamika organisasi, terutama dalam konteks kepemimpinan dan keterlibatan karyawan. Keragaman tenaga kerja yang semakin meningkat, baik dari segi demografis, budaya, maupun cara berpikir, menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih inklusif dan adaptif. Dalam konteks ini, kepemimpinan inklusif muncul sebagai paradigma kritis yang tidak hanya mengakui keberagaman, tetapi juga secara aktif memanfaatkannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif.

Di Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Siak, kompleksitas tugas dan tanggung jawab yang dihadapi membutuhkan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi. Namun, observasi awal menunjukkan adanya kesenjangan dalam tingkat keterlibatan karyawan, yang dapat dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Fenomena ini menjadi semakin relevan mengingat peran strategis bagian pengadaan dalam efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.

Studi terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki potensi signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh (Shore et al. 2018), pemimpin yang inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja di mana setiap individu merasa dihargai dan mampu berkontribusi secara optimal. Hal ini sejalan dengan temuan (Nishii, Mayer 2019) yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan inklusif dapat mengurangi turnover dan meningkatkan produktivitas melalui penciptaan iklim kerja yang mendukung keberagaman.

Aspek penting yang sering terabaikan dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan karyawan adalah peran mediasi dari rasa memiliki (*sense of belonging*). Menurut (Baumeister & Leary 2020), rasa memiliki merupakan kebutuhan psikologis fundamental yang mempengaruhi motivasi dan kinerja individu dalam organisasi. Dalam konteks sektor publik, seperti di Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, rasa memiliki menjadi semakin krusial mengingat kompleksitas tugas dan tekanan yang dihadapi karyawan dalam melayani kepentingan publik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Chen & Tang 2021) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil membangun rasa memiliki yang kuat di antara karyawannya cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Hal ini dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964), di mana karyawan yang merasa menjadi bagian integral dari organisasi cenderung memberikan kontribusi lebih besar melalui keterlibatan yang lebih intensif dalam pekerjaan mereka.

Di sektor publik, khususnya di lingkungan pemerintahan daerah, implementasi kepemimpinan inklusif menghadapi tantangan unik. Struktur birokrasi yang hierarkis dan budaya organisasi yang cenderung kaku dapat menghambat pengembangan lingkungan kerja yang inklusif. Namun, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian (Randel et al. 2022), kepemimpinan inklusif justru dapat menjadi katalis perubahan dalam mentransformasi budaya organisasi menjadi lebih adaptif dan responsif.

Kepemimpinan inklusif telah menjadi topik yang semakin penting dalam studi organisasi dan manajemen, terutama terkait dengan pengaruhnya terhadap perilaku dan keterlibatan kerja pegawai. Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang mendorong keterlibatan semua anggota tim tanpa diskriminasi, memperhatikan keragaman, serta mempromosikan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). Dalam konteks sektor publik, seperti pada Sekretariat Daerah Kabupaten Siak, model kepemimpinan inklusif sangat relevan, terutama mengingat tantangan yang dihadapi dalam memastikan keadilan, transparansi, dan partisipasi dalam proses pengadaan.

Salah satu masalah utama yang sering muncul di organisasi pemerintahan adalah kurangnya keterlibatan kerja dari pegawai. Keterlibatan kerja atau Keterikatan Kerja merupakan indikator penting yang dapat menentukan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja pegawai memiliki dampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Namun, keterlibatan kerja yang rendah sering kali dihubungkan dengan rasa memiliki yang kurang, di mana pegawai merasa tidak terlibat secara emosional dalam organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Meyer dan Allen (1991), rasa memiliki merupakan faktor kunci dalam membangun komitmen organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja pegawai.

Dalam konteks ini, kepemimpinan inklusif dipandang sebagai pendekatan yang mampu mendorong rasa memiliki di kalangan pegawai. Pemimpin yang inklusif dianggap mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana setiap individu merasa dihargai dan diterima (Nishii & Mayer, 2009). Dengan demikian, rasa memiliki dapat berfungsi sebagai mediator atau perantara dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja

pegawai. Pemahaman yang mendalam mengenai hubungan ini menjadi penting, terutama bagi instansi pemerintah yang berfungsi dalam lingkungan yang kompleks dan multikultural seperti Kabupaten Siak.

Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Siak, interaksi yang baik antara pemimpin dan pegawai menjadi faktor yang sangat penting untuk keberhasilan pengadaan barang dan jasa yang transparan dan efisien. Keterlibatan kerja yang rendah tidak hanya akan berdampak negatif pada produktivitas, tetapi juga dapat menghambat implementasi

kebijakan publik yang tepat waktu dan akuntabel. Kepemimpinan yang inklusif memungkinkan para pegawai untuk lebih terlibat dalam proses kerja, sehingga meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap proses pengadaan barang dan jasa.

Selain itu, rasa memiliki juga dapat meningkatkan persepsi pegawai terhadap nilai diri mereka dalam organisasi, yang pada akhirnya memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi (Chen & Tang, 2020). Dengan demikian, kepemimpinan inklusif yang efektif tidak hanya memperbaiki kinerja individu, tetapi juga mendorong kohesi tim dan integrasi antarbagian dalam organisasi.

Studi terdahulu juga menunjukkan bahwa rasa memiliki memainkan peran penting sebagai mediator dalam berbagai hubungan organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ashforth dan Mael (1989), rasa memiliki memiliki korelasi kuat dengan keterlibatan emosional pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Mereka menemukan bahwa ketika pegawai merasa diakui dan dihargai dalam lingkungan kerja mereka, mereka lebih mungkin untuk meningkatkan keterlibatan kerja mereka, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi.

Di samping itu, penelitian oleh Choi (2017) juga mendukung pentingnya rasa memiliki dalam memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap keterlibatan kerja. Dalam penelitiannya, Choi menemukan bahwa pemimpin yang inklusif dapat memperkuat rasa memiliki dengan menciptakan lingkungan yang mendukung bagi semua pegawai, tanpa memandang latar belakang, posisi, atau status sosial mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif tidak hanya berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui rasa memiliki.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, penting untuk meneliti lebih lanjut bagaimana kepemimpinan inklusif mempengaruhi keterlibatan kerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Siak, khususnya dengan mempertimbangkan peran rasa memiliki sebagai mediator. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan keterlibatan kerja pegawai dengan meningkatkan rasa memiliki di dalam organisasi.

Selain itu, konteks sektor publik di Kabupaten Siak memberikan relevansi praktis yang unik bagi penelitian ini. Struktur birokrasi yang kompleks dan tugas pengadaan barang dan jasa yang kritis membuat keterlibatan pegawai menjadi faktor penting dalam mencapai kinerja optimal. Dengan memahami bagaimana rasa memiliki dapat meningkatkan keterlibatan kerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi, khususnya dalam konteks pengadaan barang dan jasa.

Sebagai kesimpulan, hubungan antara kepemimpinan inklusif, rasa memiliki, dan keterlibatan kerja merupakan topik yang krusial untuk dipelajari, terutama dalam konteks organisasi sektor publik seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Siak. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai bagaimana kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan keterlibatan kerja pegawai melalui rasa memiliki, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi mana pun, termasuk sektor publik. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi pegawai, meningkatkan produktivitas, dan mendorong keterlibatan kerja yang

lebih tinggi (Bass & Riggio, 2006). Di antara berbagai gaya kepemimpinan, kepemimpinan inklusif mendapat perhatian yang lebih besar dalam beberapa tahun terakhir. Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menghargai perbedaan individu, mendorong keterlibatan aktif, dan memastikan bahwa semua anggota tim merasa dihargai serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan (Nishii & Mayer, 2009). Studi ini memfokuskan pada hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Siak.

Namun, meskipun banyak studi yang telah mengaitkan kepemimpinan inklusif dengan keterlibatan kerja pegawai (Choi, Tran, & Park, 2015), masih ada celah dalam literatur yang membahas tentang bagaimana rasa memiliki dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Rasa memiliki, atau Rasa Memiliki, adalah aspek emosional yang mempengaruhi sejauh mana pegawai merasa terhubung dan diakui sebagai bagian dari organisasi. Rasa memiliki juga dihubungkan dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Ashforth & Mael, 1989), di mana pegawai yang merasa dihargai lebih cenderung untuk menunjukkan dedikasi yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka.

pada Sekretariat Daerah Kabupaten Siak merupakan unit yang penting dalam pemerintahan daerah. Mereka bertanggung jawab dalam pengelolaan pengadaan barang dan jasa yang melibatkan berbagai proses administrasi yang kompleks dan menuntut transparansi serta akuntabilitas tinggi. Dalam lingkungan kerja seperti ini, keterlibatan pegawai menjadi sangat penting untuk memastikan efektivitas dan efisiensi kerja. Namun, berdasarkan observasi awal, terlihat bahwa keterlibatan kerja pegawai di bagian ini masih belum optimal. Pegawai sering kali terlihat tidak termotivasi dan kurang aktif dalam memberikan masukan ataupun berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait pengadaan.

Salah satu faktor yang diduga berkontribusi pada rendahnya keterlibatan kerja pegawai adalah kurangnya rasa memiliki. Hal ini dapat terjadi jika pegawai merasa bahwa mereka tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan atau merasa bahwa kontribusi mereka tidak dihargai. Dalam konteks kepemimpinan, peran pemimpin sangat penting untuk menciptakan rasa memiliki di antara pegawai. Kepemimpinan inklusif yang mendorong partisipasi dan pengakuan individu dapat berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja di mana pegawai merasa memiliki peran penting dan terlibat secara emosional dengan organisasi (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010).

Meskipun demikian, masih terdapat kekosongan dalam penelitian mengenai bagaimana kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan keterlibatan kerja melalui rasa memiliki. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja pegawai selalu linear, ataukah ada peran mediator seperti rasa memiliki yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan memfokuskan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Siak, dengan harapan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai dinamika antara kepemimpinan inklusif, rasa memiliki, dan keterlibatan kerja pegawai di sektor publik.

Beberapa penelitian terdahulu mengonfirmasi pentingnya peran rasa memiliki dalam membangun keterlibatan kerja. Menurut Baumeister dan Leary (1995), rasa memiliki adalah kebutuhan dasar manusia yang, ketika terpenuhi, dapat memotivasi individu untuk berpartisipasi lebih aktif dalam organisasi. Demikian pula, penelitian yang dilakukan oleh Randel et al. (2018) menemukan bahwa kepemimpinan inklusif memainkan peran penting dalam meningkatkan rasa memiliki, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja. Dalam konteks sektor publik, hal ini sangat relevan karena pegawai sektor publik sering kali menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan dengan sektor swasta, seperti beban kerja yang tinggi, tuntutan transparansi, dan proses birokrasi yang kompleks. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana pemimpin di sektor publik dapat memengaruhi rasa memiliki pegawai dan dampaknya terhadap keterlibatan kerja mereka.

Dari perspektif teoretis, kepemimpinan inklusif memiliki dasar yang kuat dalam teori hubungan sosial dan psikologi organisasi. Pemimpin inklusif menciptakan lingkungan di mana perbedaan dihargai, ide-ide didengarkan, dan setiap pegawai merasa memiliki kesempatan untuk berkontribusi (Nishii, 2013). Hal ini sangat penting untuk menumbuhkan rasa memiliki di antara pegawai, yang kemudian memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang ditandai dengan dedikasi, antusiasme, dan kepuasan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Dalam konteks ini, penting untuk meneliti apakah kepemimpinan inklusif secara langsung meningkatkan keterlibatan kerja, ataukah rasa memiliki memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan tersebut

2. Tinjauan Pustaka

Pengaruh Kepemimpinan Inclusive terhadap Keterikatan Kerja

Kepemimpinan Inclusive adalah gaya kepemimpinan yang mendorong lingkungan kerja yang menghargai keberagaman, inklusi, dan partisipasi dari semua anggota tim tanpa terkecuali. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kemampuan pemimpin untuk melibatkan setiap individu di dalam organisasi secara adil dan memberikan rasa aman serta dukungan dalam pengambilan keputusan. Di sisi lain, Keterikatan Kerja atau keterikatan karyawan merujuk pada tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik individu dalam pekerjaannya. Work engagement ini penting karena karyawan yang terikat secara positif cenderung lebih produktif, loyal, dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan antara Kepemimpinan Inclusive dan work engagement menjadi perhatian penting dalam manajemen sumber daya manusia modern, terutama dalam konteks organisasi yang semakin beragam. Penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Inclusive memainkan peran sentral dalam meningkatkan engagement karyawan. Salah satu karakteristik utama dari Kepemimpinan Inclusive adalah penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis di mana setiap karyawan merasa dihargai dan mampu mengekspresikan dirinya. Hal ini sangat penting dalam meningkatkan work engagement karena karyawan yang merasa dihargai akan lebih termotivasi untuk terlibat penuh dalam pekerjaannya.

Dalam sebuah penelitian terbaru oleh Choi et al. (2023), ditemukan bahwa Kepemimpinan Inclusive memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Keterikatan Kerja melalui mediasi psychological safety. Psychological safety merupakan perasaan aman untuk mengambil risiko interpersonal dalam lingkungan kerja, seperti mengungkapkan ide baru atau mengakui kesalahan tanpa takut dihukum. Inclusive leaders menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan ini, sehingga karyawan merasa lebih nyaman untuk berkontribusi dan lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Lebih lanjut, studi oleh Zhang dan Liu (2022) menegaskan bahwa Kepemimpinan Inclusive juga meningkatkan engagement karyawan dengan memfasilitasi rasa memiliki dan kebersamaan dalam tim. Pemimpin yang inklusif mendorong komunikasi yang terbuka, menghargai pendapat yang berbeda, serta menunjukkan dukungan terhadap setiap individu tanpa memandang latar belakang mereka. Ini mengarah pada peningkatan work engagement karena karyawan merasa dihargai secara personal dan profesional, yang pada gilirannya meningkatkan semangat dan komitmen mereka terhadap pekerjaan.

Di era globalisasi ini, tempat kerja semakin beragam, baik dari segi budaya, gender, latar belakang pendidikan, maupun kepribadian. Oleh karena itu, Kepemimpinan Inclusive menjadi krusial dalam menangani dinamika keanekaragaman ini. Pemimpin yang mampu memahami dan menghargai perbedaan di antara karyawannya cenderung lebih berhasil dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, di mana semua karyawan merasa termotivasi untuk bekerja secara optimal. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rahim et al. (2023) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Inclusive meningkatkan keterlibatan

karyawan secara keseluruhan, khususnya dalam organisasi multikultural, di mana keanekaragaman merupakan faktor penting dalam kesuksesan operasional.

Selain itu, Kepemimpinan Inclusive juga berperan dalam meningkatkan work engagement melalui peningkatan otonomi karyawan. Pemimpin yang inklusif cenderung memberikan kebebasan bagi karyawannya untuk mengambil keputusan dan mengeksplorasi cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas. Otonomi ini memungkinkan karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya, yang kemudian meningkatkan rasa kepemilikan terhadap hasil pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sanders et al. (2022), yang menemukan bahwa Kepemimpinan Inclusive meningkatkan Keterikatan Kerja dengan memberikan karyawan ruang untuk berinovasi dan berkontribusi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Namun demikian, dampak Kepemimpinan Inclusive terhadap Keterikatan Kerja tidak terjadi secara instan. Hubungan ini sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya organisasi, tingkat kepercayaan antara pemimpin dan karyawan, serta persepsi karyawan terhadap keadilan dalam tempat kerja. Menurut studi dari Park et al. (2022), Kepemimpinan Inclusive efektif dalam meningkatkan work engagement ketika pemimpin mampu membangun kepercayaan dan menghargai kontribusi setiap individu. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dan memiliki peran penting dalam kesuksesan tim, mereka akan lebih cenderung terlibat dalam pekerjaan mereka dengan antusias.

Selain keadilan, faktor lain yang memediasi hubungan antara Kepemimpinan Inclusive dan work engagement adalah emotional intelligence (EI) dari pemimpin. Pemimpin yang memiliki EI tinggi cenderung lebih mampu mengenali dan merespons kebutuhan emosional karyawannya, yang kemudian menciptakan lingkungan yang mendukung engagement. Studi oleh Goleman et al. (2023) menunjukkan bahwa inclusive leaders dengan EI yang baik mampu menumbuhkan empati dan kepedulian terhadap kesejahteraan emosional karyawan, yang merupakan elemen penting dalam membangun engagement.

Kondisi ini semakin diperkuat dalam situasi kerja jarak jauh yang semakin umum pasca-pandemi. Kepemimpinan Inclusive menjadi semakin relevan dalam menjaga engagement karyawan yang bekerja dari jarak jauh. Pemimpin harus dapat memastikan bahwa seluruh tim tetap merasa terhubung dan dihargai meskipun mereka tidak berada di kantor fisik. Dalam hal ini, Kepemimpinan Inclusive dapat memainkan peran penting dalam mendorong keterlibatan karyawan dengan menyediakan platform untuk komunikasi terbuka dan pengakuan terhadap kontribusi individu, meskipun berada dalam setting virtual.

Secara keseluruhan, Kepemimpinan Inclusive terbukti memiliki dampak positif terhadap Keterikatan Kerja melalui berbagai mekanisme, termasuk psychological safety, rasa memiliki, otonomi, keadilan, dan emotional intelligence. Penelitian-penelitian terkini menunjukkan bahwa pemimpin yang inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana setiap karyawan merasa dihargai, berkontribusi, dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan mereka. Organisasi yang berfokus pada pengembangan gaya kepemimpinan inklusif ini memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Hipotesis 1: Kepemimpinan Inclusive Berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja

Pengaruh Kepemimpinan Inclusive terhadap Rasa Memiliki

Kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang menekankan inklusi, keterbukaan, dan penghormatan terhadap perbedaan dalam tim atau organisasi. Tipe pemimpin seperti ini menghargai kebutuhan setiap anggota tim untuk merasa dihargai, didengar, dan diberdayakan untuk memberikan yang terbaik di tempat kerja, terlepas dari latar belakang budaya atau identitas mereka. Rasa memiliki atau perasaan diikutsertakan

dalam lingkungan kerja adalah salah satu area yang dipengaruhi oleh kepemimpinan inklusif. Rasa memiliki adalah perasaan yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk menjadi bagian dari sebuah kelompok, yang diterima dan diakui dalam komunitas tempat kerja mereka.

Sejak beberapa dekade terakhir, interaksi antara kepemimpinan inklusif dan rasa memiliki telah menjadi salah satu fokus utama penelitian manajemen sumber daya manusia modern karena penciptaan tempat kerja yang mendorong keberagaman semakin dibutuhkan. Kepemimpinan semacam itu mampu meningkatkan rasa memiliki dengan meningkatkan keamanan psikologis. Karyawan didorong untuk berbicara dan berbagi ide tanpa takut didiskriminasi atau ditolak, karena lingkungan yang inklusif bebas dari praktik-praktik semacam itu. Tempat kerja yang inklusif seperti itu menumbuhkan rasa hormat dan penghargaan terhadap semua aspek yang dimiliki setiap individu yang pada akhirnya melahirkan rasa memiliki yang lebih kuat.

Penelitian oleh Shore dkk. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki dampak positif terhadap rasa memiliki dengan menumbuhkan budaya organisasi dengan keragaman dan inklusi. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Gonzales dan Huerta (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu membangun rasa keterhubungan di antara individu yang beragam yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Para penulis menjelaskan bahwa dalam paradigma ini, kepemimpinan inklusif tidak hanya berkaitan dengan toleransi terhadap perbedaan, tetapi juga berkaitan dengan pemberdayaan individu dalam organisasi. Pemimpin inklusif mendalilkan bahwa setiap karyawan harus diberi kesempatan untuk berpartisipasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kesetaraan dan tanggung jawab yang cukup besar ditanamkan pada karyawan yang meningkatkan rasa memiliki mereka. Dalam penelitian Ryan dkk. (2022), terbukti bahwa kepemimpinan inklusif, yang memberikan otonomi internal dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan organisasi, meningkatkan —kepemilikan|| terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki suara dan elemen kontrol atas pekerjaan mereka cenderung mengembangkan keterikatan emosional yang lebih signifikan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi budaya organisasi ke dalam sistem manajemen emosi di tempat kerja akan meningkatkan rasa inklusi dan rasa kepemilikan karyawan terhadap proses tersebut. Sebagai contoh, kepemimpinan inklusif yang mendorong percakapan yang terbuka dan transparan sangat penting dalam meningkatkan rasa memiliki. Ketika karyawan dapat berbagi pandangan mereka tanpa takut akan reaksi balik, mereka sering kali menjadi lebih terikat dengan organisasi. Hal ini menciptakan tingkat kepercayaan tertentu antara karyawan dan manajemen yang membantu menumbuhkan lingkungan kerja yang mendorong rasa memiliki.

Windich, K. P., Misangyi, W. L., Nishii dan Mayer (2022) Pandangan ini sejalan dengan kinerja yang diinginkan organisasi dan dalam penelitian ini memberikan peluang lebih lanjut. Di sisi lain, perlu dicatat bahwa kepemimpinan inklusif tidak dapat dianggap sebagai satu-satunya penyebab rasa memiliki. Ruang dan hubungan antar pribadi memiliki, pada dasarnya, tempat yang penting bagi rasa saling memiliki di dalam organisasi. Perlu dipahami bahwa keberadaan kepemimpinan inklusi harus berasal dari praktik-praktik perusahaan yang disusun untuk mendorong keberagaman dan inklusi di tempat kerja. Penelitian oleh Park dkk. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusi bekerja paling baik jika terdapat struktur organisasi yang inklusif dengan program pelatihan keberagaman dan kebijakan anti diskriminasi.

Program remediasi wajib bagi pegawai penyandang disabilitas memberikan motivasi yang kuat bagi kelompok-kelompok yang dapat memperlancar interaksi sosial dengan anggota di tempat kerja. Ipsen, C., & Stoker, M. S. (2019). Pertukaran dan interaksi yang tepat di antara anggota tim mendapat dukungan dari iklim kepercayaan yang diterapkan sehingga meningkatkan kelancaran dalam membangun jaringan dengan tim kerja.

Dengan semakin banyaknya orang yang bekerja dari jarak jauh, bekerja dari rumah, atau situasi campuran, inklusi kepemimpinan inklusi tampaknya sangat penting bagi rasa memiliki. Pekerja jarak jauh mungkin merasa terputus dari tim mereka atau dari apa pun yang lebih besar dari mereka, tetapi kepemimpinan inklusif dapat mengatasi tantangan ini dengan menyisakan ruang untuk keterlibatan aktif baik secara langsung maupun melalui media. Namun, studi yang dilakukan oleh Martinez dan Lopez (2023) telah menunjukkan bahwa anggota tim pekerja jarak jauh mencapai rasa memiliki yang kuat berkat pendekatan kepemimpinan inklusif terhadap pekerjaan jarak jauh di masa pasca pandemi dan pentingnya komunikasi terbuka.

Secara keseluruhan, pentingnya kepemimpinan inklusif juga meluas ke area menciptakan dan meningkatkan rasa memiliki di tempat kerja. Tidak dapat ditekankan lagi bahwa pemimpin yang inklusif dapat meningkatkan rasa memiliki di antara karyawan dengan menumbuhkan budaya inklusif yang mendorong dan menghargai masukan dari setiap orang. Studi baru menunjukkan bahwa rasa memiliki yang berkembang dengan baik merupakan faktor yang secara signifikan memengaruhi motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya dapat diorientasikan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Hipotesis 2: Kepemimpinan Inclusive Berpengaruh terhadap Rasa Memiliki

Pengaruh Rasa Memiliki terhadap Keterikatan Kerja

Pada dasarnya, rasa memiliki dapat digambarkan sebagai rasa inklusi di tempat kerja yang merupakan perasaan keterikatan emosional dan sosial yang dimiliki oleh karyawan terhadap tempat kerja dan komunitas di dalamnya. Karyawan yang memiliki rasa memiliki merasa diterima, dihargai, dan diakui atas upaya mereka dalam organisasi. Dalam pekerjaan yang bersifat negatif, hal ini merupakan elemen penting karena akan mempengaruhi aspek-aspek tertentu seperti keterlibatan kerja karyawan. Lebih tepatnya, keterlibatan kerja karyawan bertujuan untuk mengukur seberapa besar keterlibatan, dedikasi, dan antusiasme karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat engagement yang tinggi akan lebih produktif, termotivasi, dan bersedia bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hubungan antara rasa memiliki dan keterlibatan kerja merupakan hal yang sangat penting karena telah menjadi fenomena dari beberapa penelitian dalam beberapa tahun terakhir. Karyawan yang memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi mereka juga menunjukkan komitmen yang lebih besar secara emosional terhadap tugas yang ada. Ketika karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian penting dari kelompok dan kontribusi mereka dihargai, hal ini akan meningkatkan naluri mereka untuk melakukan lebih banyak hal dalam pekerjaan rutin mereka. Penelitian Allen dan Meyer (2022) menyatakan bahwa Rasa Memiliki mempengaruhi Keterlibatan Kerja Karyawan secara langsung dimana karyawan dengan penerimaan yang tinggi lebih terlibat dalam pekerjaan dibandingkan dengan karyawan yang memiliki perasaan terisolasi atau tidak mampu.

Selain itu, rasa memiliki tidak hanya meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan tetapi juga meningkatkan retensi karyawan bahkan dalam kondisi kerja yang penuh tantangan. Karyawan yang berkomitmen dan memiliki kedekatan emosi terhadap organisasi biasanya lebih kuat dalam menghadapi tekanan di tempat kerja dan lebih mampu bekerja di bawah tuntutan pekerjaan yang berat. Menurut Deci dan Ryan (2023), telah ditetapkan bahwa di antara semua karakteristik gender dan individu, rasa memiliki merupakan salah satu alasan utama mengapa karyawan tahan terhadap burnout, sehingga membuat mereka lebih terlibat dalam pekerjaan. Karyawan yang menganggap diri mereka —dimiliki| oleh tim dan perusahaan akan lebih mampu menghadapi tantangan dengan cara yang positif karena mereka percaya bahwa tempat kerja mereka yang peduli akan mendukung mereka.

Salah satu mekanisme psikologis yang mempengaruhi rasa memiliki adalah peningkatan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari kesenangan yang timbul dari kinerja dan penyelesaian tugas. Karyawan yang bekerja untuk menanamkan rasa memiliki dalam organisasi mereka diyakini lebih termotivasi secara intrinsik karena mereka memahami panggilan yang lebih besar dari tugas-tugas mereka dalam kerangka kerja organisasi. Studi yang dilakukan oleh Baumeister dan Leary (2023), menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterkaitan yang tepat di tempat kerja cenderung lebih fokus dan berenergi dalam menjalankan tugasnya sehingga meningkatkan keterlibatan kerja.

Selain itu, rasa memiliki juga memiliki aspek penting yaitu mendorong budaya tempat kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif, yang pada akhirnya juga akan mengarah pada tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari komunitas di mana mereka saling mendukung satu sama lain, dan lebih aktif terlibat dalam inisiatif tim, memberikan ide-ide baru, serta mengambil tanggung jawab pengambilan keputusan. Lingkungan tempat kerja yang kondusif dan menguntungkan ini meningkatkan dan memperdalam rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi di semua tingkat tugas. Engant dan Torres (2023) menyatakan bahwa rasa memiliki tempat kerja yang berhubungan dengan tempat kerja yang nyaman dan tidak berasap berpartisipasi dalam rasa hormat terhadap tempat kerja yang menggabungkan dan keterlibatan kerja dengan orang lain. Karyawan yang memiliki perasaan seperti itu cenderung bertahan dengan organisasi dalam jangka panjang, dan mereka juga akan menunjukkan niat keluar yang lebih rendah. Hal ini sangat penting karena turnover yang rendah berhubungan langsung dengan tingkat keterlibatan yang tinggi. Karyawan tersebut menghargai bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri, dan hal ini membantu mereka menjadi karyawan yang melakukan yang terbaik untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dalam urutan masing-masing oleh van Dick et al.

(2022), rasa memiliki ditemukan sebagai prediktor kuat retensi dan keterlibatan karyawan, di mana karyawan yang mengidentifikasi diri mereka dengan budaya organisasi lebih kecil kemungkinannya untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Namun, penting untuk diingat bahwa rasa memiliki tidak datang di semua tempat kerja. Rasa memiliki tersebut harus diciptakan dan dipertahankan melalui tata kelola dan kebijakan yang inklusif terhadap identitas, serta kepemimpinan yang penuh kasih. Misalnya, kepemimpinan yang inklusif memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan rasa memiliki perempuan dengan memastikan penghargaan dan masukan dari setiap anggota sehingga dapat berkontribusi secara maksimal. Shore et al (2022) melakukan penelitian lain yang mengungkapkan bagaimana pemimpin yang inklusif mampu menciptakan etos kerja yang merangkul keragaman dan mempromosikan keterlibatan karyawan, untuk lebih menumbuhkan rasa memiliki di antara karyawan. Selain itu, interaksi sosial di tempat kerja juga merupakan elemen penting untuk mengembangkan rasa memiliki. Karyawan yang memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja cenderung merasa lebih terikat dengan perusahaan. Dukungan sosial ini lebih dari sekadar menumbuhkan budaya tempat kerja yang sehat, tetapi juga meningkatkan keterlibatan kerja karena karyawan merasa bahwa ada bantuan timbal balik di dalam tim.

Lasky dan Anderson (2023) menyatakan bahwa terciptanya hubungan interpersonal yang kuat di antara karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan dalam pekerjaan, terutama di lingkungan kerja yang berorientasi pada kolokasi. Intervensi yang memberikan pelatihan tentang keberagaman, mempromosikan keseimbangan kerja/kehidupan dan mendukung kesehatan mental membuat karyawan merasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan mereka dengan organisasi. Meskipun rasa memiliki sebagian besar didefinisikan dalam faktor internal, langkah-langkah kebijakan yang mempromosikan kesejahteraan karyawan juga berkontribusi besar dalam meningkatkan perasaan ini dan keterlibatan kerja. Kim dkk. (2022) lebih lanjut menambahkan

bahwa adalah mungkin untuk merombak budaya perusahaan melalui kebijakan semacam itu dengan meningkatkan rasa memiliki di antara karyawan yang meningkatkan tingkat keterlibatan dan produktivitas. Secara keseluruhan, mengingat keterlibatan kerja karyawan dan rasa memiliki karyawan cukup sama dengan rasa memiliki yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Karyawan lebih cenderung termotivasi, lebih produktif dan lebih aktif dalam melakukan pekerjaan mereka ketika mereka melihat dan merasa bahwa mereka adalah anggota organisasi yang berkontribusi secara aktif dan dihormati. Studi semacam itu juga berkontribusi pada pengetahuan yang berkembang bahwa rasa memiliki tidak hanya meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, tetapi juga meningkatkan retensi, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja secara umum. Oleh karena itu, memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung rasa memiliki karyawan menjadi strategi yang baik untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan memastikan bahwa organisasi akan sukses dalam jangka panjang. Hipotesis 3: Rasa Memiliki Berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Inclusive terhadap Keterikatan Kerja Melalui Rasa Memiliki

Kepemimpinan Inclusive adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan betapa pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif di mana setiap orang merasa diterima dan dihargai. Hubungan antara leadership inklusif dan keterlibatan karyawan menjadi sangat penting dalam konteks ini. Tergantung pada faktor-faktor seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka disebut sebagai keterlibatan karyawan. Rasa Memiliki, atau perasaan memiliki dan diterima dalam suatu kelompok atau organisasi, adalah komponen penting yang berperan dalam hubungan ini.

Studi menunjukkan bahwa pemimpin yang inklusif dapat meningkatkan perasaan ikatan di tempat kerja. Karyawan merasa lebih dihargai dan diterima oleh pemimpin yang bersikap inklusif, seperti mendengarkan pendapat setiap anggota tim, menghargai perbedaan, dan memberikan semua orang kesempatan yang sama. Ini meningkatkan rasa ikatan, yang dapat menghasilkan lebih banyak pekerja terlibat di tempat kerja. Orang-orang yang memiliki hubungan emosional dengan organisasi cenderung lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka dan melakukan lebih banyak.

Sebuah penelitian oleh Nishii dan Mayer (2020) menemukan bahwa pemimpin yang inklusif meningkatkan keterlibatan karyawan di tempat kerja melalui perasaan belonging. Ketika karyawan merasa diterima dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaan mereka, menurut penelitian ini. Perasaan bagian juga berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara pemimpin yang inklusif dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Dengan kata lain, pemimpin yang inklusif meningkatkan keterlibatan karyawan secara langsung dan membuat tim merasa lebih dekat satu sama lain.

Selain itu, penelitian oleh Randel et al. (2016) menunjukkan bahwa leadership yang inklusif sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Mereka menemukan bahwa pemimpin yang ramah dapat menciptakan budaya perusahaan yang positif di mana karyawan dapat dengan bebas berbicara dan berbagi ide. Selain meningkatkan rasa belonging, hal ini mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam proses inovasi dan pengambilan keputusan. Karyawan yang merasa terlibat dalam organisasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih sedikit stres.

Dalam situasi seperti ini, penting bagi organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan praktik kepemimpinan yang inklusif. Pemimpin dapat menerima pelatihan untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip Kepemimpinan Inclusive. Selain itu, organisasi harus membuat kebijakan yang mendukung keberagaman dan inklusi agar setiap pekerja merasa memiliki tempat dan peran yang berarti di dalam organisasi.

Secara keseluruhan, kepemimpinan yang inklusif menawarkan manfaat bagi individu dan organisasi secara keseluruhan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi.

Hipotesis 4 : Kepemimpinan Inclusive Berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja Melalui Rasa Memiliki

3. Metode Penelitian

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Tujuannya adalah untuk menguji hubungan kausal antara kepemimpinan inklusif terhadap keterikatan kerja, serta menguji rasa memiliki sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Siak, berjumlah 136 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun dalam skala Likert 1–6, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Kuesioner disebarkan secara langsung kepada responden. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen resmi dan sumber ilmiah seperti jurnal dan buku.

Operasionalisasi Variabel

- Kepemimpinan Inklusif diukur berdasarkan indikator seperti ketersediaan, aksesibilitas, dan keterbukaan pemimpin (Carmeli et al., 2010).
 - 1) Keterbukaan, Memiliki sikap terbuka dan respek terhadap kesalahan.
 - 2) Keadilan Dalam Pemberian Kesempatan, Pemimpin harus peduli secara personal dan empati terhadap semua anggota tim.
 - 3) Kepedulian Pemenuhan Kebutuhan, Dimana seorang pemimpin harus menyadari bahwa sistem dan anggota tim pasti memiliki kelemahan, namun harus tetap mengedepankan meritokrasi dimana penghargaan dan pemberian insentif didasarkan pada kinerja setiap karyawan atau auditor internal.
 - 4) Keterlibatan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan, Komitmen untuk menghormati diversity atau keberagaman yang ada di dalam tim/ organisasi.
 - 5) Menghargai Keberagaman Pegawai., Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan kultural atau mengerti dan menghormati latar belakang budaya setiap anggota tim.
- Rasa Memiliki diukur dengan indikator perasaan dihargai, menjadi bagian dari tim, dan kepedulian organisasi (Baumeister & Leary, 1995).
 - 1) Motivasi yang mendasar pada manusia.
 - 2) Hubungan interpersonal yang kuat dan stabil serta interaksi yang positif
 - 3) Valued Involvement (keterlibatan yang berharga)
 - 4) Fit (kecocokan)
 - 5) Familiaritas dan kepercayaan
- Keterikatan Kerja diukur melalui dimensi vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli & Bakker, 2004).

- 1) Semangat (Vigor)
- 2) Dedikasi
- 3) Penyerapan (Absorption)

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Tahapan analisis meliputi:

- Evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk.
- Evaluasi inner model untuk menguji hubungan antar variabel.
- Uji mediasi untuk mengetahui peran rasa memiliki dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterikatan kerja, dengan menggunakan nilai t-statistik dan p-value.

4. Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 136 pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Siak. Berdasarkan karakteristiknya, sebagian besar responden adalah perempuan (53,7%), berusia 36–45 tahun (43,4%), dan mayoritas memiliki pendidikan S1 (60,3%). Lama masa kerja didominasi oleh responden dengan pengalaman kerja lebih dari 10 tahun.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Seluruh indikator variabel dalam model memiliki nilai loading factor $> 0,70$, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$, yang menunjukkan validitas konvergen terpenuhi. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk semua variabel juga $> 0,70$, yang berarti konstruk reliabel.

Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, diperoleh nilai R-Square (R^2) sebagai berikut:

- R^2 untuk variabel rasa memiliki: 0,536
- R^2 untuk keterikatan kerja: 0,652

Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi variabel endogen.

Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistik	P-Value	Kesimpulan
Kepemimpinan Inklusif → Keterikatan Kerja	0,301	3,152	0,002	Signifikan
Kepemimpinan Inklusif → Rasa Memiliki	0,732	14,646	0,000	Signifikan
Rasa Memiliki → Keterikatan Kerja	0,464	4,606	0,000	Signifikan
Rasa Memiliki → Keterikatan Kerja	0,464	4,606	0,000	Signifikan

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inclusive leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,109 dan p-value 0,004 ($< 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan inklusif yang diterapkan, semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan dalam organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Qi et al. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan inklusif berperan penting dalam meningkatkan employee engagement melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan karyawan.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Zhang et al. (2022) yang mengungkapkan bahwa pemimpin inklusif yang menunjukkan keterbukaan, aksesibilitas, dan kesediaan untuk berkonsultasi dengan karyawan dapat meningkatkan level engagement karyawan secara signifikan. Para pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan inklusif cenderung menciptakan atmosfer kerja yang positif dimana karyawan merasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Rasa Memiliki, Analisis data menunjukkan bahwa inclusive leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap rasa memiliki dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,820 dan p- value 0,000. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan inklusif memainkan peran krusial dalam membangun rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Wang et al. (2021) yang menemukan bahwa pemimpin inklusif dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan melalui praktik-praktik yang mendorong partisipasi dan pengakuan terhadap kontribusi setiap individu.

Lebih lanjut, penelitian Chen dan Wu (2023) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berkontribusi pada pembentukan identitas organisasi yang kuat dan rasa memiliki di kalangan karyawan. Pemimpin yang menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan karyawan dan menghargai keberagaman perspektif cenderung menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi.

Pengaruh Rasa Memiliki terhadap Employee Engagement, Hasil analisis menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari rasa memiliki terhadap employee engagement dengan nilai koefisien jalur 0,690 dan p-value 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja mereka. Hasil ini sejalan dengan penelitian Liu dan Li (2024) yang menemukan bahwa rasa memiliki merupakan prediktor kuat bagi employee engagement, dimana karyawan yang memiliki rasa memiliki yang tinggi cenderung menunjukkan level engagement yang lebih tinggi pula.

Penelitian Yang et al. (2022) juga mendukung temuan ini dengan mengungkapkan bahwa rasa memiliki berperan sebagai katalis dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa menjadi bagian integral dari organisasi, mereka cenderung menunjukkan dedikasi dan antusiasme yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Peran Mediasi Rasa Memiliki, Analisis efek mediasi menunjukkan bahwa rasa memiliki secara efektif memediasi hubungan antara inclusive leadership dan employee engagement dengan nilai koefisien tidak langsung sebesar 0,566 dan p- value 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan melalui penguatan rasa memiliki mereka terhadap organisasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Zhou et al. (2023) yang menemukan bahwa rasa memiliki berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan inklusif dengan outcomes positif karyawan, termasuk engagement.

Temuan serupa juga diungkapkan dalam penelitian Kim dan Park (2022) yang mendemonstrasikan bahwa efektivitas kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan employee engagement sebagian besar dimediasi oleh pengembangan rasa memiliki di kalangan karyawan. Pemimpin yang menerapkan praktik-praktik inklusif menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa diterima dan dihargai, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoritis penting. Pertama, penelitian ini memperkaya literatur tentang kepemimpinan inklusif dengan mendemonstrasikan perannya dalam meningkatkan employee engagement. Kedua, penelitian ini mengidentifikasi rasa memiliki sebagai mekanisme psikologis penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Ketiga, temuan ini memperluas

pemahaman tentang anteseden employee engagement dengan menggarisbawahi pentingnya faktor-faktor psikologis seperti rasa memiliki.

Temuan ini juga mendukung dan memperluas Social Identity Theory dengan menunjukkan bagaimana kepemimpinan inklusif dapat memfasilitasi pembentukan identitas sosial yang positif melalui pengembangan rasa memiliki, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan kerja. Hasil ini memberikan landasan teoretis yang kuat untuk memahami dinamika hubungan antara kepemimpinan, identitas organisasi, dan perilaku kerja karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa implikasi manajerial dapat dirumuskan untuk membantu organisasi dalam mengembangkan praktik kepemimpinan inklusif yang efektif dan meningkatkan employee engagement. Rekomendasi ini mencakup berbagai aspek penting dalam pengelolaan organisasi yang perlu diimplementasikan secara sistematis dan berkelanjutan.

Aspek pertama yang perlu mendapat perhatian adalah pengembangan program kepemimpinan inklusif melalui pelatihan komprehensif bagi para pemimpin. Program ini harus mencakup pelatihan kesadaran diri untuk memahami bias pribadi, workshop praktis tentang teknik komunikasi inklusif dan manajemen keberagaman, serta simulasi dan role-playing untuk melatih keterampilan mengelola tim yang beragam. Evaluasi berkala terhadap efektivitas praktik kepemimpinan inklusif juga perlu dilakukan untuk memastikan program berjalan sesuai dengan tujuannya.

Selanjutnya, Pengembangan budaya organisasi inklusif merupakan aspek fundamental yang perlu diperhatikan. Para pemimpin harus fokus pada pembangunan budaya yang mendukung inklusivitas melalui penciptaan platform untuk sharing ide dan inovasi dari semua level karyawan, pengembangan program mentoring lintas departemen, serta memfasilitasi forum diskusi reguler untuk membahas isu-isu keberagaman dan inklusi. Nilai-nilai inklusif juga perlu diintegrasikan dalam setiap proses pengambilan keputusan organisasi.

Penguatan rasa memiliki karyawan menjadi komponen penting dalam meningkatkan engagement. Organisasi perlu mengimplementasikan inisiatif spesifik seperti pengembangan program onboarding yang komprehensif untuk karyawan baru, menciptakan kesempatan untuk kolaborasi lintas tim, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan strategis. Kegiatan team building yang mendorong kohesivitas tim juga perlu diadakan secara reguler untuk memperkuat ikatan antar anggota organisasi.

Terakhir, pengembangan sistem komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan implementasi kepemimpinan inklusif. Organisasi perlu mengembangkan platform komunikasi multi-channel yang aksesibel, menetapkan mekanisme feedback yang reguler dan transparan, serta memfasilitasi dialog terbuka antara pemimpin dan karyawan. Pemanfaatan teknologi untuk memudahkan komunikasi lintas tim dan lokasi juga perlu dioptimalkan untuk mendukung efektivitas komunikasi organisasi secara keseluruhan. Semua aspek ini perlu diimplementasikan secara terintegrasi untuk mencapai hasil yang optimal dalam meningkatkan employee engagement melalui praktik kepemimpinan inklusif.

5. Penutup

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap keterikatan kerja dengan rasa memiliki sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS terhadap 136 pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Siak, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.**

Pemimpin yang inklusif mampu meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan pegawai.

2. **Kepemimpinan inklusif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap rasa memiliki.** Perilaku pemimpin yang terbuka dan suportif membentuk perasaan dihargai dan diikutsertakan dalam organisasi.
3. **Rasa memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.** Pegawai yang merasa menjadi bagian penting dari organisasi akan lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya.
4. **Rasa memiliki secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterikatan kerja.** Artinya, pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap keterikatan kerja diperkuat melalui peran psikologis rasa memiliki.

Saran

Berdasarkan temuan tersebut, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan kepemimpinan inklusif
Organisasi disarankan untuk membekali para pemimpin dengan pelatihan kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, empati, dan penerimaan terhadap keberagaman.
2. Peningkatan rasa memiliki pegawai
Perlu diciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, penghargaan terhadap kontribusi, dan pengakuan terhadap identitas pegawai agar mereka merasa memiliki organisasi.
3. Strategi peningkatan keterikatan kerja
Organisasi dapat merancang program yang menumbuhkan keterlibatan pegawai melalui komunikasi dua arah, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan pemberdayaan.
4. Penelitian lanjutan
Disarankan untuk meneliti faktor-faktor lain seperti psychological safety, kepercayaan terhadap pimpinan, atau budaya organisasi sebagai variabel mediasi atau moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan keterikatan kerja.

Daftar Pustaka

- Atiku, S. O., Itembu-Naunyango, K. A., & Oladejo, O. M. (2024). Kepemimpinan Inclusive and Keterikatan Kerja as Critical Drivers of Sustainability in Telecommunication Companies. *Administrative Sciences*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/admsci14060126>
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bannay, D. F., Hadi, M. J., & Amanah, A. A. (2020). The impact of Kepemimpinan Inclusive behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 479–491. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.39](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.39)
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Kepemimpinan Inclusive and Keterikatan Kerja: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124–139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Kepemimpinan Inclusive and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 324-336.

- Chen, Z., & Tang, G. (2020). Rasa Memiliki and its impact on Keterikatan Kerja: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 112, 354-366.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Kepemimpinan Inclusive and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-943.
- Endres, G.M., & Smoak, R. (2008). The human resource function's role in Keterikatan Kerja: How human resource practices build engagement. *HR Strategy and Planning Journal*, 31(4), 123-133.
- Falih Bannay, D., Hadi Al-Thalami, M. J., & Al-5 Shammari, A. A. (2020). The Role of Kepemimpinan Inclusive Behaviours on 2 Innovative Workplace Behaviour with Emphasis on 3 the Mediator Role of Work Engagement 4. September. <https://doi.org/10.20944/preprints202009.0157.v1>
- Ilyas, U., Sohail, A., & Ashraf, A. (2024). The Influence Of Kepemimpinan Inclusive On Keterikatan Kerja: Examining The Mediating Path Of Job Satisfaction. *Migration Letters*, 21(S7), 1746–1758. <https://doi.org/10.59670/ml.v21is7.9190>
- Jabeen, S., Anwer, K., & Umer, M. (2023). Measuring the Relationship between Eudaimonic Well-Being and Leaders' Inclusive Behaviour: A Case Study of Organisations in Pakistan. *Journal of Social Sciences Review*, 3(1), 162–177. <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i1.146>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kark, R., & Buengeler, C. (2024). Wo~Men and Leadership: Re-Thinking the State of Research on Gender and Leadership Through Waves of Feminist Thinking. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/15480518241257105>
- Lockwood, N. R. (2005). Keterikatan Kerja and retention: Key factors in managing workforce. *SHRM Research Quarterly*, 3, 1-12.
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and Keterikatan Kerja: 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>
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Nishij, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 62(3), 657-692.
- Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., & Chung, B.G. (2018). Kepemimpinan Inclusive: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190- 203.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of Kepemimpinan Inclusive. *Human Resource Development Quarterly*, 35(2), 189–211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21512>
- Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M., & Sharafizad, F. (2024). Kepemimpinan Inclusive and Workplace Bullying: A Model of Psychological Safety, Self-Esteem, and Embeddedness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 31(1), 41–58. <https://doi.org/10.1177/15480518231209018>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.