Volume 12 Nomor 4 Halaman 989-1005

Jurnal Ilmu Manajemen

Laman Jurnal: https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim

Inclusive leadership: memperkuat *employee work engagement* dan *affective organizational commitment* di perusahaan furnitur

Elgie Purwoasih[1]*, Dwiarko Nugrohoseno[1]

Universitas Negeri Surabaya[1], Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: elgiepurwoasih.20030@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to test and analyze the effect of inclusive leadership on employee work engagement through affective organizational commitment in PT. XXX. The approach used in this study is quantitative. The sampling technique used saturated sampling with a total of 44 employees. The data in this study were analyzed using the Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS 4.1.0.3 software. The result showed that inclusive leadership has a positive effect on employee work engagement, inclusive leadership does not effect affective organizational commitment, affective organizational commitment has a positive effect on employee work engagement, affective organizational commitment does not mediate the relationship between inclusive leadership and employee work engagement. This research implies the need for PT. XXX to increase its focus on employee work engagement through strengthening inclusive leadership and affective organizational commitment.

Keywords: affective organizational commitment; employee work engagement; inclusive leadership.

PENDAHULUAN

Perkembangan pesat dan signifikan dalam ranah teknologi, budaya, demografi, dan ekonomi pada era ekonomi berbasis pengetahuan saat ini, menjadikan kreativitas karyawan sebagai sebuah tantangan krusial bagi organisasi. Tantangan ini mendorong organisasi untuk meningkatkan fokus pada pengembangan karyawan**,** memperkuat kompetensi inti organisasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global (Aboramadan *et al*., 2019). Salah satu cara untuk meningkatkan daya saing organisasi adalah dengan mencapai kinerja yang tinggi dan berkelanjutan (Ha dan Lee, 2022). Dalam rangka mewujudkan pertumbuhan berkelanjutan dan memelihara keunggulan kompetitif, organisasi dapat mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia melalui penerapan nilai-nilai inovatif dan sistem manajemen personalia yang efektif. Sumber daya manusia memegang peranan fundamental dalam pencapaian kinerja tinggi dan berkelanjutan, sehingga diperlukan strategi pengelolaan yang tepat (K. O. Park, 2019; Strom *et al*., 2014).

Menurut Bakker *et al*. (2012) di antara berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, sumber daya manusia memegang peranan terpenting dalam keberlangsungan organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia menjadi faktor utama dan yang terpenting dalam menggerakkan dan mengelola organisasi serta secara langsung terlibat dalam setiap aktivitas organisasi, sehingga menjadikannya faktor utama dan terpenting dalam menentukan arah gerak organisasi. Sumber daya manusia apabila dikelola dengan baik akan menciptakan perusahaan yang berkompeten dan mencapai tujuannya dengan lebih tepat. Dalam hal ini, organisasi membutuhkan karyawan yang energik, adaptif, dan terlibat penuh dalam pekerjaan. Hal ini dikarenakan kualitas sumber daya manusia menjadi faktor krusial bagi keberhasilan organisasi, khususnya dalam lingkungan kerja yang penuh ketidakpastian (Lu *et al.*, 2014), Oleh karena

itu, berbagai penelitian terkait sumber daya manusia terus dikembangkan, dengan fokus utama pada pengaruh *employee work engagement*.

Employee work engagement disorot sebagai faktor keberhasilan yang signifikan (Ly, 2023). Salah satu alasan terjadinya tren tersebut adalah *employee work engagement* sejauh ini menjadi alat prediksi krusial yang sangat baik terhadap hasil penting dari karyawan, tim, dan organisasi (Bakker dan Albrecht, 2018). Definisi yang sering dikemukakan dalam literatur ialah *employee work engagement* yang ditandai dengan *vigor, dedication, dan absorption*. Apabila individu berperan penuh pada pekerjaannya, mereka menunjukkan tingkat dedikasi dan ketangguhan mental yang tinggi dan bersedia mencurahkan upaya mereka untuk organisasi, hal ini di kenal dengan *vigor*, karyawan yang memiliki rasa yang tinggi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, serta menyukai tantangan, dikenal dengan *dedication*, dan karyawan yang sepenuhnya asyik menikmati pekerjaannya, ini di tandai dengan *absorption* (Schaufeli, 2018).

Employee work engagement dengan tingkat yang tinggi menunjukkan kecenderungan untuk lebih produktif, merasakan kebahagiaan dalam menjalankan tugas, dan bekerja dengan lebih efektif (Cenkci *et al.*, 2021). Kahn (1990), dalam teori keterlibatan kerjanya, juga mencatat bahwa ketika individu terlibat dalam pekerjaannya, mereka terlibat dalam tugas dan merasa termotivasi untuk berbagi pemikiran, pengalaman, dan ide kreatif dengan orang lain. *Employee work engagement* dianggap sebagai mekanisme penting untuk mencapai tujuan serta hasil yang diinginkan pada tingkat karyawan dan organisasi (Banihani dan Syed, 2020; Yalabik *et al*., 2017). Mengingat hal itu, para penulis dan praktisi didorong untuk mencari dan mengidentifikasi faktor yang dapat meningkatkan *employee work engagement* (Memon *et al.*, 2020). Sehingga salah satu faktor penting dalam meningkatkan *employee work engagement* yaitu *inclusive leadership* (Ly, 2023), dan *affective organizational commitment* (Meyer *et al.*, 2002).

Menurut Ly (2023), kepemimpinan memainkan peran penting dalam berbagai hal, salah satunya dalam membentuk tingkat *employee work engagement* yang tinggi. Sehubungan dengan itu, teori JD-R Bakker dan Demerouti, (2017) sumber daya pekerja yang mendapatkan dukungan dari pimpinan dengan memberikan motivasi akan menghasilkan *employee work engagement* yang tinggi dan mengarah pada kinerja yang lebih baik. Lebih jauh lagi, ketika seorang pekerja merasa didukung oleh atasannya, hal ini akan membantunya memenuhi kebutuhan dasar kemanusiaannya (Bakker dan Demerouti, 2008), dan hal ini berperan dalam memotivasi karyawan tersebut untuk berusaha lebih keras, berdedikasi dalam pekerjaan mereka, dan tenggelam dalam aktivitas tugas mereka, yang pada gilirannya membuat mereka menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya (Schaufeli dan Bakker, 2004). Salah satu gaya kepemimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan terkait ialah *inclusive leadership*.

Randel *et al*. (2018) memberikan pandangan bahwa *inclusive leadership* adalah seseorang yang tanggap terhadap kebutuhan unik karyawan organisasinya dan bertindak dengan cara yang mencakup seluruh karyawannya. *Inclusive leadership* menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan, harapan, dan perasaan pengikutnya, serta bersedia memberikan bantuan penuh (Carmeli *et al*., 2010). *Inclusive leadership* melekat dengan pentingnya partisipasi dan pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi (Ye *et al.*, 2023). Jenis perilaku *inclusive leadership* terhadap karyawannya ialah dengan memfasilitasi mendorong adanya pengembangan ide dalam organisasi (Javed *et al*., 2019), Lebih khusus lagi, *inclusive leadership* kepemimpinan yang ditandai *openness, accessibility, and availability* (Carmeli *et al*., 2010).

Hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement* dapat diliat dari penjelasan yang dikemukakan oleh Carmeli *et al*. (2010) yang menyatakan adanya sifat *openness* pada *inclusive leadersip* yang di mana memberikan sifat yang terbuka terhadap karyawan dan bersedia mendiskusikan ide-ide serta peluang baru untuk perusahaan sehingga karyawan akan lebih cenderung merasa dihormati dan upaya mereka dihargai oleh organisasi, sehingga nantinya perasaan positif ini dapat meningkatkan rasa pencapaian karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya (Avolio *et al*., 2009) sehingga mendorong karyawan untuk memberikan segala upayanya dalam pekerjaannya. Selanjutnya, *inclusive leadership* selalu bersedia serta dapat diakses oleh karyawan kapan pun dibutuhkan, sehingga karyawan akan cenderung menganggap bahwa pemimpin dan lingkungan kerja mendukung (Qi *et al*., 2019). Dukungan yang dirasakan ini mendorong karyawan untuk bertahan di saat-saat sulit, faktor yang sangat terkait dengan tingkat *employee work engagement* yang tinggi untuk menangani tuntutan pekerjaannya *(Cai et al*., 2018).

Berlandaskan penelitian dari Ly (2023) ketika pemimpin mudah di dekati, mudah di akses, memberikan motivasi dan tersedia bagi pengikutnya maka akan meningkatkan keterlibatan penuh karyawan serta karyawan akan memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap organisasi mereka. Penelitian ini menemukan *inclusive leadership* penting dan berdampak positif bagi karyawan, termasuk perilaku kerja, kinerja dan keterlibatan yang lebih baik. Dengan demikian *inclusive leadership* adalah fitur penting dan relevan untuk meningkatkan *employee work engagement*.

Menurut Eisenberger *et al*. (2001) salah satu faktor memegang korelasi positif dengan *employee work engagement* ialah *affective organizational commitment*. Di mana karyawan dengan rasa *affective organizational commitment* yang kuat akan berusaha ekstra dan menjadi lebih terlibat dalam organisasi karena mereka merasa berkewajiban dan telah berkomitmen. Hasilnya, mereka menunjukkan tindakan dalam peran yang menguntungkan dan perilaku peran ekstra yang baik (Detert dan Edmondson, 2011). Demikian pula, karyawan yang berkomitmen secara afektif atau dikenal dengan *affective organizational commitment* adalah karyawan yang berorientasi pada nilai dan memiliki sikap yang baik terhadap tugas mereka (Allen dan Meyer, 1996). Konsisten dengan literatur yang ada yang menekankan pentingnya *affective organizational commitment* dalam membina *employee work engagement*, penelitian Hair *et al*. (2011); Meyer dan Allen (1991) juga membuktikan hal tersebut, karyawan dengan *affective organizational commitment* yang kuat cenderung menunjukkan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi dan terlibat, dengan artian lain tingkat *employee work engagement* yang kuat karena mereka terikat secara emosional dengan organisasinya, mengidentifikasi nilai-nilainya, dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Mengingat bahwa *inlusive leadership* berhubungan dengan perilaku positif di tempat kerja, penelitian ini mengevaluasi pengaruhnya terhadap variabel penting seperti *employee work engagement* dan *affective organizational commitment* yang dapat memberikan pencerahan baru mengenai manfaat inklusi. Namun, karena inklusi di tempat kerja merupakan gagasan akademis yang baru, hanya ada sedikit bukti empiris yang mendukung (Shore *et al*., 2010; Xiaotao *et al*., 2018). Ly (2023) menjelaskan, meskipun inklusivitas telah mendapatkan perhatian yang besar dalam beberapa tahun terakhir, terdapat kesenjangan dalam pengetahuan mengenai kegunaannya, baik secara konseptual maupun empiris, yang mana hal ini sangat penting dalam dunia kerja di era saat ini.

Disisi lain penelitian ini berusaha menyelidiki hubungan antara *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* melalui *affective organizational commitment* pada karyawan PT. XXX, karena sedikit

yang terbukti mengenai efek mediasi *affective organizational commitment* dalam hubungan ini sehingga hal ini menjadi sebuah urgensi bagi penelitian ini untuk berupaya berkontribusi pada literatur dengan mengeksplorasi bagaimana *affective organizational commitment* dapat memediasi korelasi ini.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Inclusive Leadership (IL)

Menurut Sürücü *et al.* (2023) *inclusive leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berperan penting dalam membentuk tim terbaik, menciptakan lingkungan di tempat kerja yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan berkontribusi terhadap kesejahteraan perusahaan. *Inclusive leadership* juga berbagi pengetahuan, waktu, dan sumber daya yang dibutuhkan karyawannya untuk menghasilkan ide-ide dalam perusahaan. Selain itu Bataineh *et al.* (2022) juga menjelaskan bahwa sebagai kepemimpinan yang berfokus pada keterlibatan dan pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi. Adapun dimensi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tiga dimensi dari Carmeli *et al.* (2010) yaitu : *openness, accessibility dan availability.*

Employee Work Engagement (EWE)

Aboramadan *et al.* (2019) *employee work engagement* merupakan kekuatan pendorong yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka ke level yang lebih tinggi. Kekuatan ini terwujud melalui berbagai aspek, seperti komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki dan kebanggaan terhadap pekerjaan, kesediaan untuk mencurahkan waktu dan energi ekstra, semangat, dan ketertarikan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Merujuk pada Schaufeli (2018) *work engagement* yaitu karyawan yang menikmati pekerjaannya, berkomitmen terhadap pekerjaan, lebih efisien serta terlibat dalam pekerjaan. Artinya karyawan akan produktif dan berkinerja sangat baik di perusahaan bila mereka benar-benar terlibat dalam pekerjaannya. Adapun dimensi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tiga dimensi dari Schaufeli *et al.* (2006) yaitu ; *Vigor, dedication dan absorption.*

Affective Organizational Commitment (AOC)

Menurut Sintaasih *et al.* (2019) *affective organizational commitment* digambarkan sebagai kesetiaan pegawai terhadap tempat dia bekerja yang diwujudkan dalam kemauan yang tinggi untuk menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk bekerja secara maksimal sesuai harapan perusahaan, memiliki keterikatan emosional dengan organisasi serta memiliki keyakinan dalam nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Asif *et al. (*2019) *affective organizational commitment* ialah di mana karyawan memaksimalkan usahanya dalam pekerjaan, berdedikasi secara efektif serta mendorong karyawan dalam meningkatkan sikap progresif terhadap tugas-tugas sehingga dapat yang dicapai. Adapun dimensi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dimensi dari yaitu Allen dan Meyer (1990); *Affective commitment.*

Hubungan antar Variabel

Penelitian yang dilakukan oleh Ly *et al.* (2023), Vakira *et al.* (2022), Carmeli *et al.* (2010), Choi *et al.* (2015), Randel *et al.* (2018) menjelaskan bahwa variabel *predictor* yaitu *inclusive leadership* mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan positif terhadap *employee work engagement*. *Inclusive leadership* seperti *openness, accessibility,* dan *availability* dapat meningkatkan *employee work engagement* diorganisasi mana pun. Seorang pemimpin yang terbuka terhadap karyawan mempengaruhi mereka untuk menunjukkan kreativitas dan inovasinya, sehingga memicu *dedication, absorption and vigor* dari *employee work engagement.*

H1: Diduga *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee work engagement*

Sejumlah penulis mengaitkan *inclusive leadership* dengan *affective organizational commitment*, di antaranya menjelaskan bahwa *inclusive leadership* memiliki sifat yang terbuka, mendengarkan dan merespons dengan baik pendapat karyawannya, menghargai kontribusi mereka, serta berbagi visi mereka dengan karyawan sehingga karyawan memiliki perasaan disamakan antara satu dan yang lain, bebas, mendapatkan keadilan, dan kepercayaan (Liden *et al*., 2000), perlakuan ini memotivasi karyawan untuk memberikan balasan dengan menunjukkan peningkatan *affective organizational commitment* (Eisenberger *et al*., 2001). Selanjutnya Hung *et al*. (2004) menemukan bahwa ketika karyawan menyukai dan menghormati atasannya, mereka menunjukkan tingkat *affective organizational commitment* yang tinggi. Choi *et al*. (2015) menyatakan *inclusive leadership* berkorelasi positif dengan *affective organizational commitment*. Pada penelitian ini mengklaim bahwa *openness, accessibility, and availability* merupakan atribut positif yang meningkatkan *affective organizational commitment* karyawan.

H2: Diduga *inlusive leadership* berpengaruh positif terhadap *affective organizational commitment.*

Ly (2023) dalam penelitiannya terkait hubungan *affective organizational commitment* dan *employee work engagement* yang menunjukkan bahwa adanya hasil yang signifikan secara statistik dan positif. Di mana ini membuktikan bahwa adanya pengaruh *affective organizational commitment* terhadap peningkatan *employee work engagement* dalam perusahaan. Hubungan positif dan signifikan ini adalah konsisten dengan literatur yang ada dan menekankan pentingnya *affective organizational commitment* dalam menjalankan *employee work engagement*. Sejalan dengan penelitian yang telah ada yang membuktikan hal itu, karyawan dengan *affective organizational commitment* yang kuat cenderung menunjukkan *employee work engagement* yang lebih tinggi, karena mereka merasa terikat secara emosional dengan organisasinya, mengidentifikasi nilai-nilainya, dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Hair *et al*., 2011; Meyer dan Allen, 1991). Temuan mendukung gagasan ini dan menunjukkan bahwa membina *affective organizational commitment* di kalangan karyawan dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih meningkatkan *work engagement*.

H3: Diduga *affective organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *employee work engagement*

Penelitian oleh Ly (2023) menunjukkan hasil antara *inclusive leadership* berdampak signifikan positif terhadap *employee work engagement*, dengan *affective organizational commitment* sebagai faktor mediasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, di mana pemimpin yang menciptakan lingkungan kerja yang inklusif yang memungkinkan setiap orang merasa dihormati, didengarkan, aman akan membantu meningkatkan *employee work engagement* di perusahaan (Carmeli *et al*., 2010; Nishii, 2013). Selain itu, *inclusive leadership* menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan aman secara psikologis karena sifat *openness, accessibility*, dan *availability* dari *inclusive leadership* (Nembhard dan Edmondson, 2006). Akibatnya, hal ini meningkatkan *affective organizational commitment* ketika karyawan mengembangkan keterikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi (Shore *et al*., 2010; Zhou dan Miao, 2014). Hal ini sejalan dengan karyawan membalas perlakuan suportif dan inklusif yang mereka terima dari pemimpin dengan menunjukkan tingkat komitmen dan keterlibatan yang lebih tinggi (Eisenberger *et al.*, 1986; Hair *et al*., 2017).

H4: Diduga *affcetive organizational commitment* memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement*

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif dengan sumber data primer yang berasal dari penyebaran kuesioner pada karyawan PT. XXX dan didukung dengan wawancara. Populasi yang diuntukkan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. XXX sejumlah 44 orang *staff* pada semua bidang, di antaranya *staff* HRD, *staff* produksi, *staff* gudang & jasa, *staff* gudang bahan baku, sales, *outsourcing*, produksi, *driver* dan satpam. Sampel dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh yang artinya menggunakan seluruh populasi yang ada. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Patrial Least Square* (PLS) dan *software* SmartPLS versi 4.1.03 untuk analisis data. Adapun Langkah-langkah analisis untuk memperoleh hasil penelitian yaitu menentukan *outer model* yang terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Kemudian menentukan inner model yang terdiri dari analisis *R-square*, *Q-square*, *Goodness of Fit* dan uji kausalitas yang meliputi *direct effect* dan *indirect effect*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik Deskriptif

Hasil pada variabel *inclusive leadership* diketahui bahwa 9 responden (20,45%) menyatakan *inclusive leadership* pada PT. XXX tergolong rendah. 16 responden (36,36%) menyatakan *inclusive leadership* pada PT. XXX tergolong sedang. 19 responden menyatakan *inclusive leadership* pada PT. XXX tergolong tinggi. Berdasarkan hasil yang didapat tersebut dapat dinyatakan bahwa *inclusive leadership* pada PT. XXX mayoritas berada pada kategori tinggi. Hal tersebut mencerminkan bahwa karyawan PT. XXX merasa pemimpin dalam perusahaan telah menerapkan sifat *inclusive leadership* dengan cukup baik.

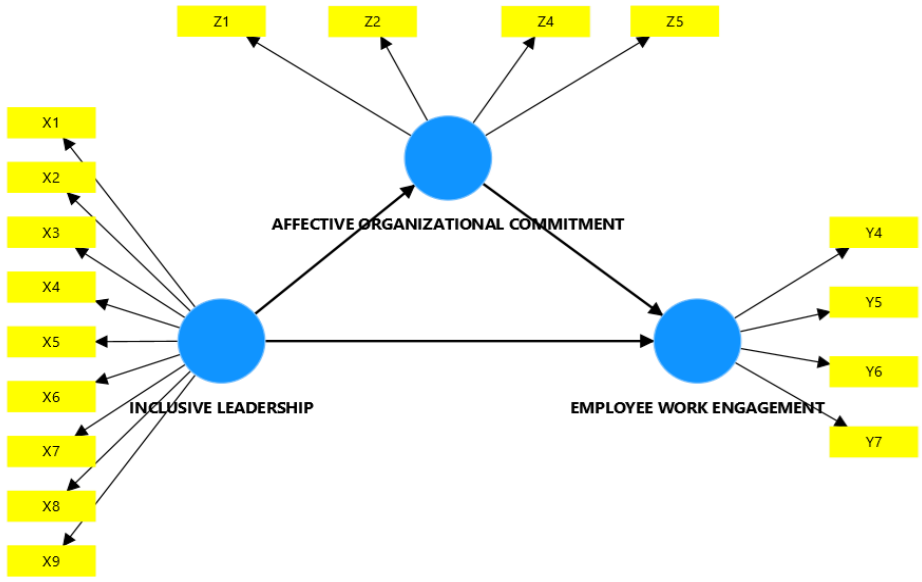
Hasil pada variabel *employee work engagement* diketahui 2 responden (4,55%) menyatakan *employee work engagement* pada PT. XXX tergolong sangat rendah. 4 reponden (9,09%) menyatakan *employee work engagement* pada PT. XXX tergolong rendah. 26 responden (59,09%) menyatakan *employee work engagement* pada PT. XXX tergolong sedang. 12 responden (27,27%) menyatakan *employee work engagement* pada PT. XXX tergolong tinggi. Berlandaskan hasil tersebut dapat dinyatakan *employee work engagement* pada PT. XXX mayoritas berada pada kategori sedang. Hal tersebut mencerminkan karyawan PT. XXX cukup mampu menciptakan *employee work engagement* dalam perusahaan.

Hasil pada variabel *affective organizational commitment* diketahui bahwa 2 responden (4,55%) menyatakan *affective organizational commitment* pada PT. XXX tergolong sangat rendah. 3 responden (6,82%) menyatakan *affective organizational commitment* pada PT. XXX tergolong rendah. 29 responden (65,91%) menyatakan *affective organizational commitment* pada PT. XXX tergolong sedang. 10 responden (22,73%) menyatakan *affective organizational commitment* pada PT. XXX tergolong tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa *affective organizational commitment* karyawan PT. XXX mayoritas berada pada kategori sedang. Hal tersebut mencerminkan PT. XXX cukup mampu menciptakan *affective organizational commitment* karyawan terhadap perusahaan.

Hasil Uji Persyaratan Analisis

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* dengan *software* SmartPLS versi 4.1.0.3. Pemilihan PLS sebagai alat analisis ialah karena SmartPLS dapat melakukan tiga kegiatan

analisis analisis data secara bersamaan. Adapun kegiatan adalah pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen pada *outer model* dilanjut dengan evaluasi model *structural* atau *inner model*, serta uji hipotesis dengan *resampling bootstrapping*.



Sumber : Output SmartPLS 4 (2024)

Gambar 1. UJI MEASUREMENT MODEL

Berdasarkan uji *measurement* model pada Gambar 1. menunjukkan bahwa penelitian ini dikatakan reliabael atau handal apabila *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* memiliki nilai diatas 0,70, dalam hal ini *Composite Reliability* harus lebih besar dari *Cronbach's Alpha*. Pada penelitian ini menunjukkan hasil dari *Cronbach's Alpha* pada variabel *Inclusive Leadership* sebesar 0.936, sedangkan pada variabel *Employee Work Engagement* sebesar 0.817 dan *Affective Organizational Commitment* sebesar 0.846. Terlihat nilai dari *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70, maka demikian variabel tersebut telah memenuhi *Cronbach's Alpha* atau memiliki reliabilitas yang baik seperti pada Tabel 1.

Nilai *Composite Reliability* dari variabel *inclusive leadership* sebesar 0,941, sedangkan pada variabel *employee work engagement* sebesar 0,877 dan *affective organizational commitment* sebesar 0,894. Terlihat nilai *Composite Reliability* pada penelitian ini sudah lebih besar dari pada nilai *Cronbach's Alpha* dengan demikian model dari variabel ini telah memenuhi *standart Composite Reliability* atau telah memiliki reliabilitas yang kuat seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. COMPOSITE RELIABILITY, CRONBACH'S ALPHA, DAN R-SQUARE

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	R-Square
Inclusive Leadership	0,936	0,941	
Employee Work Engagement	0,817	0,877	0,187
Affective Organizational Commitment	0,846	0,894	0,028

Sumber : Output SmartPLS 4 (2024)

Model pengaruh *inclusive leadership* terhadap *affective organizational commitment* memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,005 dan bisa diinterpretasikan bahwa *affective organizational commitment* hanya mampu dijelaskan oleh variabel *inclusive leadership* sebesar 0,5% sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan *affective organizational commitment* pada karyawan PT. XXX sebesar 99,5%. Selanjutnya pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* memberikan nilai R-Square sebesar 0,187 dan dapat diinterpretasikan bahwa *employee work engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *inclusive leadership* sebesar 18,7% sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan *employee work engagement* pada karyawan PT. XXX sebesar 81,3% seperti pada Tabel 2.

Model PLS juga bisa dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk selain dengan melihat nilai *R-square*. Berikut adalah perhitungan nilai *Q-Square predictive relevance* pada model penelitian ini :

$Q^2 = 1 - (\sqrt{1} - R1^2) \times (\sqrt{1} - R2^2)$
$= 1 - (\sqrt{1} - 0{,}005^2) \times (\sqrt{1} - 0{,}187^2)$
$= 1 - (1 - 0{,}000025) \times (1 - 0{,}034969)$
$= 1 - (0{,}999975) \times (0{,}965031)$
$= 1 - 0{,}965$
$= 0{,}0349$

Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan, didapatkan nilai *Q-square predictive relevance* sebesar 0,0349 yang membuktikan model memiliki kemampuan prediksi yang baik karena nilai tersebut lebih besar dari nol. Hal itu menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 3,49%.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis antar variabel dapat dilihat dengan nilai t-statistik atau *p value*. Jika nilai t statistik yang dihitung melebihi 1,96 (tabel t) atau *p value* dari pengujian lebih kecil dari 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat signifikansi atau dampak yang signifikan antar variabel. Selain itu untuk menentukan arah pengaruh dapat dilihat dari *original sample* yang dihasilkan.

Hasil perhitungan yang dilakukan mengidentifikasi adanya pengaruh *inclusive leadership* terhadap e*moloyee work engagement* dengan nilai *p values* yaitu sebesar $0{,}040 \leq 0{,}050$ selain itu nilai *original sample* yang dihasilkan yakni sebesar 0,169 sehingga dinilai positif, dimana ini mengidentifikasi bahwa semakin tinggi tingkat *inclusive leadership* maka *employee work engagement* di PT. XXX akan semakin tinggi. Hal ini karena makna positif membuktikan hubungan yang sejalan, maka dengan ini H1 diterima.

Hasil nilai t-statistics untuk pengaruh *inclusive leadership* terhadap *affective work engagement* adalah $0{,}848 \leq 1{,}96$, yang di mana membuktikan tidak adanya pengaruh yang signifikan, nilai p value sebesar 0,198 lebih dari dari 0,050. Hal ini membuktikan kemunculannya *affective organizational commitment* tidak hanya karena faktor *inclusive leadership*. Peran pemimpin masih belum mampu menumbuhkan *affective organizational commitment* pada lingkungan kerja PT. XXX, maka dengan ini H2 ditolak.

Hasil membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara *affective organizational commitment* dengan *employee work engagement*. Dengan hasil t-statistics yang didapat sebesar 1,966 memenuhi batas syarat nilai 1,96, dengan ini membuktikan adanya signifikansi pengaruh tersebut sedangkan nilai *p value* sebesar 0,025 lebih kecil dari 0,050, selain itu nilai *original sample* yang positif sebesar 0,351.

Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *affective organizational commitment*, sehingga tingkat *employee work engagement* karyawan juga akan semakin tinggi, maka dengan ini H3 diterima.

Hasil analisis pengaruh tidak langsung antara *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* melalui *affective organizational commitment*, dimana hasil menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* tidak memediasi pengaruh antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement*, Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,059, sementara nilai pengaruh langsung sebesar 0,169. Hal ini membuktikan peran *affective organizational commitment* dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement* tidak signifikan, karena pengaruh langsung dari *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* tetap positif meskipun tidak ada *affective organizational commitment*, maka dengan ini H4 ditolak.

Tabel 2. PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG

Hubungan antar variabel	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keterangan
IL → EWE	0,169	1,746	0,040	≥ 1,96 (Signifikan Positif)
IL → AOC	0,265	0,848	0,198	≤ 1,96 (Tidak Signifikan)
AOC → EWE	0,351	1,966	0,025	≥ 1,96 (Signifikan Positif)
IL → AOC → EWE	0,059	0,667	0,252	≤ 1,96 (Tidak Signifikan)

Sumber : Output SmartPLS 4 (2024)

PEMBAHASAN

Inclusive Leadership terhadap *Employee Work Engagement*

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee work engagement*. Berdasarkan hasil analisis inner model dengan menggunakan smartPLS4, dibuktikan adanya pengaruh positif signifikan antara *inclusive leadership dengan employee work engagement* pada karyawan PT. XXX. Koefisien *estimate* yang didapatkan membuktikan semakin tinggi persepsi dari *inclusive leadership* maka semakin mendorong tingkat *employee work engagement* yang lebih tinggi. Nilai *p values* lebih kecil dari 0,050 sehingga ini membuktikan adanya pengaruh tersebut maka H1 diterima. Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ly, (2023), Cenkci et al., (2021), Bao et al., (2022), dan Vakira et al. (2023) yang menyatakan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee work engagement*. Persepsi dari gaya kepemimpinan *inlusive leadership* yang dirasakan akan mendorong adanya tingkat *employee work engagement* yang tinggi dalam organisasi sehingga dapat dijelaskan tingkat *inclusive leadership* yang rendah akan berdampak pada menurunnya perilaku kerja, kinerja, dan keterlibatan kerja karyawan.

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat dinyatakan bahwa *inclusive leadership* memberikan pengaruh signifikan positif terhadap tingkat *employee work engagement* di PT. XXX. Hal ini bisa terjadi dikarenakan *inclusive leadership* sebagai suatu gaya kepemimpinan yang berperan penting dalam membentuk suatu tim, menciptakan lingkungan kerja yang baik dan aman bagi karyawan di semua

tingkatan untuk mengeksplor kemampuannya dan membuat mereka merasa dihargai keberadaannya dalam organisasi sehingga hal ini berdampak pada meningkatnya *employee work engagement* karyawan PT. XXX. Sedangkan jika dikaitkan dengan indikator dari variabel *inclusive leadership* dengan indikator pertama yaitu *openness* di mana pemimpin PT. XXX yang bersifat secara terbuka terhadap karyawan, menyalurkan energi positif dengan cara merespons secara positif dan menerima ide-ide baru dari tim, serta memberikan lingkungan yang aman dan nyaman saat bekerja. Dengan demikian karyawan merasa dihargai dan dicintai serta merasa harus meningkatkan kontribusinya dalam pekerjaan dan mendorong karyawan untuk memberikan upaya terbaiknya dalam pekerjaannya.

Selanjutnya pada indikator *availability* di mana pemimpin PT. XXX yang mempertahankan keterlibatan berkelanjutan dalam sebuah tim, pemimpin mudah ditemui, serta mencari solusi dan memberikan saran mengenai masalah yang muncul. Dengan demikian karyawan merasa bahwa pemimpin selalu ada dengan mereka, karyawan tidak merasa menanggung sendiri masalah yang muncul dalam organisasi sehingga hal itu tidak membuat karyawan jenuh dengan pekerjaannya melainkan semakin menumbuhkan rasa keterlibatan dari karyawan dalam pekerjaan karena merasa perlu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pada indikator terakhir yaitu *accessibility* dengan pemimpin PT. XXX yang selalu memberikan dukungan serta dorongan terhadap karyawan dalam menghadapi permasalahan yang muncul serta cara mengatasinya. Hal ini mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dalam pekerjaan, mendorong karyawan untuk berekspresi ide dan pendapat mereka sehingga memungkinkan karyawan tumbuh secara profesional dan intelektual dan pada akhirnya mendorong keterlibatan penuh karyawan dengan pekerjaannya. Maka dari itu, hipotesis dari penelitian ini diterima yaitu *inclusive leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee work engagement* pada karyawan PT. XXX.

Inclusive Leadership* terhadap *Affective Organizational Commitment

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Sprouse, (2021) yang juga menyatakan bahwa *inclusive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitment*. *Affective organizational commitment* cenderung terbentuk dari bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya, sehingga menumbuhkan keterikatan emosional yang positif yang dimiliki individu terhadap organisasi tersebut. Hasil analisis deskriptif responden untuk variabel *inclusive leadership* dan *affective organizational commitment* memegang kategori sedang. Namun meskipun demikian, hasil penelitian membuktikan tidak ada korelasi signifikan antara persepsi *inclusive leadership* yang dirasakan oleh karyawan PT. XXX dengan tingkat *affective organizational commitment* mereka. Dengan kata lain, besarnya persepsi *inclusive leadership* tidak memengaruhi besarnya tingkat *affective organizational commitment* pada karyawan di PT. XXX.

Hal ini juga diperkuat oleh hasil wawancara dengan karyawan yang menyatakan munculnya *affective organizational commitment* pada karyawan tidak hanya karena adanya faktor *inclusive leadership*. Peran pemimpin masih belum mampu menumbuhkan *affective organizational commitment* pada lingkungan kerja PT. XXX tetapi adanya faktor lain seperti adanya rasa berkewajiban, keterikatan dan keterlibatan, serta memiliki persamaan nilai dan persepsi dengan perusahaan sehingga mengacu munculnya ikatan emosional karyawan dengan perusahaan. Dengan demikian, hipotesis dari penelitian ini ditolak yaitu *inclusive leadership* tidak berpengaruh terhadap *affective organizational commitment* pada karyawan PT. XXX.

Affective Organizational Commitment* terhadap *Employee Work Engagement

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara *affective organizational commitement* dengan *employee work engagement*. Hasil dari penelitian ini didukung oleh hasil temuan-temuan dari penelitian Adi *et al.* (2020); Ly (2023); Asif *et al.* (2019); Ha dan Le (2022); dan Park *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa *affective organizational commitment* berhubungan signifikan positif dengan *employee work engagement*. Ketika karyawan berdedikasi secara efektif kepada organisasinya maka mereka akan lebih terlibat dan mengusai pekerjaannya, hal ini memacu adanya ide-ide kreatif, memiliki kepekaan terhadap suatu masalah, pencapaian yang berkelanjutan serta dedikasi terhadap pekerjaannya. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan dengan *affective organizational commitment* yang kuat cenderung menunjukkan *employee work engagement* yang lebih tinggi, karena mereka merasa terikat secara emosional dengan organisasinya, mengidentifikasi nilai-nilainya, dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Dari hasil statistik deskriptif responden untuk variabel *affective organizational commitemnt* dikategorikan sedang, dengan jumlah frekuensi sebesar 29 responden. Akan tetapi 2 responden beranggapan bahwa *affective organizational commitment* yang diterapkan masih tergolong sangat rendah serta 3 responden tergolong rendah. Hal ini berarti masih ada karyawan yang merasa perusahaan belum mampu menerapkan *affective organizational commitment* secara optimal sehingga berpengaruh signifikan terhadap tingkat *employee work engagement*.

Berdasarkan wawancara tidak terstruktur dengan salah satu karyawan, salah satu penyebab tingginya *employee work engagement* di PT. XXX adalah adanya penerapan *affective organizational commitment* dari karyawan. Karyawan yang memiliki *affective organizational commitment* cenderung ikut andil dalam membangun *employee work engagement*. Hal ini dibuktikan dengan data dari karyawan PT. XXX hampir sebagian besar memiliki masa kerja yang rentan lama serta tidak sedikit karyawan yang memilih menghabiskan masa karir nya di perusahaan sehingga hal ini berdampak pula pada keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Studi ini menyoroti bahwa membangun *affective organizational commitment* di kalangan karyawan dapat menjadi kunci dalam meningkatkan tingkat keterlibatan dan dedikasi tenaga kerja. *Affective organizational commitment* dipandang sebagai fondasi penting dalam pertukaran sosial di mana karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung untuk secara aktif mengalokasikan waktu, energi, dan sumber daya mereka untuk pekerjaan mereka. Mereka tidak hanya melihat pekerjaan sebagai sekadar rutinitas harian, tetapi juga menganggapnya sebagai bagian integral dari kehidupan mereka yang memberi makna dan tujuan.

Karyawan yang terikat secara *affective* merasakan kepuasan yang mendalam dari pekerjaan mereka, yang tercermin dalam tingkat antusiasme dan inspirasi yang konsisten. Mereka melihat pekerjaan sebagai pengalaman yang membawa pengembangan diri pribadi dan profesional terbaik, dan merasa bangga terhadap kontribusi mereka terhadap organisasi. Dalam konteks PT. XXX, peningkatan *affective organizational commitment* secara langsung berkontribusi pada peningkatan *employee work engagement*. Hal ini tidak hanya memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kreativitas, inovasi, dan produktivitas yang tinggi. Maka dari itu, hipotesis dari penelitian ini diterima yaitu *affective organizational commitment* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee work engagement* pada karyawan PT. XXX.

Inclusive Leadership* terhadap *Employee Work Engagement* melalui *Affective Organizational Commitment

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* tidak dapat memediasi pengaruh antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement*. Hal ini membuktikan peran *affective organizational commitment* dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement* tidak signifikan, karena pengaruh langsung dari *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* tetap positif meskipun tidak ada *affective organizational commitment* serta terdapat variabel lain yang lebih dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan *employee work engagement* di PT. XXX.

Temuan penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ly (2023) dan Choi *et al.* (2015). Penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa *affective organizational commitment* memegang pengaruh dalam memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dengan *employee work engagement*. Perbedaan hasil penelitian ini dimungkinkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah perbedaan objek penelitian. Penelitian Ly, (2023) dilakukan pada pegawai pemerintah Kamboja, sedangkan Choi *et al.* (2015) meneliti karyawan di perusahaan industri jasa Vietnam. Sementara itu, penelitian ini dilakukan pada PT. XXX.

Perbedaan konteks ini, termasuk lingkungan kerja, kebiasaan sosial, dan karakteristik individu karyawan, dapat memicu perbedaan dalam hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Kemudian jika dikaitkan dengan indikator dari *affective organizational commitment* yaitu *affective commitment* dalam artiannya yaitu karyawan yang kuat untuk tetap bertahan karena mereka menginginkannya, hal ini mendorong mereka untuk ingin terus berkontribusi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Namun dari hasil analisis data membuktikan bahwa *affective organizational commitment* tidak mampu memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dengan *employee work engagement* sehingga tingkat keterikatan kerja serta dedikasi karyawan pada perusahaan masih mampu dipengaruhi oleh *inclusive leadership* itu sendiri. Dengan demikian, hipotesis dari penelitian ini ditolak yaitu *affective organizational commitment* tidak memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement* pada karyawan PT. XXX.

KESIMPULAN

Inclusive leadership berpengaruh signifikan positif terhadap *employee work engagement*. Hal ini membuktikan semakin tinggi tingkat *inclusive leadership* yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula tinggi *employee work engagement* pada karyawan PT. XXX. Sementara *Inclusive leadership* tidak berpengaruh terhadap *affective organizational commitment*. Hal tersebut membuktikan semakin tinggi atau semakin rendah tingkat dari *inclusive leadership* tidak berdampak terhadap *affective organizational commitment* pada karyawan PT. XXX. Sedangkan *Affective organizational commitment* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee work engagement*. Hal tersebut membuktikan semakin tinggi tingkat *affective organizational commitment* yang dirasakan maka semakin tinggi pula tingkat *employee work engagement* pada karyawan PT. XXX. *Affective organizational commitment* tidak memediasi hubungan antara *inclusive leadearship* dengan *employee work engagement* pada karyawan PT. XXX. Artinya variabel *affective organizational commitment* tidak dapat memberikan pengaruh tidak langsung dari *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* melalui *affective organizational commitment*.

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut jumlah sampel yang tersedia dapat menjadi evaluasi untuk penelitian selanjutnya agar menggunakan ukuran sampel yang lebih besar. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel *affective organizational commitmen*t sebagai variabel mediasi antara

inclusive leadership dengan *employee work engagement*, sehingga hendaknya penulis selanjutnya menambah variabel moderasi potensial lainnya seperti *job satisfaction*, *psychological safety*, atau *perceived organizational support* yang mungkin dapat menjelaskan lebih lanjut dinamika antar variabel-variabel ini. Penulis selanjutnya hendaknya menyelidiki faktor-faktor tambahan yang mempengaruhi hubungan antara *inclusive leadership*, *employee work engagement* dan *affective organizational commitment*. Saran bagi perusahaan adalah diharapkan penerapan *inclusive leadership* pada PT. XXX dapat terus diterapkan secara maksimal dikarenakan hasil penelitian menemukan masih ada yang menyatakan *inclusive leadership* pada perusahaan masih tergolong rendah, mengingat dukungan dari seorang pemimpin dalam menciptakan keberlangsungan perusahaan dan karyawan sangatlah penting.

Pada aspek karyawan, hendaknya perusahaan berupaya meningkatkan *employee work engagement* dengan cara memberikan apa yang menjadi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan keterampilan serta pengetahuannya seperti adanya kegiatan pemberdayaan selama periode kerja berlangsung. Tidak hanya itu, perusahaan juga hendaknya memberikan pemahaman kepada karyawan pentingnya memegang semangat, dedikasi serta penghayatan dalam menjalankan pekerjaan, hal ini dapat dilakukan dengan pendekatan kepada karyawan seperti melakukan sosialisasi. Serta PT. XXX diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Hal ini bisa tercapai salah satunya adalah dengan komunikasi yang efektif dan positif jika pemimpin berusaha untuk benar-benar mengerti orang lain, mampu memenuhi komitmen, mampu menjelaskan harapan, mau meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan mampu memperlihatkan integritas.

DAFTAR PUSTAKA

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2019). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, *34*(1), 154–174. https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160

Adi, A. N., & Fithriana, N. (2020). How the workplace spirituality influences work engagement through organizational commitment: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, *10*(14), 3375–3386. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.041

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, *49*(3), 252–276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043

Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment,work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(16), 1–16.. https://doi.org/10.3390/su11164489

Avolio, B. J., Zhu, W., Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, *34*(5), 590–619. https://doi.org/10.1177/1059601108331242

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development*

International, *23*(1), 4–11. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

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

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(2), 555–564. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008

Banihani, M., & Syed, J. (2020). Gendered work engagement: qualitative insights from Jordan. *International Journal of Human Resource Management*, *31*(5), 611–637. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1355838

Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, *17*(1), 124–139. https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219

Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, *9*(6), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304

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

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

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

Desak Ketut Sintaasih, I. G. A. M. D., & Mujiati, I. W. M. U. and N. W. (2019). Work Spirituality: Its effect to the organizational commitment and performance of rural credit institution administrator. *Emeraldinsight: International Journal of Ethics and Systems*, *35*(3), 306–322. https://doi.org/10.1108/IJOES-09-2017-0135

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, *54*(3), 461–488. https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967925

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 42–51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Percieve Organisational Support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500–507.

Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational

Commitment. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(3), 1–17. https://doi.org/10.3390/su14031259

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202

Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, *25*(4), 554–571. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50

Kahn, W. A. (1990). Psychological Condition of Personal Engagement and Disegement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*(14), 692–724.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 407–416. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407

Lu, C. qin, Wang, H. jiang, Lu, J. jing, Du, D. yang, & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(2), 142–152. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004

Lütfi Sürücü, Ahmet Maslakçı, H. S. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviors : a moderated mediation model. *Innovative Work Behavior*, *44*(1), 87–102. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0227

Ly, B. (2023). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44–52. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.06.003

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 21–50. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, *1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Mui Hung, D. K., Mahfooz, A. A., & Aafaqi, R. (2004). Fairness of Human Resource Management Practices, Leader-Member Exchange and Organizational Commitment. *Asia Academy of Management Journal*, *9*(1), 99–120.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(7), 941–966. https://doi.org/10.1002/job.413

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1754–1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823

Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational

leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, *46*(9), 920–936. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149

Park, K. O. (2019). The relationship between power type, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(6), 1–13. https://doi.org/10.3390/ijerph16061015

Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, *14*(2), 1–14. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Holcombe, K., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership : Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, *47*(2), 99–106. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2010). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262–1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Sprouse, M. (2021). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 43*(6), 931–944. https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *21*(1), 71–82. https://doi.org/10.1177/1548051813485437

Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, *6*(2), 819–834. https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0261

Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I., & Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower*, *39*(7), 882–895. https://doi.org/10.1108/IJM-01-2017-0011

Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-Based HRM*, *5*(3), 248–265. https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036

Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2023). *The influence of organisational justice and ethical leadership on employees ' innovation behaviour*. *26*(4), 1129–1149. https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-

0421

Zhou, Y., & Miao, Q. (2014). Servant leadership and affective commitment in the Chinese public sector: The mediating role of perceived organizational support. *Psychological Reports, 115*(2), 381–395. https://doi.org/10.2466/01.21.PR0.115c23z4