Competence
Journal of Management Studies

ISSN (Online): 2541-2655
ISSN (Print): 1907-4824
Volume 20 Nomor 1 , April 2026

Peran *Inclusive Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Affective Organizational Commitment*

✉ Adelia Syahda Fahrun Nisa[1], Dwiarko Nugrohoseno[2]
Universitas Negeri Surabaya

DOI:

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *inclusive leadership* terhadap *work engagement* melalui *affective organizational commitment* pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Sidoarjo. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya meningkatkan *work engagement* karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan serta persaingan bisnis yang semakin tinggi. Selain itu, penelitian terdahulu mengenai hubungan *inclusive leadership*, *affective organizational commitment*, dan *work engagement* masih menunjukkan hasil yang beragam sehingga diperlukan penelitian lanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik total sampling yang melibatkan seluruh karyawan berjumlah 69 responden. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* serta *work engagement*. *Affective organizational commitment* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Selain itu, *affective organizational commitment* terbukti mampu memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *work engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan inklusif dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang kemudian mendorong peningkatan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Secara praktis, organisasi perlu memperkuat penerapan *inclusive leadership* dan meningkatkan *affective organizational commitment* untuk menciptakan *work engagement* yang lebih tinggi, produktif, serta berkelanjutan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Kata Kunci: *Affective organizational commitment; Banking Sector; Inclusive leadership; Mediating Effect; Work engagement*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of inclusive leadership on work engagement through affective organizational commitment among employees of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Sidoarjo Branch Office. The study was motivated by the importance of enhancing employee work engagement in response to increasing job demands and business competition. In addition, previous studies have reported inconsistent findings regarding the relationships among inclusive leadership, affective organizational commitment, and work engagement, indicating the need for further investigation. This research employed a quantitative approach using a total sampling technique involving all 69 employees as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 3.2.9 software. The results indicate that inclusive leadership has a positive and significant effect on both affective organizational commitment and work engagement. Furthermore, affective organizational commitment has a positive and significant effect on work engagement. The findings also reveal that affective organizational commitment mediates the

relationship between inclusive leadership and work engagement. These results suggest that inclusive leadership practices can strengthen employees emotional attachment to the organization, which in turn enhances their level of work engagement. Practically, organizations should strengthen inclusive leadership practices and foster employees affective organizational commitment to improve work engagement and organizational effectiveness.

Keywords: Affective organizational commitment; Banking Sector; Inclusive leadership; Mediating Effect; Work engagement



This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

✉**Corresponding Author**
Email : adeliasyahda.22009@mhs.unesa.ac.id
Addres : Jl. Lidah Wetan, Surabaya (60213)

Page: 63-79

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan transformasi digital telah mendorong industri perbankan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, persaingan bisnis, serta tuntutan pelayanan yang semakin tinggi dari banyaknya sumber daya yang dipunyai organisasi serta SDM memegang peranan terpenting dalam keberlangsungan organisasi, sumber daya manusia menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing (Breevaart et al., 2020). Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai trujuan dan mempertahankan daya saing. Salah satu aspek yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah *work engagement*, yaitu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor, dedication*, dan *absorption* (Toth et al., 2021). Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung lebih produktif, menunjukkan kualitas pelayanan yang lebih baik, serta memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi (Ly, 2024).

Perubahan dinamis yang terjadi di lingkungan kerja modern, khususnya dalam industri perbankan yang menghadapi tantangan globalisasi dan transformasi digital. *Inclusive leadership* menjadi penting karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang menghargai keberagaman, keterbukaan, dan partisipasi setiap individu, yang sangat relevan mengingat kompleksitas tugas serta kebutuhan adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi dan budaya organisasi (Eshete et al., 2025). Studi ini menghasilkan peranan inti pada lingkup MSDM, terutama pada lingkup organisasi yang multikultural (Sokro et al., 2023). *Inclusive leadership* berperan dalam meningkatkan produktivitas, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif dimana semua karyawan merasa dihargai dan berperan penting dalam kesuksesan organisasi (Nishii et al., 2022).

Dalam upaya meningkatkan *work engagement*, organisasi perlu memperhatikan faktor kepemimpinan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang semakin relevan pada lingkungan kerja modern adalah *inclusive leadership*. Gaya kepemimpinan ini menekankan *openness, acsessibility*, dan *availability* pemimpin dalam melibatkan karyawan serta menghargai keberagaman pendapat dan kontribusi setiap individu (Aslan, 2021). Selain kepemimpinan, faktor psikologis yang turut memengaruhi *work engagement adalah affective organizational commitment*, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki *affective organizational commitment* tinggi cenderung merasa bangga menjadi bagian organisasi, memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), dan bersedia memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Lei et al., 2023). Beberapa penelitian menemukan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *work engagement* (Putri, 2023).Namun, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan (Guo et al., 2022), sehingga masih diperlukan penelitian lebih lanjut.

Tingginya volume transaksi, target kinerja yang ketat, serta tuntutan pelayanan yang cepat dan akurat menyebabkan karyawan dihadapkan pada tekanan kerja yang relatif tinggi. Kondisi ini menuntut karyawan untuk memiliki tingkat *work engagement* yang kuat agar mampu menjaga kualitas layanan dan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Luísa et al., 2025). Namun, berdasarkan pengamatan awal, terdapat indikasi bahwa tingkat *work engagement* karyawan belum sepenuhnya optimal. Hal ini tercermin dari menurunnya antusiasme kerja pada periode tertentu, rendahnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas di luar deskripsi formal, serta kecenderungan karyawan untuk bekerja sekadar memenuhi target tanpa *work engagement* yang kuat (Hagen et al., 2025).

Fenomena terkait *work engagement* juga ditemukan pada PT Bank Rakyat Indonesia

(Persero), Tbk Kantor Cabang Sidoarjo yang dilihat dari keterlambatan karyawan. Beberapa bagian menunjukkan kecenderungan meningkat, khususnya pada bagian marketing yang mengalami peningkatan pada tahun 2023 hingga 2025. Bagian operasional juga mengalami peningkatan kembali pada tahun 2025 setelah sempat menurun pada tahun sebelumnya. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kedisiplinan dan keterlibatan kerja karyawan masih perlu ditingkatkan. Selain itu, hasil observasi dan wawancara awal menunjukkan adanya perbedaan persepsi terhadap penerapan *inclusive leadership* pada masing-masing bagian kerja yang berdampak pada variasi tingkat *work engagement* dan *affective organizational commitment* karyawan.

Keterkaitan antara *inclusive leadership*, *affective organizational commitment*, dan *work engagement* masih menunjukkan hasil yang beragam. Vladi & Maleti, (2021) menemukan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *affective organizational commitment*, sedangkan Purwoasih & Nugrohoseno, (2024) menemukan hasil yang tidak signifikan. Perbedaan hasil juga ditemukan pada hubungan *affective organizational commitment* terhadap *work engagement* (Putri, 2023; Guo et al., 2022). Temuan tersebut menunjukkan adanya research gap yang perlu diteliti lebih lanjut.

Penelitian ini memiliki kebaruan pada pengujian peran *affective organizational commitment* dalam memediator pengaruh *inclusive leadership* terhadap *work engagement* pada sektor perbankan, khususnya PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Sidoarjo. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor pemerintahan, rumah sakit, dan manufaktur, sehingga penelitian pada sektor perbankan masih relatif terbatas. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh *inclusive leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *affective organizational commitment* pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Sidoarjo.

TINJAUAN PUSTAKA

Inclusive leadership

Inclusive leadership merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong keterlibatan aktif seluruh anggota tim tanpa membedakan latar belakang maupun status (Aslan, 2021). *Inclusive leadership* menciptakan lingkungan kerja yang menghargai, melibatkan, dan memberikan kesempatan yang setara bagi karyawan (Bourke, 2021). Hal tersebut ditunjukkan melalui perilaku pemimpin yang terbuka, mudah diakses, dan mendorong partisipasi yang adil (Zaman et al., 2024). Faktor-faktor yang memengaruhi *Inclusive leadership* yang dikemukakan oleh Nishii et al., (2022), yaitu karakteristik pribadi pemimpin, kompleksitas kognitif dan kemampuan refleksi, mindset dan nilai inklusif, serta perilaku interpersonal.

Dalam penelitian ini, *inclusive leadership* diukur dengan tiga dimensi yang dikembangkan oleh Aslan, (2021), yaitu *openness, accessibility*, dan *availability*. *Openness* menunjukkan keterbukaan pemimpin terhadap ide-ide baru dan pendekatan inovatif dalam meningkatkan praktik kerja. *Accessibility* menggambarkan kemudahan pemimpin untuk dihubungi serta kesediaannya memberikan arahan dan masukan terkait berbagai permasalahan kerja. Sementara itu, *availability* mencerminkan kesiapan pemimpin untuk mendengarkan, membantu, dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi anggota tim.

Work engagement

Work engagement didefinisikan sebagai keadaan afektif positif yang mencerminkan antusiasme, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan (Baquero, 2023). *Work engagement* juga dapat diartikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditunjukkan melalui tingginya energi, antusiasme, fokus, dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya

(Xanthopoulou et al., 2019). Faktor-faktor yang memengaruhi *Work engagement* dikemukakan oleh Toth et al. (2021), yaitu job resources dan personal resources, karena kedua faktor tersebut dinilai paling mendasar dan komprehensif dalam menjelaskan terbentuknya *work engagement* melalui aspek sumber daya organisasi dan sumber daya individu.

Penelitian ini menggunakan dimensi yang diadaptasi oleh Toth et al. (2021), yaitu *vigor, dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mencerminkan tingginya energi, semangat, dan ketahanan mental dalam bekerja. *Dedication* menunjukkan keterlibatan yang kuat melalui antusiasme, inspirasi, kebanggaan, serta perasaan bahwa pekerjaan memiliki makna dan tantangan. Sementara itu, *absorption* menggambarkan kondisi ketika individu sangat fokus dan tenggelam dalam pekerjaannya sehingga sulit melepaskan diri dari aktivitas yang sedang dilakukan.

Affective organizational commitment

Affective organizational commitment merupakan ikatan emosional, kepercayaan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk tetap bertahan dan berkontribusi yang dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan (Ly, 2024). Hal tersebut merupakan keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena adanya hubungan emosional yang mendalam dengan organisasi, yang tercermin melalui rasa memiliki, keterlibatan dalam berbagai aktivitas organisasi, serta perasaan positif terhadap keanggotaannya. (Kmieciak, 2021; Mollah et al., 2024). Faktor-faktor yang memengaruhi *Affective organizational commitment*, penelitian ini menggunakan faktor-faktor yang dikemukakan oleh Lei et al., (2023), yaitu individual personal characteristics, organizational characteristics, dan organizational experience.

Merujuk Ly (2024), *Affective organizational commitment* hanya memiliki dimensi *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi yang ditandai melalui kemauan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena mereka menyetujui visi, misi, dan nilai-nilai organisasi serta ingin terus berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Antar Variabel

Implementasi *Inclusive leadership* melalui openness, acsessibility, dan availability pemimpin memberikan sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi serta partisipasi setiap karyawan (Bao et al., 2021). Dukungan yang diberikan pemimpin mampu memperkuat *Affective organizational commitment* karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka merasa dihargai, memiliki organisasi, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik. *Affective organizational commitment* tersebut selanjutnya meningkatkan tingkat *Work engagement* karyawan yang ditunjukkan melalui vigor, dedication, dan absorption yang tinggi dalam pekerjaan. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa *Inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *Affective organizational commitment* dan *Work engagement*, serta bahwa *Affective organizational commitment* berperan dalam menjembatani hubungan antara *Inclusive leadership* dan *Work engagement* karyawan (Ly, 2024).

H1: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work engagement*.

Penerapan *Inclusive leadership* yang konsisten melalui *openness, accesibility*, dan *availability* pemimpin membantu menciptakan lingkungan kerja yang menghargai partisipasi serta kontribusi setiap karyawan. Ketika karyawan merasa didengar, dihargai, dan dilibatkan dalam proses kerja, mereka cenderung menunjukkan tingkat *vigor, dedication*, dan *absorption* yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Kondisi ini mendorong terbentuknya *Work engagement* yang kuat sehingga karyawan lebih antusias dan termotivasi dalam

menjalankan tugas serta mencapai tujuan organisasi (Bao, 2021; Siyal, 2023).

H2: *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective organizational commitment*.

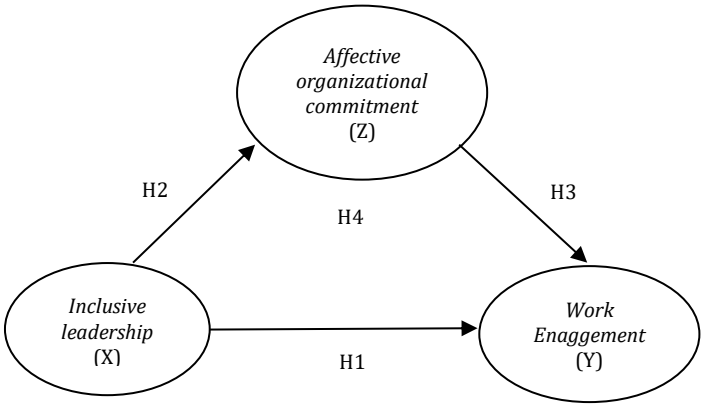
Pemimpin yang menerapkan sikap keterbukaan, kemudahan akses, dan dukungan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman. Ketika karyawan merasa didengar, dihargai, dan diperlakukan secara adil, mereka akan mengembangkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Perasaan memiliki dan hubungan positif yang terbentuk antara karyawan dan organisasi tersebut mendorong meningkatnya *Affective organizational commitment*, sehingga karyawan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Eisenberger et al., 2020; Srimulyani et al., 2023).

H3: *Affective organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work engagement*.

Tingginya *Affective organizational commitment* mencerminkan adanya keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa bangga, memiliki rasa memiliki, dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi, mereka cenderung menunjukkan antusiasme, semangat, serta keterlibatan yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaannya. *Affective organizational commitment* tersebut mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya, sehingga meningkatkan tingkat *Work engagement* yang ditunjukkan melalui vigor, dedication, dan absorption dalam bekerja (Ly, 2024).

H4: *Affective organizational commitment* memediasi pengaruh *Inclusive leadership* terhadap *Work engagement*.

Inclusive leadership yang ditunjukkan melalui keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan pemimpin dapat memperkuat *Affective organizational commitment* karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam lingkungan kerja yang inklusif, mereka akan mengembangkan rasa memiliki serta loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. *Affective organizational commitment* tersebut selanjutnya mendorong karyawan untuk menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaannya. Dengan demikian, *Affective organizational commitment* berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana *Inclusive leadership* dapat meningkatkan *Work engagement* karyawan (Ly, 2024).



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif diterapkan dalam penelitian ini dengan melibatkan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Sidoarjo sebagai responden penelitian. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 69 orang yang tersebar di berbagai bagian yang meliputi bagian staf marketing, staf operasional, dan staf support. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form kepada seluruh karyawan yang menjadi responden. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kondisi masing-masing variabel penelitian, serta analisis statistik inferensial dengan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Proses pengolahan dan pengujian data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.2.9 untuk menguji pengaruh *Inclusive leadership* terhadap *Work engagement* melalui *Affective organizational commitment* pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Sidoarjo

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

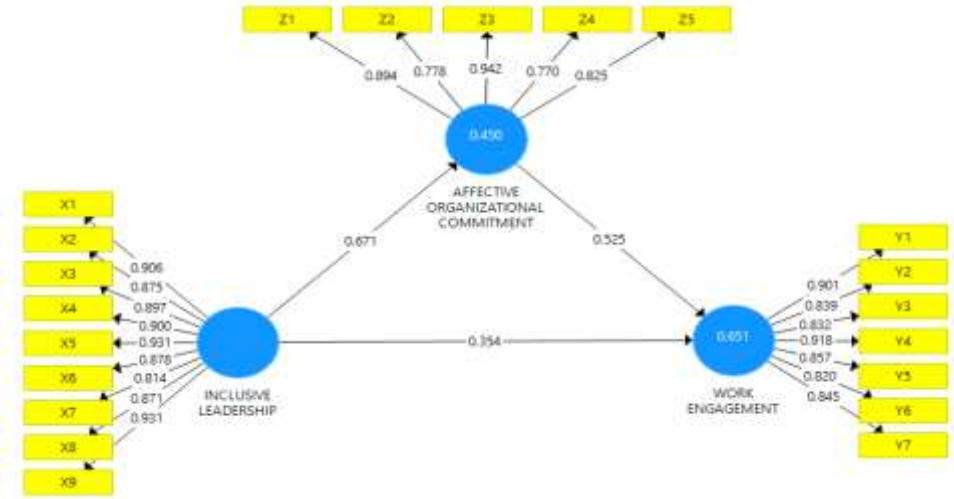
Variabel Demografis	Keterangan	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	39	56,5
	Perempuan	30	43,5
	Total	69	100
Usia	18 - 25 tahun	14	20,3
	26-30 tahun	29	42
	31 – 50 tahun	26	37,7
	Total	69	100
Bagian	Staf Marketing	31	44,9
	Staf Operasional	17	24,6
	Staf Support	21	30,4
	Total	69	100
Masa Kerja	1-3 tahun	27	39,1
	4-5 tahun	14	20,3
	6 – 8 tahun	28	40,6
	Total	69	100

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Analisis Deskripsi

Berdasarkan hasil program bantu analisis kategorisasi skor (Widhiarso, 2020), mayoritas responden (68,12%) menilai *Inclusive leadership* berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memandang pemimpin telah cukup mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif melalui keterbukaan, penghargaan terhadap perbedaan, serta pemberian kesempatan yang setara bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Namun demikian, masih diperlukan upaya peningkatan agar *Inclusive leadership* dapat dirasakan secara lebih optimal oleh seluruh karyawan. Selanjutnya, sebanyak 63,77% responden memiliki *Affective organizational commitment* dalam kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki keterikatan emosional, rasa memiliki, dan kebanggaan yang cukup baik terhadap organisasi. Meskipun demikian, tingkat *Affective organizational commitment* tersebut masih dapat ditingkatkan melalui penguatan hubungan antara organisasi dan karyawan serta penciptaan pengalaman kerja yang lebih positif. Untuk variabel *Work engagement*, sebagian besar responden (65,22%) berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang cukup baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun, kondisi tersebut juga mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang bagi organisasi untuk meningkatkan antusiasme dan *Work Enaggement* melalui dukungan kerja, pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Secara keseluruhan, hasil kategorisasi menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian berada pada tingkat sedang, sehingga masih diperlukan berbagai upaya pengelolaan sumber daya manusia yang lebih optimal untuk meningkatkan kualitas *Inclusive leadership*, *Affective organizational commitment*, dan *Work Enaggement*.

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)



Sumber: Output SmartPLS (2026)

Gambar 2. Uji *Measurement Model*

Tabel 2. *Discriminant Validity Fornell-Larcker*

Variabel	*Affective organizational commitment*	*Inclusive leadership*	*Work engagement*
Affective organizational commitment	0,845		
Inclusive leadership	0,671	0,890	
Work engagement	0,763	0,707	0,860

Sumber: Output SmartPLS (Diolah peneliti, 2026)

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* pada Tabel 2, diketahui bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lainnya. Menurut (Hair et al., 2019), *discriminant validity* dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

Pada studi ini, variabel *Affective organizational commitment* menghasilkan nilai sebesar 0,845 yang berada diatas korelasinya terhadap *Inclusive leadership* (0,671) dan *Work engagement* (0,763). Variabel *Inclusive leadership* memiliki nilai sebesar 0,890 yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan *Affective organizational commitment* (0,671) dan *Work engagement* (0,707). Sementara itu, variabel *Work engagement* memiliki nilai sebesar 0,860 yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan *Affective organizational commitment* (0,763) dan *Inclusive leadership* (0,707).

Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria *Fornell-Larcker* sehingga dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* pada model penelitian ini telah terpenuhi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu merepresentasikan konsep yang berbeda dan memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lainnya.

Tabel 3. *Outer Model*

Variabel	*Item*	*Outer Loading*	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*	*Average Variance Extracted*
Inclusive leadership (X)	IL1	0.906	0.967	0.972	0.792
	IL2	0.875			
	IL3	0.897			
	IL4	0.900			
	IL5	0.931			
	IL6	0.878			
	IL7	0.814			
	IL8	0.871			
	IL9	0.931			
Work engagement (Y)	WE1	0.901	0.941	0.952	0.739
	WE2	0.839			
	WE3	0.832			
	WE4	0.918			
	WE5	0.857			
	WE6	0.820			
	WE7	0.845			
Affective organizational commitment (Z)	AOC1	0.894	0.899	0.925	0.713
	AOC2	0.778			
	AOC3	0.942			
	AOC4	0.770			
	AOC5	0.825			

Sumber: Output SmartPLS (Diolah penulis, 2026)

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2). Berdasarkan Tabel 4, variabel *Affective organizational commitment* memperoleh nilai R^2 sebesar 0,442. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 44,2% variasi

Affective organizational commitment dapat dijelaskan oleh *Inclusive leadership*, sedangkan 55,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Sementara itu, variabel *Work engagement* memiliki nilai R^2 sebesar 0,651. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa *Inclusive leadership* dan *Affective organizational commitment* secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 65,1% variasi *Work engagement*, sedangkan 34,9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Selain itu, nilai Q^2 untuk *Affective organizational commitment* sebesar 0,435 dan *Work engagement* sebesar 0,492. Menurut Hair et al. (2019), nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang memadai. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa model struktural yang dibangun memiliki *predictive relevance* yang baik serta mampu memprediksi hubungan antarvariabel yang diteliti.

Tabel 4. Koefisien Variabel

Variabel	R^2	Q^2
Affective organizational commitment	0.442	0.435
Work engagement	0.651	0.492

Sumber: *Output* SmartPLS (Diolah Penulis, 2026)

Uji Hipotesis

Tabel 5. *Direct Effect dan Indirect Effect*

Pengaruh Antar Variabel	*Original Sample* (O)	*T-Statistics*	*P-Values*	Kesimpulan
Inclusive leadership -> Work engagement	0.354	3.024	0.003	Hipotesis Diterima
Inclusive leadership -> Affective organizational commitment	0.671	10.183	0.000	Hipotesis Diterima
Affective organizational commitment -> Work engagement	0.525	4.466	0.000	Hipotesis Diterima
Inclusive leadership -> Affective organizational commitment -> Work engagement	0.351	4.199	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber: *Output* SmartPLS (2026)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-statistics* dan *p-values*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05 (Hair et al., 2019). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *Work engagement* dengan nilai koefisien sebesar 0,354, *t-statistics* sebesar 3,024, dan *p-values* sebesar 0,003. Hasil analisis ini mengindikasikan dimana peningkatan penerapan *Inclusive leadership* di dalam organisasi diikuti oleh meningkatnya tingkat *Work Enaggement* karyawan terhadap pekerjaannya.

Inclusive leadership juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective organizational commitment* dengan nilai koefisien sebesar 0,671, *t-statistics* sebesar 10,183, dan *p-values* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang terbuka, mendukung partisipasi, dan menghargai keberagaman mampu meningkatkan *Affective organizational commitment* karyawan terhadap organisasi.

Pada hubungan berikutnya, *Affective organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work engagement* dengan nilai koefisien sebesar 0,525, *t-statistics* sebesar 4,466, dan *p-values* sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki *Affective organizational commitment* yang kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan tingkat semangat, dedikasi, dan *Work engagement* yang lebih tinggi.

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung *Inclusive leadership* terhadap *Work engagement* melalui *Affective organizational commitment*. Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung bernilai 0,351 dengan *t-statistics* sebesar 4,199 dan *p-values* sebesar 0,000. Dengan adanya hasil tersebut, *Affective organizational commitment* terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Inclusive leadership* terhadap *Work engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan *Work engagement* tidak hanya dapat dicapai melalui penerapan *Inclusive leadership* secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan *Affective organizational commitment* karyawan terhadap organisasi yang dibangun oleh praktik kepemimpinan tersebut.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Inclusive leadership* terhadap *Work engagement*

Hasil pengujian membuktikan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik pemimpin menerapkan perilaku inklusif, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Pengaruh tersebut terjadi karena pemimpin yang terbuka, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, serta menghargai kontribusi karyawan dapat menciptakan perasaan dihargai dan dilibatkan dalam organisasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk mencurahkan energi, menunjukkan dedikasi, dan lebih fokus dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam konteks PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Sidoarjo, perilaku pemimpin yang inklusif dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan perbankan yang membutuhkan ketelitian, koordinasi, dan pencapaian target. Ketika pemimpin bersedia mendengarkan masukan maupun kendala kerja karyawan, karyawan cenderung merasa lebih nyaman dan percaya diri dalam menjalankan tugas. Perasaan tersebut kemudian meningkatkan semangat serta kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ly, (2024), Bao et al., (2021), Siyal, (2023), dan Ilyas et al., (2024) yang menyatakan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan perilaku kepemimpinan yang terbuka, suportif, dan menghargai kontribusi karyawan guna meningkatkan *work engagement*.

Pengaruh *Inclusive leadership* terhadap *Affective organizational commitment*

Hasil pengujian membuktikan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan penerapan *inclusive leadership* diikuti oleh meningkatnya *affective organizational commitment* karyawan. Pengaruh tersebut terjadi karena pemimpin yang inklusif mampu membangun hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan, dukungan, dan rasa saling menghargai. Ketika karyawan merasa diterima, didengarkan, serta dilibatkan dalam proses kerja, mereka akan lebih mudah mengembangkan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Pemimpin yang terbuka terhadap masukan dan memberikan dukungan kepada karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih positif. Karyawan yang merasa kontribusinya dihargai cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat, sehingga muncul keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Ly, (2024), dan Srimulyani et al., (2023) yang menyatakan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Temuan tersebut menegaskan bahwa perilaku pemimpin yang inklusif dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi melalui perasaan dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam lingkungan kerja.

Pengaruh *Affective organizational commitment* terhadap *Work engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat keterikatannya terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa bangga, nyaman, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi cenderung terdorong untuk mencurahkan energi, menunjukkan antusiasme, serta memberikan dedikasi yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaannya.

Affective organizational commitment dapat mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen dalam menghadapi tuntutan pelayanan, pencapaian target, dan tanggung jawab pekerjaan. Karyawan yang memiliki *affective organizational commitment* yang kuat tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini didukung oleh Ly, (2024), dan Pimenta et al., (2024) menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hasil tersebut menegaskan bahwa rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk lebih bersemangat, fokus, dan berdedikasi dalam bekerja.

Pengaruh *Inclusive leadership* terhadap *Work engagement* yang dimediasi oleh *Affective organizational commitment*

Hasil pengujian membuktikan bahwa *affective organizational commitment* mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *inclusive leadership* terhadap *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa *inclusive leadership* tidak hanya meningkatkan *work engagement* secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang memberikan dukungan, menghargai keberagaman, serta melibatkan karyawan dalam proses kerja dapat membuat karyawan merasa diterima dan dihargai. Perasaan tersebut mendorong terbentuknya *affective organizational commitment*, yang selanjutnya meningkatkan semangat, dedikasi, dan

keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *work engagement* karyawan tidak hanya bergantung pada perilaku pemimpin yang inklusif, tetapi juga pada keberhasilan pemimpin dalam menumbuhkan rasa memiliki dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa dirinya menjadi bagian penting dari perusahaan, mereka cenderung lebih siap memberikan kontribusi terbaik dalam menghadapi target kerja, tuntutan pelayanan, dan tanggung jawab pekerjaannya.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian dari Ly, (2024) yang menyatakan bahwa *affective organizational commitment* memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *work engagement*. Dengan demikian, *affective organizational commitment* berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana perilaku *inclusive leadership* dapat meningkatkan *work engagement* karyawan.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN PENELITIAN MASA DEPAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berperan signifikan dalam meningkatkan *affective organizational commitment* dan *work engagement* karyawan. Kepemimpinan yang inklusif, yang ditunjukkan melalui keterbukaan, penghargaan terhadap perbedaan, serta keterlibatan karyawan dalam proses kerja, mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong munculnya rasa memiliki terhadap organisasi. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Sidoarjo terbukti mampu menerapkan praktik kepemimpinan yang inklusif sehingga karyawan merasa dihargai, didengar, dan menjadi bagian penting dari organisasi. Selain berpengaruh secara langsung terhadap *work engagement*, *inclusive leadership* juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui *affective organizational commitment* sebagai variabel mediasi. Affective Organizaqtional Commitment menjadi penghubung penting yang menjembatani pengaruh *Inclusive leadership* terhadap *Work engagement* karyawan. Karyawan yang memiliki *Affective organizational commitment* yang kuat cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan antusiasme yang lebih tinggi dalam bekerja. Dengan demikian, peningkatan *work engagement* dapat dicapai melalui penerapan *Inclusive leadership* serta penguatan *Affective organizational commitment* karyawan.

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada cakupan objek penelitian yang hanya berfokus pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Sidoarjo, sehingga generalisasi hasil penelitian pada organisasi atau sektor industri lain perlu dilakukan dengan hati-hati karena adanya perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan variabel *inclusive leadership*, *work engagement*, dan *affective organizational commitment*, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya variabel lain yang turut memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada perusahaan lain, baik di sektor perbankan maupun sektor industri yang berbeda, guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan meningkatkan generalisasi temuan penelitian. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneruskan penelitian ini dengan meneliti lebih lanjut lagi mengenai aspek lain yang dapat mempengaruhi work engagaement dengan melibatkan variabel lain seperti perceveid organizational commitment, job resource dan psychological well-being yang mungkin dapat menjelaskan lebih lanjut dinamika antar variabel-variabel ini.

Ucapan Terima Kasih:

Terima kasih saya ucapkan kepada Bapak Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan juga pikiran dalam membinbing dan memberikan pengarahan kepada penulis hingga terselesaikannya penulisan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

Aslan. (2021). The Effect of *Inclusive leadership* on the *Work engagement*: An Empirical Study from Turkey. *Pasific Business Review*, *14*(4), 31–39. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.8.11.0169

Baquero, A. (2023). Authentic Leadership , Employee *Work engagement* , Trust in the Leader , and Workplace Well-Being : A Moderated Mediation Model Authentic Leadership , Employee *Work engagement* , Trust in the Leader , and Workplace Well-Being : A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, *1578*. https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672

Bourke, J. (2021). The Key to *Inclusive leadership*. *Harvard Business Review*, *November*. https://www.researchgate.net/publication/355807489

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2020). Who takes the lead ? A multi-source diary study on leadership , *work engagement* , and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *Cc*. https://doi.org/10.1002/job.2041

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Thomas, E., Gonzalez-morales, M. G., Steiger-mueller, M., Leader, A., Exchange, M., Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-morales, M. G., & Steiger-mueller, M. (2020). Embodiment Leader – Member Exchange and *Affective organizational commitment* : The Contribution of Supervisor ' s Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*. https://doi.org/10.1037/a0020858

Eshete, S. K., Debela, K. L., & Kebede, T. A. (2025). Social Sciences & Humanities Open *Inclusive leadership* and employees ' workplace performance : The mediating role of employee engagement in five-star hotels in Addis. *Social Science & Humanities Open*, *12*(July). https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101940

Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022). Workplace Incivility and *Work engagement* : The Chain Mediating Effects of Perceived Insider Status , *Affective organizational commitment* and Organizational Identification. *Current Psychology*, 1809–1820. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00699-z

Hagen, T., Bogaerts, S., & Caluw, E. De. (2025). Acta Psychologica Mediation effects of job satisfaction in the relationships between job characteristics and the outcomes burnout and *work engagement* among Dutch judges. *Acta Psychologica*, *259*(December 2024), 1–8. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105401

Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2019). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, *109*(August 2019), 101–110. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069

Ilyas, U., Sohail, A., Ashraf, A., & Rehman, A. (2024). *The Influence of Inclusive leadership on Employee Work engagement : Examining the Mediating Path of Job Satisfaction*. *7*, 1746–1758. https://doi.org/10.59670/ml.v2iS7.9190

Kmieciak, R. (2021). Co-worker support , voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists : the mediating role of *affective organizational commitment*. *Baltic Journal of Managementl*, *17*(3), 375–391. https://doi.org/10.1108/BJM-03-2021-0085

Lei, S., Zhang, Y., & Cheah, K. S. L. (2023). Heliyon Mediation of work-family support and affective commitment between family supportive supervisor Behaviour and workplace deviance. *Heliyon*, *9*(11), e21509. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21509

Luísa, A., Pinto, S., Maria, C., Carvalho, S. De, Alexandra, S., Oliveira, D. S., Karina, A., & Fernandes, S. (2025). The role of emotional labor in occupational identity and *work engagement* among Portuguese firefighters : implications for crisis management. *Global Health Journal*, *9*(4), 337–343. https://doi.org/10.1016/j.glohj.2025.12.005

Ly, B. (2024). Asia Paci fi c Management Review 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

Mollah, A., Masud, A. Al, & Chowdhury, S. (2024). Heliyon How does digital leadership boost competitive performance ? The role of digital culture , affective commitment , and strategic agility. *Heliyon*, *10*(December), 1–14. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40839

Nishii, L., & Leroy, H. (2022). *EUR Research Information Portal A Multi-Level Framework of Inclusive leadership in Organizations*. *Cc*. https://doi.org/10.1177/10596011221111505

Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters *work engagement* : the role of perceived organizational support and *affective organizational commitment*. *Social Responsibility Journal*, *20*(2), 326–343. https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442

Ping Bao, Zengrui Xiao, Gongmin Bao, N. N. (2021). *Inclusive leadership* and employee *work engagement* : A moderated mediation model *Inclusive leadership* and employee *work engagement* : a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*. https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219

Purwoasih, E., & Nugrohoseno, D. (2024). *Jurnal Ilmu Manajemen Inclusive leadership : memperkuat employee work engagement dan affective organizational commitment di perusahaan furnitur*. *12*, 989–1005. https://doi.org/10.26740/jim.v12n4.p989-1005

Putri, D. N. (2023). Pengaruh perceived organizational support terhadap *work engagement*: peran mediasi affective commitment dan moderasi co-worker support. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *11*, 368–383. https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p368-376

Siyal, S. (2023). *Inclusive leadership* and *work engagement* : Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, *June 2023*. https://doi.org/10.1111/beer.12556

Sokro, E., Obuobisa-darko, T., Delali, O., & Zungbey, D. (2023). Social Sciences & Humanities Open Enhancing organizational development : The role of green empowerment and participation and *inclusive leadership* after COVID-19 pandemic. *Social Sciences & Humanities Open*, *8*(1), 100756. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100756

Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of "AKHLAK" corporate culture and affective commitment on the effect of *inclusive leadership* on employee performance. *Sustainable Futures*, *6*(July), 100138. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138

Toth, I., & Hein, S. (2021). Passionate and engaged ? Passion for inventing and *work engagement* in different knowledge work contexts. *International Journal of Entrepreneurial Behavior &*

Research, *27*(9), 1–25. https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2020-0632

Vladi, N., & Maleti, D. (2021). Determinants of Innovation Capability : An Exploratory Study of *Inclusive leadership* and *Work engagement*. *Quality Innovation Prosperity*, *1745*, 130–152. https://doi.org/10.12776/QIP.V25I2.1596

Widhiarso, W. (2020). *KATEG: Program Bantu Analisis Kategorisasi Skor*. Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mda, Yogyakarta.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2019). Author ' s personal copy Reciprocal relationships between job resources , personal resources , and *work engagement* Author ' s personal copy. *Journal of Vocational Behavior*, *74*, 235–244. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.003

Zaman, D. K., Siddiquei, D. A. N., Badar, D. K., & Qureshi, M. A. R. (2024). The stress-inducing potential of *inclusive leadership*: Does resilience help? *International Journal of Project Management*, *42*(7), 102650. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102650