



DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran *Work Engagement* dalam Memediasi *Inclusive Leadership* dan *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Cilacap

Reva Ananda Putri¹, Alfato Yusnar Kharimasyah²

¹Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia, revaananda2026@gmail.com

²Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia,
Alfatoyusnarkharimasyah@ump.ac.id²

Corresponding Author: Alfatoyusnarkharimasyah@ump.ac.id²

Abstract: *The purpose of this research is to examine the relationship between inclusive leadership, work-life balance, and employee performance at the National Land Agency of Cilacap Regency via the medium of job engagement. A quantitative technique was applied in the research, which used a saturated sample of 104 workers. Questionnaires were used to gather data, which was then processed using SmartPLS. There was a favourable and statistically significant relationship between inclusive leadership and employee engagement and performance on the job. Although it did not have a direct impact on productivity, quality of life at work did boost involvement in the workplace. Employees' productivity went up when they were enthusiastic about their work. Furthermore, whereas work engagement might mediate the impact of quality of work life on employee performance, it could not mediate the effect of inclusive leadership on employee performance. Good job engagement is associated with higher employee performance, according to these results.*

Keyword: *Inclusive Leadership, Quality of Work Life, Work Engagement, Employee Performance.*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kepemimpinan inklusif, keseimbangan kehidupan kerja, dan kinerja karyawan di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Cilacap melalui media keterlibatan kerja. Teknik kuantitatif diterapkan dalam penelitian ini, yang menggunakan sampel jenuh sebanyak 104 pekerja. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data, yang kemudian diolah menggunakan SmartPLS. Terdapat hubungan yang menguntungkan dan signifikan secara statistik antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan serta kinerja karyawan di tempat kerja. Meskipun tidak berdampak langsung pada produktivitas, kualitas kehidupan kerja memang meningkatkan keterlibatan di tempat kerja. Produktivitas karyawan meningkat ketika mereka antusias terhadap pekerjaan mereka. Lebih lanjut, meskipun keterlibatan kerja dapat memediasi dampak kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan, hal itu tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan kerja yang baik dikaitkan dengan kinerja karyawan yang lebih tinggi, menurut hasil ini.

Kata Kunci: *Inclusive Leadership, Quality of Work Life, Work Engagement*, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya agraria, terutama tanah, punya peran yang sangat strategis dalam pembangunan nasional karena berkaitan erat dengan kesejahteraan masyarakat (Ramadhan et al., 2024; Till, 2022). Ketentuan tersebut selanjutnya dikuatkan oleh Undang-Undang Pokok Agraria Nomor 5 Tahun 1960, yang berfungsi sebagai landasan, menguasai, dan memanfaatkan tanah di Indonesia (UU No. 5 Tahun 1960). Untuk itu, pengelolaan tanah yang baik butuh aturan yang jelas dan cara pelaksanaan yang terbuka supaya sumber daya agraria bisa dibagi dengan adil dan konflik soal pemanfaatan tanah bisa dihindari demi kepentingan bersama (Sopian & Fardani, 2023). Sampai tahun 2024, program PTSL berhasil mencatat sekitar 120,9 juta bidang tanah dari total target nasional sebesar 126 juta bidang (ATR/BPN, 2024). Hal ini menyebabkan sebuah problematika di mana volume layanan dalam lembaga agraria mencapai 8 juta layanan konsumen yang ditangani dalam satu tahun (Kementerian ATR/BPN, 2024) alhasil dapat menyebabkan pegawai merangkap berbagai tugas di luar tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) dan menurunkan fokus dalam bekerja (Angkat et al., 2024; Novasani & Ngizudin, 2022). Fenomena tersebut berpotensi memperberat target pencapaian kinerja pegawai, terutama karena adanya penambahan tugas di luar standar yang tidak selalu diimbangi dengan ketersediaan sumber daya manusia serta kapasitas pegawai yang memadai (Dotulong et al., 2025; Nurhidayat et al., 2025).

Kualitas pekerjaan karyawan, kuantitas tugas yang diselesaikan, ketepatan waktu kerja, efisiensi operasional, dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri merupakan indikator keberhasilan mereka (Robbins & Judge, 2016). Individu dapat melakukan ini dengan memenuhi kewajiban mereka sesuai dengan norma-norma yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kepemimpinan, suasana kerja, motivasi karyawan, dan sistem insentif yang telah ditetapkan adalah beberapa elemen organisasi yang memengaruhi kinerja. Menurut (Esisuarni, 2024) hal ini sejalan dengan keyakinan Michael Armstrong (2014) bahwa kinerja dipengaruhi oleh perpaduan karakteristik organisasi dan individu. Elemen-elemen ini meliputi dukungan manajemen, lingkungan kerja yang baik, dan sistem manajemen kinerja yang efektif. Menurut Kuknor & Bhattacharya (2022) dan Zebua et al. (2025) tanggung jawab organisasi dalam manajemen kinerja dapat dipenuhi dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang mendorong lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung.

Gaya kepemimpinan yang memprioritaskan aksesibilitas, transparansi, dan dukungan bagi pekerja dalam lingkungan kerja yang beragam adalah kepemimpinan inklusif, yang merupakan salah satu pendekatan yang dapat diterapkan (Carmeli et al., 2010b; Faizal, 2024). Pemimpin yang inklusif dapat menumbuhkan suasana yang mendorong karyawan untuk berbicara dan berkontribusi, yang pada gilirannya meningkatkan moral dan produktivitas (Putri et al., 2025a; Ramadhan & Wulandari, 2025a; Saadah et al., 2025a). Akan tetapi, pemimpin dengan gaya kepemimpinan inklusif tidak selalu menjadikan karyawan mengoptimalkan kinerjanya (Aksa et al., 2026), hal tersebut bisa terjadi ketika praktik inklusi lebih bersifat simbolik daripada substantif. Seperti dijelaskan oleh Nishii (2013), inklusi baru berdampak positif jika benar-benar menciptakan *climate for inclusion* yakni rasa adil, dihargai, dan dilibatkan secara nyata; tanpa itu, upaya inklusif bisa terasa dangkal bagi karyawan. Keterbukaan dan aksesibilitas seorang pemimpin memang menjadi prioritas, tetapi jika tidak diimbangi dengan kejelasan peran, arah kerja, dan standar kinerja, justru dapat menimbulkan ambiguitas yang menurunkan efektivitas kerja (Carmeli et al., 2010a). Dengan kata lain, kepemimpinan inklusif tidak otomatis meningkatkan kinerja karena dampaknya sangat

bergantung pada bagaimana inklusi itu dijalankan secara konsisten, terarah, dan tetap diseimbangkan dengan kebutuhan organisasi akan struktur dan hasil (Ma & Tang, 2023).

Faktor lain yang berpotensi meningkatkan kinerja karyawan yaitu bagaimana karyawan memandang dan merasakan kondisi lingkungan kerja mereka (Anggraini, 2023) atau memaksimalkan Quality of Work Life (Sihombing, 2024; Wellem, 2023a). Kualitas hidup di tempat kerja, menurut Teori Pertukaran Sosial, adalah cara organisasi menunjukkan penghargaan kepada para pekerjanya, yang kemudian diharapkan menunjukkan penghargaan atas perlakuan organisasi terhadap mereka dengan bertindak positif terhadap pekerjaan mereka (Blau, 1964). Kesejahteraan psikologis dan sosial pekerja, termasuk faktor-faktor seperti stabilitas pekerjaan, kenyamanan, dan keseimbangan kehidupan kerja, semuanya merupakan bagian dari kualitas kehidupan kerja mereka, yang pada gilirannya terkait dengan tuntutan fisik pekerjaan (Nurcahyo, 2024).

Kualitas kehidupan kerja merupakan cerminan keadilan di tempat kerja, peluang untuk pertumbuhan profesional, dan kondisi kerja yang aman (Walton, 1973). Keterlibatan karyawan, peluang kemajuan, jalur komunikasi yang terbuka, kesehatan dan keselamatan kerja, stabilitas keuangan, rasa tujuan dalam pekerjaan seseorang, keterampilan penyelesaian sengketa, dan keamanan kerja adalah semua aspek dari kondisi organisasi yang efektif. Namun, Sebagaimana dinyatakan oleh (Azhari et al., 2022), kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja mereka, yaitu oleh lingkungan kerja yang tidak mendukung. Saya sangat termotivasi dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan saya. Ini membuktikan bahwa QWL (Kualitas Kehidupan Kerja) penting bagi bisnis karena membantu membangun suasana kerja yang positif dan sistem penghargaan yang fungsional (Riskawati et al., 2023). Gangguan ini tidak hanya memiliki efek yang jelas pada produktivitas di tempat kerja, tetapi juga membantu orang menjadi lebih terlibat secara emosional dan intelektual dalam apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah.

Keterlibatan kerja merupakan komponen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menghubungkan berbagai variabel organisasi termasuk kepemimpinan inklusif dan keseimbangan kehidupan kerja, menurut banyak penelitian (Ajiardani & Anjaningrum, 2022; Jesi & Sentoso, 2023). Menjadi "terlibat" di tempat kerja berarti memiliki keadaan mental yang menyenangkan yang didefinisikan oleh gairah, komitmen, dan investasi emosional dalam pekerjaan seseorang. Sebuah gagasan penting dalam memahami kesejahteraan dan produktivitas karyawan di dalam organisasi adalah keterlibatan kerja, yang memiliki tiga dimensi utama: semangat, pengabdian, dan penyerapan (Schaufeli & Bakker, 2004). Jika kita ingin mengetahui cara memaksimalkan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, kita perlu memahami ide ini dengan baik, bersamaan dengan kepuasan dalam pekerjaan seseorang (Belinda et al., 2021; Mauludin et al., 2025a). Selain itu, ketika pekerja sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung mengambil inisiatif, bekerja lebih keras, dan berkontribusi lebih banyak pada keberhasilan perusahaan (Bashori & Sari, 2022).

Secara teoritis, studi ini dapat memajukan bidang manajemen sumber daya manusia, dan secara praktis, dapat membantu bisnis meningkatkan produktivitas karyawan dengan menjelaskan hubungan antara Kepemimpinan Inklusif, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Keterlibatan Kerja (Dirjo, 2024). Hal ini penting untuk diteliti mengingat beberapa penelitian sebelumnya memperlihatkan *work engagement* dapat menjadi penghubung antara kepemimpinan dan kinerja karyawan (Maatita & Astuti, 2026a) serta antara Quality of Work Life dan kinerja karyawan (Audia et al., 2022; A. Kusuma, 2021a).

Pengaruh *Inclusive Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan yang inklusif menekankan transparansi, kesetaraan, dan pengakuan atas upaya karyawan (Carmeli et al., 2010b). Gaya kepemimpinan inklusif sangat penting untuk meningkatkan moral dan produktivitas di perusahaan (Risidiana et al., 2025). Interaksi sosial merupakan proses pertukaran yang didasarkan pada hubungan timbal balik, di mana perlakuan

positif dari pemimpin akan mendorong karyawan untuk memberikan balasan positif dalam bentuk peningkatan kinerja (Orekoya, 2024). Sejumlah penelitian memperlihatkan kepemimpinan inklusif berimplikasi positif terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan rasa dihargai, keterlibatan, serta motivasi kerja (Damanik, 2023b; Putri et al., 2025b; Ramadhan & Wulandari, 2025b; Saadah et al., 2025b; Tabara, 2023).

H1: Inclusive Leadership berimplikasi positif nyata kepada Kinerja Karyawan

Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Nauli (2023), kehidupan kerja berkualitas tinggi merupakan salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan loyalitas karyawan dan mendorong penggunaan sumber daya yang efisien, yang keduanya mengarah pada peningkatan kinerja di tempat kerja. Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberikan bantuan yang diperlukan dari organisasi mereka (Retnowati, 2023). Hal ini memperjelas korelasi antara peningkatan kualitas hidup pekerja di tempat kerja dan peningkatan produktivitas mereka selanjutnya. (Anisya et al., 2022; Hendrawijaya & Rizal, 2022b; Hidayati et al., 2023; Kurniasari & Dewi, 2023; Wellem, 2023b).

H2: Quality of Work Life berimplikasi positif nyata kepada Kinerja Karyawan

Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Work Engagement

Buchori et al. (2025) menyebutkan inclusive leadership mampu membentuk kepercayaan interpersonal yang dapat mendorong inovasi sekaligus memperkuat *work engagement* karyawan. Temuan tersebut memperlihatkan inclusive leadership punya peran penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan. Kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui hubungan kerja yang positif dan suportif (Fauzan et al., 2024). Interaksi antara pemimpin dan karyawan membentuk hubungan timbal balik, alhasil perlakuan positif dari atasan akan direspons dengan meningkatnya keterlibatan kerja karyawan (Yasin et al., 2023). Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan inklusif tidak hanya menciptakan hubungan kerja yang saling menghargai, tetapi juga memberikan dorongan terhadap peningkatan keterlibatan kerja karyawan (Fatkhurahman, 2023b; Gunawan & Hartati, 2025a).

H3: Inclusive Leadership berimplikasi positif nyata kepada Work Engagement

Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Work Engagement

Baik keterlibatan kerja maupun kualitas hidup di tempat kerja merupakan gagasan yang saling terkait dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) (Rahmayuni & Ratnaningsih, 2018; Kusuma, 2021b). Karyawan lebih berinvestasi dalam pekerjaan mereka ketika mereka memiliki keseimbangan kerja-hidup yang positif (Salsabila & Halida, 2022). Data ini mengungkapkan bahwa pekerja lebih berinvestasi dalam pekerjaan mereka ketika mereka merasakan kualitas hidup yang baik di tempat kerja. Organisasi dan pekerjaannya bekerja sama berdasarkan prinsip timbal balik, di mana karyawan merespons secara positif terhadap perlakuan yang menguntungkan dari organisasi (Kusuma, 2021b). Karyawan lebih berinvestasi dalam pekerjaan mereka ketika mereka memiliki kualitas hidup yang lebih baik di tempat kerja. (Kanten & Sadullah, 2012).

H4: Quality of Work Life berimplikasi positif nyata kepada Work Engagement

Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Hadi (2020) menemukan bahwa ketika pekerja sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung bekerja dengan potensi penuh mereka. Hubungan antara organisasi dan pekerjaannya bersifat timbal balik, di mana karyawan merespons secara positif terhadap perlakuan baik dari organisasi (Sulistiyani, 2022; Mufarrikhah et al., 2020). Menurut (Belinda et al., 2021), ketika pekerja sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka tetap fokus dan termotivasi untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Akibatnya, kinerja mereka meningkat. Pekerja yang antusias dengan apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah lebih cenderung memberikan yang terbaik dalam lingkungan ini. (Mauludin et al., 2025a).

H5: Work Engagement berimplikasi positif nyata kepada Kinerja Karyawan

Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediasi Pada Hubungan *Inclusive Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan inklusif berperan penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan, yaitu kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Cenkci et al., 2020), *Work engagement* ini terbukti menjadi mediator yang menghubungkan kepemimpinan inklusif dengan berbagai *outcome* organisasi, termasuk kinerja karyawan (Bannay et al., 2020; Ilyas et al., 2024a). Sejalan dengan itu, Peter Blau melalui Social Exchange Theory menjelaskan bahwa keterbukaan dan aksesibilitas pemimpin akan mendorong karyawan untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja sebagai bentuk timbal balik (Chen et al., 2020). Dengan demikian, *work engagement* sebagai variabel mediasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara *inclusive leadership* dan kinerja karyawan (Maatita & Astuti, 2026b).

H6: Inclusive Leadership berimplikasi positif nyata kepada Kinerja Karyawan melalui Work Engagement sebagai mediasi

Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediasi Pada Hubungan *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaan mereka melaporkan tingkat kepuasan dan loyalitas pribadi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan metrik keberhasilan organisasi seperti kinerja dan kualitas (Pitaloka & Putri, 2021; Hadi dkk., 2020). Kualitas hidup di tempat kerja berkorelasi positif dengan kinerja karyawan, dan keterlibatan kerja memediasi hubungan ini. (Jasim, 2024). Sejalan dengan itu, Peter Blau melalui Social Exchange Theory menjelaskan bahwa perlakuan positif dari organisasi, seperti peningkatan kualitas kehidupan kerja, akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik melalui peningkatan *work engagement* yang berdampak pada kinerja (Pitoyo & Handayani, 2022). *work engagement* berkorelasi positif dengan kualitas kehidupan kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Jesi & Sentoso, 2023).

H7: Quality Of Work Life berimplikasi positif nyata kepada Kinerja Karyawan melalui Work Engagement sebagai mediasi

METODE

Populasi berjumlah 104 pegawai Dinas Pertanahan Kabupaten Cilacap. Teknik pengambilan untuk sampel menggunakan non-probability sampling berupa sampel jenuh atau sensus (Sugiyono, 2020) pada pegawai Dinas Pertanahan Kabupaten Cilacap. Data dikumpulkan dari penyebaran Google Form dengan skala likert lima point, sebagai sumber data primer. Analisis data menggunakan alat analisis SmartPLS 4.0 (Hair et al., 2019) sebagai bagian dari proses analisis data, kami menguji model luar dan dalam untuk memastikan bahwa semua indikasi ada untuk setiap variabel penelitian. Dengan menggunakan nilai R-squared dan bootstrapping menggunakan statistik T dan nilai P, model luar digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan model dalam menyelidiki hubungan antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

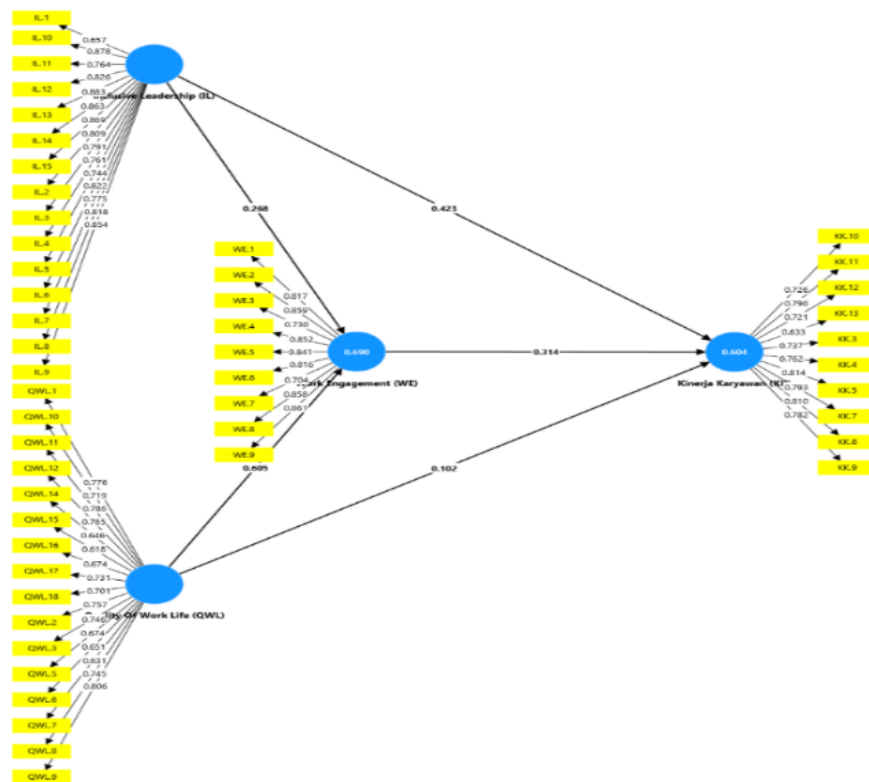
Karakteristik Responden

Berlandaskan hasil pengumpulan data, karakteristik responden memperlihatkan sebagian besar didominasi oleh pegawai laki-laki sebesar 61,54%, pegawai perempuan sebesar 38,46%. Ditinjau dari distribusi usia, kelompok usia 20–30 tahun merupakan yang paling dominan dengan persentase sebesar 42,31%. Selanjutnya, berdasarkan status perkawinan, mayoritas responden berstatus menikah dengan persentase sebesar 86,54%. Berdasarkan status kepegawaian, sebagian besar responden merupakan pegawai PPPK/P3K (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) dengan persentase sebesar 61,54%. Ditinjau dari lama bekerja, responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun menjadi kelompok yang paling dominan, yaitu

sebesar 26,92%. Sementara itu, berdasarkan unit bagian, responden yang berasal dari subbagian tata usaha mendominasi sampel penelitian dengan persentase sebesar 28,85%.

Outer Loading

Seluruh indikator dinyatakan valid berdasarkan uji *outer loading*, ditandai dengan nilai *loading factor* yang berada di atas 0,60. Seluruh indikator dinyatakan valid berdasarkan uji outer loading, yang ditunjukkan oleh nilai loading factor $> 0,60$. Hal ini mencerminkan hubungan yang kuat antara indikator pengukuran dan variabel laten, sekaligus menegaskan pentingnya penggunaan model pengukuran yang tepat dalam penelitian empiris (Zulham et al., 2023). Dari gambar diatas, hasil uji memperlihatkan terdapat beberapa item yaitu KK 1, KK 2, KK 6, QWL 4, QWL 13. Item yang punya nilai outer loading $< 0,6$ dianggap tidak valid, alhasil harus dikeluarkan dan tidak digunakan dalam analisis penelitian ini.



Gambar 1. Output Outer Model

Tabel 1. R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan (KK)	0,604	0,592
Work Engagement (WE)	0,690	0,684

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

R Square digunakan untuk menilai seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam sebuah model penelitian (Ghozali, 2021). Pada Kinerja karyawan, nilai R Square Adalah 0,604, artinya 60,4% variasi dapat dijelaskan oleh variabel independen, sementara 39,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Sedangkan pada Work Engagement, nilai R Square sebesar 0,690 menunjukkan bahwa 69,0% variasi dapat dijelaskan oleh variabel independen, dan 31,0% dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan cukup efektif dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
----------	------------------	-------	-----------------------	----------------------------------

Inclusive Leadership	0.962	0.964	0.966	0.656
Kinerja Karyawan	0.918	0.923	0.931	0.577
Quality Of Work Life	0.937	0.945	0.944	0.513
Work Engagement	0.937	0.940	0.947	0.668

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,7 serta standar reliabilitas dan validitas. Nilai Composite Reliability yang tinggi menandakan konsistensi internal yang baik, sedangkan nilai AVE menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% variasi indikatornya. Dengan begitu, model pengukuran dalam penelitian ini dianggap cukup baik dan siap untuk di analisis lebih lanjut (Ghozali, 2021)

Tabel 3. Direct Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
IL -> KK	0.423	0.423	0.127	3.327	0.001	Berimplikasi
IL -> WE	0.268	0.265	0.129	2.077	0.038	Berimplikasi
QWL -> KK	0.102	0.115	0.118	0.867	0.386	Tidak Berimplikasi
QWL -> WE	0.605	0.609	0.122	4.962	0.000	Berimplikasi
WE -> KK	0.314	0.306	0.120	2.615	0.009	Berimplikasi

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Sebuah hubungan dianggap signifikan bilamana angka p-value < 0,05 dan T-statistic > 1,96 (Hair et al., 2019). Dari hasil pengujian, terlihat bahwa inclusive leadership punya pengaruh positif nyata kepada kinerja karyawan dengan T-statistic 3,327 dan p-value 0,001. Inclusive leadership juga berimplikasi positif nyata kepada work engagement dengan T-statistic 2,077 dan p-value 0,038. Quality of work life memberikan pengaruh positif nyata kepada work engagement, terbukti dari T-statistic 4,962 dan p-value 0,000. Selain itu, work engagement berimplikasi positif nyata kepada kinerja karyawan dengan T-statistic 2,615 dan p-value 0,009. Namun, quality of work life tidak berimplikasi signifikan kepada kinerja karyawan, dengan T-statistic 0,867 dan p-value 0,386.

Tabel 4. Indirect Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
IL -> WE -> KK	0.084	0.079	0.052	1.622	0.105	Tidak Memediasi
QWL -> WE -> KK	0.190	0.187	0.085	2.251	0.024	Memediasi

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Pada pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect), tidak semua hubungan mediasi menunjukkan hasil yang signifikan. Beberapa hubungan tidak berhasil dimediasi secara signifikan, sementara yang lain terbukti memiliki mediasi yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan variabel mediasi tidak selalu memperkuat hubungan antar konstruk, tergantung pada seberapa kuat hubungan langsung dan tidak langsung yang terbentuk (Baron & Kenny, 1986; Hair et al., 2019).

Pengaruh *Inclusive Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama memperlihatkan inclusive leadership berimplikasi positif nyata kepada kinerja karyawan, dengan nilai, alhasil hipotesis pertama diterima. Ketika pemimpin bersikap terbuka, memberikan dukungan, dan menghargai kontribusi karyawan, karyawan cenderung membalas dengan meningkatkan kinerjanya sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan positif yang diterima (Rahmi & Desiana, 2023). Temuan ini sejalan dengan

penelitian sebelumnya yang menyebutkan kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan kinerja karyawan (Reijeng Tabara, 2023; Saadah et al., 2025).

Pengaruh Quality of Work Life terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua memperlihatkan quality of work life tidak berimplikasi langsung terhadap kinerja karyawan (Azhari et al., 2022). Kualitas kehidupan kerja yang baik seharusnya mendorong karyawan untuk membalas melalui peningkatan kinerja. Namun, tidak signifikannya pengaruh langsung dalam penelitian ini memperlihatkan hubungan tersebut cenderung bersifat tidak langsung. Sejalan dengan itu, Kanten & Sadullah, (2012a) juga menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja terlebih dahulu meningkatkan keterikatan kerja, yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini quality of work life tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui peningkatan kondisi psikologis karyawan seperti work engagement sebagai variabel mediasi.

Pengaruh Inclusive Leadership Terhadap Work Engagement

Pengujian direct effect hipotesis ketiga diterima yang menyebutkan kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan (Fatkhurahaman, 2023; Gunawan & Hartati, 2025). Perlakuan positif dari pemimpin mendorong karyawan untuk membalas melalui peningkatan keterlibatan kerja. Sikap terbuka, dukungan, dan keterlibatan yang diberikan pemimpin menciptakan rasa dihargai dan diberdayakan, alhasil meningkatkan work engagement (Ilyas et al., 2024). Hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian (Fatkhurahaman, 2023b; Gunawan & Hartati, 2025a) yang menghasilkan inclusive leadership berimplikasi positif signifikan kepada work engagement.

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Work Engagement

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa alhasil hipotesis keempat dinyatakan diterima. Lingkungan kerja yang nyaman, keseimbangan kerja, serta dukungan organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan (Anindita, 2024). Perlakuan positif organisasi seperti kualitas kehidupan kerja yang baik akan menimbulkan kewajiban timbal balik pada karyawan untuk membalasnya melalui perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan kinerja. Sejalan dengan hal tersebut, Saks (2006) menyebutkan dukungan organisasi akan meningkatkan keterikatan kerja karyawan, alhasil mendorong peningkatan kinerja. Penelitian lain menyatakan makin tinggi kualitas kehidupan kerja karyawan meningkatkan keterikatan kerja (Salsabila & Halida, 2022; Kanten & Sadullah, 2012b).

Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima memperlihatkan alhasil hipotesis kelima dinyatakan diterima. Karyawan yang punya engagement tinggi cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan fokus dalam menuntaskan pekerjaan. (Humairoh & Wardoyo, 2017). Karyawan yang punya work engagement tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik sebagai bentuk balasan atas dukungan dan perlakuan yang positif yang mereka terima dari organisasi. Hal ini memperlihatkan makin tinggi keterikatan kerja karyawan, maka makin tinggi pula kinerja yang dihasilkan (Mauludin et al., 2025b).

Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediasi Pada Hubungan Inclusive Leadership Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis keenam memperlihatkan alhasil hipotesis keenam dinyatakan ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan akibat inclusive leadership tidak terjadi melalui peningkatan work engagement (Fachrurazi et al., 2022). Work engagement berperan sebagai mediasi antara inclusive leadership dan kinerja karyawan, di mana perlakuan inklusifi meningkatkan keterlibatan karyawan yang kemudian mendorong peningkatan kinerja sebagai bentuk timbal balik. Hal ini menunjukkan bahwa work engagement belum mampu memediasi hubungan antara inclusive leadership terhadap kinerja terjadi secara langsung (Fachrurazi, 2022).

Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediasi Pada Hubungan *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketujuh memperlihatkan alhasil hipotesis ketujuh dinyatakan diterima. Temuan dari (Kusuma, 2021) memperlihatkan *quality of work life* berimplikasi langsung terhadap kinerja, dan dapat melalui peningkatan keterikatan kerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik meningkatkan keterlibatan karyawan yang kemudian mendorong peningkatan kinerja sebagai bentuk timbal balik. Hal ini menunjukkan makin baik *quality of work life* yang dirasakan karyawan, maka keterikatan kerja karyawan juga akan meningkat, alhasil berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Jesi & Sentoso, 2023; Kusuma, 2021).

KESIMPULAN

Berlandaskan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* punya pengaruh positif nyata kepada kinerja karyawan serta *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa sikap pemimpin yang terbuka, mendukung, dan menghargai kontribusi karyawan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan sekaligus mendorong peningkatan kinerja. *Quality of work life* juga berimplikasi positif nyata kepada *work engagement*, namun tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan kepada kinerja karyawan. Selain itu, *work engagement* berperan positif nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan, alhasil makin tinggi keterlibatan kerja, makin baik pula kinerjanya. Pada pengujian mediasi, *work engagement* tidak berhasil memediasi hubungan antara *inclusive leadership* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengaruh *inclusive leadership* terhadap kinerja.

Penelitian ini punya beberapa keterbatasan, seperti adanya hubungan mediasi yang tidak signifikan dan cakupan yang masih terbatas pada lingkup regional dengan jumlah populasi kecil. Selain itu, penelitian hanya dilakukan pada satu instansi alhasil hasilnya belum bisa mewakili kondisi organisasi secara lebih luas. Maka itu, disarankan agar penelitian selanjutnya memperluas cakupan hingga tingkat nasional dengan populasi yang lebih besar dan menambah variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan supaya hasil yang diperoleh lebih luas, representatif, dan mampu memberikan pengembangan bagi penelitian selanjutnya.

REFERENSI

- Ajiardani, rr. L. B., & anjaningrum, w. D. (2022). Bagaimana keterlibatan kerja, perilaku kerja inovasi, dan lingkungan kerja fisik menjelaskan kinerja karyawan vosco group? *Jurnal ecogen*, 5(3), 328. <https://doi.org/10.24036/jmpe.v5i3.13379>
- Aksa, a., wahyuni adda, h., kornelius, y., & palawa, m. R. (2026). The role of local culture in the relationship between inclusive leadership and generation z employee performance at pt bank sulteng a r t i c l e i n f o. In *jurnal manajemen motivasi* (vol. 22).
- Alfani, h. (2018a). Analisis pengaruh *quality of work life* (qwl) terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan pt. Bank bri syariah cabang pekanbaru. *Jurnal tabarru' : islamic banking and finance*, 1(1).
- Alfani, h. (2018b). Analisis pengaruh *quality of work life* (qwl) terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan pt. Bank bri syariah cabang pekanbaru. *Jurnal tabarru' : islamic banking and finance*, 1(1).
- Angkat, f. A., istiqamah, n. K., & pratama, s. (2024). Analisis beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di pengadilan agama kabanjahe kelas ii. *Journal of community research and service*, 8(2), 2024.
- Anindita, m. (2024). *Kualitas kehidupan kerja tenaga kesehatan pada organisasi pelayanan kesehatan*. <https://embistek.org/jurnal/index.php/embistekvolume3>
- Anisya, d., muttaqien, z., & dewi, a. S. (2022). *Quality of work life dan self-esteem pada kinerja karyawan. Implementasi manajemen & kewirausahaan*, 2(2), 68–82. <https://doi.org/10.38156/imka.v2i2.132>

- Annas buchori, magister, s., fakultas, m., dan, e., universitas, b., & jakarta, p. (2025). *Ekopedia: jurnal ilmiah ekonomi model penelitian inclusive leadership untuk peningkatan work engagement karyawan dalam efektivitas proses pekerjaan*. <https://doi.org/10.63822/0zerjq43>
- Atr/bpn. (20224). *Lampau target, 120,9 juta bidang tanah berhasil didaftarkan lewat ptsl di 2024*. Realestat.id.
- Audia, j. *, nahrisah, e., & oktaviani, h. (2022). Determination of servant leadership on worker performance mediated by the quality of work-life and moderated by work engagement determinasi servant leadership terhadap worker performance dimediasi quality of work-life dan dimoderasi work engagement abstrak. *Jurnal dinamika manajemen*, 13(1), 30–44. [Http://jdm.unnes.ac.id](http://jdm.unnes.ac.id)
- Azhari, a., yusniar, y., & fer. (2022). *Pengaruh self-efficacy, iklim organisasi, quality of work life terhadap kepuasan dan kinerja karyawan*. 15(1).
- Bahrudi efendi damanik. (2023a). *Dampak gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di institusi pelayanan publik: studi kasus pada kantor badan keluarga berencana kabupaten simalungun*.
- Bahrudi efendi damanik. (2023b). *Dampak gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di institusi pelayanan publik: studi kasus pada kantor badan keluarga berencana kabupaten simalungun*.
- Bannay, d. F., hadi al-thalami, m. J., & al-shammari, a. A. (2020). *The role of inclusive leadership behaviours on innovative workplace behaviour with emphasis on the mediator role of work engagement*. <https://doi.org/10.20944/preprints202009.0157.v1>
- Baron, r. M., & kenny, d. A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations* (vol. 51, number 6). Psychological association, inc.
- Bashori, k., & diah sari, e. Y. (2022). Menakar work engagement karyawan selama pandemi. *Analitika*, 14(1), 22–33. <https://doi.org/10.31289/analitika.v14i1.6029>
- Belinda, d., adziani, l., suhariadi, f., & sugiarti. (2021). Work engagement pada petugas layanan work engagement on service officer. In *philanthropy journal of psychology* (vol. 5). Online. <http://journals.usm.ac.id/index.php/philanthropy329>
- Carmeli, a., reiter-palmon, r., & ziv, e. (2010a). 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>
- Carmeli, a., reiter-palmon, r., & ziv, e. (2010b). 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. (2020). 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>
- Chen, l., lu, f., zhu, x., huang, x., & liu, y. (2020). Inclusive leadership promotes challenge-oriented organizational citizenship behavior through the mediation of work engagement and moderation of organizational innovative atmosphere. *Frontiers in psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560594>
- Dewi anggraini, m. I. N. M. A. P. (2023). Optimalisasi kinerja pegawai: stres kerja dan kualitas kehidupan kerja dengan mediasi kepuasan kerja. *Jurnal ilmiah manajemen dan bisnis*. <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i2.17234>
- Dila rahmayuni, t., & zenita ratnaningsih, i. (2018). *Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan keterikatan kerja pada wartawan tv x jakarta* (vol. 7, number 1).
- Dirjo, a. (2024). *Inclusive leadership towards employee performance in-role and extra-role with work engagement as a mediation* (vol. 1).

- Eli retnowati, d. D. A. R. P. R. S. P. F. I. (2023). *Pengaruh modal psikologis, kualitas kehidupan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai*.
- Endang sulistiyani, y. A. H. A. S. S. (2022). *Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: social exchange theory perspective*.
- Esisuarni, h. A. N. (2024). *Pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan*.
- Fachrurazi, r. D. (2022). *Work engagement dan budaya organisasi pada pt toa bekasi*. [Http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/index](http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/index)
- Fahad aldi rizki sopian, & settingsirland fardani. (2023). Pengembangan geodatabase status kepemilikan lahan permukiman magersari keraton kanoman kota cirebon. *Jurnal riset perencanaan wilayah dan kota*, 75–82. <https://doi.org/10.29313/jrpwk.v3i1.1994>
- Faizal. (2024). *Peran manajemen sdm dalam membangun kepemimpinan yang inklusif dan beragam*.
- Faraniena yunaeni risdiana, sahrul romadhon, & shinta oktafiana. (2025). Peran gaya kepemimpinan dan komunikasi perempuan dalam mendorong kinerja pegawai untuk mewujudkan pembangunan berkelanjutan di kabupaten pamekasan. *Entita: jurnal pendidikan ilmu pengetahuan sosial dan ilmu-ilmu sosial*, 579–598. <https://doi.org/10.19105/ejpis.v1i.19159>
- Fatkhurrahman. (2023a). *Kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja yang inovatif pada aparatur sipil negara: peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi*. 7(2).
- Fatkhurrahman. (2023b). *Kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja yang inovatif pada aparatur sipil negara: peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi (fatkhurrahman)*. 7(2).
- Fauzan, p. R. Y. R. W. (2024). *Kepemimpinan servant leadership dalam meningkatkan loyalitas karyawan*. [Http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh](http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh)
- Ghozali, i. (2021). *Partial least squares: konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.2.9* (3rd ed.). Badan penerbit universitas diponegoro.
- Gunawan, a., & hartati, l. (2025a). Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi multinasional. *Jurnal ekonomi utama*, 4(1), 65–88. <https://doi.org/10.55903/juria.v4i1.243>
- Gunawan, a., & hartati, l. (2025b). Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi multinasional. *Jurnal ekonomi utama*, 4(1), 65–88. <https://doi.org/10.55903/juria.v4i1.243>
- Hadi, p. M. (2020). *Pengaruh perilaku inovatif dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan*.
- Hair, j. F., risher, j. J., sarstedt, m., & ringle, c. M. (2019). When to use and how to report the results of pls-sem. In *European business review* (vol. 31, number 1, pp. 2–24). Emerald group publishing ltd. <https://doi.org/10.1108/eb-11-2018-0203>
- Hair jr. · g. Tomas m. Hult · christian m. Ringle · marko sarstedt · nicholas p. Danks · soumya ray. (n.d.). *Classroom companion: business partial least squares structural equation modeling (pls-sem) using R aaworkbook*. Retrieved <http://www>.
- Hendrawijaya, d., & rizal, a. (2022a). *Pengaruh motivasi kerja dan quality of work life (qwl) terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan*. 7(4).
- Hendrawijaya, d., & rizal, a. (2022b). *Pengaruh motivasi kerja dan quality of work life (qwl) terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan*. 7(4).
- Hidayati, f., nurchayati, n., & riyadi, b. (2023). Peran organizational citizenship behavior dan quality of work life dalam membangun kinerja yang berkelanjutan. *Jesya*, 6(2), 1595–1607. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1186>
- Humairoh, w. (2017). *Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus: perusahaan jasa layanan pelabuhan)*.

- Ilyas, u., sohail, a., ashraf, a., & rehman, a. (2024a). *The influence of inclusive leadership on employee work engagement: examining the mediating path of job satisfaction*. 21(s7), 1746–1758. www.migrationletters.com
- Ilyas, u., sohail, a., ashraf, a., & rehman, a. (2024b). *The influence of inclusive leadership on employee work engagement: examining the mediating path of job satisfaction*. 21(s7), 1746–1758. www.migrationletters.com
- Inayah, k., asriati, a., & marhumi, s. (2026). Pengaruh quality of work life dan motivasi terhadap kinerja karyawan pt.telkom indonesia regional v kawasan timur indonesia makassar. *Riggs: journal of artificial intelligence and digital business*, 5(1), 1531–1545. <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.5851>
- Irvaldani salsabila, f., & nurma halida, a. (2022). *Studi literatur: analisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap keterikatan kerja pada karyawan a literature study: an analysis of the effect of quality of work life on work engagement in employee*. 12(01), 103–112. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n1.p103-112>
- Jasim, f. (2024). *Pengaruh efikasi diri dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi keterikatan karyawan*.
- Jesi, t., & sentoso, a. (2023). Analisis dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai mediasi pada perusahaan freight forwarder kota batam. *Jesya*, 6(1), 102–113. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.899>
- Juli prastyorini, n. W. I. K. M. H. E. K. N. D. P. E. P. D. A. M. (2024). *Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pt anugerah tirta samudra*.
- Juli prastyorini, n. W. I. K. M. H. E. N. D. P. E. P. D. A. M. (2024). *Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pt anugerah tirta samudra*.
- Kanten, s., & sadullah, o. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia - social and behavioral sciences*, 62, 360–366. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.057>
- Kementerian atr/bpn. (2024). *Tertinggi dalam 10 tahun terakhir, layanan pertanahan tahun 2024 capai 8 juta berkas*. Atr/bpn (kantor wilayah kepulauan riau).
- Kuknor, s. C., & bhattacharya, s. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. In *European journal of training and development* (vol. 46, number 9, pp. 771–797). Emerald publishing. <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2019-0132>
- Kurniasari, c. A., & dewi, y. E. P. (2023). The effect of work-life balance and quality of work life on employee performance with gender as a moderating variable. *Jurnal pamator : jurnal ilmiah universitas trunojoyo*, 16(2), 231–246. <https://doi.org/10.21107/pamator.v16i2.19637>
- Kusuma, a. (2021a). The role of employee engagement mediates the influence of quality of work life on employee performance. *Jurnal manajemen*, 12(2), 132. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i2.4321>
- Kusuma, a. (2021b). The role of employee engagement mediates the influence of quality of work life on employee performance. *Jurnal manajemen*, 12(2), 132. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i2.4321>
- Kusuma, a. (2021c). The role of employee engagement mediates the influence of quality of work life on employee performance. *Jurnal manajemen*, 12(2), 132. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i2.4321>
- Kusuma, r. (2021). The role of employee engagement mediates the influence of quality of work life on employee performance. *Jurnal manajemen*, 12(2), 132. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i2.4321>
- Ma, q., & tang, n. (2023). Too much of a good thing: the curvilinear relation between inclusive leadership and team innovative behaviors. *Asia pacific journal of management*, 40(3), 929–952.

- Maatita, r. S. R., & astuti, r. J. (2026a). The effect of inclusive leadership on employee performance mediated through innovative behavior and work engagement. *Jurnal ilmiah manajemen kesatuan*, 14(1), 1271–1282. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i1.5030>
- Maatita, r. S. R., & astuti, r. J. (2026b). The effect of inclusive leadership on employee performance mediated through innovative behavior and work engagement. *Jurnal ilmiah manajemen kesatuan*, 14(1), 1271–1282. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i1.5030>
- Matias trivonius reinaldo, emanuel wellem, & paulus juru. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan quality of work life (qwl) terhadap kinerja karyawan ksp kopdit suru pudi koting kabupaten sikka. *Journal of management and creative business*, 2(3), 92–115. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2727>
- Mauludin, h., liana, y., & kurnia, n. (2025a). Pengaruh kepemimpinan dan rasa kebersamaan terhadap kinerja pegawai: keterlibatan karyawan sebagai mediasi. *Jurnal samudra ekonomi dan bisnis*, 17(1), 147–160. <https://doi.org/10.33059/jseb.v17i1.12812>
- Mauludin, h., liana, y., & kurnia, n. (2025b). Pengaruh kepemimpinan dan rasa kebersamaan terhadap kinerja pegawai: keterlibatan karyawan sebagai mediasi. *Jurnal samudra ekonomi dan bisnis*, 17(1), 147–160. <https://doi.org/10.33059/jseb.v17i1.12812>
- Michael armstrong. (2014). *Armstrong's handbook of performance*.
- Mufarrikhah, j. L., yuniardi, m. S., & syakarofath, n. A. (2020). Peran perceived organizational support terhadap work engagement karyawan. *Gadjah mada journal of psychology (gamajop)*, 6(2). <https://doi.org/10.22146/gamajop.56396>
- Natasha krisheila nauli. (2023). *Jmbk_natasha_mohammad_838-847*.
- Nishii, I. 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>
- Novasani, r. J., & ngizudin, r. (2022). Pengukuran beban kerja pada pegawai kampus menggunakan cardiovascular load dan nasa-tlx. In *jurnal teknik industri* (vol. 8, number 2).
- Nurchahyo, s. A. (2024). Peningkatan innovative work behavior melalui quality of work life dan pengembangan karier sebagai variabel mediasi. In *januari* (vol. 25, number 1).
- Nurhidayat, a., rusdianti, e., & santoso, d. (2025). Pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal riset ekonomi dan bisnis*, 18(2), 207–225. <https://doi.org/10.26623/jreb.v18i2.12728>
- Orekoya, i. O. (2024). Inclusive leadership and team climate: the role of team power distance and trust in leadership. *Leadership and organization development journal*, 45(1), 94–115. <https://doi.org/10.1108/lodj-03-2023-0142>
- Pitoyo, d. J., & handayani, w. P. P. (2022). Pengaruh work life balance dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal studi manajemen dan bisnis*, 9(2), 152–159. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v9i2.17794>
- Priyono, a. A. (2020). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. 3(1), 31–42. <https://doi.org/10.54069/attadrib.v3i1.111>
- Putri, r. I., zain, e., & marhamah, s. (2025a). Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada tct teknik. *Journal of accounting, management, and economics research (jamer)*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.33476/jamer.v4i1.110>
- Putri, r. I., zain, e., & marhamah, s. (2025b). Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada tct teknik. *Journal of accounting, management, and economics research (jamer)*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.33476/jamer.v4i1.110>
- Putri, r. I., zain, e., & marhamah, s. (2025c). Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada

- tct teknik. *Journal of accounting, management, and economics research (jamer)*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.33476/jamer.v4i1.110>
- Rahmi, a. K., & desiana, p. M. (2023). Linking inclusive leadership, workplace spirituality, and innovative work behaviour to job performance: an empirical study in public sector. *Jurnal manajemen teori dan terapan| journal of theory and applied management*, 16(3), 437–453. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i3.50976>
- Ramadhan, a. F., hafiz, a., nabila, a. N., ronggur, a., & dewinta, c. (2024). Analisis dinamika keadilan lingkungan dan pengelolaan sumber daya alam: studi kasus pencapaian hak tanah masyarakat desa wadas terhadap rencana pembangunan bendungan bener. *Jurnal hukum, politik dan ilmu sosial*, 3(2), 331–351. <https://doi.org/10.55606/jhps.v3i2.3825>
- Ramadhan, r., & wulandari, f. (2025a). Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan dengan perilaku inovatif karyawan sebagai variabel mediasi. *Jurnal ekuilnomi*, 7(2), 346–356. <https://doi.org/10.36985/0p5t1708>
- Ramadhan, r., & wulandari, f. (2025b). Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan dengan perilaku inovatif karyawan sebagai variabel mediasi. *Jurnal ekuilnomi*, 7(2), 346–356. <https://doi.org/10.36985/0p5t1708>
- Ramadhan, r., & wulandari, f. (2025c). Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan dengan perilaku inovatif karyawan sebagai variabel mediasi. *Jurnal ekuilnomi*, 7(2), 346–356. <https://doi.org/10.36985/0p5t1708>
- Reijeng tabara. (2023a). *Inclusive leadership and employee performance in religious offices* (vol. 6, number 1).
- Reijeng tabara. (2023b). *Inclusive leadership and employee performance in religious offices* (vol. 6, number 1).
- Ririsma sihombing, r. M. C. F. (2024). *Pengaruh quality of work life terhadap kinerja karyawan wanita milenial dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi*.
- Riskawati; muhammad kasran; suparni sampetan. (2023). *Pengaruh quality of work life dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*. 7(1), 2023.
- Saadah, l. K., aspiranti, t., & respati, t. (2025a). The influence of inclusive leadership and organizational commitment on employee performance (a study of employees at haji syaiful anwar general hospital, subang). *International journal of multidisciplinary research and growth evaluation*, 6(4), 1222–1230. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2025.6.4.1222-1230>
- Saadah, l. K., aspiranti, t., & respati, t. (2025b). The influence of inclusive leadership and organizational commitment on employee performance (a study of employees at haji syaiful anwar general hospital, subang). *International journal of multidisciplinary research and growth evaluation*, 6(4), 1222–1230. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2025.6.4.1222-1230>
- Saadah, l. K., aspiranti, t., & respati, t. (2025c). The influence of inclusive leadership and organizational commitment on employee performance (a study of employees at haji syaiful anwar general hospital, subang). *International journal of multidisciplinary research and growth evaluation*, 6(4), 1222–1230. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2025.6.4.1222-1230>
- Saks, a. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- 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>
- Stephen p. Robbins dan timothy a. Judge. (2016). *Organizational behavior*.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d* (2nd ed.). Alfabeta.
- Tabara, r. (2023). *Inclusive leadership and employee performance in religious offices* (vol. 6, number 1).

- Till, e. R. (2022). Agriculture for economic development in africa: evidence from ethiopia. In *agriculture for economic development in africa: evidence from ethiopia*. Springer international publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-07901-6>
- Undang-undang nomor 5 tahun 1960 tentang peraturan dasar pokok-pokok agraria, pub. L. 5, lembaran negara ri (1960).
- Walton, r. E., & management, s. (1973). Quality of working life: what is it? In *review* (vol. 15).
- Wellem, i. (2023a). *Pengaruh quality of work life terhadap kinerja pegawai dengan job burnout sebagai variabel moderasi*. 3(2), 190–198. [Http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamikapage190](http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamikapage190)
- Wellem, i. (2023b). *Pengaruh quality of work life terhadap kinerja pegawai dengan job burnout sebagai variabel moderasi*. 3(2), 190–198. [Http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamikapage190](http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamikapage190)
- Wiley, j. (1964). *Exchange and power in social life*.
- Yasin, r., jan, g., huseynova, a., & atif, m. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management decision*, 61(3), 589–609. <https://doi.org/10.1108/md-07-2021-0925>
- Zebua, l. M., waruwu, e., lase, d., harefa, i., & telaumbanua, e. (2025). Management perspective: jurnal penelitian manajemen peran gaya kepemimpinan transformasional dalam perencanaan sumber daya manusia pada fakultas ekonomi universitas nias. *Original article management perspective*, 2(1), 37–52. <https://doi.org/10.62138/management.v2i1.xx>
- Zulham, lubis, z., zarlis, m., & aulia, m. R. (2023). Performance analysis of oil palm companies based on barcode system through fit viability approach: long work as a moderator variable. *Aptisi transactions on technopreneurship*, 5(1), 40–52. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1.288>