



Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Dimediasi oleh Kepercayaan Organisasional di PT. Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta

Maria Asumta Rambu Maramba Nahu¹, Ignatius Soni Kurniawan^{2*}, Nala Tri Kusuma³

¹Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia, mariaasumta69@gmail.com

²Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia, soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

³Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia, nala.kusuma@ustjogja.ac.id

*Corresponding Author: soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

Abstract: The phenomenon of difficulty in retaining high-performing employees reflects the need for a leadership style that fosters trust, enhances job satisfaction, and strengthens organizational commitment. Inclusive leadership is considered relevant as it involves employees in the decision-making process, listens to their input, and creates an open work environment. The population in this study comprises all employees at PT Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta. Data collection involved 50 respondents, and the data was analyzed using SmartPLS. The results indicate that inclusive leadership has a significant positive influence on the level of organizational trust. Furthermore, inclusive leadership exerts a significant positive influence on job satisfaction, both directly and through organizational trust as a mediator bridging the relationship. Although inclusive leadership does not have a direct effect on organizational commitment, the indirect effect through organizational commitment proved to be strong. Organizational commitment was also proven to have a positive influence on job satisfaction. These findings confirm that the implementation of inclusive leadership, demonstrated through employee participation in decision-making, leader openness to feedback, and the creation of a supportive work environment, can strengthen employee trust and job satisfaction. Thus, inclusive leadership can be an effective strategy for reducing employee turnover rates and optimizing human resource management.

Keywords: Inclusive Leadership, Job Satisfaction, Organizational Trust, Organizational Commitment

Abstrak: Fenomena kesulitan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi mencerminkan kebutuhan akan gaya kepemimpinan yang menumbuhkan kepercayaan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat komitmen organisasi. Kepemimpinan inklusif dianggap relevan karena melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, mendengarkan masukan mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka. Populasi dalam penelitian ini mencakup semua karyawan di PT Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta. Pengumpulan data melibatkan 50 responden, yang kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif yang

signifikan terhadap tingkat kepercayaan pada organisasi. Tidak hanya itu, kepemimpinan inklusif juga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, secara langsung maupun melalui kepercayaan organisasi sebagai mediator yang menjembatani hubungan tersebut. Meskipun kepemimpinan inklusif tidak memiliki efek langsung pada komitmen organisasi, efek tidak langsung melalui komitmen organisasi terbukti kuat. Komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa penerapan kepemimpinan inklusif, yang ditunjukkan melalui partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, keterbukaan pemimpin terhadap masukan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, dapat memperkuat kepercayaan karyawan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif dapat menjadi strategi yang efektif dalam mengurangi tingkat keluar masuk karyawan dan mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia.

Kata Kunci: Kepemimpinan Inklusif, Kepuasan Kerja, Kepercayaan Organisasional, Komitmen Organisasional

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang timbul akibat berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaan, baik dalam bentuk perasaan positif maupun negatif. Perasaan tersebut mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, yang muncul dari adanya keseimbangan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan (Setiagraha *et al.*, 2024). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif individu terhadap tugas yang dijalankannya, yang berasal dari bagaimana seseorang menilai berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut, termasuk tingkat kompensasi yang diterima, hubungan interpersonal dengan rekan kerja dan atasan, kondisi lingkungan kerja, serta kesempatan yang tersedia untuk pertumbuhan dan kemajuan karier (Pranitasari & Saputri, 2022).

Komitmen organisasional merupakan suatu proses ketika karyawan merasakan keterlibatan dalam keberhasilan serta kesejahteraan organisasi, yang tercermin melalui sikap dan perilaku loyal sebagai wujud dedikasi mereka terhadap organisasi (Jahroni *et al.*, 2021). Komitmen organisasional adalah keterikatan emosional yang mendalam dari individu terhadap sasaran dan prinsip organisasi, serta kesiapan mereka untuk berkontribusi dalam mencapainya. Tingkat komitmen yang tinggi mampu mendorong kerja sama dan membangun lingkungan kerja yang positif (Tsani & Nurleli, 2021).

Kepercayaan organisasional merupakan keyakinan anggota bahwa setiap upaya yang dilakukan organisasi dalam mencapai tujuan akan pada akhirnya memberikan manfaat bagi mereka (Heriyanto, 2023). Kepercayaan organisasional adalah keyakinan bahwa seseorang atau organisasional akan selalu berkomitmen dan bertindak dengan jujur memenuhi janji mereka, tanpa mencoba memanfaatkan orang lain meskipun ada kesempatan (Kuswati *et al.*, 2020).

Kepemimpinan inklusif adalah seorang pemimpin yang berusaha untuk mengambil posisi sejajar dengan orang lain atau kelompok, dengan tujuan memahami perspektif dan pengalaman mereka dalam menyelesaikan masalah (Andani & Wibawa, 2022). Pemimpin yang inklusif dapat mendorong semangat dan menghasilkan karyawan yang berpikiran bisnis sehingga dapat menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan didengar. (Aslan *et al.*, 2020).

Faktor-faktor tersebut juga relevan untuk dianalisis dalam konteks organisasional di perusahaan seperti di PT Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta, yang menghadapi tantangan unik dalam penerapan nilai organisasional. Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan di PT Sahasrabhanu Cipta Karya (SBC) Yogyakarta, ditemukan fenomena bahwa beberapa karyawan dengan kinerja baik memilih untuk meninggalkan perusahaan. Kondisi ini diduga berkaitan

dengan kurangnya kepercayaan karyawan terhadap organisasi serta rendahnya komitmen karyawan. Sehingga, Perusahaan perlu mengoptimalkan strategi retensi karyawan untuk membangun lingkungan kerja yang lebih kondusif serta meningkatkan kepercayaan dan komitmen mereka. Penelitian ini esensial dilaksanakan guna menyediakan wawasan mengenai peran kepemimpinan inklusif yang dimediasi oleh kepercayaan organisasional dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen terhadap organisasi, studi ini penting untuk menggali pemahaman mengenai peran kepemimpinan inklusif yang dimediasi oleh kepercayaan organisasional dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional. sehingga mengatasi masalah pergantian yang tinggi. Literatur menyatakan bahwa kepuasan dalam bekerja membuat karyawan semangat, disiplin, dan bisa berprestasi, sehingga mereka bisa membantu perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan (Prasetyo & Marlina, 2019). Komitmen organisasional merupakan seberapa jauh karyawan meyakini dan menerima tujuan organisasi serta memiliki niat untuk bertahan tanpa ada niat meninggalkan perusahaan (Astuti, 2022).

Ditemukan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja. Terdapat studi yang mengungkap bahwa kepemimpinan inklusif tidak hanya memperkuat keterikatan kerja, tetapi juga berkontribusi langsung pada peningkatan kepuasan kerja karyawan (Aslan *et al.*, 2020). Namun, ada studi yang melaporkan bahwa meskipun banyak temuan menunjukkan kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan hak psikologis dan rasa syukur bawahannya yang berdampak positif pada perilaku kerja mereka, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat terjadi karena munculnya ekspektasi yang tidak realistik atau ketidakjelasan tanggung jawab yang justru berpotensi mengurangi kepuasan kerja karyawan (Oh *et al.*, 2023). Ketidakselarasan temuan penelitian sebelumnya mengindikasikan pentingnya dilakukan kajian lebih lanjut terkait dampak kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan mediasi kepercayaan organisasional. Kajian ini bertujuan untuk meneliti kembali faktor-faktor tersebut dalam konteks berbeda, yaitu pada PT Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta. Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur akademik.

METODE

Studi ini menggunakan metode kuantitatif melalui pendekatan survei. Pemilihan pendekatan tersebut didasarkan pada kesesuaianya dengan tujuan penelitian, yaitu menguji hipotesis yang telah ditetapkan serta memperoleh data yang dapat dianalisis secara statistik. Penelitian dilakukan di PT Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta pada bulan Mei 2025, dengan fokus untuk menganalisis hubungan antara studi kepemimpinan inklusif, kepercayaan organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Populasi dalam studi ini mencakup semua pegawai di PT Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta, yang berjumlah responden sebanyak 50 orang, mengingat populasi yang tergolong kecil, yakni hanya 50 karyawan, maka seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian dengan metode pengambilan secara sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disebarluaskan melalui bagian informasi di PT Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta secara *accidental sampling* artinya kuisioner diisi oleh responden yang kebetulan bersedia berpartisipasi mengisi kuisioner. Metode ini digunakan karena pengumpulan data dilakukan pada jam kerja sehingga hanya pegawai yang sedang memiliki waktu luang yang dapat berpartisipasi tanpa mengganggu aktivitas pekerjaan mereka. Metode ini tetap menjaga representasi yang memadai dari pegawai di organisasional tersebut, Dengan demikian, data yang terkumpul mampu memberikan gambaran yang relevan serta mendukung pencapaian tujuan penelitian. Pada penelitian ini untuk tahapan analisisnya menggunakan SmartPLS analisis data dilakukan dalam dua tahap utama yaitu tahap pertama *outer model* yang terdiri dari uji validitas konvergen, uji validitas

diskriminan, uji reliabilitas, selanjutnya untuk pengujian tahap kedua *inner model* yaitu uji hipotesis. Instrumen kuesioner disusun menggunakan skala Likert 1 sampai 5, di mana nilai 1 merepresentasikan jawaban sangat tidak setuju dan nilai 5 menunjukkan jawaban sangat setuju. Kuesioner ini digunakan untuk mengukur empat variabel utama dalam penelitian, yaitu kepemimpinan inklusif, kepercayaan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Kepemimpinan inklusif diukur dengan enam pertanyaan berdasarkan (Oh *et al.*, 2023), misalnya “Supervisor saya terbuka untuk mendengar ide-ide baru”. Kepercayaan organisasional diukur melalui empat butir pertanyaan (Oh *et al.*, 2023), misalnya “Saya sangat percaya pada organisasional ini”. Kepuasan kerja dinilai melalui tiga butir pertanyaan (Oh *et al.*, 2023), misalnya “Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya”. Komitmen organisasional diukur dengan empat item pertanyaan (Oh *et al.*, 2023), misalnya, “Saya merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasional saya. Kuesioner lengkap dapat ditemukan pada lampiran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Respon

Responden dikategorikan berdasar pada jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir. Pada Tabel 1 responden dalam studi yang peneliti yang dilakukan mencakup laki-laki serta perempuan, dengan banyaknya perempuan lebih mendominasi dibanding laki-laki. Responden dicirikan dominan berusia 31-40. Tingkat pendidikan bervariasi, namun didominasi SMA/sederajat.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Ket.	Jumlah	Presentase
Jenis kelamin	Laki-Laki	21	42.0%
	Perempuan	29	58.0%
Umur	20-30 th	17	34.0%
	31-40 th	19	38.0%
	41-50 th	12	24.0%
	>50 th	2	4.0%
Pendidikan terakhir	SMP	3	6.0%
	SMA	40	80.0%
	D1/D2/D3/D4	1	2.0%
	S1/S2/S3	6	12.0%
Total		50	100%

Sumber: data primer diolah 2025

Uji Kualitas Data

Tabel 2 menyajikan hasil pengujian validitas dengan *outer loading* digunakan untuk menilai sejauh mana setiap indikator pada satu variabel dapat merepresentasikan konstruk laten yang menjadi ukurannya. Suatu indikator dikatakan valid apabila nilai *outer loading*-nya melebihi 0.70. Diperoleh nilai kepemimpinan inklusif adalah 0.884 – 0.931, nilai kepercayaan organisasional 0.895 – 0.948, kepuasan kerja 0.730 – 0.958, komitmen organisasional 0.881 – 0.891, dan uji validitas *konvergen* menggunakan nilai *AVE* dari Tabel 2 yaitu kepemimpinan inklusif (0.820), kepercayaan organisasional (0.859), kepuasan kerja (0.788), komitmen organisasional (0.815), artinya semua indikator lolos.

Tabel 2. Outer loading

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Kode Item</i>	<i>Outer Loading</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
KI	0.956	0.958	0.965	KI1	0.884	0.820
				KI2	0.931	
				KI3	0.921	
				KI4	0.900	
				KI5	0.884	
				KI6	0.914	
KO	0.945	0.945	0.960	KO1	0.948	0.859
				KO2	0.945	
				KO3	0.917	
				KO4	0.895	
KK	0.861	0.912	0.916	KK1	0.730	0.788
				KK2	0.955	
				KK3	0.958	
KNO	0.886	0.895	0.929	KNO1	0.891	0.815
				KNO2	0.934	
				KNO3	0.881	

Keterangan:

KI = Kepemimpinan Inklusif;

KO = Kepercayaan Organisasi;

KK = Kepuasan Kerja;

KNO = Komitmen Organisasional

Sumber: data primer diolah 2025

Path Coefficients

Temuan dari pengujian hipotesis, dilihat dari uji koefisien jalur (Tabel 3), menunjukkan *STDEV* 0.040, *T-statistics* 21.736, dan nilai *P-values* 0.000 pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, artinya, kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan organisasional. Hipotesis yang kedua menunjukkan *STDEV* 0.158, *T-statistics* 3.075, dan nilai *P-values* 0.002 pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, sehingga kepercayaan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang ketiga *STDEV* 0.156, *T-statistics* 2.776, dan nilai *P-values* 0.006 pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang keempat menunjukkan *STDEV* 0.172, *T-statistics* 3.620, dan nilai *P-values* 0.000, pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, sehingga kepercayaan organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hipotesis yang kelima menunjukkan *STDEV* 0.232, *T-statistics* 1.022, dan nilai *P-values* 0.307, pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan inklusif tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Hipotesis yang keenam *STDEV* 0.135, *T-statistics* 3.146, dan nilai *P-values* 0.002, yang berarti kepercayaan organisasional memediasi kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja, hipotesis ketujuh *STDEV* 0.149, *T-statistics* 3.660, dan nilai *P-values* 0.000, pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, artinya kepercayaan organisasional memediasai kepemimpinan inklusif terhadap komitmen organisasional.

Tabel 3. Path Coefficients

		<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
H ₁	KI-> KO	0.875	0.876	0.040	21.736	0.000
H ₂	KO->KK	0.485	0.484	0.158	3.075	0.002
H ₃	KI-> KK	0.434	0.437	0.156	2.776	0.006
H ₄	KO->KNO	0.624	0.615	0.172	3.620	0.000
H ₅	KI->KNO	0.238	0.248	0.232	1.022	0.307
H ₅	KI->KO -> KK	0.424	0.422	0.135	3.146	0.002
H ₆	KI->KO-> KNO	0.546	0.537	0.149	3.660	0.000

Keterangan:

KI = Kepemimpinan Inklusif;

KO = Kepercayaan Organisasi;

KK = Kepuasan Kerja;

KNO = Komitmen Organisasional.

Sumber: data primer diolah 2025

Coefficient Of Determination

Tabel 4 menunjukkan nilai *Adj. R²* yang diperoleh untuk kepercayaan organisasional yaitu sebesar 0.760, ini menunjukkan bahwa 76% kepercayaan organisasional dapat dijelaskan kepemimpinan inklusif. Nilai *Adj. R²* untuk kepuasan kerja yaitu sebesar 0,783, menunjukkan bahwa 0,783% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan inklusif dan kepercayaan organisasional. Nilai *Adj. R²* untuk komitmen organisasional yaitu sebesar 0.692, menunjukkan bahwa 69.2% komitmen organisasional dijelaskan kepemimpinan inklusif dan kepercayaan organisasional.

Tabel 4. Coefficient of Determination

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
KO	0.765	0.760
KK	0.792	0.783
KNO	0.705	0.692

Keterangan:

KO =Kepercayaan Organisasi;

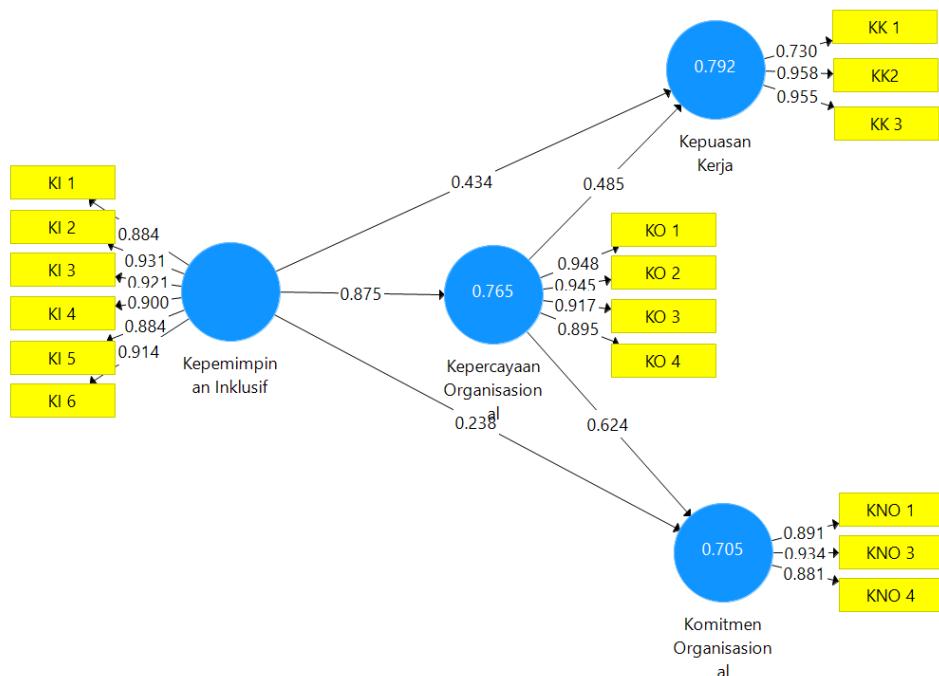
KK =Kepuasan Kerja;

KNO =Komitmen Organisasional

Sumber: data primer diolah 2025

Uji Analisis Faktor

Hasil penelitian, seperti yang digambarkan dalam Gambar 1, menunjukkan hasil uji data menggunakan SmartPLS, gambar tersebut menyajikan hubungan kausalitas antar variabel, dengan panah dan nilai koefisien menggambarkan tingkat kekuatan dampak suatu variabel terhadap variabel lain.



Sumber: data primer diolah 2025

Gambar I. Hasil Setelah Uji Analisis Faktor

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kepercayaan Organisasional

Temuan dari pengujian H_1 menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku inklusif yang ditunjukkan pimpinan, semakin meningkat kepercayaan tenaga kerja terhadap organisasi. Penemuan ini sejalan dengan studi terdahulu yang mengonfirmasi hubungan serupa, di mana kepemimpinan inklusif terbukti mampu membangun suasana kerja yang kondusif, keterbukaan, partisipasi, serta pengakuan terhadap partisipasi karyawan, sehingga pada akhirnya meningkatkan kepercayaan organisasional (Oh *et al.*, 2023). Item pada variabel kepemimpinan inklusif yang memiliki nilai rata-rata, terendah (4.14) yaitu "Supervisor saya terbuka untuk mendengar ide-ide baru" sementara nilai rata-rata tertinggi (4.26) menyatakan "Supervisor saya bersedia memberikan konsultasi ketika ada masalah". Hal ini menegaskan bahwa praktik kepemimpinan inklusif berfungsi sebagai faktor penting dalam memperkuat fondasi kepercayaan antara pemimpin dan bawahan, serta menjadi prasyarat bagi terbentuknya hubungan kerja yang berkelanjutan dan produktif.

Pengaruh Kepercayaan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Temuan dari pengujian H_2 mengindikasikan bahwa kepercayaan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut mendukung penelitian terdahulu yang menemukan hubungan positif serupa antara kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja (Yakup, Karundeng, Setiawan, Suyanto, & Gani, 2023). Hasil penelitian ini sesuai dengan teori *Social Exchange* (Blau, 1964), kepercayaan organisasional dipandang sebagai dasar interaksi saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Ketika tenaga kerja meyakini bahwa organisasi akan bertindak adil, mendukung kepentingan mereka, serta berorientasi pada pencapaian tujuan bersama, maka muncul rasa aman, dihargai, dan loyalitas dalam diri karyawan. Kondisi ini tidak hanya menumbuhkan dorongan dan partisipasi yang lebih tinggi, selain itu mengarah pada perasaan puas terhadap pekerjaan yang

mereka jalani. Item pada variabel kepercayaan organisasional dengan nilai rata-rata terendah (4.24) yaitu “Saya pikir organisasional ini dapat dipercaya”, sementara nilai rata-rata tertinggi (4.32) yaitu “Saya sangat percaya pada organisasi ini”. Tingginya kepercayaan ini sejalan dengan teori *Social Exchange* (Blau, 1964), kehadiran rasa percaya di tempat kerja dapat memperkuat keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kepuasan Kerja

Temuan pada pengujian H_3 , kepemimpinan inklusif terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penemuan tersebut menegaskan kembali bukti empiris sebelumnya bahwa model kepemimpinan inklusif berdampak terhadap peningkatkan kepuasan kerja karyawan (Aslan *et al.*, 2020). Kepemimpinan inklusif ditandai dengan kemampuan pemimpin menciptakan iklim kerja yang terbuka, memberikan kesempatan yang setara, menghargai kontribusi individu, serta menyediakan dukungan yang memadai. Kondisi tersebut mendorong munculnya perasaan dihargai dan diakui pada diri karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaannya. Sehingga semakin tinggi persepsi terhadap kepemimpinan inklusif, maka bertambah tingkat kepuasan kerja karyawan. Item pada variabel kepuasan kerja yang menunjukkan nilai rata-rata terendah (4.24) yaitu, “Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya.”, sementara nilai rata-rata tertinggi (4.34) menyatakan “Secara umum saya suka bekerja di sini”. Hal ini menegaskan jika, kepemimpinan inklusif tidak sekedar memiliki fungsi dalam meningkatkan keterikatan kerja, namun juga mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama pada aspek afektif yang berkaitan dengan rasa senang dan kenyamanan berada dalam organisasi.

Pengaruh Kepercayaan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

Temuan dari pengujian H_4 mengindikasikan bahwa kepercayaan organisasional secara positif dan signifikan memengaruhi komitmen organisasional. Hasil ini mendukung Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menekankan bahwa interaksi antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip saling menguntungkan. Saat pegawai meyakini bahwa organisasi bertindak untuk kepentingan mereka, memperlakukan secara adil, serta mendukung pencapaian tujuan bersama, maka pegawai akan meningkatkan komitmen terhadap organisasional. Penemuan tersebut seirama dengan riset terdahulu yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasional berkontribusi secara positif signifikan dalam memperkuat komitmen organisasional (Sylvia & Sitio, 2024). Nilai rata-rata terendah terdapat pada item variabel komitmen organisasional (3.92) yaitu “Saya merasa terikat secara pribadi dengan organisasi tempat saya bekerja”, sementara nilai rata-rata tertinggi (4.2) yang menyatakan “Saya merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya”. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepercayaan organisasional menjadi prasyarat penting dalam meperkuat kesetiaan serta keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Komitmen Organisasional

Temuan dari pengujian H_5 menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya yang melaporkan pengaruh positif dari kepemimpinan inklusif terhadap komitmen organisasional (Oh *et al.*, 2023). Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan oleh karakteristik responden yang sebagian besar merupakan tenaga *outsourcing* yang cenderung memiliki ikatan emosional yang lebih rendah terhadap organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan praktik kepemimpinan inklusif belum mampu secara langsung meningkatkan komitmen organisasional. Namun demikian, pengaruh kepemimpinan inklusif baru terlihat signifikan ketika dimediasi oleh kepercayaan organisasional. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), bahwa upaya membangun komitmen

organisasional melalui kepemimpinan inklusif membutuhkan fondasi kepercayaan, yang dapat diperkuat melalui komunikasi terbuka, perlakuan yang adil dan transparan, serta pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Kepercayaan Organisasi

Hasil penelitian H₆ menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional dapat memediasi antara kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja. Penemuan ini konsisten dengan *social exchange theory* (Blau, 1964), dimana keterlibatan pemimpin dalam pengambilan keputusan, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta dukungan yang diberikan menciptakan rasa saling percaya antara karyawan dan organisasi. Kepercayaan yang terbentuk meningkatkan rasa aman, pengakuan, dan dorongan yang meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, studi ini menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif bukan hanya memberikan kontribusi langsung terhadap kepuasan kerja, namun pengaruhnya meningkat ketika dimediasi oleh kepercayaan organisasional, yang berperan sebagai aspek psikologis krusial dalam memperkuat kaitan antara pemimpin dan karyawan. Penemuan dalam penelitian ini cocok dengan hasil sebelumnya yang mengindikasikan bahwa kepercayaan berfungsi sebagai dinamika psikologis penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap berbagai sikap positif karyawan, termasuk kepuasan kerja (Oh *et al.*, 2023). Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh peran langsung pemimpin, tetapi juga pada sejauh mana perilaku kepemimpinan tersebut mampu menumbuhkan dan memperkuat kepercayaan organisasional.

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Komitmen Organisasional yang dimediasi Kepercayaan Organisasi

Hasil pengujian H₇ menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional menjadi jambatan penghubung antara kepemimpinan inklusif dan komitmen organisasional. Secara teoritis, Penemuan ini menandakan bahwa praktik kepemimpinan inklusif, yang ditandai oleh keterbukaan, partisipasi, serta penghargaan terhadap keberagaman mampu menumbuhkan rasa percaya karyawan terhadap organisasi. Kepercayaan ini kemudian menjadi dasar psikologis yang memperkuat keterikatan afektif, normatif, maupun kontinuan karyawan terhadap organisasi, sehingga mendorong terbentuknya komitmen organisasional yang lebih tinggi. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian yang ada yang membuktikan bahwa kepemimpinan inklusif bukan sekedar memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional, tetapi juga memengaruhi dengan cara tidak langsung melalui peningkatan kepercayaan organisasional sebagai mekanisme mediasi (Oh *et al.*, 2023). Dari sudut pandang teori, temuan ini dapat dipahami melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) dengan menekankan prinsip timbal balik dalam konteks interaksi sosial, di mana sikap atau perlakuan positif pemimpin akan mendorong karyawan untuk merespons dengan sikap positif berupa peningkatan kepercayaan dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil mengonfirmasi bahwa kepercayaan organisasional berperan sebagai proses psikologis penting yang memastikan pengaruh kepemimpinan inklusif dapat terinternalisasi menjadi komitmen organisasional yang berkelanjutan, sejalan dengan temuan sebelumnya (Oh *et al.*, 2023).

KESIMPULAN

Penelitian ini mengambil sampel pegawai di PT Sahasrabhanu Cipta Karya Yogyakarta guna mengkaji kontribusi kepemimpinan inklusif, kepercayaan organisasional, kepuasan kerja, dan tingkat komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menyatakan kepemimpinan inklusif memengaruhi secara positif signifikan kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. Kepemimpinan inklusif tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional, namun

berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional melalui kepercayaan organisasional. Temuan ini menunjukkan dengan jelas bahwa kepercayaan organisasional merupakan variabel mediator yang krusial dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan inklusif dan komitmen organisasional, sehingga menjadi faktor penting dalam memperkuat kondisi hubungan kerja yang terjalin antar pemimpin dan bawahannya.

Menurut data hasil penelitian, implikasi praktis yang dapat dilaksanakan organisasi adalah memperkuat penerapan kepemimpinan inklusif dengan membangun interaksi yang terbuka dan dapat dipercaya, disertai dengan pengakuan yang adil dan proporsional sesuai dengan hasil kerja, serta membentuk suasana kerja yang aman dan kondusif sehingga mampu menumbuhkan kepercayaan dan meningkatkan komitmen pegawai, pegawai tetap maupun tenaga *outsourcing* yang umumnya memiliki ikatan emosional lebih rendah terhadap organisasi. Meskipun memberikan temuan yang signifikan, terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yaitu ukuran sampel yang kecil dan penggunaan metode *accidental sampling* yang memungkinkan terjadinya bias. Peneliti selanjutnya di sarankan untuk menguji pada populasi yang lebih luas dan menggunakan pengambilan sampel yang dapat mengurangi bias. Peneliti kedepannya disarankan untuk mengembangkan model misalnya menambahkan moderator seperti jenis pekerjaan (*outsourcing* dibandingkan tetap), sehingga dapat memperluas pemahaman tentang dinamika kepemimpinan inklusif dalam konteks organisasi modern.

REFERENSI

- Andani, N. W. R., & Wibawa, I. M. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan dimediasi oleh perceived organizational support. *E-Jurnal Manajemen*, 11(2), 210–229. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2022.v11.i02.p01>
- Aslan, H., Kapusuz, A. G., & ÇAVUÿ, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kepuasan Kerja dengan Peran Mediasi Keterlibatan Kerja. *Pacific Business Review International*, 12(10), 22–29.
- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasional dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55–68. <https://doi.org/10.56127/jamanv2i2.181>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Heriyanto, P. (2023). Pengaruh kepemimpinan instruktif dan keadilan organisasi terhadap perilaku menyimpang karyawan melalui kepercayaan organisasi sebagai variabel intervening. *Business, Accounting and Management (JEBAM)*, 1(1), 55–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.61476/vebzjq88>
- Jahroni, Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 4(2), 1389–1397. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.601>
- Kuswati, Purwanti, R. S., & Yustini, I. (2020). Pengaruh organizational trust dan employee engagement terhadap job satisfaction (Suatu Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh, Kabupaten Ciamis). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 13–25. <https://doi.org/10.33087/bmej.v2i2.2416>
- Oh, J., Kim, D. H., & Kim, D. (2023). The impact of inclusive leadership and autocratic leadership on employees' job satisfaction and commitment in sport organizations: the mediating role of organizational trust and the moderating role of sport involvement. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su15043367>
- Pranitasari, D., & Saputri, C. B. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal*

- Riset Manajemen Sains Indonesia (*JRMSI*), 11(1), 46–61.
<https://doi.org/doi.org/10.21009/JRMSI.011.1.03>
- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 21–30.
- Setiagraha, D., Setiawan, A., Kurniawan, A., Haqiqi, T. M., Noprian, Berlian, S., & Hanifa, R. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Lestari Mitra Sejahtera Banyuasin. *Journal of Management, Entrepreneur and Cooperative*, 3(1), 25–36. <https://doi.org/10.56869/jmec.v3i1.536>
- Sylvia, V., & Sitio, S. (2024). Pengaruh kepercayaan organisasional dan kepuasaan kerja terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behaviour PT Dayawisata Inti Indah. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 14(1), 22–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.35968/m-pu.v14i1.1184>
- Tsani, A. R., & Nurleli. (2021). Analisis penerapan total quality management dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(1), 30–37. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i1.55>
- Yakup, Y., Karundeng, D. R., Setiawan, S. R., Suyanto, M. A., & Gani, R. (2023). Kekuatan kepercayaan dalam membangun kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(2), 787. <https://doi.org/10.29210/020232195>