

PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN *PSYCHOLOGICAL SAFETY CLIMATE* SEBAGAI PEMEDIASI

Dodi Wibisana

Program Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Widyatama

Email : dodiwibisana30@gmail.com

ABSTRAK

Mengingat dampaknya terhadap persepsi, sikap, dan perilaku karyawan, dampak positif terhadap organisasi sangatlah penting. Pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung, sebuah institusi publik yang membutuhkan kinerja optimal dari setiap anggotanya. Dalam lingkungan yang lebih formal dan hierarkis, penerapan kepemimpinan yang inklusif dapat membantu menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis di mana karyawan merasa nyaman dalam memberikan kontribusi dan mengekspresikan ide-ide mereka tanpa takut akan dampak negatif. Hal ini dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Studi ini meneliti bagaimana kepemimpinan yang inklusif dan lingkungan yang aman secara psikologis berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan pada akhirnya mendorong efektivitas dan efisiensi kerja di sektor publik. Tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang apa yang dapat dicapai. Penelitian ini akan menggunakan penelitian kuantitatif dengan metodologi deskriptif. Subjek dan sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai Kejaksaan Negeri Bandung yang berjumlah 81 orang. Peneliti menggunakan teknik total sampling sebagai teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian, maka pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung yaitu sebesar $42\% > 33\%$. Sedangkan pengaruh total kepemimpinan Inklusif (X) terhadap *Employee Engagement* (Y) melalui *Psychological Safety Climate* diperoleh sebesar 75%.

Kata kunci : Kepemimpinan Inklusif; *Employee Engagement*; *Psychological Safety Climate*

ABSTRACT

Positive influence on the organization is very important considering its impact on employee perceptions, attitudes and behavior. The importance of creating a work environment that supports employee engagement at the Bandung Regency District Attorney's Office, a public institution that requires optimal performance from each of its members. In an environment that tends to be formal and hierarchical, the application of inclusive leadership can increase employee engagement through the formation of a psychological safety climate, where employees feel safe to contribute and express ideas without fear of negative impacts. Through this study, it is hoped that a deeper understanding can be obtained regarding how inclusive leadership and psychological safety climate can play an important role in increasing employee engagement, which will ultimately support the effectiveness and efficiency of work in the public sector. This study uses a quantitative research type with a descriptive method. The population and sample of this study were all employees of the Bandung Regency Attorney's Office, totaling 81 employees. The sampling technique in this study, the researcher used total

sampling. Based on the results of the study, the direct influence is greater than the indirect influence, which is 42% > 33%. While the total influence of Inclusive Leadership (X) on Employee Engagement (Y) through the Psychological Safety Climate was obtained at 75%.

Keywords : Inclusive Leadership; Employee Engagement; Psychological Safety Climate

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia adalah tentang memastikan bahwa karyawan merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi, bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, keterampilan mereka dikembangkan, dan bahwa otonomi dan potensi mereka terwujud. Harus ada fokus pada manajemen karyawan sehingga kegiatan dapat berjalan lancar. Ini dapat memberi dampak positif pada organisasi Anda. Mengingat dampaknya terhadap persepsi, sikap, dan perilaku karyawan, dampak positif terhadap organisasi sangatlah penting. Melalui manajemen karyawan yang tepat, suatu perusahaan akan mendapatkan karyawan yang mempunyai persepsi, sikap dan perilaku yang positif terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Bila dikembangkan lebih lanjut, sikap positif karyawan ini berujung pada komitmen positif karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaan mereka (Shuck et al., 2019).

Sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), kami memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Ciri-ciri seorang ahli antara lain memiliki wawasan luas dan kemampuan melihat masa depan, kompeten di bidangnya, memiliki jiwa kompetitif atau persaingan jujur dan adil, serta menaati etika profesi. Sebagai bagian dari sistem ASN, pegawai kejaksaan turut menghadapi tantangan serupa dalam mempertahankan *employee engagement* yang optimal. Keterlibatan karyawan sangat penting bagi organisasi mana pun karena menciptakan budaya kerja yang lebih baik, mengurangi pergantian staf, meningkatkan produktivitas, memperbaiki hubungan kerja dan pelanggan, serta berdampak pada laba bersih perusahaan. (Prihatina, 2023).

Sebagai landasan filosofis dan doktrinal, berdasarkan Keputusan Jaksa Agung (Kepja) No. Kep-030/J.A/3/1988, Kejaksaan RI berpedoman pada Tri Krama Adhyaksa yaitu tiga nilai utama kejaksaan yang terdiri dari Satya (setia), Adhi (agung), dan Wicaksana (bijaksana). Ketiga nilai ini merupakan bagian dari budaya kerja yang harus dijalankan oleh setiap jaksa dan ASN di lingkungan kejaksaan. Adanya doktrin ini menghendaki agar seluruh warga Negara Kejaksaan senantiasa bertindak secara benar, patuh dan tulus ikhlas serta dalam pelaksanaannya harus mencerminkan nilai-nilai luhur

yang terkandung dalam Pancasila. Artinya, nilai-nilai luhur Pancasila tercermin dalam penegakan hukum. (Panjaitan, 2024).

Pada praktiknya, keterlibatan kerja atau *employee engagement* di kalangan ASN seringkali menjadi isu. ASN dihadapkan pada tantangan untuk tetap bersemangat dalam bekerja di tengah lingkungan yang kadang penuh birokrasi dan hambatan operasional (Azizaturrahma et al., 2020). Keterlibatan kerja yang rendah dapat berdampak pada penurunan kualitas layanan, ketidakpuasan kerja, dan rendahnya inovasi di lingkungan kerja pemerintahan. Oleh karena itu, peningkatan *employee engagement* pada ASN menjadi suatu kebutuhan yang perlu diprioritaskan.

Employee engagement yang rendah, terutama di sektor publik, seperti ASN, menimbulkan kekhawatiran karena dapat berdampak langsung pada kualitas layanan yang diterima masyarakat (Alfes et al., 2020). Di sektor swasta, keterikatan kerja kerap dianggap sebagai elemen kunci yang mendorong produktivitas dan inovasi (Boudrias et al., 2023). Namun, di sektor publik, perhatian terhadap *employee engagement* baru belakangan ini menjadi sorotan, seiring dengan tuntutan akan pelayanan publik yang lebih responsif dan efisien (Harter et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* bukan hanya penting untuk kesejahteraan pegawai, tetapi juga berperan vital dalam peningkatan kinerja dan pelayanan di instansi pemerintahan.

Sebagai bagian dari analisis terhadap tingkat *employee engagement* di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung, data mengenai jenis pelanggaran pegawai selama dua tahun terakhir (2023 dan 2024) digunakan untuk menggambarkan tingkat disiplin dan pola perilaku pegawai. Berdasarkan data dari Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung tahun 2024 menyatakan bahwa jenis pelanggaran "Tidak Apel" merupakan yang paling dominan, dengan jumlah kasus mencapai 1.803 kali di tahun 2023. Angka ini jauh lebih tinggi dibandingkan jenis pelanggaran lainnya, menunjukkan bahwa ketidakhadiran pada apel memiliki frekuensi yang sangat signifikan. Pelanggaran berikutnya dalam jumlah adalah "Tidak Absen Pulang," yang tercatat sebanyak 290 kali di tahun 2023 dan 844 kali di tahun 2024, dan diikuti oleh pelanggaran "Telat Datang" sebanyak 240 kali di tahun 2023 dan mengalami peningkatan di tahun 2024 sebanyak 605 kali.

Sementara itu, pelanggaran seperti "Cepat Pulang," "Ijin," dan "Sakit" masing-masing memiliki frekuensi yang lebih rendah, yaitu 78, 38, dan 67 kali di tahun 2023, namun mengalami peningkatan di tahun 2024 saat mencapai 114 kali, 50 kali, 123 kali.

Pada pelanggaran "Tidak Ada Keterangan" hanya terjadi sebanyak 2 kali di tahun 2023 namun di tahun ini 2024 meningkat sebanyak 40 kali, menunjukkan bahwa mayoritas pegawai masih memberikan alasan atau keterangan untuk absensi atau pelanggaran mereka. Data ini mencerminkan bahwa ketidakhadiran dalam kegiatan apel merupakan isu utama dalam disiplin pegawai di tahun 2023, yang berpotensi memengaruhi tingkat *employee engagement* dan perlu diperhatikan oleh manajemen dalam upaya peningkatan disiplin pegawai.

Penurunan *employee engagement* ini dapat disebabkan oleh kurangnya fleksibilitas dalam kebijakan internal serta rendahnya perhatian terhadap iklim psikologis, yang membuat pegawai merasa kurang terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Data ini memberikan gambaran bahwa Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung membutuhkan perubahan pendekatan dalam upaya peningkatan *employee engagement*. Untuk mencapai peningkatan *employee engagement* yang diharapkan, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu mengakomodasi kebutuhan psikologis pegawai serta menciptakan suasana kerja yang inklusif (Anna et al., 2024). Kepemimpinan yang inklusif dapat menjadi solusi efektif dalam menangani permasalahan keterikatan kerja di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung, dengan memberikan ruang bagi pegawai untuk merasa didengar dan dihargai. Melalui pendekatan ini, diharapkan pegawai akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berkontribusi secara maksimal, karena mereka merasa menjadi bagian yang tak terpisahkan dari organisasi (Zivnuska et al., 2022).

Pentingnya peran kepemimpinan yang inklusif tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai pendukung yang mampu menciptakan iklim kerja yang aman dan kondusif bagi pegawai. Kepemimpinan yang efektif dan inklusif diperlukan untuk memastikan bahwa nilai-nilai Tri Krama Adhyaksa tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar diwujudkan dalam keseharian kerja ASN Kejaksaan. Penerapan kepemimpinan inklusif di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung menjadi sangat penting untuk membangun iklim kerja yang mendukung keterbukaan dan kesejahteraan psikologis pegawai. Dalam lingkungan yang menuntut tingkat profesionalisme tinggi seperti di kejaksaan, pendekatan kepemimpinan yang inklusif memungkinkan pemimpin untuk menciptakan *psychological safety climate*, yang sangat dibutuhkan agar pegawai dapat berpartisipasi aktif, memberikan masukan, dan merasa aman menyampaikan

pendapat mereka. Iklim psikologis yang aman ini penting untuk meningkatkan keterlibatan pegawai, terutama dalam pekerjaan yang dihadapkan pada tekanan hukum dan etika, sehingga mereka tidak merasa terancam dalam melaksanakan tugas mereka sehari-hari.

Sebagai mana penelitian terdahulu yang pernah dilakukan bahwa *psychological safety climate* memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan *employee engagement*, dalam penelitian terdahulu disebutkan bahwa jika pemimpin dalam sebuah perusahaan atau instansi bersikap terbuka, tersedia, dan mudah diakses, karyawan akan terlibat dalam peran kerja mereka (Vakira, 2023). Selain itu penelitian lainnya yang terkait menyebutkan bahwa PSC (*psychological safety climate*) sangat mempengaruhi berbagai aspek kinerja organisasi, termasuk keterlibatan pekerja (*employee engagement*), dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Prabaningtyas et al., 2024).

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung, sebuah institusi publik yang membutuhkan kinerja optimal dari setiap anggotanya. Dalam lingkungan yang cenderung formal dan hierarkis, penerapan kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan rasa keterlibatan karyawan melalui pembentukan iklim keselamatan psikologis, di mana karyawan merasa aman untuk berkontribusi dan mengemukakan ide tanpa takut akan dampak negatif. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan inklusif dan *psychological safety climate* dapat berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement*, yang pada akhirnya akan mendukung efektivitas dan efisiensi kerja di sektor publik.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan (*Leadership*)

Istilah Kepemimpinan atau leadership merupakan asal kata dari “pemimpin” atau “*leader*”. Kepemimpinan berasal dari istilah dalam Bahasa Inggris yaitu leader, yang bermakna pada kemampuan memberi arahan, melakukan pengembangan, memiliki kekuasaan atas pengaturan, penuntutan, dan memengaruhi orang lain. Kata sifat “pemimpin” menggambarkan seorang individu yang memiliki fungsi dan karakteristik kepemimpinan, yang mampu membimbing atau mengarahkan sikap individu atau komunitas untuk mengikuti jejaknya. Salah satu ahli menyebutkan “*we define*

leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals” bahwa kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mengarahkan sekumpulan anggota agar bekerja menuju pada tujuan tertentu (Robbins et al., 2020). Pendapat ahli berikutnya menyatakan bahwa “*A attempt to use influences to motivate individuals to accomplish some goal*” yang dimaksud kepemimpinan merupakan bagian dari usaha untuk memanfaatkan pengaruh guna memotivasi orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Gibson, 2021).

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan sebuah kelompok ke arah pencapaian sasaran. Pendapat ini sejalan dengan pandangan (Yukl, 2019) mendefinisikan “*leadership is the process of influencing other to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective effort to accomplish shared objectives*”. Kepemimpinan melibatkan proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan sepakat mengenai apa yang perlu dilakukan serta cara pelaksanaannya, dan juga melibatkan proses yang membantu upaya individu serta kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Ketika seseorang berusaha untuk memengaruhi perilaku anggota lain dalam suatu kelompok tanpa menggunakan kekuatan paksaan, maka tindakan tersebut disebut sebagai kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan terjadi ketika salah satu anggota kelompok mampu mengubah atau meningkatkan motivasi anggota lainnya. Seorang pemimpin sebagai agen perubahan diharuskan untuk memotivasi anggotanya agar tujuan organisasi tercapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Ada beberapa elemen yang memengaruhi kepemimpinan (Rostini, 2022), diantaranya adalah:

- a. Ciri-ciri pribadi seorang pemimpin.
- b. Kelompok yang dipimpin.
- c. Kondisi atau situasi.

Employee Engagement

Employee Engagement atau keterlibatan karyawan merupakan sikap karyawan yang penuh semangat terhadap tugasnya demi mencapai keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi juga memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi, mereka tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji atau promosi, tetapi berkontribusi untuk tujuan organisasi. Beberapa definisi tentang keterlibatan karyawan

menurut para ahli diantaranya adalah “*Employee engagement is define as a positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”(Shuck, 2019) yang menyatakan bahwa: Keterikatan kerja didefinisikan sebagai kondisi mental yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, ditandai oleh semangat, dedikasi, dan perasaan terintegrasi. Pendapat serupa menyatakan oleh Bramer (2020) “*Employee engagement is the employee's willingness and ability to contribute to the company on an ongoing basis*” yang menjelaskan bahwa keterikatan pegawai adalah keinginan dan kemampuan pegawai untuk berkontribusi secara berkelanjutan kepada perusahaan.

Pegawai yang memiliki keterikatan dengan organisasi akan berkomitmen secara emosional dan intelektual serta memberikan usaha terbaik melebihi target pekerjaan yang ditetapkan (Saks, 2019). Karyawan yang peduli terhadap masa depan organisasinya pasti akan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi. Karyawan dibagi menjadi tiga kategori berdasarkan tingkat keterlibatannya menurut Gallup (2022) yaitu:

- a. *Engaged* (Terikat)
- b. *Not Engaged* (Tidak Terikat)
- c. *Actively Disengaged* (tidak terikat secara aktif)

Psychological Safety Climate

Psychological Safety dan *Psychological Safety Climate* adalah konsep yang terkait, tetapi tidak sepenuhnya sama. *Psychological Safety* merujuk pada perasaan individu dalam suatu tim atau organisasi bahwa mereka dapat berbicara tanpa takut akan konsekuensi negatif. Sementara itu, *Psychological Safety Climate* lebih mengacu pada persepsi kumpulan individu dalam suatu organisasi mengenai dukungan terhadap kesehatan psikologis mereka secara keseluruhan.

Iklim keselamatan (*Psychological Safety*) menyangkut iklim yang melindungi pekerja dari kecelakaan dan cedera dan menekankan sistem yang aman dan perilaku pekerja yang aman. Dukungan sosial organisasi yang dirasakan (Zohar, 2020) mengacu pada sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan, namun konstruksi ini tidak menyangkut nilai-nilai dan sistem yang diperlukan untuk melindungi kesehatan psikologis pekerja.

Berbeda dengan iklim keselamatan psikologis (*Psychological Safety Climate*) mengacu pada keyakinan bersama yang dianut oleh tim kerja bahwa tim tersebut aman

untuk mengambil risiko interpersonal (Edmondson, 2019). Pekerja yang mengalami lingkungan tim yang aman secara psikologis bebas untuk terlibat dalam perilaku pengambilan risiko yang diperlukan untuk pembelajaran dan kinerja. Konstruk tersebut tidak dimotivasi oleh kepedulian terhadap kesehatan psikologis pekerja itu sendiri.

Sesuai dengan teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya, hipotesis yang diajukan terkait penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement* Di
Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung

H2 : Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh Terhadap *Psychological Safety Climate* Di
Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung

H3 : *Psychological Safety Climate* Memediasi Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh
Terhadap *Employee Engagement* di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif yang diterapkan dalam studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap *employee engagement* dengan *psychological safety climate* sebagai variabel mediasi. Populasi yang diteliti mencakup semua pegawai di Kantor Kejaksaan Kabupaten Bandung, yang berjumlah 81 orang. Untuk teknik pengambilan sampel, peneliti menerapkan metode total sampling. Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan instrumen berupa kuesioner, yaitu daftar pertanyaan tertulis yang dirancang untuk mendapatkan data dari responden. Dengan bantuan SPSS Versi 26, data diolah menggunakan skala Likert yang memiliki rentang dari 1 hingga 5, di mana masing-masing tingkatannya menunjukkan dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Gambaran Umum Responden

Berdasarkan pengujian yang sudah dilakukan, diperoleh data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden dengan jenis kelamin laki-laki yang berjumlah 47 (58%) responden dengan lulusan terbanyak yaitu lulusan S1 berjumlah 39 (48%) responden.

Responden dari penelitian ini didominasi oleh pegawai yang memiliki masa kerja > 10 tahun, serta jabatan terbanyak adalah jabatan pelaksana berjumlah 47 (58%), dengan mayoritas pangkat golongan III berjumlah 40 (49%).

Hasil Analisa Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini menerapkan analisis statistik berupa analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis ini dimaksudkan untuk menguji dampak dari variabel intervening (*Z*), dengan penggunaan regresi untuk memperkirakan hubungan kausal antar variabel (model kausal). Melalui analisis jalur ini, dapat ditentukan jalur yang paling efisien dari suatu variabel independen menuju variabel dependen akhir (Sugiyono, 2010).

Sebelum menerapkan analisis jalur, perlu untuk mengembangkan model hubungan antar variabel yang dikenal sebagai diagram jalur. Diagram tersebut dibangun berdasarkan kerangka pemikiran yang diambil dari teori yang diterapkan dalam penelitian. Dalam hal ini, terdapat variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan inklusif (*X*) dan *psychological safety climate* (*Z*) sebagai variabel intervening, sedangkan *employee engagement* (*Y*) berfungsi sebagai variabel dependen.

Dari hasil analisis, dapat dijelaskan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel kepemimpinan inklusif (*X*), *employee engagement* (*Y*), serta *psychological safety climate* (*Z*) sebagai variabel intervening.

- a. Pengaruh langsung kepemimpinan Inklusif (*X*) terhadap *Employee Engagement* (*Y*) adalah sebesar 0,420 atau sebesar 42%.
- b. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan Inklusif (*X*) terhadap *Employee Engagement* (*Y*) melalui melalui *Psychological Safety Climate* adalah sebesar $0,687 \times 0,481 = 0,330$ atau sebesar 33%.
- c. Pengaruh total kepemimpinan Inklusif (*X*) terhadap *Employee Engagement* (*Y*) melalui *Psychological Safety Climate* $0,420 + 0,330 = 0,750$ atau sebesar 75%.

Apat disimpulkan bahwa pengaruh langsung lebih signifikan dibandingkan pengaruh tidak langsung yaitu sebesar $42\% > 33\%$. Sedangkan pengaruh total kepemimpinan Inklusif (*X*) terhadap *Employee Engagement* (*Y*) melalui *Psychological Safety Climate* diperoleh sebesar 75%.

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*.

Kepemimpinan inklusif adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya melibatkan semua anggota tim, menghargai keragaman, dan menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan didengar.

Analisis terhadap temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berperan dalam menciptakan lingkungan yang membuat setiap individu merasa dihargai dan didengarkan. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh studi sebelumnya yang dilakukan oleh Maha Ahmed Zaki Dajan di dalam *Journal of Business and Management Sciences*, yang menyatakan bahwa “*It can be concluded from the previous results that leadership has the highest predictive power of employee engagement, it can explain 62.4% of the total variance of employee engagement.*” Dapat disimpulkan dari hasil tersebut bahwa kepemimpinan merupakan prediktor utama dalam *employee engagement*, yang dapat menjelaskan 62,4% dari total varian yang memengaruhi *employee engagement* (Dajani, 2020).

Psychological Safety Climate* Memediasi Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *psychological safety climate* memediasi kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. *Psychological safety climate* menciptakan lingkungan karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan ide dan pendapat mereka tanpa merasa khawatir akan dampak negatif. Kepemimpinan inklusif yang mendukung dan menghargai kontribusi setiap individu dapat meningkatkan keselamatan psikologis, yang penting untuk keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa aman dan didukung, mereka lebih cenderung untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka, berkontribusi dengan ide-ide kreatif, dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Selain itu *psychological safety climate* dapat mengurangi tingkat stres dan kecemasan di tempat kerja, yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan dan keterlibatan mereka. Dengan adanya *psychological safety climate*, tim dapat bekerja lebih efektif, karena anggota tim merasa nyaman untuk berkomunikasi dan berbagi tanggung jawab.

Hasil penelitian didukung oleh penelitian relevan terdahulu berjudul *The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel prediktor (kepemimpinan inklusif) secara langsung mempengaruhi variabel hasil (keterlibatan

karyawan) dengan adanya mediator. Selain itu, temuan ini menggambarkan bahwa koefisien tidak langsung secara parsial signifikan, yang menunjukkan bahwa *psychological safety* secara parsial mempengaruhi keterlibatan karyawan dengan adanya kepemimpinan inklusif (Vakira et al., 2023).

Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh Terhadap *Psychological Safety Climate*

Berdasarkan analisis hasil penelitian, terungkap bahwa kepemimpinan yang inklusif memiliki dampak yang signifikan terhadap *psychological safety climate*. Pemimpin inklusif secara aktif mendengarkan dan menghargai pendapat serta masukan dari semua anggota tim. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk berbicara, pemimpin menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa bahwa suara mereka dihargai. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dapat berbicara tanpa takut akan konsekuensi negatif, ini meningkatkan keselamatan psikologis. Karyawan lebih cenderung untuk berbagi ide, kekhawatiran, dan umpan balik.

Kepemimpinan inklusif hubungan yang kokoh antara pemimpin dan anggota tim. Kepercayaan yang terbangun ini menciptakan iklim di mana karyawan merasa aman untuk mengekspresikan diri karyawan. Pemimpin yang inklusif cenderung lebih transparan dalam komunikasi karyawan, yang mendukung terciptanya suasana aman dan saling percaya di antara anggota kelompok. Kepemimpinan inklusif menghargai keragaman latar belakang, pengalaman, dan perspektif. Ketika karyawan merasa bahwa perbedaan mereka dihargai, mereka lebih cenderung merasa aman untuk menjadi diri mereka sendiri. Mampu menciptakan lingkungan yang inklusif dan ramah membantu mengurangi perasaan terasing atau terpinggirkan, yang berkontribusi pada keselamatan psikologis. Pemimpin inklusif memberikan dukungan emosional kepada anggota tim mereka, yang membantu menciptakan iklim di mana karyawan merasa diperhatikan dan dihargai dapat meningkatkan rasa percaya diri mereka dan mendorong mereka untuk berpartisipasi lebih aktif. Pemimpin yang inklusif membangun lingkungan di mana kesalahan dilihat sebagai kesempatan untuk belajar dan bukan sebagai suatu kegagalan. Hal ini mendorong karyawan untuk merasa lebih aman dalam mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru.

Hasil penelitian didukung oleh penelitian relevan terdahulu berjudul *Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety*. Hasil temuan menunjukkan persepsi individu tentang

kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan kinerja inovatif individu melalui mediasi keamanan psikologis individu. Persepsi tim tentang kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan kinerja inovatif tim melalui mediasi keamanan psikologis tim. Selain itu, persepsi tim tentang kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan kinerja inovatif individu melalui mediasi lintas level keamanan psikologis individu.

KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini berdasarkan proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data, yaitu:

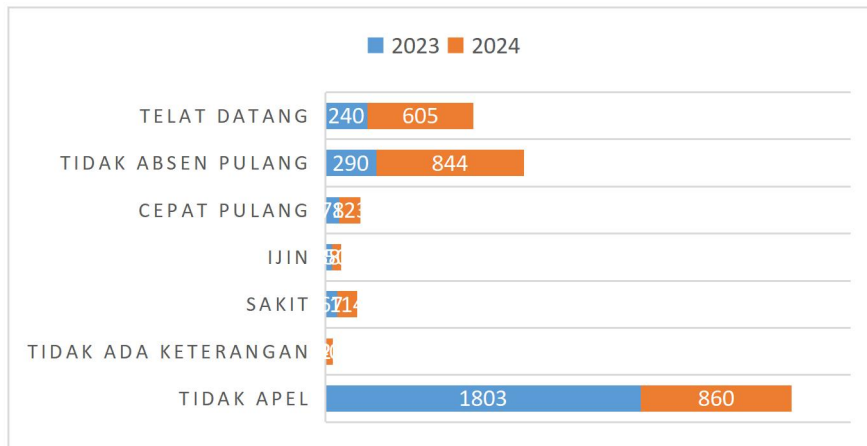
1. Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement* Di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung
2. Psychological *Safety Climate* Memediasi Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement* di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung
3. Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh Terhadap *Psychological Safety Climate* Di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung

DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., Truss, C., E. C Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2020). CIPD Research Report: Creating an Engaged Workforce. Chartered Institute of Personnel and Development. *Manajemen Teori Dan Terapan*, 13(1). <http://dx.doi.org/10.20473/jmtt.v13i1.14889.%0D>
- Anna, Rogozinska-Pawelczyk, Agata, & Sudolska. (2024). Exploring the impact of inclusive leadership on proactive work behavior in nonprofit organization: The mediating role of the relational psychological contract. *Nonprofit Management and Leadership*.
- Azizaturrahma, N., Yunita, N., Prastika, R., & Sanjaya, F. V. (2020). No Title. *Jurnal Elkonomi, Manajeimen Dan Akuntansi*, 1.
- Boudrias, J. S., Montani, F., & Cortez, B. (2023). Engagement and service quality in the public sector: A case study on administrative staff and managers. *Journal of Public Sector Performance*, 48(2), 91–109. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02642069.2023.1911089>
- Bramer, M. (2020). *Principles of Data Mining*. Springer London (Undergraduate Topics in Computer Science). <https://doi.org/doi:10.1007/978-1-4471-7493-6>.
- Edmondson, A. (2019). Keselamatan Psikologis dan Perilaku Belajar dalam Tim Kerja. *Ilmu Administrasi*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/doi : 10.2307 /2666999>
- Gallup. (2022). *State of The Global Workplace 2022 Report*. Gallup.
- Gibson. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2023). No Title. *Journal of Government Performance and Engagement Studies*, 21(3), 133–150. <https://doi.org/10.1093/jegpeds/abq023>
- Panjaitan, M. J. (2024). *Manajemen Pengawasan Sebagai Sarana Peningkatan Disiplin, Integritas, dan Profesionalisme di Kejaksaan Republik Indonesia dalam Bungan Rampai Kejaksaan RI. dan Penerbit FH UI.*

- Prabaningtyas, F. D., Ezraputi, S., & Bertha, K. (2024). No Title. Seminar Nasional Psikologi Universitas Ahmad Dahlan, 441–453.
- Prihatina, R. (2023). Employee Engagement, Ketika Karyawan Merasa “Terikat Dengan Senang Hati” Pada Perusahaan. Kementerian Keuangan Replublik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-pekalongan/baca-artikel/16384/Employee-Engagement-Ketika-Karyawan-Merasa-Terikat-Dengan-Senang-Hati-Pada-Perusahaan.html>
- Robbins, Stephen, P., Timothy, A., & Judge. (2020). Perilaku Organisasi. Salemba Empat.
- Rostini. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Rizmedia Pustaka Indonesia.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38.
- Shuck, B. (2019). Employee Engagemen. Ebook ISBN. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/978351035064>
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2019). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions. *Hum Resour Dev Q*, 25(2), 239–270. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (Alphabeta).
- Vakira, E. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism*, 6(2), 819–834. <https://www.emerald.com/insight/2514-9792.htm>
- Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819–834. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0261>
- Yukl, G. (2019). Kepemimpinan dalam Orgnasasi. PT Indeks.
- Zivnuska, S., Cunningham, C. J. L., & Marcy, R. T. (2022). Public service motivation and engagement: A framework for enhancing productivity in government agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(1), 45–60. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab034>
- Zohar, D. (2020). Iklim keselamatan dalam organisasi industri: Implikasi teoritis dan terapan 65 (1): 96–102. *Jurnal Psikologi Terapan*, 65(1), 96–102. <https://doi.org/doi : 10.1037/0021-9010.65.1.96>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Grafik 1. Perbandingan Jenis Pelanggaran Pegawai Pada Tahun 2023 Dan 2024

Sumber : *Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung, 2024*

Keterangan	Frequency	Percent
Laki-laki	47	58%
Perempuan	34	42%
Total	81	100%

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Keterangan	Frequency	Percent
SMA	19	23%
Diploma	11	14%
Sarjana (S1)	39	48%
Magister (S2)	12	15%
Total	81	100%

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Keterangan	Frequency	Percent
< 1 Tahun	24	30%
1 - 5 Tahun	12	15%
5 - 10 tahun	9	11%
> 10 tahun	36	44%
Total	81	100%

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Keterangan	Frequency	Percent
Struktural	19	24%
Fungsional	15	18%
Pelaksana	47	58%
Total	81	100%

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Keterangan	Frequency	Percent
------------	-----------	---------

Golongan II	29	36%
Golongan III	40	49%
Golongan IV	12	15%
Total	81	100%

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat
Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.509	2.697		2.413	.018
Kepemimpinan_Inklusif	.441	.092	.420	4.800	.000
Psychological_Climate	.701	.127	.481	5.503	.000

a. Dependent Variable: Employee_Engagement

Tabel 6. Hasil Uji t Pengaruh Individual Model I
Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.015	2.378		.427	.671
1 Kepemimpinan_Inklusif	.495	.059	.687	8.404	.000

a. Dependent Variable: Psychological_Climate

Tabel 7. Hasil Uji t Pengaruh Individual Model II
Sumber: Data primer yang diolah, 2024

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1227.081	2	613.540	84.877	.000 ^b
Residual	563.833	78	7.229		
Total	1790.914	80			

a. Dependent Variable: Employee_Engagement

b. Predictors: (Constant), Psychological_Climate, Kepemimpinan_Inklusif

Tabel 8. Hasil Uji f Pengaruh Simultan Model I
Sumber: Data primer yang diolah, 2024

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	397.799	1	397.799	70.626	.000 ^b
1 Residual	444.967	79	5.632		
Total	842.765	80			

a. Dependent Variable: Psychological_Climate

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Inklusif

Tabel 9. Hasil Uji f Pengaruh Simultan Model I
Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828 ^a	.685	.677	2.689

a. Predictors: (Constant), Psychological_Climate,

Kepemimpinan_Inklusif

Tabel 10. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi Model I

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

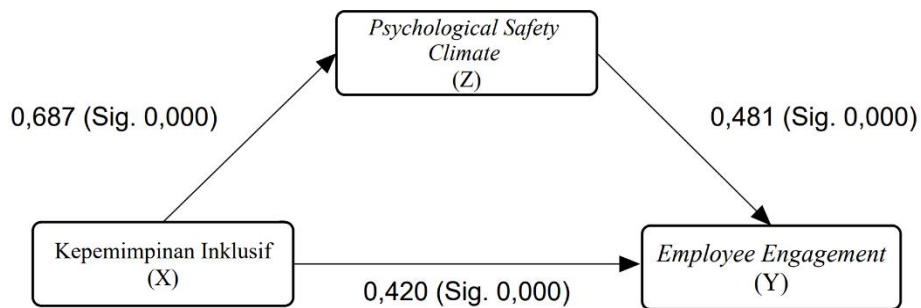
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.687 ^a	.472	.465	2.373

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Inklusif

Tabel 11. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi Model II

Sumber: Data primer yang diolah, 2024



Gambar 1. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis) Variabel Penelitian
 (Sumber : Data primer diolah, 2024)

Hipotesis		Hasil Uji
H1	Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh Terhadap <i>Employee Engagement</i> Di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung	Diterima
H2	Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh Terhadap <i>Psychological Safety Climate</i> Di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung	Diterima
H3	<i>Psychological Safety Climate</i> Memediasi Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh Terhadap <i>Employee Engagement</i> di Kejaksaan Negeri Kabupaten Bandung	Diterima

Tabel 12. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Sumber: Data primer yang diolah, 2024