

Pengaruh *Inclusive leadership* Terhadap *Meaningful work*: Peran Mediasi *Psychological safety*

Nur Rahman^a, Adi Rahmat^{a*}, Fahmi Oemar^a

^a Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Terdapat research gap pada penelitian yaitu studi sebelumnya mungkin teah membahas bagaimana *inclusive leadership* mempengaruhi *meaningful work* secara umum, akan tetapi penting untuk juga mempertimbangkan bagaimana pengaruh ini dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi pemerintahan. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *meaningful work* melalui *psychological safety*. Penelitian merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas dengan populasi adalah 50 aparatur sipil negara dari Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dengan menggunakan metode sensus semua populasi pada penelitian ini menjadi sampel. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan penyebaran menggunakan google form. Alat analisis data pada penelitian ini adalah dengan Structural Equation Modelling (SEM) diolah menggunakan WarpPLS 7.0 untuk pengolahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *meaningful work*, juga berpengaruh terhadap *psychological safety*. Selain itu, *psychological safety* juga terbukti berpengaruh positif terhadap tingkat *meaningful work*. Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa *inclusive leadership* tidak hanya secara langsung berdampak pada *meaningful work*, tetapi juga melalui perantara *psychological safety*

ARTIKEL HISTORI

Received 1 Agustus 2023
Revised 20 Agustus 2023
Accepted 31 Agustus 2023

KATA KUNCI

Inclusive leadership,
Psychological safety dan
Meaningful work

Pendahuluan

Pemimpin suatu organisasi semakin penting dalam membentuk budaya kerja yang inklusif dan mendukung perkembangan karyawan di era yang terus berkembang dengan dinamika sosial yang semakin kompleks. *Inclusive leadership* mengacu pada gaya kepemimpinan yang mengundang dan menghargai kontribusi dari pengikut dengan menunjukkan keterbukaan, fleksibilitas dan ketersediaan (Carmeli et al., 2010 dalam Shafaei & Nejati, 2023). *Inclusive leadership* memberikan kepercayaan diri dan dorongan kepada karyawan untuk bersuara sehingga meningkatkan persepsi karyawan terhadap keamanan psikologis (Shafaei & Nejati, 2023).

Lingkungan yang aman secara psikologis membantu karyawan berbagi perspektif unik mereka, mendiskusikan sebuah perbedaan dan mempercepat pemecahan masalah (Ashikali et al., 2021 dalam Shafaei & Nejati, 2023). Schein dan Bennis (1965) dalam Rose & Cottrell (2023) mencatat bahwa *psychological safety* dinilai sangat penting untuk memungkinkan suatu organisasi melakukan perubahan dimana karyawan perlu merasa aman dan mampu melakukan perubahan perilaku agar organisasi melakukan perubahan skala besar. Secara psikologis keselamatan dinilai

* CORRESPONDING AUTHOR. Email: adirahmat@unilak.ac.id

sangat penting dalam lingkungan kerja dimana keselamatan karyawan adalah hal terpenting (Newman et al., 2017).

Agar sebuah organisasi dapat berkembang, sebuah organisasi juga perlu menciptakan sebuah karya yang bermakna (Shafaei & Nejadi, 2023). Wacana tentang pekerjaan dan karir semakin menekankan pentingnya merasakan pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna (Pratt et al., 2003 dalam Lysova et al., 2019). Beberapa hal menjelaskan mengapa organisasi mulai mengakui *meaningful work* sebagai sarana penting untuk melibatkan dan mempertahankan karyawan (Deloitte, 2017 dalam Lysova et al., 2019). Organisasi tidak hanya memiliki kapasitas untuk mendorong pekerjaan yang bermakna dengan menerapkan beragam praktek untuk menciptakan tempat kerja yang bermakna (Chalofsky, 2010; Pratt & Ashforth, 2003; Pratt, Pradies, & Lepisto, 2013 dalam Lysova et al., 2019).

Terdapat research gap pada penelitian yaitu studi sebelumnya mungkin telah membahas bagaimana *inclusive leadership* mempengaruhi *meaningful work* secara umum, akan tetapi penting untuk juga mempertimbangkan bagaimana pengaruh ini dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi pemerintahan. Tidak banyak penelitian yang membahas *inclusive leadership* dan hubungannya dengan *meaningful work* dengan *psychological safety* sebagai mediasi. Selain itu, jarang ditemukan *psychological safety* sebagai mekanisme dalam penelitian terdahulu. Peneliti tertarik untuk mempelajari lebih lanjut tentang pengaruh faktor-faktor yang ada pada penelitian ini karena penelitian sebelumnya tentang populasi aparatur sipil negara tidak banyak ditemukan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi pemerintahan menentukan berhasil atau tidaknya penyelenggaraan pemerintahan dan pemerintahan. Kepemimpinan yang baik akan dihasilkan dari dukungan organisasi yang kuat, sedangkan kepemimpinan yang buruk akan mengakibatkan rusaknya kinerja birokrasi (Afny. D. Tatulus et al, 2019). Menurut Rubel et al. (2018) dalam Jehanzeb & Mohanty (2020) organisasi kini melihat karyawannya sebagai sumber daya penting untuk memastikan keberadaan mereka.

ASN dan organisasi pemerintah terus mendorong inovasi dalam pelayanan publik karena mereka menyadari pentingnya *meaningful work*. Karena itu, mereka membangun program yang memungkinkan ASN terlibat dalam proyek bermakna seperti program pemberdayaan masyarakat atau inisiatif pengurangan masalah sosial. Fenomena ini menunjukkan perubahan besar dalam budaya kerja di sektor pelayanan publik. Sekarang, kerja yang bermakna menjadi tujuan pribadi ASN dan penting untuk mencapai tujuan pelayanan publik dengan lebih baik dan lebih efisien. Dengan bantuan inisiatif ini, diharapkan ASN akan merasa lebih terlibat, termotivasi, dan berkontribusi lebih besar untuk mencapai visi dan misi pemerintah.

Meaningful work adalah faktor perangsang positif yang dapat berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan dalam sebuah organisasi (Wirzesniewski, 2003 dalam Shafaei & Nejadi, 2023). *Meaningful work* merupakan aspek yang sangat penting dalam pekerjaan seorang karyawan, karena Sebagian besar waktu seseorang dihabiskan di tempat kerja dan jika pekerjaan yang dilakukan memiliki makna, maka hal tersebut dapat memberikan manfaat bagi mereka dan organisasinya (Bailey & Madden, 2016; May et al., 2004; Wang & Xu, 2019 dalam Shafaei & Nejadi, 2023). Kebermaknaan bergantung pada orang lain yang dalam realisasinya adalah seorang

pemimpin yang memainkan peran mendasar dalam berkontribusi terhadap pengalaman kerja yang memiliki makna (Wang & Xu, 2019 dalam Shafaei & Nejati, 2023).

Fenomena *meaningful work* pada ASN yang terdapat pada objek penelitian yaitu, ASN memiliki motivasi yang kuat dalam program pengembangan seperti pelatihan, pendidikan lanjutan atau kesempatan mengambil tanggung jawab baru yang dapat memberikan pengalaman kerja yang bermakna bagi ASN. Pada kondisi lainnya ASN mendapatkan pengakuan atas prestasi dan kontribusi ASN dari pemimpin yang dapat meningkatkan rasa percaya diri, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi.

Fremeaux dan Pavageau (2022) dalam Shafaei & Nejati (2023) mengungkapkan kepemimpinan sebagai faktor kunci yang bisa berkontribusi pada pengalaman kerja yang bermakna pada karyawan. Pada teori self determination theory oleh Deci & Ryan (1985) dalam Shafaei & Nejati (2023) menjelaskan bahwa *inclusive leadership* menciptakan atribut pekerjaan yang positif dengan memuaskan kebutuhan psikologis dasar karyawannya dalam kompetensi yang meningkatkan motivasi otonom untuk pekerjaan yang bermakna.

Fenomena terkait *inclusive leadership* pada ASN yang diperoleh peneliti dari hasil observasi ialah terdapat di beberapa situasi pemimpin tidak dapat menciptakan situasi lingkungan yang inklusif, ASN merasa kurang dihargai dan tidak termotivasi untuk berkontribusi secara aktif pada organisasi. Terdapat juga situasi dimana kepemimpinan yang tidak inklusif menyebabkan polarisasi dalam tim kerja yang terjadi akibat ketidakmampuan pemimpin untuk memfasilitasi dialog yang terbuka dan pengambilan keputusan yang inklusif, sehingga menyebabkan perselisihan yang merugikan kinerja tim secara keseluruhan.

Penelitian ini menyarankan agar *inclusive leadership* memberikan *psychological safety* kepada karyawan mereka untuk menyuarakan pendapat mereka (Shafaei & Nejati, 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *inclusive leadership* meningkatkan *psychological safety* di tempat kerja (Hirak et al., 2012 dalam Shafaei & Nejati, 2023). Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka menyambut masukan mereka dan tidak mengkritik mereka karena kesalahan mereka, mereka cenderung menyadari bahwa pemimpin mereka akan menghargai pelajaran yang mereka pelajari dari kesalahan mereka (Carmeli et al., 2010; Choi et al., 2015 dalam Shafaei & Nejati, 2023). Pemimpin dapat menciptakan sifat pekerjaan yang positif yang membuat karyawan melihat tempat kerja mereka sebagai tempat untuk eksperimen, diskusi terbuka, dan belajar dari kesalahan (Edmondson, 1999 dalam dalam Shafaei & Nejati, 2023).

Terdapat fenomena gap pada penelitian ini dimana *meaningful work* yang cenderung baik tidak memiliki korelasi dengan *inclusive leadership* yang ada di lapangan, hal ini mendorong peneliti untuk menggali berdasarkan refrensi apakah *psychological* mempunyai peran dalam hubungan ini.

Tinjauan Pustaka

Self Determination Theory

Self determination theory telah menjadi teori yang sangat berpengaruh untuk motivasi dan kesejahteraan manusia dengan luas (Ryan dan Deci, 2020). *Self determination theory* berkonsentrasi pada berbagai bentuk motivasi daripada sebagian besar pendekatan motivasi manusia di masa lalu dan saat ini, yang melihat motivasi sebagai satu konsep (Ryan dan Deci,

2020). Teori ini mengakui bahwa, meskipun proses organisasi sudah ada dalam diri manusia, mereka tidak dapat berkembang atau berfungsi dengan baik tanpa bantuan psikologis tertentu.

Secara khusus, untuk organisme dapat melakukan fungsi integrasi dengan baik, mereka harus terus memenuhi kebutuhan psikologis dasar untuk kemampuan, autonomi, dan koneksi. Kepuasan dalam konteks sosial (baik secara mental maupun situasional) mendorong pertumbuhan (Ryan et al. 2016 dalam Ryan dan Deci, 2020).

Dengan demikian, *self determination theory* sebagai kerangka organisme mencakup asumsi bahwa ada kecenderungan integratif atau pertumbuhan yang alami dan minat terhadap elemen dalam lingkungan yang mendukungnya. Selain itu, metode ini memasukkan strategi penelitian empiris untuk menemukan kecenderungan ini dan pendukungnya di setiap tingkat analisis dari fisiologi dan neuropsikologi hingga struktur makro-sosial seperti sistem ekonomi dan politik (Ryan et al., 2019 dalam Ryan dan Deci, 2020).

Inclusive leadership

Menurut E.R. Salib (2014) dalam (Siyal et al., 2023) inklusi sebagai sejauh mana karyawan dari berbagai departemen berpartisipasi dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. S. Kuknor & Bhattacharya (2020) dalam (Siyal et al., 2023) mengungkapkan inklusi dalam suatu organisasi sebagai menghilangkan kesulitan karyawan selama partisipasi dan kontribusi terhadap pekerjaan utama keputusan organisasi. *Inclusive leadership* adalah jenis gaya kepemimpinan yang memiliki fokus pada keunikan dan kepemilikan yang melahirkan hubungan di semua tingkatan dalam suatu organisasi dan berupaya mencapai tujuan jangka Panjang (Sugiyama et al., 2016 dalam Yasin et al., 2023).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh H. Zeng et al. (2020) dalam (Siyal et al., 2023) menggambarkan *inclusive leadership* sebagai teknik kepemimpinan di mana para pemimpin menunjukkan keterampilan yang terkait dengan tindakan inklusif di ruang kerja menghasilkan dan mentransformasikan suasana inklusif dalam tim yang memenuhi kebutuhan rasa memiliki dan keunikan karyawan puas. *Inclusive leadership* adalah jenis gaya kepemimpinan yang berfokus pada sebuah keunikan dan kepemilikan yang melahirkan sebuah hubungan di semua tingkatan dalam suatu organisasi dan berupaya mencapai tujuan jangka Panjang (Sugiyama et al., 2016 dalam Yasin et al., 2023).

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* adalah sebuah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada memastikan bahwa setiap anggota tim merasa diterima, dihargai, didengar, dan didengar tanpa memandang latar belakang, identitas, atau karakteristik mereka. Pendekatan ini juga berfokus pada memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan mencapai tujuan bersama. Tujuan kepemimpinan inklusif adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan beragam yang memungkinkan setiap orang melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

Psychological safety

Psychological safety seperti yang dijelaskan oleh Edmondson (2018) dalam (Shafaei & Nejati, 2023) adalah iklim di mana seseorang merasa cukup aman untuk mengambil risiko antarpribadi dengan bersuara dan berbagi kekhawatiran, pertanyaan, atau ide ide. *Psychological safety* dedefenisikan sebagai persepsi individu, bahwa dirinya tidak akan menghadapi penghinaan

karena menyuarakan keprihatinan mereka atau dihukum karena kesalahan ditempat kerja dalam suatu organisasi (Edmondson, 1999 dalam Ahmed et al., 2021).

Psychological safety adalah keyakinan Bersama suatu organisasi untuk mengambil resiko antar pribadi dalam konteks iklim dimana seseorang merasa nyaman menjadi diri sendiri berdasarkan rasa saling percaya dan hormat, tidak diabatasi oleh persepsi ketidaksetujuan orang lain (Kim et al, 2020 dalam Rose & Cottrell, 2023). Schein dan bennis (1965) dalam Newman et al. (2017) menggambarkan *psychological safety* yaitu sejauh mana individu merasa aman dan yakin akan kemampuan mereka mengelola perubahan. *Psychological safety* juga dianggap sebagai sebuah persepsi individu mengenai apakah ia merasa nyaman untuk menunjukkan dan memperkejakan dirinya tanpa rasa takut dan konsekuensi negative terhadap citra diri, status atau karier dan juga berpendapat orang lebih cenderung merasakan aman Ketika mereka memiliki hubungan interpersonal yang saling percaya dan mendukung rekan kerja mereka (Khan, 1990 dalam Newman et al., 2017).

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan *psychological safety* ialah kondisi di mana seseorang atau kelompok merasa nyaman untuk berbagi pendapat, berbagi ide, atau mengungkapkan perasaan tanpa khawatir dihukum, dikritik, atau ditolak. Ini menciptakan lingkungan di mana kesalahan dibicarakan, pembelajaran bersama ditekankan, dan kolaborasi ditingkatkan. Keselamatan psikologis adalah bagian penting dari budaya kerja yang sehat yang memungkinkan perkembangan individu dan tim.

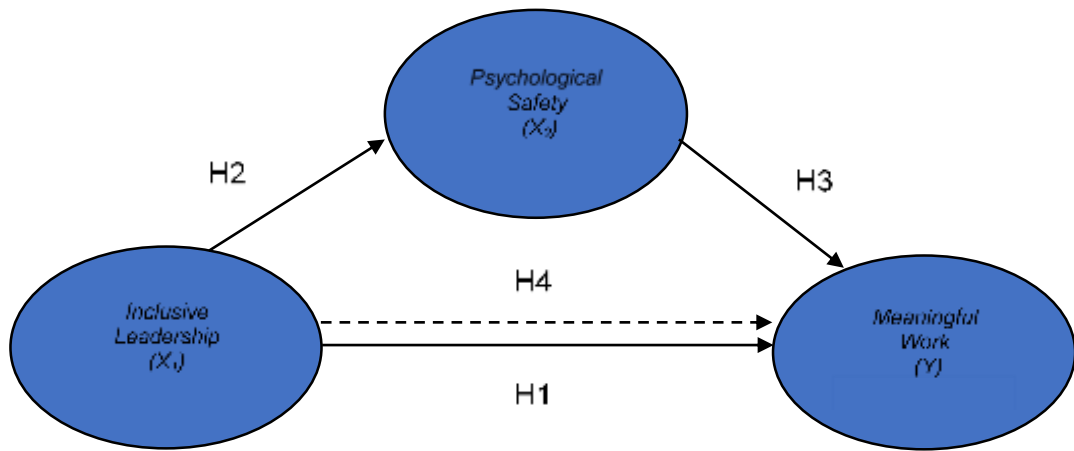
Meaningful work

Meaningful work adalah pengalam individu bahwa pekerjaan memiliki arti penting yang memungkinkan pertumbuhan pribadi dan berperan dalam kebaikan yang lebih besar (Steger et al., 2012 dalam Gökkaya et al., 2023). *Meaningful work* didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan menilai dan memahami nilai atau relevansi pekerjaan mereka (Pratt & Ashforth, 2003; Rosso dkk., 2010 dalam Shafaei & Nejati, 2023). Menurut Rosso dkk (2010) dalam Tan et al. (2023) *meaningful work* ialah pekerjaan yang dialami yang sangat signifikan dan memiliki dampak yang positif bagi individu. Menurut Cascio (2003) dalam Lysova et al. (2019), *meaningful work* adalah fitur pekerjaan yang paling signifikan dan berharga.

Meaningful work didefenisikan sebagai pekerjaan dan karakteristik tempat kerja lainnya yang memberikan fasilitas pencapaian atau pemeliharaan satu atau lebih dimensi makna (Fairlie, 2011 dalam Tan et al. (2023). Menurut Bibir-Wiersma dan Wright (2012) dalam Tan et al. (2023), *imeaningful work* menangkap kompleksitas konstruksi yang mengukur dimensi mengembangkan batin, persatuan dengan orang lain, melayani sesame dan mengekspresikan potensi penuh ketegangan dinamis. Bailey dan Madden (2017) dalam Tan et al. (2023) mengungkapkan *meaningful work* muncul Ketika seseorang merasakan hubungan yang otentik antara pekerjaan mereka dan tujuan hidup transenden yang lebih luas.

Dari defenisi diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa *meaningful work* ialah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan diluar tugas-tugas resmi mereka yang secara langsung mendukung tujuan dan kinerja organisasi.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

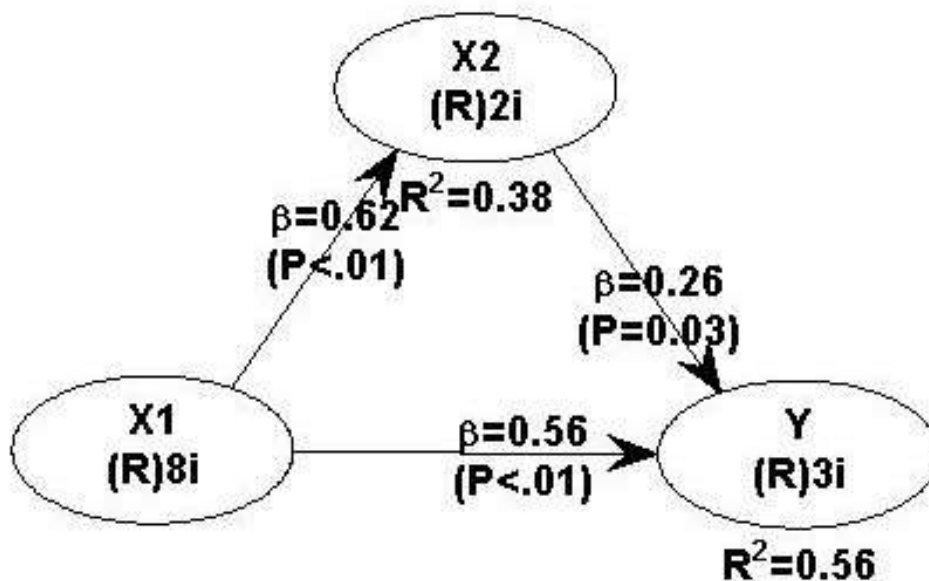
Metode

Descriptive dan Explanatory Survey

Penelitian yang dilakukan menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Menurut Anwar Sanusi (2016), desain penelitian kausalitas adalah metode penelitian yang dirancang untuk menginvestigasi kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel. Desain penelitian kausalitas dianggap tepat untuk penelitian ini karena digunakan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi (variabel independen) dan dampaknya (variabel dependen), serta untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam konteks penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Analisis PLS



Gambar 2. Hasil Penelitian

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Path coefficient			
	X1	X2	Y
X1			
X2	0,617		
Y	0,565	0,257	
P Values			
	X1	X2	Y
X1			
X2	<0.001		
Y	<0.001	0,025	

Catatan. Data Olahan 2023

Hipotesis pertama menguji apakah *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *meaningful work*. Dari hasil ini dinyatakan *inclusive leadership* memiliki koefesien beta sebesar 0,565 dan p value <0,001 terhadap *meaningful work*. Nilai koefesien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *meaningful work* (hipotesis 1 diterima).

Hipotesis kedua menguji apakah *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*. Dari hasil ini dinyatakan *inclusive leadership* memiliki koefesien beta sebesar 0,617 dan p value <0,001 terhadap *psychological safety*. Nilai koefesien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety* (hipotesis 2 diterima).

Hipotesis ketiga menguji apakah *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *meaningful work*. Dari hasil ini dinyatakan *psychological safety* memiliki koefesien beta sebesar 0,257 dan p value 0,025 terhadap *meaningful work*. Nilai koefesien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *meaningful work* (hipotesis 3 diterima).

Hipotesis keempat menguji apakah *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *meaningful work* melalui *psychological safety*. Dari hasil ini dinyatakan *Inclusive leadership* memiliki koefesien beta sebesar 0,158 dan p value 0,049 terhadap *meaningful work* melalui *psychological safety*. Nilai koefesien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa *Inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *meaningful work* melalui *psychological safety* (hipotesis 4 diterima).

Pembahasan

Dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya, gaya kepemimpinan yang dikenal sebagai *inclusive leadership* menekankan prinsip-prinsip keadilan, inklusi, dan kerja sama. Tujuan dari gaya kepemimpinan ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja di mana setiap karyawan

merasa dihargai, diakui, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian ini menemukan bahwa *psychological safety* dan *meaningful work* dipengaruhi oleh hubungan pemimpin. Dalam penelitian ini, hubungan pemimpin yang dirasakan oleh ASN Kantor BKAD Kabupaten Indragiri Hilir. Pada *inclusive leadership* dalam penelitian ini ditemukan indikator “pemimpin saya terbuka untuk mendengar ide-ide baru” Ini adalah contoh kongkret dari praktek *inclusive leadership*. Indikator ini menunjukkan aspek komunikasi dan keterbukaan pemimpin terhadap ide dan pandangan baru dari anggota tim. Dengan mengakui dan menghargai ide-ide yang berbeda, *inclusive leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan kolektif. Indikator ini juga menunjukkan praktik kepemimpinan yang mendorong kerja sama dan komitmen setiap anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

Psychological safety juga merupakan hal penting untuk memahami bagaimana karyawan memiliki *meaningful work* dan bagaimana mereka mempengaruhi organisasi. Pada penelitian ini *psychological safety* ditemukan berpengaruh *meaningful work*. Pada variabel *psychological safety* Indikator dengan pernyataan “orang-orang di organisasi saya menghargai keterampilan dan bakat unik orang lain” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, hal ini berhubungan dengan responden yang merasakan keberagaman dan keterampilan unik organisasi. Ini menunjukkan bahwa responden atau anggota tim cenderung percaya bahwa lingkungan kerja mereka mendukung dan menghargai perbedaan individu dalam hal kemampuan dan bakat. Hal ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap atmosfer keseluruhan di tempat kerja dan mempromosikan *psychological safety* di antara responden. *Psychological safety* juga menjadi mediasi hubungan *inclusive leadership* dan *meaningful work*. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa *inclusive leadership* berpengaruh terhadap *meaningful work* melalui *psychological safety*. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological safety* bisa memperkuat dan bisa juga memperlemah *meaningful work*, dalam analisis SEM penelitian ini *psychological safety* memperkuat pengaruh *inclusive leadership* terhadap *meaningful work*.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami hubungan antara gaya kepemimpinan berbasis hubungan *inclusive leadership* dan *meaningful work* melalui variabel mediasi, yaitu *psychological safety*. Dengan fokus pada fungsi *psychological safety* dalam konteks *inclusive leadership*, penelitian ini menemukan bahwa *inclusive leadership* secara positif memengaruhi *meaningful work*. Temuan tambahan menunjukkan bahwa pengaruh *inclusive leadership* terhadap *meaningful work* sepenuhnya melalui mekanisme *psychological safety*. Dengan kata lain, *psychological safety* menjadi faktor penengah utama yang menjelaskan hubungan antara *inclusive leadership* dan *meaningful work*.

Hasil positif penelitian ini berarti menunjukkan bahwa *inclusive leadership* yang ada di organisasi dapat mempengaruhi *meaningful work* dalam organisasi karena *inclusive leadership* merupakan pemimpin yang membangun lingkungan kerja yang ramah, di mana setiap anggota tim merasa dihargai, didengarkan, dan diberi kesempatan untuk berkontribusi secara adil. Pemimpin yang inklusif biasanya mendorong keragaman, menghormati perbedaan, dan memastikan bahwa setiap individu merasa diterima. Dengan pemimpin tim yang inklusif, anggota tim cenderung merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, mendapatkan pengakuan atas kerja mereka, dan memiliki perasaan bahwa mereka memiliki peran yang signifikan. Ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembentukan makna atau arti dalam pekerjaan setiap orang.

Pernyataan dari penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan inklusif dapat membantu karyawan sukses dengan memberikan pengalaman kerja yang signifikan (Lee et al., 2017 dalam Shafaei & Nejati, 2023). Pemimpin yang membuat situasi kerja di mana kekuasaan terbagi secara merata antara mereka dan tim mereka dapat menghasilkan pengalaman kerja yang signifikan bagi karyawannya (Magee & Galinsky, 2008 dalam Shafaei & Nejati, 2023). *Inclusive leadership* meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyuarakan pendapat mereka dan berpartisipasi dalam menciptakan pengalaman kerja yang signifikan, ini telah ditunjukkan oleh penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat menghasilkan pekerjaan yang signifikan (Nembhard & Edmondson, 2006 dalam Shafaei & Nejati, 2023).

Penelitian ini juga menemukan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *psychological safety* (hipotesis 2), *psychological safety* berpengaruh positif terhadap *meaningful work* (hipotesis 3) *psychological safety* memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *meaningful work* (hipotesis 4). Temuan ini berkontribusi pada pemahaman yang kuat tentang mekanisme yang mendasari proses antara *inclusive leadership* dan *meaningful work*. Temuan ini menjelaskan bahwa *inclusive leadership* yang dirasakan oleh pegawai dapat menimbulkan *meaningful work*. Selain itu, mekanisme *psychological safety* dapat membantu kita memahami dengan baik mengapa dan bagaimana *inclusive leadership* dapat membuat bawahan memiliki *meaningful work*.

Psychological safety adalah mengacu pada lingkungan kerja di mana setiap orang merasa aman untuk berbicara, menyuarakan pendapat, atau mengemukakan pertanyaan tanpa khawatir akan hasilnya. Hal ini menciptakan lingkungan di mana keberanian untuk berbicara dan berbagi dapat meningkat, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan menumbuhkan rasa kepercayaan di antara tim. Ketika ada keamanan psikologis, karyawan merasa diberdayakan untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka, yang menciptakan basis untuk pekerjaan yang bermakna. Karena ada rasa tanggung jawab bersama, mereka dapat merasakan bahwa upaya dan gagasan mereka dihargai, dan keterlibatan dalam pekerjaan menjadi lebih bermakna. Selain itu, kepemimpinan inklusif, atau kepemimpinan inklusif, menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman dan memungkinkan setiap orang berpartisipasi tanpa rasa takut. Ini berdampak pada keamanan psikologis juga. Perlindungan mental tim dapat diperkuat oleh *inclusive leadership* yang mendorong partisipasi aktif dan mendengarkan pandangan setiap anggota tim.

Hasil penelitian yang sejalan ditunjukkan dengan pernyataan Shafaei & Nejati (2023) yang menyatakan lingkungan kerja yang memberikan rasa aman secara psikologis dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan terkait otonomi dan kompetensi, sehingga menciptakan kondisi di mana pekerjaan yang dijalankan memiliki makna. Dengan lebih spesifik, ketika karyawan merasakan adanya *psychological safety*, hal ini mengindikasikan bahwa mereka diberi peluang untuk belajar dan mengembangkan diri, faktor-faktor yang kemudian menghasilkan pengalaman kerja yang memberikan makna, sebagaimana yang diungkapkan oleh penelitian-penelitian sebelumnya seperti karya Bailey, Yeoman, et al. (2019) ; Fletcher (2019) dalam Shafaei & Nejati (2023).

Hasil yang positif juga ditunjukkan dengan peran *psychological safety* sebagai mediator yang hanya ditemukan pada beberapa penelitian ini. Peran *psychological safety* menyebabkan

lingkungan kerja yang aman, yang didasarkan pada kepercayaan dan penghormatan antara karyawan dan pemimpin mereka (Kirk-Brown & van Dijk, 2016, sebagaimana dikutip dalam Shafaei & Nejati, 2023). Oleh karena itu, hubungan yang positif antara keamanan mental dan leadership yang inklusif sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kemajuan, partisipasi aktif, dan rasa makna dalam pekerjaan. Dalam situasi seperti ini, pemimpin yang inklusif membantu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis di mana karyawan merasa dihargai dan dapat berkontribusi tanpa takut kritik atau penilaian buruk (Choi et al., 2015, seperti dikutip dalam Shafaei & Nejati, 2023). Dengan pemimpin yang inklusif, keamanan mental karyawan menjadi semakin penting. Ini karena mendorong karyawan untuk merasa aman saat menyuarakan pendapat mereka.

Pada variabel *inclusive leadership* pernyataan “pemimpin saya selalu mendorong untuk mengakses tentang isu-isu penting yang muncul” mendapatkan nilai terendah, hal ini karena masih sedikit ditemukan atasan yang memotivasi bawahannya untuk terus update tentang hal-hal yang berkembang. Pemimpin mungkin mengalami kesulitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka jika mereka tidak terlalu mendorong bawahannya untuk tetap terhubung dengan masalah terbaru. Pemimpin dapat mengalami kesulitan untuk memahami dan merespons secara efektif terhadap masalah yang muncul di dalam atau di luar perusahaan karena kekurangan pemahaman atau pengetahuan baru.

Pada variabel *psychological safety*, pernyataan “sebagai karyawan di organisasi saya, saya mampu menemukan permasalahan dan isu-isu sulit”. Hasil penilaian menunjukkan bahwa terdapat hambatan atau ketidakpastian dalam mendapatkan dukungan atau kepercayaan untuk menemukan dan mengatasi masalah dan masalah yang sulit. Seorang karyawan mungkin merasa kurang yakin atau terhambat untuk mendiskusikan masalah yang rumit di tempat kerja mereka karena pernyataan ini kurang dinilai. Kemungkinan penyebabnya termasuk kurangnya kebijakan atau praktik manajemen yang mendukung komunikasi yang terbuka tentang masalah yang sulit. Karyawan mungkin takut akan konsekuensi buruk, seperti hukuman atau ketidaksetujuan, sehingga mereka cenderung menghindari mendiskusikan masalah mereka.

Pada variabel *meaningful work*, pernyataan “pekerjaan yang saya lakukan di organisasi ini sangat penting bagi saya” dengan nilai terendah. Ada kemungkinan bahwa tingkat penilaian yang rendah terhadap pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki signifikansi atau dampak yang cukup besar bagi mereka secara pribadi. Ini dapat terjadi karena mereka tidak terlibat dalam pekerjaan, tidak tahu tujuan organisasi, atau tidak memahami peran setiap individu dalam mencapai kesuksesan organisasi serta merasa karirnya tidak berkembang dalam sebuah organisasi.

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan kontribusi berharga bagi studi ilmu manajemen, khususnya dalam konteks kepemimpinan, perilaku organisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Fokus utama studi ini adalah menguji pengaruh *inclusive leadership* yang dimiliki oleh BKAD Kabupaten Indragiri Hilir terhadap *psychological safety* serta dampaknya pada *meaningful work*. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana *inclusive leadership* dapat memengaruhi *psychological safety* dan, sebagai hasilnya, memberikan dampak pada tingkat *meaningful work*. Selain itu, penelitian ini juga berusaha untuk mengidentifikasi efek peran mediasi *psychological*

safety. Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi pihak organisasi, terutama dalam merancang strategi untuk mencegah melemahnya tingkat *meaningful work*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *meaningful work*, juga berpengaruh terhadap *psychological safety*. Selain itu, *psychological safety* juga terbukti berpengaruh positif terhadap tingkat *meaningful work*. Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa *inclusive leadership* tidak hanya secara langsung berdampak pada *meaningful work*, tetapi juga melalui perantara *psychological safety*. Temuan ini memberikan dukungan tambahan terhadap pentingnya peran *inclusive leadership* dalam membentuk lingkungan kerja yang memungkinkan adanya *meaningful work*. Akhirnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi katalisator untuk menarik perhatian lebih lanjut dari akademisi dan praktisi, mendorong penelitian mendalam tentang fungsi *inclusive leadership* dan *meaningful work* dalam konteks organisasi.

Referensi

- Afny, D. Tatulus et al. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Tagulandang kabupaten Sitaro.
- Ahmad, J., Fatima, S., Scholar, P. D., & Sciences, M. (2022). Meaningful Leadership Meaningful Work Employees ' Well-being : Process through. 10(4), 1239-1249.
- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A., & Qin, Y. J. (2021). How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(2), 819-831. <https://doi.org/10.1111/jan.14637>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Ferdinand. (2014). Metode Penelitian Manajemen. BP Universitas Diponegoro.
- Fu, Q., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., Samad, S., & Comite, U. (2022). An Inclusive Leadership Framework to Foster Employee Creativity in the Healthcare Sector: The Role of Psychological Safety and Polychronicity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084519>
- Gökkaya, Ö., Gökkaya, H., Cantürk, N. Z., & Özkan, A. (2023). Changing Perception of Nurses during COVID-19: A Comparative Study on Leadership Behaviors, Meaning of Job and Meaningful Work. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075974>
- Hassan, S., & Jiang, Z. (2021). Facilitating Learning to Improve Performance of Law Enforcement Workgroups: The Role of Inclusive Leadership Behavior. *International Public Management Journal*, 24(1), 106-130. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1680465>
- Jalil, M. F., Tariq, B., & Ali, A. (2021). Does meaningful work mediate the relationship between empowering leadership and mental health ? Evidence from Malaysian SME employees.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445-468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Lee, S. E., & Dahinten, V. S. (2021). Psychological Safety as a Mediator of the Relationship Between Inclusive Leadership and Nurse Voice Behaviors and Error Reporting. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(6), 737-745. <https://doi.org/10.1111/jnu.12689>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- M.Marri et al. (2019). The Effect Of Inclusive Leadership on Project Succes: The Mediating Role of Psychological Safety and Job Meaningfulness. *Journal of Human Resource Management Research*, 26(4), 83-103. <https://doi.org/10.14396/jhrmr.2019.26.4.83>
- N Purnama. (2006). Manajemen Kualitas Perspektif Global. Ekonisia.

- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Rose, S., & Cottrell, D. (2023). *Effective Team Decision-Making: Exploring the Role of Psychological Safety*. Dissertation submitted in partial fulfilment of the requirement for the degree of at the University of Canterbury.
- Ryan dan Deci. (2020). Self-determination theory. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences, Models and Theories*, 369–373. <https://doi.org/10.1002/9781119547143.ch61>
- Sekaran, uma. (2011). *esearch Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*.
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2023). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. *Human Resource Development Quarterly*, 1–23. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21512>
- Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Heliyon*, 9(5), e15507. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15507>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions , Measurement , and Validation Author (s): Gretchen M . Spreitzer Source : The Academy of Management Journal , Vol . 38 , No . 5 (Oct . , 1995) , pp . 1442-1465 Published by : Academy of Management. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tan, K. L., Sim, A. K. S., Yap, S. S. N., Vithayaporn, S., & Rachmawati, A. W. (2023). A systematic review of meaningful work unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (2000–2020). *Journal of Advances in Management Research*, April. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2022-0225>
- Wang, F., & Shi, W. (2021). Inclusive Leadership and Pro-Social Rule Breaking: The Role of Psychological Safety, Leadership Identification and Leader-Member Exchange. *Psychological Reports*, 124(5), 2155–2179. <https://doi.org/10.1177/0033294120953558>
- 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>