

## Peran *Inclusive Leadership* Dalam Meningkatkan *Team Performance* Melalui *Caring Ethical Climate* dan *Sense Of Belonging* di Era *Vuca*

Ririn Nur Riasstifa <sup>1\*</sup>, Ikram Yakin <sup>2</sup>, Hasanudin <sup>3</sup>, Pramana Saputra <sup>4</sup>

<sup>1\*,2,3,4</sup> Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura Pontianak, Kalimantan Barat, Indonesia.

Email: [b1021221002@student.untan.ac.id](mailto:b1021221002@student.untan.ac.id) <sup>1\*</sup>, [ikram.yakin@ekonomi.untan.ac.id](mailto:ikram.yakin@ekonomi.untan.ac.id) <sup>2</sup>, [hasanudin@untan.ac.id](mailto:hasanudin@untan.ac.id) <sup>3</sup>, [pramana.saputra@ekonomi.untan.ac.id](mailto:pramana.saputra@ekonomi.untan.ac.id) <sup>4</sup>

### Histori Artikel:

*Dikirim* 23 Januari 2026; *Diterima dalam bentuk revisi* 20 Maret 2026; *Diterima* 10 April 2026; *Diterbitkan* 1 Juni 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

### Suggested citation:

Riasstifa, R. N., Yakin, I., Hasanudin, H., & Saputra, P. (2026). Peran *Inclusive Leadership* Dalam Meningkatkan *Team Performance* Melalui *Caring Ethical Climate* dan *Sense Of Belonging* di Era *Vuca*. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(3), 2411-2420. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i3.6406>.

## Abstrak

Kepemimpinan inklusif mencerminkan gaya kepemimpinan baru yang dituntut oleh peneliti dan praktisi di era *VUCA*. Apakah gaya kepemimpinan ini mampu mengintegrasikan karyawan dan organisasi lebih baik serta beradaptasi dengan manajemen kompleks di BUMN sektor energi Indonesia yang multikultural, penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja tim melalui mediasi *Caring Ethical Climate* (level organisasional) dan *Sense of Belonging* (level individu). Model dievaluasi dengan data *cross-sectional* dari 280 karyawan di berbagai wilayah (Kalimantan 46.1%, Jawa 22.1%), purposive sampling (masa kerja  $\geq 6$  bulan, punya supervisor). Hasil: kepemimpinan inklusif secara positif dan signifikan terhadap *Caring Ethical Climate* ( $\beta=0.306$ ,  $p<0.001$ ) dan *Sense of Belonging* ( $\beta=0.598$ ,  $p<0.001$ ); keduanya memediasi kinerja tim (CEC  $\beta=0.167$ ,  $p<0.001$ ; SB  $\beta=0.090$ ,  $p=0.046$ ). Pengaruh langsung tidak signifikan ( $\beta=0.072$ ,  $p=0.306$ ), menegaskan mediasi penuh multilevel ( $R^2=0.417$ ). Temuan mengungkap mekanisme *cross-level* kepemimpinan inklusif di konteks BUMN beragam, berkontribusi bagi HRM dan praktik inklusif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Inklusif; *Caring Ethical Climate*; *Sense Of Belonging*; *Team Performance*; BUMN.

## Abstract

*Inclusive leadership* represents an emerging leadership style increasingly advocated by scholars and practitioners in the *VUCA* era. Whether this leadership style can better integrate employees and organizations, as well as adapt to complex management in Indonesia's multicultural state-owned energy enterprises, is the central question addressed in this study. Specifically, this research examines the impact of *inclusive leadership* on *team performance* through the mediating roles of *Caring Ethical Climate* (organizational level) and *Sense of Belonging* (individual level). The model was evaluated using *cross-sectional* data from 280 employees across various regions (Kalimantan 46.1%, Java 22.1%), selected via purposive sampling (minimum six months' tenure and direct supervision by a supervisor). The results indicate that *inclusive leadership* has a positive and significant effect on *Caring Ethical Climate* ( $\beta=0.306$ ,  $p<0.001$ ) and *Sense of Belonging* ( $\beta=0.598$ ,  $p<0.001$ ); both variables mediate the relationship with *team performance* (CEC  $\beta=0.167$ ,  $p<0.001$ ; SB  $\beta=0.090$ ,  $p=0.046$ ). The direct effect was not significant ( $\beta=0.072$ ,  $p=0.306$ ), confirming a full multilevel mediation ( $R^2=0.417$ ). These findings reveal the *cross-level* mechanisms of *inclusive leadership* in the diverse SOE context, contributing to the advancement of HRM theory and *inclusive leadership* practice.

**Keyword:** *Inclusive Leadership*; *Caring Ethical Climate*; *Sense Of Belonging*; *Team Performance*; BUMN.

## 1. Pendahuluan

Era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) telah mengubah lanskap organisasi secara fundamental, khususnya di Indonesia yang memiliki berbagai keberagaman geografis (17.000 pulau), etnis (300 kelompok), dan linguistik (700 bahasa daerah) yang dapat menjadi pendorong inovasi atau justru menimbulkan fragmentasi tim kerja. BUMN sektor energi, sebagai pilar strategis dengan aset mendekati separuh PDB nasional dan penopang agenda transisi energi *net-zero emission* 2060, menghadapi krisis inklusi kerja yang akut yakni 78% perusahaan gagal mewujudkan *workplace inclusion*, sementara 65% karyawan mengalami eksklusi yang menekan produktivitas hingga 32% (Michael Page Indonesia, n.d.), seperti kajian dalam (Lauranti *et al.*, n.d.) sektor energi dikatakan sebagai sektor tertinggi yang diakibatkan adanya kesenjangan persepsi antara pimpinan dan anggota tim. Karakteristik budaya kolektivistik ditandai dengan jarak kekuasaan tinggi sehingga memperburuk fenomena ini, hal tersebut menjadikan pengelolaan *diversity* sebagai isu strategis organisasi. Meskipun kebijakan *diversity, equity, and inclusion* (DEI) formal telah digulirkan seperti dalam (*FHCI BUMN*, n.d.), efektivitasnya terbatas *inclusive leadership* yang secara operasional dapat membentuk *caring ethical climate* (level organisasional) dan *sense of belonging* (level individual) guna mengoptimalkan adaptasi tim terhadap dinamika VUCA. Literatur global didominasi model *single mediator* (89% studi), minim menguji mekanisme mediasi ganda multilevel yang relevan untuk konteks hierarkis multikultural Indonesia (Veli Korkmaz *et al.*, 2022), meskipun dikatakan bahwa *inclusive leadership* terbukti mendorong *revenue growth* 2,3 kali dan *employee retention* 1,7 kali di organisasi inklusif (2024 *Global Human Capital Trends*). Kegagalan dalam mengatasi kesenjangan ini berpotensi mengancam daya saing nasional serta ketercapaian daya saing nasional dan tujuan pembangunan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *inclusive leadership* terhadap *team performance* melalui mekanisme mediasi ganda *caring ethical climate* dan *sense of belonging* pada karyawan BUMN sektor energi Indonesia. Secara khusus, penelitian mengembangkan model multilevel kontekstual yang mengisi kesenjangan literatur dan menghasilkan rekomendasi praktis bagi praktik HRM dalam mentransformasikan keberagaman menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Inclusive Leadership dan Caring Ethical Climate

*Inclusive Leadership* memfasilitasi rasa aman psikologis dalam tim, aspek mendasar dari *caring ethical climate*, dengan menciptakan suasana kerja di mana anggota tim merasa dihargai dan bebas mengekspresikan ide serta keberagaman mereka. Selain itu, perilaku etis pemimpin yang inklusif menumbuhkan kepercayaan, solidaritas, dan perilaku prososial antaranggota organisasi, membentuk iklim kerja yang peduli dan meningkatkan komitmen serta mengurangi niat berpindah kerja. Studi oleh (Al-Balushi, 2025) menguatkan bahwa kepemimpinan inklusif memenuhi kebutuhan *belongingness* dan *psychological safety* yang mendukung kreativitas dan kinerja. Penelitian di Indonesia (Fatimah, 2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif sangat mendorong dalam menciptakan iklim etis yang peduli melalui peningkatan rasa percaya dan motivasi dalam tim.

### 2.2 Caring Ethical Climate dan Team Performance

*Caring Ethical Climate* membentuk lingkungan yang menumbuhkan kepercayaan, solidaritas, dan perilaku prososial di tim, yang mengarah pada kolaborasi yang efektif dan peningkatan kinerja tim (Hussain *et al.*, 2018) Iklim ini mengurangi konflik dan *turnover intention* sekaligus meningkatkan komitmen afektif yang mendukung hasil kerja tim yang optimal (Qasim & Laghari, 2025). Sehingga menunjukkan peran positif *caring ethical climate* terhadap *team performance*

## RESEARCH ARTICLE

### 2.3 Inclusive Leadership dan Sense of Belonging

Pemimpin yang Inklusif mempromosikan budaya inklusif yang memupuk sense of belonging dengan menciptakan ruang aman untuk diskusi terbuka, mendorong partisipasi seluruh anggota, serta mengapresiasi kontribusi unik tiap individu (Fatimah, 2023) Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berkontribusi positif terhadap rasa memiliki ini, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan kerja (Racelino Ratulangi & Piring, 2025) Sehingga menunjukkan peran positif kepemimpinan inklusif terhadap *sense of belonging*.

### 2.4 Sense Of Belonging Dan Team Performance

*Sense of belonging* sebagai kebutuhan psikologis dasar yang pemenuhannya dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan, yang berdampak positif terhadap kolaborasi dan Produktivitas tim (Jiatong *et al.*, 2022) dan Penelitian (Fatimah, 2023) di Indonesia menegaskan hubungan rasa memiliki dengan peningkatan efektivitas kerja tim. Sehingga menunjukkan peran positif *sense of belonging* dan *team performance*.

### 2.5 Inclusive Leadership dan Team Performance

*Inclusive Leadership* mengakibatkan keterlibatan aktif seluruh anggota tim dengan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai keberagaman, keterbukaan, dan partisipasi, sehingga meningkatkan dorongan motivasi dan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan bersama (Randel *et al.*, 2018). Studi di Indonesia juga mengonfirmasi hal ini, dimana *inclusive leadership* memperkuat kinerja karyawan melalui perilaku inovatif dan kolaborasi yang efektif (Fatimah, 2023) Selain itu, *inclusive leadership* mengoptimalkan koordinasi dan *knowledge sharing* dalam tim yang beragam secara etnis, yang berdampak positif pada kinerja tim secara keseluruhan (Kanya & Johan, 2025) Dengan demikian, *inclusive leadership* tidak hanya berfungsi sebagai gaya kepemimpinan, tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang secara langsung meningkatkan efektivitas dan hasil kerja tim. Sehingga menunjukkan peran positif *sense of belongingness* dan *team performance*.

### 2.6 Caring Ethical Climate Dan Sense of Belonging Memediasi Hubungan Antara Inclusive Leadership Dan Team Performance

*Caring ethical climate* dan *sense of belonging* berperan sebagai mediator utama dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *team performance*. *Inclusive leadership*, melalui keterbukaan, dukungan, dan penghargaan terhadap keberagaman, membentuk iklim kerja yang peduli dengan menanamkan empati, solidaritas, dan kepercayaan antar anggota. Iklim ini menciptakan rasa aman psikologis yang mendukung kolaborasi dan komitmen, sehingga meningkatkan kinerja tim (Zainal *et al.*, 2023). Di sisi lain, *sense of belonging* merupakan kebutuhan psikologis dasar yang memperkuat keterikatan emosional anggota terhadap organisasi. *Inclusive leadership* mendorong pengakuan keberagaman dan partisipasi aktif, yang memperkuat rasa memiliki anggota tim dan meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kerja sama (Abdulrazaq & Al-Naijar, n.d.). Studi empiris di Indonesia menguatkan peran kedua mediator ini dalam memperbesar pengaruh *inclusive leadership* terhadap efektivitas dan produktivitas tim di lingkungan multikultural (Fatimah, 2023) Dengan mengintegrasikan *Social Exchange Theory*, *Ethical Climate Theory*, serta *Belongingness Theory*, model mediasi ganda ini memberikan pemahaman komprehensif tentang mekanisme kerja *inclusive leadership* dalam meningkatkan kinerja tim di konteks keberagaman. Sehingga mendukung hipotesis dan kebaruan akan penelitian ini.

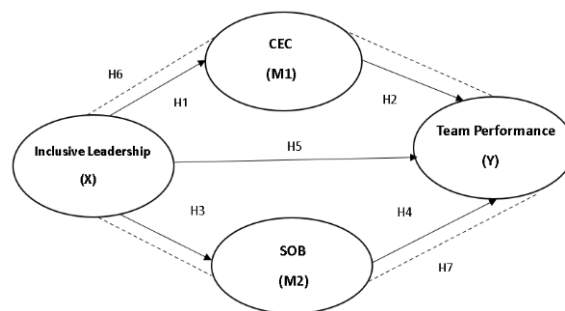
## 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional* untuk menguji model mediasi ganda pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja tim melalui iklim etis penuh kepedulian dan rasa memiliki, karena metode ini efisien mengukur hubungan variabel secara simultan pada satu waktu dan sesuai tujuan hipotesis kausal (Hair *et al.*, 2022). Data primer kuantitatif

RESEARCH ARTICLE

dikumpul melalui kuesioner daring *Google Form* dengan skala Likert 5 poin (1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju), dilengkapi screening questions untuk verifikasi kriteria responden, hal ini dipilih karena memungkinkan akses luas ke sampel geografis tersebar di Indonesia dan reliabel untuk variabel laten PLS-SEM.

Populasi penelitian merupakan karyawan BUMN sektor energi di Indonesia, yang terdiri dari 14 perusahaan utama seperti PT Pertamina (Persero), PT PLN (Persero), PT Pertamina Geothermal Energy (PGE), PT Indonesia Power, PT Pupuk Indonesia (Persero), PT Bukit Asam Tbk., PT Star Energy Geothermal, dan PT Kaltim Prima Coal, dengan total tenaga kerja aktif sekitar 250.000 orang karyawan berdasarkan (Beutel *et al.*, 2025). Sampel yang digunakan yakni 280 responden dipilih menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria masa kerja  $\geq 6$  bulan, punya supervisor langsung, dan informed consent sukarela, melebihi rasio 10:1 indikator (17 indikator; Hair *et al.*, 2022) untuk power statistik  $>0,80$  deteksi mediasi.



Gambar 1. Kerangka berpikir

Gambar kerangka beripikir bertujuan untuk menjabarkan asumsi hubungan variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

- 1) Variabel kepemimpinan inklusif diasumsikan dapat meningkatkan iklim etis penuh kepedulian di BUMN sektor energi karena pemimpin inklusif menciptakan lingkungan terbuka di mana karyawan merasa aman berbagi ide dan perbedaan, sehingga membangun norma kepedulian kolektif antaranggota tim. Artinya, melalui keterbukaan dan dukungan pemimpin, karyawan saling peduli dan percaya, yang memperkuat iklim organisasi positif dan mendukung kolaborasi di tengah keragaman etnis serta hierarki tinggi
- 2) Variabel kepemimpinan inklusif diasumsikan dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan di BUMN sektor energi karena pemimpin inklusif menghargai keunikan individu dan mendorong partisipasi aktif, sehingga karyawan merasa diterima sebagai bagian tim. Artinya, sikap pemimpin yang responsif dan anti favoritisme memenuhi kebutuhan emosional fundamental, meningkatkan keterikatan dan motivasi dalam tim multikultural VUCA.
- 3) Variabel iklim etis penuh kepedulian diasumsikan dapat meningkatkan kinerja tim di BUMN sektor energi karena iklim ini menumbuhkan kepercayaan, solidaritas, dan perilaku saling bantu, yang mengurangi konflik dan mendorong koordinasi efektif. Artinya, norma kepedulian kolektif mengubah keragaman menjadi kekuatan, menghasilkan output tim lebih produktif, inovatif, dan efisien menuju target nasional seperti transisi energi
- 4) Variabel rasa memiliki diasumsikan dapat meningkatkan kinerja tim di BUMN sektor energi karena rasa diterima memperkuat loyalitas, kolaborasi, dan motivasi individu, yang berdampak pada pencapaian tujuan bersama. Artinya, karyawan yang merasa bagian tim bekerja lebih kompak dan kreatif, mengatasi tantangan hierarkis dan regional untuk hasil kolektif optimal.
- 5) Kepemimpinan inklusif diasumsikan berpengaruh langsung terhadap kinerja tim di BUMN sektor energi karena pemimpin inklusif memfasilitasi komunikasi terbuka dan pemanfaatan potensi beragam sehingga hal tersebut mendorong peningkatan kinerja tim.
- 6) Iklim etis penuh kepedulian diasumsikan memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja tim di BUMN sektor energi karena iklim ini menyalurkan pengaruh pemimpin melalui norma

RESEARCH ARTICLE

organisasional yang mendukung kohesi tim lintas level. Artinya, pemimpin membentuk kepedulian kolektif yang kemudian mendorong hasil tim lebih baik secara signifikan.

- 7) Rasa memiliki diasumsikan memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja tim di BUMN sektor energi karena rasa ini menyalurkan pengaruh pemimpin melalui keterikatan emosional individu yang meningkatkan kontribusi tim. Artinya, pengakuan keunikan oleh pemimpin memperkuat motivasi pribadi yang berdampak kolektif pada produktivitas secara signifikan.

Tabel 1. Variabel dan Indikator

	Definisi Variabel	Indikator
<i>Inclusive Leadership (X)</i>	Gaya kepemimpinan yang menekankan keterbukaan terhadap ide baru, aksesibilitas terhadap bawahan, ketersediaan dalam memberikan dukungan, perlakuan yang adil, serta penghargaan terhadap keunikan individu.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Openness (Keterbukaan menerima ide &amp; kritik)</li> <li>2. Accessibility (mudah dihubungi)</li> <li>3. Availability (Ketersediaan memberi dukungan)</li> <li>4. Fairness (Perlakuan adil)</li> <li>5. Support for Uniqueness (Dukungan terhadap keunikan individu) (Carmeli <i>et al.</i>, 2010; Chen <i>et al.</i>, 2024)</li> </ol>
<i>Team Performance (Y)</i>	Tingkat efektivitas dan efisiensi kerja tim dalam mencapai tujuan organisasi melalui sinergi kolaborasi, pemanfaatan sumber daya secara optimal, inovasi berkelanjutan, dan menghasilkan output berkualitas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productivity (Produktivitas)</li> <li>2. Collaboration (Kolaborasi)</li> <li>3. Innovation (Inovasi)</li> <li>4. Quality of out comes (Jiatong <i>et al.</i>, 2022)</li> </ol>
<i>Caring Ethical Climate (Z1)</i>	Persepsi bersama karyawan mengenai norma dan perilaku etis di lingkungan kerja, di mana organisasi menekankan kepedulian, empati, dan perhatian terhadap kesejahteraan anggota.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empati dan Kepedulian</li> <li>2. Kejujuran dan Transparansi</li> <li>3. Keadilan dan Tanggung Jawab</li> <li>4. Dukungan Sosial (Qasim &amp; Laghari, 2025)</li> </ol>
<i>Sense Of Belonging (Z2)</i>	Kebutuhan dasar manusia yang kuat dan universal untuk membangun serta mempertahankan hubungan interpersonal yang positif dan berkelanjutan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterikatan Interpersonal (Interpersonal Attachment)</li> <li>2. Keberlanjutan Relasi (Relationship Continuity)</li> <li>3. Penerimaan Sosial (Social Acceptance)</li> <li>4. Frekuensi Interaksi Positif (Positive Interaction Frequency) (Baumeister &amp; Leary, 1995)</li> </ol>

RESEARCH ARTICLE

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil

Adapun hasil dari penelitian ini melibatkan sejumlah 280 responden yang berhasil terkumpul melalui teknik purposive sampling dengan kriteria spesifik (masa kerja minimal 6 bulan dan memiliki supervisor langsung) yang sudah sesuai dengan tujuan penelitian sehingga layak untuk melanjutkan tahap pengolahan data. Pada atribut demografis, responden didominasi kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 130 responden (46,4%) dan usia 20–30 tahun sebanyak 121 responden (43,2%), diikuti usia 41–50 tahun sebanyak 22 responden (7,9%), dan usia >50 tahun sebanyak 7 responden (2,5%). Sebaran wilayah kerja paling banyak dari Kalimantan sebanyak 129 responden (46,1%) dan Jawa sebanyak 62 responden (22,1%), diikuti Sumatera 38 responden (13,6%), Sulawesi 24 responden.

Tabel 2. Convergent Validity dan Composite Reliability

Variabel	Items	Loading Factor	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Inclusive Leadership	IL 1	0.800	0.870	0.906	0.658
	IL 2	0.790			
	IL 3	0.812			
	IL 4	0.812			
	IL 5	0.839			
Caring Ethical Climate	CEC 1	0.841	0.827	0.886	0.660
	CEC 2	0.846			
	CEC 3	0.831			
	CEC 4	0.727			
Sense Of Belonging	SOB 1	0.809	0.839	0.846	0.677
	SOB 2	0.872			
	SOB 3	0.867			
	SOB 4	0.736			
Team Performance	TP 1	0.861	0.863	0.907	0.710
	TP 2	0.889			
	TP 3	0.831			
	TP 4	0.785			

Berdasarkan Tabel 2 keseluruhan hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator lebih merepresentasikan konstraknya sendiri dibandingkan konstruk lain, sehingga model dinyatakan memiliki *discriminant validity* yang baik dan dapat digunakan untuk analisis lanjutan.

Tabel 3. Discriminant Validity – HTMT

	CEC	IL	SB	TP
CEC				
IL	0,351			
SB	0,379	0,691		
TP	0,729	0,375	0,430	

Berdasarkan tabel 3 pengujian *discriminant validity* menggunakan criteria *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT) menunjukkan bahwa seluruh nilai antar konstruk berada di bawah ambang batas umum 0,85 sehingga dinyatakan memenuhi *discriminant validity* berdasarkan HTMT.

Tabel 4. R square

	R Square	R Square Adjusted
CEC	0,094	0,090

RESEARCH ARTICLE

SB	0,358	0,356
TP	0,417	0,411

Berdasarkan hasil pengujian tabel 4 *coefficient of determination* (R Square) menunjukkan bahwa variabel-variabel prediktor dalam model memiliki kemampuan yang bervariasi dalam menjelaskan masing-masing konstruk endogen, Nilai *adjusted R Square* yang tidak jauh berbeda dari *R Square* menunjukkan bahwa model memiliki kestabilan yang baik dan tidak mengalami *overfitting*.

Tabel 5. Hypothesis Testing

Path	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Result
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Caring Ethical Climate</i>	0,306	0,308	0,059	5,196	0,000	Diterima
<i>Caring Ethical Climate</i> → <i>Team Performance</i>	0,547	0,550	0,047	11,628	0,000	Diterima
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Sense of Belonging</i>	0,598	0,604	0,042	14,374	0,000	Diterima
<i>Sense of Belonging</i> → <i>Team Performance</i>	0,151	0,150	0,074	2,040	0,042	Diterima
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Team Performance</i>	0,072	0,072	0,070	1,024	0,306	Ditolak
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Caring Ethical Climate</i> → <i>Team Performance</i>	0,167	0,169	0,034	4,907	0,000	Diterima
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Sense of Belonging</i> → <i>Team Performance</i>	0,090	0,091	0,045	1,998	0,046	Diterima

Berdasarkan Tabel 5 pengujian menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antar variabel dalam model dinyatakan signifikan. *Inclusive Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Caring Ethical Climate* ( $\beta = 0,306$ ;  $T = 5,196$ ;  $p = 0,000$ ), demikian pula *Caring Ethical Climate* berpengaruh signifikan terhadap *Team Performance* ( $\beta = 0,547$ ;  $T = 11,628$ ;  $p = 0,000$ ). *Inclusive Leadership* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *Sense of Belonging* ( $\beta = 0,598$ ;  $T = 14,374$ ;  $p = 0,000$ ), dan *Sense of Belonging* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Team Performance* ( $\beta = 0,151$ ;  $T = 2,040$ ;  $p = 0,042$ ). Namun, pengaruh langsung *Inclusive Leadership* terhadap *Team Performance* terbukti tidak signifikan ( $\beta = 0,072$ ;  $T = 1,024$ ;  $p = 0,306$ ), sehingga hipotesis tersebut ditolak. Sementara itu, dua hubungan mediasi terbukti signifikan, yaitu *Inclusive Leadership* yang dimediasi *Caring Ethical Climate* terhadap *Team Performance* ( $\beta = 0,167$ ;  $T = 4,907$ ;  $p = 0,000$ ) serta *Inclusive Leadership* yang dimediasi *Sense of Belonging* terhadap *Team Performance* ( $\beta = 0,090$ ;  $T = 1,998$ ;  $p = 0,046$ ).

4.2 Pembahasan

*Inclusive leadership* secara signifikan membentuk *caring ethical climate* ( $\beta=0.306, p<0.001$ ) dengan menanamkan norma kepedulian dan kepercayaan melalui keterbukaan pemimpin, serta memperkuat *sense of belonging* ( $\beta=0.598, p<0.001$ ) via pengakuan keunikan individu di tim multikultural BUMN energi. Kedua mediator ini mendorong *team performance* melalui solidaritas organisasional dan motivasi intrinsik, menjelaskan 41.7% varians ( $R^2=0.417$ ), yang menegaskan mekanisme multilevel di era VUCA. Temuan ini berkontribusi pada pemahaman bahwa *inclusive leadership* berfungsi sebagai stimulus proses-oriented, bukan efek langsung, di konteks hierarkis Indonesia. Temuan penelitian ini mendukung hasil (Mehmood *et al.*, 2025) mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap *ethical climate*. Demikian pula, temuan ini sejalan dengan (Fatimah, 2023) yang menunjukkan *sense of belonging* sebagai pendorong

## RESEARCH ARTICLE

kinerja. Namun, penelitian ini berbeda dengan studi *single-mediator* seperti (Javed *et al.*, 2019) atau (Siyal *et al.*, 2023) yang menemukan efek langsung kuat. Perbedaan tersebut mungkin disebabkan oleh keragaman etnis-geografis BUMN yang memerlukan norma kolektif lebih kuat daripada perilaku individu pemimpin. Ketidaksiharian ini dapat dijelaskan oleh konteks VUCA Indonesia, di mana friksi budaya menyerap efek langsung menjadi proses mediasi. Keterbatasan penelitian terletak dari desain *cross-sectional* membatasi inferensi kausal temporal dalam penelitian ini. Selain itu, terdapat potensi *common method bias* dari data *self-report* serta generalisasi terbatas pada karyawan BUMN energi dengan sampel 280 responden yang didominasi usia muda (43,2% berusia 20-30 tahun) dan wilayah Kalimantan (46,1%). Keterbatasan tersebut dapat diatasi melalui desain *longitudinal*, data *multi-source*, atau menggunakan sampel lebih luas lintas sektor di penelitian mendatang. Temuan ini menyiratkan implikasi praktis bagi HRM BUMN, yakni pelatihan kepemimpinan inklusif yang dikombinasikan dengan *workshop* lintas-budaya untuk membangun *caring ethical climate*. Selanjutnya, program *onboarding* dengan *buddy system* dapat memperkuat *sense of belonging* guna meningkatkan koordinasi tim dalam transisi energi. Secara teoretis, model mediasi ganda ini memperkaya *Social Exchange Theory*, *Ethical Climate Theory*, dan *Belongingness Theory* melalui integrasi multilevel. Untuk penelitian lanjutan, disarankan menambahkan moderasi seperti *power distance* Hofstede atau adopsi AI, menggunakan *mixed-methods* dengan sampel >500 responden BUMN versus swasta, atau desain *longitudinal* untuk validasi kausal.

## 5. Kesimpulan

Kepemimpinan inklusif membentuk *caring ethical climate* ( $\beta=0,306, p<0,001$ ) dan *sense of belonging* ( $\beta=0,598, p<0,001$ ), yang selanjutnya mendorong *team performance* melalui efek mediasi ( $0,167, p<0,001$  dan  $0,090, p=0,046$ ), menjelaskan 41,7% varians ( $R^2=0,417$ ). Temuan ini mengonfirmasi pola multilevel di era VUCA, di mana perilaku pemimpin terbuka memerlukan norma etis kolektif dan keterikatan emosional untuk terkonversi menjadi koordinasi, inovasi, dan produktivitas tim. Integrasi *Social Exchange Theory*, *Ethical Climate Theory*, dan *Belongingness Theory* memberikan wawasan holistik tentang dinamika inklusi di konteks hierarkis Indonesia. Penelitian ini memberikan temuan memperkaya literatur dengan model mediasi ganda lintas-level, mengatasi kesenjangan studi *single-mediator* seperti (Siyal *et al.*, 2023) serta konteks BUMN energi yang minim dieksplorasi (hanya 3 dari 127 studi menurut (Veli Korkmaz *et al.*, 2022)). Secara praktis, hasil ini mendukung kebijakan DEI BUMN dengan bukti empiris bahwa inklusi bukan hanya kebijakan formal, melainkan proses transformasional. Manajemen BUMN disarankan menerapkan pelatihan inklusif untuk supervisor, *workshop* lintas-budaya membangun *caring ethical climate*, serta *onboarding* dengan *buddy system* untuk *sense of belonging*, guna optimalkan kinerja tim dalam transisi energi net-zero 2060. Langkah konkret meliputi survei kuartalan iklim etis dan *feedback real-time* via aplikasi untuk kurangi eksklusi (78% perusahaan Indonesia). Penelitian mendatang dapat menguji menggunakan model penelitian *longitudinal* dengan moderasi *power distance* Hofstede, *AI adoption*, atau perbandingan BUMN vs swasta (>500 sampel), serta tambah variabel seperti *psychological safety* atau *green ethical climate* untuk generalisasi lebih luas. Pendekatan *mixed-methods* direkomendasikan untuk validasi kausal dan eksplorasi konteks Asia Tenggara.

## 6. Referensi

- Abdulrazaq, Z., & Al-Naijar, G. (n.d.). *The role of inclusive leadership in enhancing organizational commitment*. Scholar Express.
- Al-Balushi, B. M. K. (2025). Inclusive leadership and employee engagement in hybrid asian it workplaces: A mixed-methods analysis of cultural moderation. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*, 10(6), 450–468. <https://doi.org/10.51584/IJRIAS.2025.10060031>.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.
- Beutel, J., Avallone, A., Herrera, E. G., Klingen, J., Kurwan, J., Mohr, K., Vasudha, V., Wallenta, A., Wehnert, T., & Roche, M. Y. (2025). *Status report of the coal sector in Indonesia: Pathways and barriers towards a just energy transition*. Wuppertal Institute.
- 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>.
- Chen, H., Bao, J., Wang, L., & Zhang, Z. (2024). A study on the double-edged sword effect of inclusive leadership on employees' work behaviour—dual path perspective of cognition and affection. *Frontiers in Psychology*, 15, 1310204. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1310204>.
- Fatimah, T. S. (2023). Eksplorasi praktik kepemimpinan inklusif dalam peningkatan kinerja tim di perusahaan *start-up* teknologi. *Jurnal Greenation Ilmu Teknik*, 1(3), 131–140. <https://doi.org/10.38035/jgit.v1i3.118>.
- Hair, J. F., Singh, S., Kaur, R., & Dana, L. P. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>.
- Lauranti, M., Eka, D., & Djamhari, A. (n.d.). *Transisi energi yang setara di Indonesia: Tantangan dan peluang*.

## RESEARCH ARTICLE

- Mehmood, W., Shah, S. J., Khan, S., & Zada, M. (2025). Inclusive leadership: Catalyzing creative self-efficacy and challenge-oriented organization citizenship behavior in IT industry. *Human Systems Management, 44*(5), 796–806. <https://doi.org/10.1177/01672533251320787>.
- Michael Page Indonesia. (n.d.). *Bridging the expectation gap: How employers and employees can match their priorities in 2024*.
- Qasim, M., & Laghari, A. A. (2025). Belonging through values: Ethical leadership, creativity, and psychological safety with ethical climate as a moderator. *Frontiers in Psychology, 16*, 1559427. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1559427>.
- Racelino Ratulangi, C., & Piring, R. (2025). Inclusive leadership in higher education: Strategies for dealing with student diversity. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management, 7*(2), 212–223. <https://doi.org/10.52627/managere.v7i2.748>.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review, 28*(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>.
- 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>.
- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review, 32*(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>.
- Zainal, H., Basriani, A., Rahmat, A., Yadi, E., & Bunda, P. (2023). Ethical leadership and voice behavior: Mediating psychological safety and ethical culture. *Jurnal Manajemen, 27*(3), 493–514. <https://doi.org/10.24912/jm.v27i3.1448>.