

PENGARUH INCLUSIVE LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE WELL BEING MELALUI CAREER SATISFACTION PADA KARYAWAN PT ANEKA KIRANA AMERTHA SURABAYA

Muhammad Adriansyah Hafid¹, Anang Kistyanto²

Universitas Negeri Surabaya¹

Email muhammadadriansyah.21062@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of Inclusive Leadership on Employee Well Being through Career Satisfaction in employees of PT Aneka Kirana Amertha Surabaya. The research method used is a quantitative approach with an explanatory research design. The research population was all employees of PT Aneka Kirana Amertha Surabaya with the sample determined using saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires. The data analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SmartPLS 4.0 software to test the relationship between variables and the mediation effect. The results showed that Inclusive Leadership has a positive and significant effect on Employee Well Being. In addition, this study also proves that Career Satisfaction acts as a mediating variable in the relationship between Inclusive Leadership and Employee Well Being. This shows that inclusive leadership not only has a direct effect on employee well-being, but also through increasing employee career satisfaction.

Keywords: Career Satisfaction; Employee Well Being; Inclusive Leadership

Pendahuluan

Lingkungan global perusahaan atau organisasi menghadapi sejumlah masalah yang kompleks salah satunya persaingan secara global yang ditunjukkan oleh (Kassotaki, 2019). Berdasarkan laporan *institute for management development*, tentang *word competitiveness ranking* tahun 2024 Indonesia menempati pada peringkat ke 27 dari 63 negara dalam konteks tingkat daya saing global yang masih berada di *ranking* tengah. Upaya untuk pengembangan perusahaan agar dapat bersaing di lingkungan perusahaan yang semakin kompetitif pada saat ini, perlu adanya peningkatan potensi sumber daya manusia agar setiap organisasi mampu bersaing dipasar global. Salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi mampu bersaing dalam usaha mewujudkan visi dan misi adalah faktor sumber daya manusia. Menurut Bakker et al., (2012), diantara banyaknya sumber daya yang organisasi miliki, SDM memiliki peranan penting dalam keberlangsungan organisasi. Sumber daya manusia menjadi faktor yang terpenting untuk menggerakkan dan mengordinir ganisasi. Sumber daya manusia secara langsung terlibat dalam setiap aktivitas organisasi, sehingga menjadikanya faktor utama dan terpenting dalam menentukan arah gerak organisasi. Hal ini juga berlaku pada perusahaan yang bergerak di industri logistik.

Perusahaan jasa logistik menghadapi tantangan yang kompleks dalam mengelola sumber daya manusia dan mengembangkan performa organisasi. Salah satu pendekatan yang semakin

mendapatkan perhatian adalah kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*), yang diyakini dapat berkontribusi pada kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) melalui peningkatan kepuasan karir (*career satisfaction*). Kepemimpinan inklusif mencakup kemampuan pemimpin untuk membuat sistem kerja yang kuat, yang mana semua pegawai menganggap dirinya dihargai serta memiliki kesempatan ikut andil dalam mengembangkan organisasi (Li & Zhou, 2023). Kesejahteraan karyawan merupakan aspek penting yang mempengaruhi produktivitas dan retensi dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu menaikkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, kesejahteraan karyawan (Rahayu et al., 2023). Dalam konteks perusahaan jasa logistik, di mana interaksi antar karyawan dan pelanggan sangat penting, kepemimpinan yang inklusif dapat membuat sistem kerja yang positif, yang berkontribusi pada jenjang karir karyawan tersebut (Annas & Humairoh, 2023). Lebih lanjut, penelitian yang telah dilakukan mengindikasikan bahwasannya kepemimpinan inklusif mempunyai dampak positif pada kepuasan kerja karyawan, yang dapat dimediasi oleh keseimbangan kerja-keluarga (Li & Zhou, 2023). Dalam konteks perusahaan jasa logistik, di mana tuntutan kerja sering kali tinggi dan waktu kerja yang fleksibel menjadi penting, kepemimpinan inklusif mampu menolong karyawan untuk lebih terlibat dan puas dengan karir para karyawan. Ini selaras dengan studi Al-Asadi et al., (2019), di mana menunjukkan bahwasannya kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik.

Kepuasan karir juga memiliki peran sebagai pen jembatan untuk menyambung hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasa cukup puas dengan karirnya condong mempunyai indikator kesejahteraan lebih tinggi (Rahayu et al., 2023). Di situasi ini, perusahaan jasa logistik perlu mengadopsi praktik kepemimpinan inklusif untuk meningkatkan kepuasan karir karyawan, yang nantinya dapat menaikkan kemakmuran hidup. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya akan mendapatkan manfaat dari karyawan yang lebih bahagia dan produktif, tetapi juga akan meningkatkan daya saing mereka di pasar (Kempa et al., 2020). Secara keseluruhan, pentingnya kepemimpinan inklusif dalam konteks perusahaan jasa logistik adalah membuat lingkungan kerja di mana mendukung serta inklusif, badan usaha dapat menaikkan kepuasan karir dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan inklusif pada kesejahteraan karyawan melalui kepuasan karir, serta memberikan wawasan bagi perusahaan jasa logistik untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki.

Salah satu perusahaan logistic yang ada dikota Surabaya adalah PT. Aneka Kirana Amertha Surabaya yang berlokasi di Jl. Nyampungan no. 101, Ampel, Surabaya. Perusahaan yang telah berdiri sejak 2001. Adapun fenomena yang terjadi berdasarkan observasi yang telah dilakukan, perusahaan menerapkan kepemimpinan inklusif atau pemimpin yang terbuka terhadap karyawannya. Namun, beberapa karyawan merasa kurang di perhatikan atau di apresiasi kinerjanya oleh pimpinan karena pimpinan kurang bersosialisasi secara langsung di tempat kerja

dan juga kurang memperhatikan kebutuhan karyawan untuk menunjang kesejahteraan karyawan sehingga mempengaruhi kepuasan karir karyawan yang dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Lebih lanjut, kepemimpinan yang ada di perusahaan yang berkaitan langsung dengan karyawan, pemimpin tersebut kurang bisa mendengarkan masukan atau saran dari karyawannya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan karyawan, ketika karyawan menghadapi masalah dan ingin berkonsultasi dengan pemimpin, karyawan merasa kurang didengarkan dan diperhatikan oleh pemimpin. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan. Fakta tersebut menjadi bukti bahwa rendahnya kepemimpinan inklusif akan cenderung menurunkan kesejahteraan pegawai. Dengan kata lain, karyawan akan merasa lebih baik jika kepemimpinan lebih inklusif.

Hal ini diperkuat oleh temuan studi Ramamoorthy et al., (2005), di mana menyatakan bahwasannya kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa upaya pemimpin dalam menumbuhkan kepercayaan antar karyawan dan memperkuat hubungan di antara mereka, dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Begitu juga dengan menurut Choi et al., (2016), kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan kesejahteraan karyawan. Perbedaan penelitian yang dilaksanakan oleh para peneliti sebelumnya, menyimpulkan bahwasannya kepemimpinan inklusif berpengaruh positif pada kesejahteraan karyawan. Namun ada perbedaan indikator yang dipakai oleh para peneliti tersebut. Menurut Umrani et al., (2023), variabel *inclusive leadership* diukur menggunakan tiga indikator yang dikembangkan oleh Carmeli et al., (2010), yaitu ketersediaan, keterbukaan, dan aksesibilitas. Sementara itu, Wright & Cropanzano, (2000) menggunakan menggunakan delapan item pernyataan untuk mengukur *employee well being*. Penelitian mereka berfokus pada *supervisor* dan karyawan yang bekerja di negara-negara GCC. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Yuming & Zhuoxin, (2022), mengadopsi indikator *inclusive leadership* dari (Carmeli et al., 2010). Namun, terdapat perbedaan dalam pengukuran *employee well-being*, di mana studi ini merujuk pada pendekatan Zheng, (2015) yang lebih kontekstual dengan kondisi di Tiongkok. Pendekatan ini mengukur *employee well-being* melalui tiga dimensi utama, yaitu kesejahteraan kerja, kesejahteraan hidup, dan kesejahteraan psikologis.

Penelitian yang dijalankan oleh Choi et al., (2016) pada lima perusahaan di industri telekomunikasi di Vietnam mengindikasikan bahwa perbedaan dalam pengukuran variabel yang digunakan. Dalam observasi tersebut, variabel *inclusive leadership* diukur menggunakan tiga indikator yang dikembangkan oleh (Carmeli et al., 2010). Sementara itu, variabel *employee well-being* yang diadopsi oleh Arnold et al., (2007), yang menyatakan bahwa *employee well-being* terdiri dari enam item pernyataan yang mengevaluasi sejauh mana karyawan mengalami kesejahteraan afektif positif. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Jha et al., (2024), juga menggunakan tiga indikator *inclusive leadership* yang merujuk pada Carmeli et al., (2010) Namun, penelitian ini berbeda dalam hal pengukuran variabel *career satisfaction*, yang diukur

menggunakan lima item berdasarkan (Greenhaus, 1990). Selain adanya perbedaan indikator, sebagian besar penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan inklusif dan kesejahteraan karyawan dilakukan dalam konteks perusahaan manufaktur atau jasa umum, belum banyak yang secara spesifik meneliti sektor logistik di Indonesia. Selain itu, masih sedikit penelitian yang menguji kepuasan karir sebagai variabel mediasi pada keterkaitan antara kepemimpinan inklusif dan kesejahteraan karyawan, khususnya dalam konteks industri logistik.

Berdasarkan fenomena gap dan research gap sebagai mana sudah dibahas di bagian sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan studi dengan melakukan analisis terhadap tiga variabel yaitu *Inclusive Leadership*, *Employee Well Being*, dan *Career Satisfaction*, dengan judul “Pengaruh Inclusive Leadership terhadap employee well being melalui Career satisfaction pada karyawan PT. Aneka Logistic Surabaya”.

Landasan Teori

Inclusive Leadership

Inclusive leadership adalah gaya kepemimpinan yang ditandai oleh keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan pemimpin dalam interaksi mereka dengan bawahan (Carmeli et al., 2010). Lebih lanjut Carmeli et al., (2010), menyampaikan bahwa pemimpin inklusif menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, dimana karyawan merasakan kenyamanan untuk mengutarakan ide-ide baru dan mengambil risiko interpersonal tanpa memiliki rasa takut akan konsekuensi negatif pada citra diri, status, atau karir mereka. Kepemimpinan inklusif berperan penting dalam mendorong keterlibatan karyawan dalam tugas kreatif, yang pada akhirnya menaikkan produktivitas dan inovasi di lingkungan kerja (Carmeli et al., 2010). *Inclusive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif semua anggota organisasi tanpa memandang latar belakang atau perbedaan personal (Bataineh et al., 2022). Pemimpin inklusif menciptakan lingkungan yang terbuka dan mendukung, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan didengar. Konsep ini berakar pada pentingnya kesetaraan dan kolaborasi dalam tim untuk mencapai tujuan bersama serta meningkatkan produktivitas (Nguyen et al., 2024). Lingkungan kerja yang dipimpin secara inklusif menunjukkan peningkatan pada kesejahteraan dan keterlibatan karyawan, terutama di era modern yang menuntut fleksibilitas dan keberagaman (Nguyen et al., 2024). Dengan memperkuat hubungan *interpersonal*, *inclusive leadership* juga berdampak positif terhadap motivasi dan semangat kerja, yang nantinya akan manikkan performa tim dan organisasi secara keseluruhan (Bataineh et al., 2022). Menurut Carmeli et al., (2010), *Inclusive Leadership* memiliki tiga indikator yaitu:

1. *Openness*
2. *Accessibility*
3. *Availability*

Employee well-being

Menurut Zheng, (2015), *Employee well being (EWB)* terdiri dari tiga dimensi utama: kemakmuran hidup, yang mencerminkan kepuasan individu terhadap kehidupan secara keseluruhan; kesejahteraan tempat kerja, yang menggambarkan pengalaman positif dan makna dalam pekerjaan; dan kesejahteraan psikologis, yang mencakup kondisi psikologis yang sehat, termasuk kepercayaan diri yang kuat. Diener & Ryan, (2009), menggunakan pendekatan yang disebut *Subjective Well-Being (SWB)*, yang menekankan pada emosi positif dan kebahagiaan hidup, untuk mendefinisikan kesehatan sebagai persepsi subjektif seseorang terhadap kehidupan mereka, baik secara keseluruhan maupun dalam konteks tertentu, seperti pekerjaan. Ryff, (1989), memberikan model kesehatan psikologis (PWB) yang berfokus pada enam dimensi: penerimaan diri, otonomi, penguasaan lingkungan, pertumbuhan pribadi, hubungan positif dengan orang lain, dan tujuan hidup. Ketiga perspektif ini memberikan landasan teoretis yang kuat untuk memahami kesehatan karyawan sebagai konsep yang mencakup aspek subjektif, psikologis, dan kontekstual dari kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Menurut Zheng, (2015), *employee well being* memiliki tiga indikator yaitu:

1. *Subjective well-being (SWB)*
2. *Workplace well-being (WWB)*
3. *Psychological well-being (PWB)*

Career satisfaction

Career satisfaction merujuk pada tingkat kepuasan individu terhadap kemajuan yang telah dicapai dalam karir mereka. Dalam penelitian ini, *career satisfaction* diukur dengan menggunakan lima item yang meminta manajer untuk menilai tingkat kepuasan mereka terhadap berbagai aspek kemajuan karir, termasuk kesuksesan yang telah dicapai, kemajuan menuju tujuan karir secara keseluruhan, tujuan pendapatan, tujuan promosi, dan pengembangan keterampilan baru. Penelitian yang dilakukan oleh Greenhaus, (1990), menunjukkan bahwa *career satisfaction* dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan sosial, kesempatan untuk berkembang, dan kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi. Misalnya, individu yang merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan cenderung memiliki tingkat kepuasan karier yang lebih tinggi. Selain itu, kesempatan untuk belajar dan berkembang secara profesional juga berkontribusi pada tingkat kepuasan ini. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Porath, (2011), yang menekankan pentingnya konteks sosial dalam membentuk pengalaman kerja yang positif. Dalam konteks moderen, di mana banyak orang menjalani karier protean di mana mereka lebih bertanggung jawab atas perkembangan karier mereka sendiri *career satisfaction* menjadi semakin relevan. Karyawan diharapkan untuk aktif mencari peluang pengembangan dan menyesuaikan tujuan karier mereka sesuai dengan perubahan dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, *career satisfaction* bukan hanya sekadar hasil dari kondisi saat ini tetapi juga merupakan proses dinamis yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Menurut Greenhaus, (1990), *career satisfaction* memiliki empat indikator yaitu:

1. *Career goals*

2. *Income*
3. *Advancement*
4. *Skill development*

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yang diartikan sebagai metode penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data numerik untuk menguji hubungan antar variabel dalam suatu fenomena atau (Hair et al., 2019:6). Dari segi tujuan, penelitian ini bersifat eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel, dengan kata lain membantu menjabarkan mekanisme di balik fenomena tertentu melalui pengujian hipotesis (Hair et al., 2019). Lokasi penelitian meliputi beberapa elemen, di antaranya adalah pelaku, tempat, dan kegiatan yang dapat diamati (Sekaran & Bougie, 2017). Objek penelitian ini adalah PT Aneka Kirana Amertha Surabaya yang bergerak pada sektor jasa pengiriman barang dan juga logistik. Populasi pada penelitian ini khususnya yang mencakup semua individu dan unit karakteristik tertentu yang relevan. Maka dari itu peneliti menentukan seluruh karyawan pada PT Aneka Kirana Amertha Surabaya yang berjumlah 50 orang sebagai populasi. Sampel yang digunakan pada Penelitian ini berjumlah 50 menggunakan teknik sampling jenuh. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 orang karyawan pada PT Aneka Kirana Amertha Surabaya. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skala Likert sebagai penilaian sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok mengenai fenomena sosial. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* menggunakan metode analisis *Partial Least Square (PLS)*, yang didukung oleh perangkat lunak bernama *smartPLS 4.0*. Hair, Jr. et al., (2022:2), menjelaskan bahwa PLS-SEM adalah pendekatan pemodelan persamaan struktural yang berbasis varians. Pendekatan ini dirancang untuk memaksimalkan penjelasan varians dalam variabel dependen dan mengakomodasi model yang kompleks dengan jumlah indikator dan hubungan yang besar.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Karakteristik Responden

Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui metode kuisioner, di mana secara keseluruhan mencakup 50 responden. Data ini terdapat informasi karakteristik responden berdasarkan pada jenis kelamin, masa kerja, Pendidikan terakhir, serta usia yang dipaparkan sebagai berikut ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	%
SMA	31	62
D3	2	2
D4/S1	16	32
S2	2	2
S3	2	2
Total	50	100

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	%
18-26	27	54
27-33	13	26
34-59	10	20
Total	50	100

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Laki-Laki	34	68
Perempuan	16	32
Total	50	100

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Status	Frekuensi	%
Menikah	22	44
Belum Menikah	28	56
Total	50	100

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

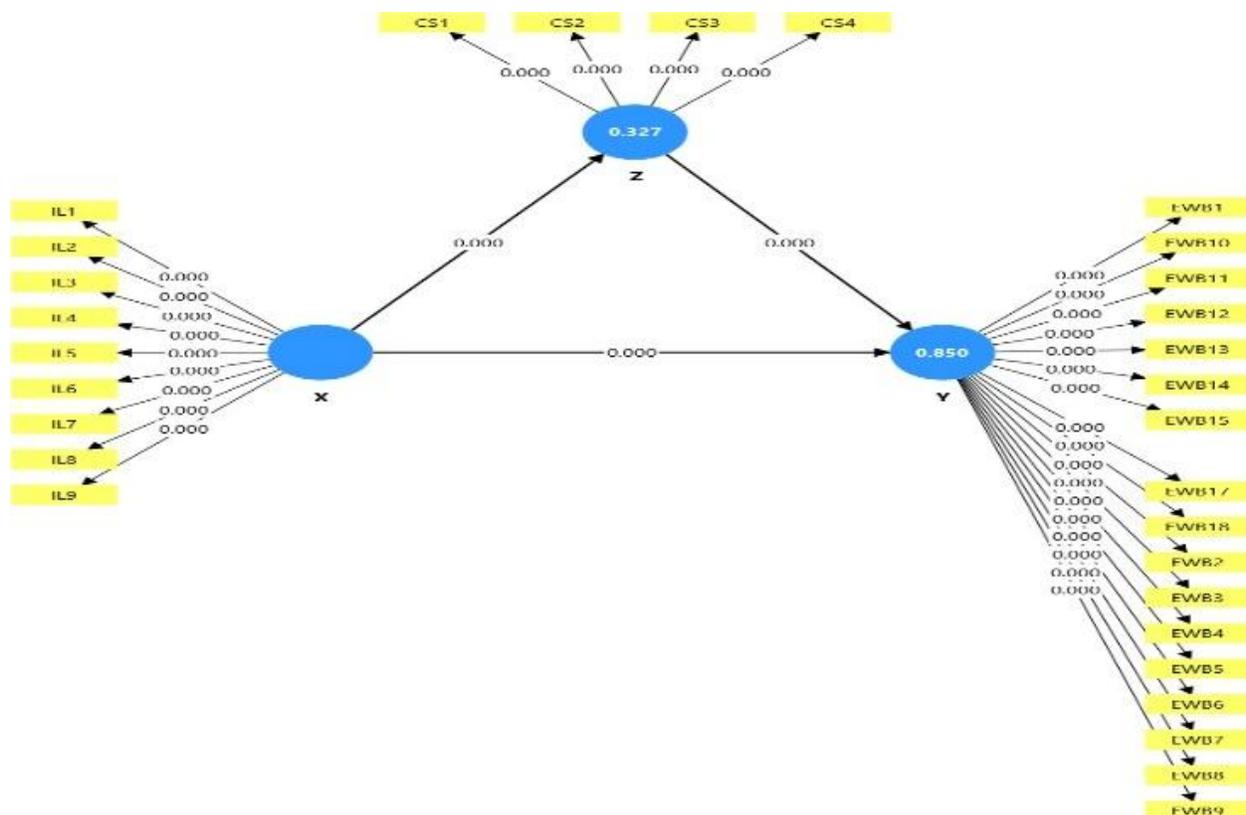
Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tahun	Frekuensi	%
1-5	32	64
6-10	8	16
10 <	10	20
Total	50	100

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Hasil Uji Onvergent Validity

Semua indikator yang dapat dianggap valid jika memenuhi nilai korelasi yang lebih besar dari 0,70. Namun, jika nilai loading indikator berkisar antara 0,50 hingga 0,60 bisa dianggap cukup valid (Ghozali, 2014:39). Berikut ini adalah hasil pengujian yang diperoleh dari measurement model dengan menggunakan indikator reflektif yang dapat dilihat dari korelasi antara indikator dengan skor konstruksinya.



Gambar 1. Measurement model

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2025)

Uji Validitas***Inclusive Leadership (IL)***

Pada Tabel ini, indikator X 1.6 mempunyai nilai loading factor di bawah 0,7, sehingga indikator tersebut lebih baik dihapus dari model.

Tabel 6. Uji Validitas Variabel Inclusive Leadership

	Variable X	Variable Y	Variable Z
X 1.1	0.736		
X 1.2	0.868		
X 1.3	0.787		
X 2.1	0.801		
X 2.2	0.768		
X 2.3	0.693		
X 3.1	0.734		
X 3.2	0.750		
X 3.3	0.782		

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Dari hasil pengolahan data dengan PLS yang terlihat pada tabel seperti IL1 (0,736), IL2 (0,868), IL3 (0,787), IL4 (0,801), IL5 (0,768), IL6 (0,693), IL7 (0,734), IL8 (0,750), dan IL9 (0,782). Namun, terdapat satu indikator, yaitu yang memiliki nilai loading factor di bawah 0,7 sehingga dinyatakan tidak valid. Hal ini menunjukkan bahwa indikator IL6 kurang mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dan sebaiknya juga dipertimbangkan untuk dihapus dari model.

Employee Well Being (EWB)

Pada Tabel ini, indikator Y Y1.4, Y1.5, Y2.2, Y3.4, Y 3.6 mempunyai nilai loading factor di bawah 0,7, sehingga indikator tersebut lebih baik dihapus dari model.

Tabel 7. Uji Validitas Variabel Employee Well Being

	Variable X	Variable Y	Variable Z
Y 1.1		0.755	
Y 1.2		0.723	
Y 1.3		0.834	
Y 1.4		0.571	
Y 1.5		0.609	

Y 1.6	0.708
Y 2.1	0.755
Y 2.2	0.605
Y 2.3	0.736
Y 2.4	0.743
Y 2.5	0.793
Y 2.6	0.814
Y 3.1	0.807
Y 3.2	0.702
Y 3.3	0.758
Y 3.4	0.497
Y 3.5	0.710
Y 3.6	0.689

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Pada variabel *Employee Well Being*, sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai *loading factor* di atas 0,7, seperti EWB1 (0,755), EWB2 (0,723), EWB3 (0,834), EWB6 (0,708), EWB7 (0,755), EWB9 (0,736), EWB10 (0,743), EWB11 (0,793), EWB12 (0,814), EWB13 (0,807), EWB14 (0,702), EWB15 (0,758), EWB17 (0,710),. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar pernyataan yang digunakan untuk mengukur *Employee Well Being* sudah cukup baik dan mampu merepresentasikan konstruk tersebut. Namun, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,7 dan ditandai dengan warna merah, yaitu EWB4 (0,571), EWB5 (0,609), EWB8 (0,605), EWB16 (0,497), EWB18 (0,689). dan indikator-indikator ini dinyatakan tidak valid karena tidak memenuhi kriteria *convergent validity*. Kondisi ini menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut kurang mampu merepresentasikan konstruk *Employee Well Being* secara optimal. Oleh karena itu, sebaiknya indikator-indikator ini dipertimbangkan untuk dihapus atau direvisi agar model pengukuran menjadi lebih baik dan hasil analisis menjadi lebih akurat.

Career Satisfaction (CS)

Pada Tabel ini tidak ada indikator yang memiliki *loading faktor* dibawah 0,70 sehingga semua indikator tetap digunakan.

Tabel 8. Uji Validitas Variabel *Employee Well Being*

Variable X	Variable Y	Variable Z
Z 1.1		0.764
Z 2.1		0.912

Z 3.1	0.857
Z 4.1	0.877

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Seluruh indikator pada variabel *Career Satisfaction* (CS1–CS4) menunjukkan nilai loading factor yang tinggi, yaitu berkisar antara 0,764 hingga 0,912. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator pada konstruk *Career Satisfaction* telah memenuhi kriteria *convergent validity*. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut dapat dikatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk *Career Satisfaction* secara optimal. Artinya, pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur kepuasan karier benar-benar dapat menggambarkan persepsi responden terhadap kepuasan karier yang mereka rasakan.

Tabel 9. *Convergent Validity* setelah dimodifikasi

	X	Y	Z		X	Y	Z
CS1			0.765	EWB4		0.574	
CS2			0.913	EWB5		0.617	
CS3			0.856	EWB6		0.710	
CS4			0.877	EWB7		0.750	
EWB1		0.763		EWB8		0.597	
EWB10		0.743		EWB9		0.742	
EWB11		0.786		IL1	0.736		
EWB12		0.819		IL2	0.868		
EWB13		0.813		IL3	0.787		
EWB14		0.699		IL4	0.801		
EWB15		0.754		IL5	0.768		
EWB17		0.706		IL6	0.692		
EWB18		0.688		IL7	0.734		
EWB2		0.727		IL8	0.750		
EWB3		0.835		IL9	0.783		
EWB4		0.574		AVE	0.592	0.31	0.71

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Dari Pengolahan data pada SEM PLS yang dapat dilihat pada Tabel 9. *convergent validity* setelah modifikasi, meunjukkan bahwa seluruh indicator variabel memiliki nilai loading yang lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE diatas 0,50 maka dapat dinyatatakan bahwa memiliki tingkat validitas yang tinggi sehingga memenuhi *convergent validity*. Dengan demikian maka bisa dilanjutkan pada tahap selanjutnya yaitu uji *discriminant validty*.

Uji Discriminant ValidityTabel 10. *Discriminant Validity*

	X	Y	Z
CS1			0.765
CS2			0.913
CS3			0.856
CS4			0.877
EWB1		0.763	
EWB10		0.743	
EWB11		0.786	
EWB12		0.819	
EWB13		0.813	
EWB14		0.699	
EWB15		0.754	
EWB17		0.706	
EWB18		0.688	
EWB2		0.727	
EWB3		0.835	
EWB4		0.574	
EWB5	0.489	0.617	0.385
EWB6	0.773	0.710	0.485
EWB7	0.661	0.750	0.661
EWB8	0.522	0.597	0.464
EWB9	0.645	0.742	0.591
IL1	0.736	0.581	0.394
IL2	0.868	0.694	0.433
IL3	0.787	0.709	0.415
IL4	0.801	0.620	0.419
IL5	0.768	0.682	0.499
IL6	0.692	0.569	0.426
IL7	0.734	0.669	0.499
IL8	0.750	0.632	0.407
IL9	0.783	0.754	0.456
AVE	0.593	0.531	0.730

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Berdasarkan hasil estimasi *cross loading* pada Tabel, terlihat bahwa nilai tunggu setiap item indikator terhadap konstruk asalnya (X, Y, dan Z) selalu lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* terhadap konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk atau variabel laten telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik, di mana indikator-indikator dalam satu konstruk lebih mewakili konstruk tersebut daripada konstruk lainnya. Dengan demikian, hasil analisis *cross loading* ini mengindikasikan tidak adanya masalah *discriminant validity* pada model yang digunakan.

Uji Realibilitas

Tabel 11. Uji Reabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability
X	0.914	0.929
Y	0.944	0.950
Z	0.875	0.915

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas konstruk yang ditunjukkan pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk konstruk X sebesar 0,914, konstruk Y sebesar 0,944, dan konstruk Z sebesar 0,875. Selain itu, nilai *Composite Reliability (rho_c)* untuk konstruk X sebesar 0,929, konstruk Y sebesar 0,950, dan konstruk Z sebesar 0,915. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan memiliki konsistensi internal yang sangat baik.

Uji *R Square R²*

Tabel 12. Uji *R Square*

	R-square	R-square adjusted
Y	0.850	0.844
Z	0.327	0.313

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas, nilai *R Square (R²)* untuk masing-masing konstruk adalah Konstruk Y memiliki nilai *R Square* sebesar 0,850. Ini berarti bahwa 85% variasi pada konstruk Y dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai ini termasuk kategori kuat, sehingga model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik terhadap konstruk Y.

Konstruk Z memiliki nilai R Square sebesar 0,327. Artinya, 32,7% variasi pada konstruk Z dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai ini berada pada kategori sedang (moderat), yang menunjukkan bahwa model cukup mampu menjelaskan variasi pada konstruk Z, meskipun tidak sekuat pada konstruk Y. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini sangat baik dalam menjelaskan konstruk Y dan cukup baik dalam menjelaskan konstruk Z. Nilai *R Square adjusted* yang tidak jauh berbeda dari nilai *R Square* menunjukkan bahwa model tidak mengalami *overfitting* dan hasil estimasi cukup stabil.

Uji Q^2 Predict

Tabel 13. Uji *Predictive Relevance*

	Q^2 predict	RMSE	MAE
Y	0.711	0.556	0.446
Z	0.281	0.881	0.711

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Berdasarkan hasil pengujian Q^2 Predict, RMSE, dan MAE pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai Q^2 Predict untuk variabel Y sebesar 0,711. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik terhadap variabel Y, karena Q^2 Predict berada di atas 0,5. Selain itu, nilai RMSE sebesar 0,556 dan MAE sebesar 0,446 pada variabel Y juga mengindikasikan tingkat kesalahan prediksi yang rendah, sehingga model dapat dikatakan cukup akurat dalam memprediksi variabel Y. Sementara itu, nilai Q^2 Predict untuk variabel Z sebesar 0,281. Nilai ini menunjukkan bahwa kemampuan prediksi model terhadap variabel Z berada pada kategori sedang. Nilai RMSE sebesar 0,881 dan MAE sebesar 0,711 pada variabel Z menunjukkan bahwa tingkat kesalahan prediksi pada variabel ini lebih tinggi dibandingkan dengan variabel Y. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik untuk variabel Y dan kemampuan prediksi sedang untuk variabel Z. Dengan demikian, model dapat diandalkan dalam memprediksi variabel Y, namun masih perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut untuk meningkatkan kemampuan prediksi terhadap variabel Z.

Uji *Goodnes Of Fit*

Langkah terakhir untuk dalam mengevaluasi *inner model* adalah mencari *Goodnes Of Fit* (*GoF*) digunakan untuk menggambarkan tingkat kelayakan model secara keseluruhan. Yang dimana memiliki rumus yaitu: $GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$

Tabel 14. Uji *Goodnes of fit*

	Average variance extracted (AVE)	R-squere adjusted
X	0.593	0.850
Y	0.531	0.327
Z	0.730	

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Maka: $GoF = \sqrt{0,618 \times 0,589} = 0,603$. Dari hasil diatas nilai GoF sebesar 0,627 yang menunjukkan bahwa lebih besar dari 0,36 (*GoF Large*) hal ini menunjukkan model penelitian memiliki tingkat kelayakan yang baik atau kuat, dan hasil penelitian yang diperoleh dapat dianggap valid sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.

Uji Hipotesis

Tabel 15. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation(STDEV)	T ((O/STDEV))	Statistic P values
Variable X->Y	0.413	0.412	0.083	4.965	0.000
Variable X->Z	0.622	0.623	0.077	8.097	0.000
Variable Z->Y	0.572	0.588	0.110	5.207	0.000

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode SEM-PLS, dapat disimpulkan bahwa seluruh jalur hubungan antar variabel dalam model penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik pada masing-masing jalur yang lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Secara rinci, pengaruh variabel X terhadap variabel Z memiliki koefisien jalur sebesar 0,622 dengan nilai t-statistik sebesar 8,097 dan p-value sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel X berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel Z. Selanjutnya, pengaruh variabel Z terhadap variabel Y juga terbukti signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,572, nilai t-statistik sebesar 5,207, dan p-value sebesar 0,000. Artinya, variabel Z berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel Y. Selain itu, pengaruh variabel X terhadap variabel Y menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,413 dengan nilai t-statistik sebesar 4,965 dan p-value sebesar 0,000. Hal ini

menegaskan bahwa variabel X juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel Y. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, sehingga hubungan antara variabel X, Z, dan Y telah terbukti signifikan secara statistik. Temuan ini mendukung model struktural yang dibangun dalam penelitian dan memberikan kontribusi terhadap pemahaman hubungan antar variabel yang diteliti.

Uji Mediasi

Tabel 16. Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation(STDEV)	T (O/STDEV)	Statistic P values
X-Z-Y	0.236	0.242	0.067	3.516	0.000

Sumber: Data Olahan Peneliti SEM-PLS (2025)

Berdasarkan hasil pengujian mediasi menggunakan metode bootstrapping pada SEM-PLS, diperoleh nilai *indirect effect* ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$) sebesar 0,236 dengan t-statistik sebesar 3,516 dan p-value sebesar 0,000. Nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96 dan *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel X terhadap variabel Y melalui variabel Z adalah signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Z berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara variabel X dan variabel Y. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh X terhadap Y tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui Z, sehingga keberadaan variabel mediasi Z memperkuat hubungan antara X dan Y dalam model penelitian ini.

Pembahasan

H1: Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Employee Well Being*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4.0, diperoleh bahwa variabel *Inclusive Leadership* (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Well Being* (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,413 dan nilai t-statistik sebesar 4,965 yang lebih besar dari t-tabel 1,96 serta nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis H1 dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan inklusif yang diterapkan di lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan karyawan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Carmeli et al., (2010), yang menyatakan bahwa pemimpin inklusif menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, terbuka, dan mendukung keterlibatan karyawan. Pemimpin yang memiliki keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas akan mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan diperhatikan, yang pada akhirnya meningkatkan

kesejahteraan mereka di tempat kerja. Secara lebih mendalam, hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa variabel Inclusive Leadership memperoleh skor rata-rata sebesar 3,09 yang masuk dalam kategori "Setuju". Item dengan nilai tertinggi adalah pernyataan IL4: "Pemimpin saya bersedia untuk konsultasi tentang masalah pekerjaan" dengan skor rata-rata 3,32. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa pemimpinnya hadir dan terbuka untuk mendiskusikan persoalan yang dihadapi karyawan. Hal ini memperkuat dimensi "availability" dalam indikator Inclusive Leadership yang menjadi aspek penting dalam menciptakan kesejahteraan karyawan. Dukungan tersebut terbukti berpengaruh pada persepsi karyawan terhadap kesejahteraan mereka, yang tercermin dari hasil analisis deskriptif variabel Employee Well Being dengan skor rata-rata sebesar 3,06. Item dengan skor tertinggi dalam variabel ini adalah pernyataan EWB17 yang menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki keadaan psikologis yang positif selama bekerja di perusahaan. Lebih lanjut, karakteristik responden yang mayoritas memiliki masa kerja 1–5 tahun menunjukkan bahwa dukungan dan perhatian dari pemimpin menjadi aspek penting dalam membantu karyawan beradaptasi dan mengembangkan diri. Dalam tahap awal karir, karyawan sangat membutuhkan kehadiran pemimpin yang tidak hanya memberi arahan, tetapi juga memberi dukungan emosional dan psikologis.

Pemimpin yang bersikap inklusif tidak hanya memfasilitasi kebutuhan pekerjaan, namun juga memperhatikan kesejahteraan personal karyawan. Hal ini sesuai dengan pendekatan yang dikemukakan oleh Zheng, (2015), mengenai employee well being, yang mencakup kesejahteraan kerja, kesejahteraan psikologis, dan kesejahteraan subjektif. Ketiga aspek ini akan terpenuhi jika lingkungan kerja mampu mendukung keterlibatan dan penghargaan terhadap individu. Penelitian ini juga didukung oleh temuan Choi et al., (2016); Umrani et al., (2023), yang menunjukkan bahwa inclusive leadership memiliki hubungan positif terhadap kesejahteraan karyawan karena menciptakan rasa aman, rasa memiliki, dan meningkatkan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan. Hubungan interpersonal yang positif akan berdampak pada meningkatnya makna kerja serta rasa puas dan bahagia dalam menjalani pekerjaan sehari-hari.

Dalam konteks perusahaan jasa logistik seperti PT Aneka Kirana Amertha Surabaya, yang memiliki tuntutan kerja tinggi, penerapan inclusive leadership terbukti mampu menjadi penyeimbang tekanan kerja. Dukungan pemimpin terhadap kebutuhan dan keseimbangan kerja-keluarga, seperti konsultasi masalah pekerjaan, waktu fleksibel, serta akses komunikasi yang terbuka menjadi solusi yang sangat dibutuhkan untuk menjaga kesejahteraan karyawan. Selain itu, inclusive leadership juga berkontribusi pada peningkatan komitmen dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Ketika pemimpin memberikan kesempatan yang setara untuk berpendapat dan berkontribusi, maka karyawan akan merasa penting dan dihargai. Hal ini berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis, serta menurunkan tingkat stres dan kejenuhan kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan inklusif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis.

Penerapan gaya kepemimpinan yang mencakup keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan perlu terus dikembangkan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan kondusif. Bagi perusahaan, membangun kultur kepemimpinan inklusif bukan hanya mendukung *well being* karyawan, tetapi juga menjadi strategi jangka panjang dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.

Dengan demikian, berdasarkan hasil statistik, dukungan data deskriptif, dan literatur yang ada, dapat disimpulkan bahwa pengaruh positif antara *inclusive leadership* dan *employee well being* adalah kuat dan signifikan. Peneliti merekomendasikan agar perusahaan lebih menekankan pelatihan kepemimpinan yang berorientasi pada inklusivitas, sebagai bentuk investasi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

H2: Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Career Satisfaction

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa Inclusive Leadership (IL) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Career Satisfaction (CS)* pada karyawan PT Aneka Kirana Amertha Surabaya. Berdasarkan hasil analisis jalur menggunakan aplikasi *SmartPLS 4.0*, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,413 dengan *t-statistic* sebesar 4,965 dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai *t-statistic* yang lebih besar dari 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Career Satisfaction* dinyatakan diterima. Hasil ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Carmeli et al., (2010), bahwa pemimpin inklusif menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, aman secara psikologis, dan mendukung keberagaman, sehingga memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai dan memperoleh kesempatan untuk berkembang. Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan temuan Jha et al., (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif secara signifikan meningkatkan kepuasan karier dengan menciptakan ruang partisipasi dan pemberdayaan bagi karyawan.

Data deskriptif memperkuat temuan ini, di mana rata-rata nilai *Inclusive Leadership* berada pada angka 3,09 yang termasuk kategori "Setuju". Item pernyataan tertinggi terdapat pada IL4, yaitu "Pemimpin saya bersedia untuk konsultasi tentang masalah pekerjaan", dengan rata-rata skor 3,32. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memandang pemimpin mereka sebagai sosok yang mudah diakses dan bersedia meluangkan waktu untuk mendengarkan persoalan kerja yang dihadapi karyawan. Indikator ini merupakan bagian dari dimensi *availability*, yang merupakan salah satu pilar utama dalam kerangka *Inclusive Leadership* menurut (Carmeli et al., 2010). Sementara itu, nilai rata-rata variabel *Career Satisfaction* berada pada angka 3,03, juga dalam kategori "Setuju". Item pernyataan tertinggi adalah CS1, yaitu "Saya puas terhadap pencapaian tujuan karier saya" dengan rata-rata 3,14. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa mereka telah mencapai kemajuan dalam kariernya, yang menjadi salah satu indikator penting dalam evaluasi kepuasan karier menurut (Greenhaus, 1990). Pencapaian

tujuan karier, termasuk aspek promosi, penghasilan, dan pengembangan keterampilan, sangat dipengaruhi oleh iklim kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Dalam konteks organisasi jasa logistik seperti PT Aneka Kirana Amertha Surabaya, gaya kepemimpinan inklusif menjadi sangat relevan karena lingkungan kerja yang dinamis dan menuntut kolaborasi yang tinggi antar individu. Kepemimpinan yang terbuka dan mampu membangun komunikasi dua arah menjadi krusial dalam membantu karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai dan diperhatikan. Hal ini menjadi faktor penentu dalam membangun persepsi positif terhadap kemajuan karier individu.

Profil responden juga mendukung temuan ini. Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun. Pada fase awal karier ini, dukungan dari atasan sangat dibutuhkan untuk memberikan arahan dan penguatan terhadap tujuan profesional. Pemimpin yang bersedia hadir, terbuka terhadap masukan, dan mampu menciptakan ruang dialog menjadi faktor yang sangat menentukan dalam meningkatkan kepuasan karier pada fase ini. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa Inclusive Leadership memberikan pengaruh melalui tiga indikator utama yaitu keterbukaan (*openness*), ketersediaan (*availability*), dan aksesibilitas (*accessibility*). Ketiganya berkontribusi dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap iklim kerja, serta memberi ruang aktualisasi diri dalam organisasi. Dengan meningkatnya rasa dihargai dan diikutsertakan dalam proses kerja, karyawan merasa memiliki kontrol dan partisipasi dalam perkembangan karier mereka. Sebaliknya, beberapa item yang mendapat skor lebih rendah, seperti IL1 "Pemimpin saya terbuka terhadap ide-ide baru dari bawahan" yang memperoleh rata-rata 2,90, menunjukkan bahwa masih terdapat celah dalam penerapan keterbukaan dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pemimpin dianggap terbuka dalam konsultasi, namun belum sepenuhnya mendorong pertukaran ide atau inovasi dari bawahan. Peningkatan pada aspek ini dapat lebih memperkuat pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan karier.

Korelasi antara IL dan CS ini juga diperkuat oleh pendekatan teoritis dari *Self-Determination Theory (SDT)*, di mana mengatakan individu akan memiliki motivasi intrinsik lebih tinggi saat kebutuhan dasar mereka untuk keterhubungan, otonomi, serta kompetensi terpenuhi. Inclusive leadership mendukung pemenuhan ketiga kebutuhan ini dengan menciptakan iklim kerja yang aman, mendukung, dan memungkinkan pengambilan keputusan bersama. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan inklusif dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kepuasan karier karyawan. Pemimpin yang mampu membangun kepercayaan, mendukung pertumbuhan, dan mengembangkan komunikasi dua arah akan memfasilitasi keterlibatan karyawan dalam mengelola dan meraih tujuan karier mereka. Temuan ini penting sebagai rekomendasi strategis bagi manajemen PT Aneka Kirana Amertha Surabaya dalam mengembangkan kapasitas kepemimpinan pada tingkat supervisi maupun manajerial.

H3: Pengaruh Career Satisfaction terhadap Employee Well Being

Dari temuan penelitian ini, variabel *career satisfaction*, (kepuasan karier) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kesejahteraan karyawan. Hal tersebut diperlihatkan dari koefisien jalur 0,572, t-statistik 5,207 serta nilai p-value 0,000. Dikarenakan t melebihi 1,96 dan p lebih kecil dari 0,05, hipotesis yang mengatakan bahwa *career satisfaction* berdampak positif pada kesejahteraan karyawan diterima secara statistik. Studi ini memperlihatkan tingkat kepuasan karier yang lebih tinggi dikaitkan dengan tingkat kesejahteraan di tempat kerja. Hasil ini selaras dengan pendapat Katta & Jayanthiladevi, (2024), yang menyatakan bahwa *career satisfaction* memiliki hubungan yang erat dengan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa puas terhadap karier mereka, baik dari segi tujuan karier, pendapatan, promosi, maupun pengembangan keterampilan, maka mereka akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan dan kehidupan kerja mereka. Hal ini pada akhirnya meningkatkan aspek psikologis dan subjektif dari kesejahteraan mereka.

Hasil deskriptif juga mendukung temuan ini, di mana rata-rata nilai *career satisfaction* mencapai 3,03 yang masuk dalam kategori "setuju". Dengan kata lain, mayoritas responden merasakan kepuasan terhadap berbagai aspek dalam perjalanan karier mereka. Dari empat indikator yang digunakan, indikator *career goals* (tujuan karier) mempunyai rata-rata tertinggi, yakni 3,14. Hal tersebut memperlihatkan bahwasannya banyak karyawan merasa bahwa mereka telah mencapai atau sedang menuju pencapaian tujuan karier yang mereka harapkan. Pencapaian ini menciptakan rasa percaya diri, motivasi, serta kepuasan internal yang signifikan dalam bekerja. Menurut Greenhaus, (1990), pencapaian tujuan karier merupakan aspek fundamental dari *career satisfaction*. Ketika individu merasa bahwa mereka telah mencapai kemajuan sesuai ekspektasi, mereka akan merasa lebih berdaya dan bahagia dalam peran pekerjaannya. Dalam konteks penelitian ini, karyawan PT Aneka Kirana Amertha Surabaya merasakan bahwa pekerjaan yang mereka jalani telah memberikan arah dan makna terhadap tujuan karier mereka. Selain itu, indikator *income* dan *advancement* juga menunjukkan hasil positif meskipun nilai rata-ratanya lebih rendah dibandingkan *career goals*, yaitu sebesar 2,98. Nilai ini masih berada dalam kategori "setuju" yang menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap kompensasi dan peluang promosi yang diberikan perusahaan. Sementara itu, indikator *skill development* berada di angka 3,01 yang menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan juga dirasakan cukup baik.

Kondisi ini dapat dijelaskan dengan melihat karakteristik responden. 64% responden mempunyai lama kerja 1–5 tahun. Pada masa ini, karyawan cenderung fokus pada eksplorasi dan pengembangan karier. Mereka masih dalam proses meniti karier dan memiliki ekspektasi terhadap perkembangan yang mungkin belum seluruhnya terpenuhi, namun tetap menunjukkan antusiasme dan kepuasan terhadap pencapaian awal. Selain itu, *career satisfaction* juga terbukti memiliki peran variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *inclusive leadership* dengan *employee well being*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *indirect effect* dari *inclusive leadership* ke *employee well being* melalui *career satisfaction* adalah 0,236, t-statistik 3,516 serta

p-value 0,000. Hal tersebut menunjukkan *career satisfaction* mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang inklusif meningkatkan lingkungan kerja serta tingkat kepuasan karyawan, yang akhirnya meningkatkan kesejahteraan mereka. Temuan ini didukung oleh penelitian Jha et al., (2023), yang menyatakan bahwa *career satisfaction* merupakan jembatan penting dalam meningkatkan *subjective well being*. Ketika kepemimpinan inklusif mendorong karyawan untuk merasa didukung serta dihargai saat mereka berkembang dalam karier mereka, maka mereka akan merasakan kepuasan dalam bekerja yang berdampak pada kesejahteraan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, hasil ini memberikan implikasi praktis bahwa manajemen perusahaan perlu mempertimbangkan dengan cermat aspek-aspek yang membentuk *career satisfaction*. Peningkatan peluang pengembangan diri, kejelasan arah karier, kompensasi yang adil, dan transparansi dalam promosi menjadi aspek penting yang perlu ditingkatkan. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya akan menciptakan karyawan yang puas, tetapi juga karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan tinggi, loyal, dan produktif. Dengan kata lain, *career satisfaction* bukan sekadar hasil akhir dari lingkungan kerja yang baik, tetapi juga merupakan mekanisme penting yang menjembatani berbagai kebijakan dan gaya kepemimpinan terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam menjelaskan hubungan ini serta memberi dasar bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif.

H4: Inclusive leadership berpengaruh terhadap employee well being yang dimediasi oleh career satisfaction

Dengan koefisien jalur 0,413, *t*-statistik 4,965, serta *p-value* 0,000, temuan uji hipotesis pertama memperlihatkan bahwasannya *inclusive leadership* berdampak positif serta signifikan pada *employee well being*. Temuan ini menunjukkan jika kepemimpinan inklusif dalam organisasi tinggi, kesejahteraan karyawan juga tinggi. Secara konseptual, hal tersebut selaras dengan Carmeli et al., (2010), bahwa *inclusive leadership* yang ditandai dengan keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan pemimpin, menciptakan lingkungan psikologis yang aman. Dalam konteks PT Aneka Kirana Amertha Surabaya, hasil deskriptif menunjukkan bahwa item dengan skor tertinggi adalah IL4 (“Pemimpin saya bersedia untuk konsultasi tentang masalah pekerjaan”), yang menegaskan bahwa karyawan merasa mendapat dukungan langsung dari atasannya.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menguji hubungan antara *inclusive leadership* dan *career satisfaction*. Hasil menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan dengan koefisien jalur yakni 0,622, *t*-statistik 8,097, serta *p-value* 0,000 di mana mempunyai arti jika perilaku kepemimpinan inklusif yang ditunjukkan pemimpin tinggi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan karier yang dirasakan karyawan. Pernyataan dengan nilai tertinggi dalam dimensi *career satisfaction* adalah CS1 (“Saya puas terhadap pencapaian tujuan karier saya”), dengan rata-rata 3,14. Hal tersebut memperlihatkan bahwasannya karyawan merasa pemimpinnya telah

memberikan ruang bagi pencapaian pribadi dan profesional mereka. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jha et al., (2024), dimana memperlihatkan bahwasannya *inclusive leadership* memiliki hubungan erat dengan *career satisfaction*. Menurut Hipotesis Ketiga, *career satisfaction* berdampak positif pada *employee well being*. Temuan studi memperlihatkan nilai koefisien 0,572, t-statistik 5,207, serta p-value 0,000. Hal tersebut memperlihatkan bahwasannya karyawan yang puas terhadap jalan kariernya cenderung mempunyai tingkat kesejahteraan kerja yang lebih baik.

Dimensi *psychological well being* dalam penelitian ini memperlihatkan hasil rata-rata tertinggi, khususnya pada item EWB17. Hal ini mengindikasikan bahwa rasa puas terhadap karier memberikan pengaruh terhadap aspek psikologis karyawan, seperti perasaan bangga, nyaman secara emosional, dan semangat bekerja yang tinggi. Hipotesis keempat menguji peran *career satisfaction* sebagai mediator dalam hubungan antara *inclusive leadership* dengan *employee well being*. Hasil menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung ini signifikan, dengan *indirect effect* yakni 0,236, t-statistik 3,516, serta *p-value* 0,000. Hal tersebut memperlihatkan bahwasannya *career satisfaction* berfungsi sebagai jembatan yang menguatkan hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kesejahteraan karyawan. Model ini sejalan dengan temuan Jha et al., (2023), di mana mengatakan *career satisfaction* dapat menjadi mekanisme mediasi yang efektif dalam meningkatkan *subjective well-being* karyawan.

Mayoritas responden studi yakni karyawan muda yang memiliki usia 18 sampai 26 tahun (54%) dan masa kerja 1 hingga 5 tahun (64%). Pada fase awal karier, karyawan cenderung membutuhkan arahan, pengakuan, dan kejelasan karier dari pemimpinnya. Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif yang menyediakan ruang diskusi dan keterlibatan menjadi sangat penting. Sebagian besar responden juga belum menikah (56%), yang umumnya menunjukkan kebutuhan tinggi terhadap pengembangan diri dan pencapaian profesional. Gaya kepemimpinan yang mendukung aspirasi tersebut dapat membentuk pengalaman kerja yang positif dan berdampak langsung pada tingkat kesejahteraan mereka. Studi ini selaras dengan studi oleh Choi et al., (2016); Umrani et al., (2023), di mana memperlihatkan bahwasannya *inclusive leadership* menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Tiga dimensi utama yaitu keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas pemimpin memainkan peran penting dalam proses tersebut. Lebih lanjut, hasil ini juga memperkuat model dari Katta & Jayanthiladevi, (2024), yang menyatakan bahwa *career satisfaction* menjadi mediator antara praktik organisasi dan kesejahteraan karyawan, terutama di kalangan usia muda yang tengah membangun fondasi karier.

Secara teoritis, penelitian ini mendukung model *employee well being* yang dikembangkan oleh Zheng, (2015), yang mencakup dimensi subjektif, tempat kerja, dan psikologis. *Inclusive leadership* memengaruhi ketiga dimensi tersebut baik langsung ataupun lewat mediasi *career satisfaction*. Secara praktis, temuan ini menyarankan agar perusahaan mengembangkan gaya

kepemimpinan yang lebih inklusif, melalui pelatihan keterampilan komunikasi empatik, pemberdayaan karyawan, dan evaluasi berkala terhadap persepsi karier. Pendekatan ini dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan secara langsung dan melalui kepuasan terhadap karier. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan inklusif perlu dijadikan strategi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan yang ingin meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawannya secara berkelanjutan. Hasil penelitian dalam artikel memuat hasil analisis data secara deskriptif ditulis dengan huruf Time New Roman 12 spasi 1,15. Hasil kegiatan dapat dilengkapi dengan tabel, grafik (gambar), dan atau bagan. Bagian pembahasan memaparkan hasil kegiatan, hasil pengolahan data, menginterpretasikan penemuan atau kemanfaatan secara logis, mengaitkan dengan sumber rujukan yang relevan. Jumlah table dan gambar dalam setiap artikel dibatasi maksimal tiga (3) buah. Tabel dan gambar sebisa mungkin dibuat dengan format hitam putih, kecuali jika penggunaan warna hitam putih dapat mengurangi makna atau informasi yang ingin disampaikan, gambar maupun table berwarna boleh digunakan. Pembahasan menyajikan setiap temuan penelitian/analisis hasil penelitian dibandingkan dengan teori atau hasil penelitian terdahulu yang relevan, atau dengan realita di lapangan, komentar dan analisis logis dari peneliti.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian mengenai pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee well being* melalui *career satisfaction* pada karyawan PT Aneka Logistic Surabaya, Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *inclusive leadership* dan *career satisfaction* merupakan faktor penting dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan pada jumlah sampel dan ruang lingkup perusahaan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar melibatkan lebih banyak perusahaan dari berbagai sektor dan wilayah, serta menambahkan variabel lain yang relevan agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Annas, M., & Humairoh, H. (2023). Service level And Logistic Performance: An Implementation Of Sustainable Quality Assessment. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(3), 598–604. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i3.804>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Wali, J. Al, & Mugableh, M. I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 17(1), 28–43.
- 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>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2016). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Diener, E., & Ryan, K. (2009). *Subjective well-being : a general overview*. 39(4), 391–406.
- Greenhaus. (1990). Effects Of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, And Career Outcomes. *Cancer Research*, 42(6), 2506–2513.
- Hair, Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [3 ed]. In *Sage Publishing* (Third Edit, Vol. 3, Issue 1). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*.
- Jha, I. N., Pal, D., & Sarkar, S. (2023). Promoting Life Satisfaction in IT Sector Employees Through Leaders' Inclusiveness. *AIMS International Conference on Management*, 1250–1257.
- Jha, I. N., Pal, D., & Sarkar, S. (2024). Thriving in diversity: the role of inclusive leadership and workplace inclusion in enhancing satisfaction with life among Indian IT employees. *Journal of Management Development*, 43(5), 663–689. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2023-0269>
- Kassotaki. (2019). *"Achieving Export Competitive Advantage: Can Global Orientation and Export Product Adaptation Be Reconciled"*.
- Katta, A. K., & Jayanthiladevi, A. (2024). Navigating career satisfaction and employee well-being:

- a study of indian railway employees in the south central railway division. *Salud, Ciencia y Tecnologia - Serie de Conferencias*, 3. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024881>
- Kempa, S., Chandra Tanuwijaya, N., & Jiwa Husada Tarigan, Z. (2020). The Impact of Supply Chain Collaboration in Logistic Service for Small Medium Enterprise in East Java, Indonesia. *KnE Life Sciences*, 2020(2018), 207–216. <https://doi.org/10.18502/kls.v5i3.6573>
- Li, H., & Zhou, C. (2023). The influence mechanisms of inclusive leadership on job satisfaction: Evidence from young university employees in China. *PLoS ONE*, 18(6 JUNE), 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287678>
- Nguyen, T. V. T., Nguyen, H. T., Nong, T. X., & Nguyen, T. T. T. (2024). Inclusive Leadership and Creative Teaching: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Innovative Climate. *Creativity Research Journal*, 36(2), 324–335. <https://doi.org/10.1080/10400419.2022.2134543>
- Porath, C. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Rahayu, S., Mahdani, & Syafruddin. (2023). The Influence of Inclusive Leadership and Knowledge-Sharing Behavior on Organizational Citizenship Behavior Which Is Mediated by Job Satisfaction and Work Engagement in The Pidie District Financial Management Agency. *International Journal of Scientific and Management Research*, 07(03), 27–34. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2024.7304>
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardessai, R. (2005). *Determinants of Innovative Work Behaviour : Development and Test of an Integrated Model*. 14(2), 142–150.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(7), 495–496.
- Sugiono. (2019). metode penelitian kualitatif dan kuantitatif R & D. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_Sistem_Pembetulan_Terpusat_Strategi_Melestari
- Uma Sekaran & Roger Bougie. (2017). *Research Methods For Business : A Skill Building Approach*.
- Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., Ahmed, U., & Pahi, M. H. (2023). Inclusive leadership, employee performance and well-being: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(2), 231–250. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0159>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Yuming, C., & Zhuoxin, L. (2022). The Impact of Inclusive Leadership on Employee Well-being: The Mediating Role of Organizational Trust. *Business and Management Studies*, 8(1), 10. <https://doi.org/10.11114/bms.v8i1.5568>
- Zheng. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation XIAOMING. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1–644.

<https://doi.org/10.1002/job>