



Peran *Psychological Safety* dalam Memediasi Pengaruh *Inclusive Leadership* dan *DEI Initiatives* terhadap *Employee Engagement* di Indonesia

Rani Artati Hutagaol^{1*}, Ambar Kusuma Astuti²

¹⁻²Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Duta Wacana, Indonesia

*Penulis Korespondensi: raniartati999@gmail.com

Abstract. *The increasingly diverse organizational environment requires the development of inclusive work cultures to enhance employee engagement. Organizations are encouraged to implement inclusive leadership and adopt diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives, while employee engagement is also influenced by psychological conditions in the workplace, particularly psychological safety. This study aims to examine the effects of inclusive leadership and DEI initiatives on employee engagement and to test the mediating role of psychological safety. A quantitative explanatory design was employed. Data were collected through an online questionnaire from at least 150 employees in private, public, and service organizations in Indonesia using purposive sampling. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The results show that DEI initiatives significantly influence psychological safety, and psychological safety significantly affects employee engagement while mediating the relationship between DEI initiatives and employee engagement. However, inclusive leadership does not show significant effects on these variables.*

Keywords: *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Initiatives; Employee Engagement; Inclusive Leadership; Mediation; Psychological Safety.*

Abstrak. Lingkungan dalam berorganisasi yang semakin beragam menuntut akan terciptanya budaya kerja yang inklusif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Dalam organisasi perlu mengembangkan *inclusive leadership* dan menerapkan kebijakan *diversity, equity, and inclusion (DEI initiatives)*, namun adanya keterlibatan karyawan juga dipengaruhi oleh kondisi psikologis di tempat kerja, khususnya pada *psychological safety*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *inclusive leadership* dan *DEI initiatives* terhadap *employee engagement* serta menguji peran mediasi *psychological safety*. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring kepada minimal 150 (orang) karyawan pada organisasi sektor privat, publik, dan jasa di Indonesia dengan teknik *purposive sampling*. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* melalui SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *DEI initiatives* berpengaruh signifikan terhadap *psychological safety*, dan *psychological safety* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* serta memediasi hubungan antara *DEI initiatives* dan *employee engagement*. Namun, *inclusive leadership* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kedua variabel tersebut.

Kata Kunci: Inisiatif Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI); Keamanan Psikologis; Kepemimpinan Inklusif; Keterlibatan Karyawan; Mediasi.

1. LATAR BELAKANG

Perubahan lanskap organisasi modern semakin menuntut terciptanya lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Globalisasi, perkembangan teknologi, serta meningkatnya keragaman tenaga kerja mendorong organisasi untuk mengadopsi strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada keberagaman (*diversity*), kesetaraan (*equity*), dan inklusi (*inclusion*) yang dikenal sebagai *DEI initiatives* (Hashemi Toroghi et al., 2024). Inisiatif ini tidak hanya menjadi tuntutan etis dan sosial, tetapi juga strategi penting untuk meningkatkan daya saing organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan praktik DEI secara konsisten cenderung

memiliki budaya kerja yang lebih kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja tinggi (Amir et al., 2022).

Dalam kepemimpinan, konsep *inclusive leadership* semakin mendapat perhatian karena kemampuannya menciptakan lingkungan kerja yang menghargai partisipasi dan keberagaman perspektif. *Inclusive leadership* didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang mendorong keterlibatan anggota tim, menghargai kontribusi individu, serta memastikan setiap karyawan merasa didengar dan dihargai (Nembhard & Edmondson, 2006). Gaya kepemimpinan ini menekankan keterbukaan, penghargaan terhadap perbedaan, serta pemberdayaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki hubungan positif dengan *employee engagement*. Kepemimpinan yang inklusif mampu meningkatkan rasa dihargai serta memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) pada karyawan terhadap organisasi (Cohen, 2023; Gupta et al., 2024). Ketika karyawan merasa suaranya dihargai dan diberi kesempatan untuk berkontribusi, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan maupun dalam pencapaian tujuan organisasi.

Namun demikian, keterlibatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan inklusif maupun kebijakan DEI semata. Faktor psikologis di tempat kerja juga memainkan peran penting dalam membentuk keterlibatan tersebut, salah satunya adalah *psychological safety*. Edmondson (1999) mendefinisikan *psychological safety* sebagai keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti menyampaikan ide, memberikan kritik, maupun mengakui kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Lingkungan kerja yang memiliki tingkat *psychological safety* tinggi memungkinkan terciptanya komunikasi yang terbuka, kolaborasi yang lebih efektif, serta peningkatan inovasi di dalam organisasi. Penelitian Nurullah dan Handoyo (2022) menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job engagement*. Temuan serupa juga menunjukkan bahwa karyawan yang merasa aman secara psikologis lebih berani menyampaikan ide dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (Uguy et al., 2024). Selain itu, penelitian Fahrizal et al. (2025) menemukan bahwa *inclusive leadership* dan *DEI initiatives* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan *psychological safety* berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kepemimpinan inklusif dan kebijakan keberagaman dalam organisasi tidak hanya bergantung pada kebijakan formal, tetapi juga pada terciptanya rasa aman secara psikologis bagi karyawan untuk berpartisipasi secara aktif. Fenomena ini menjadi semakin relevan dengan kondisi tenaga kerja Indonesia yang

semakin beragam dari segi budaya, etnis, maupun generasi. Tenaga kerja yang didominasi generasi milenial dan Gen Z cenderung menuntut lingkungan kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan menghargai keberagaman (Fahrizal et al., 2025).. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *inclusive leadership* dan *DEI initiatives* terhadap *employee engagement*, serta menguji peran *psychological safety* sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta memberikan wawasan praktis bagi organisasi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara *inclusive leadership* dan *DEI initiatives* sebagai variabel independen, *employee engagement* sebagai variabel dependen, serta *psychological safety* sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara empiris melalui pengujian hipotesis berbasis data kuantitatif (Creswell, 2014). Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang sesuai digunakan untuk model penelitian dengan variabel laten dan jumlah sampel relatif kecil hingga menengah (Hair et al., 2017).

Populasi, Sampel, dan Pengumpulan Data

Populasi penelitian adalah karyawan yang bekerja pada organisasi sektor privat, publik, dan jasa di Indonesia yang memiliki keragaman latar belakang tenaga kerja. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan tetap atau kontrak yang telah bekerja minimal satu tahun, memiliki interaksi dengan pimpinan langsung, serta bekerja pada organisasi yang memiliki praktik keberagaman, kesetaraan, dan inklusi. Jumlah sampel minimal ditetapkan sebanyak 150 responden sesuai rekomendasi Hair et al. (2017) untuk analisis SEM. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring menggunakan Google Form dengan skala Likert 1–5, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur akademik dan jurnal ilmiah terkait *inclusive leadership*, *DEI initiatives*, *psychological safety*, dan *employee engagement*.

Variabel Penelitian dan Teknik Analisis Data

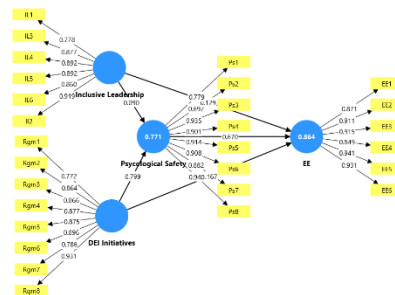
Variabel penelitian terdiri dari *inclusive leadership* dan *DEI initiatives* sebagai variabel independen, *psychological safety* sebagai variabel mediasi, serta *employee engagement* sebagai

variabel dependen. Pengukuran variabel menggunakan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu, yaitu Gupta et al. (2024), Cohen (2023), Nittrouer et al. (2025), Shore et al. (2011), Nembhard dan Edmondson (2006), serta Schaufeli dan Bakker (2004). Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel menggunakan nilai *path coefficient*, R^2 , dan uji signifikansi melalui teknik *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Outer Model

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik.



Gambar 1. Graphical Output Outer Model.

Tabel 1 menyajikan nilai *outer loading* seluruh indikator pada konstruk *DEI Initiatives*, *Inclusive Leadership*, *Psychological Safety*, dan *Employee Engagement*.

Tabel 1. Outer Loadings Konstruk Penelitian.

Variabel	Indikator	Loading	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	EE1	0.871	Valid
	EE2	0.911	Valid
	EE3	0.915	Valid
	EE4	0.849	Valid
	EE5	0.941	Valid
	EE6	0.931	Valid
<i>Inclusive Leadership</i>	IL1	0.778	Valid
	IL2	0.919	Valid
	IL3	0.877	Valid
	IL4	0.892	Valid
	IL5	0.892	Valid
	IL6	0.860	Valid
<i>Psychological Safety</i>	Ps1	0.779	Valid
	Ps2	0.692	Valid
	Ps3	0.935	Valid
	Ps4	0.901	Valid
	Ps5	0.914	Valid
	Ps6	0.908	Valid
	Ps7	0.882	Valid
	Ps8	0.940	Valid

<i>DEI Initiatives</i>	Rgm1	0.772	Valid
	Rgm2	0.864	Valid
	Rgm3	0.866	Valid
	Rgm4	0.877	Valid
	Rgm5	0.875	Valid
	Rgm6	0.896	Valid
	Rgm7	0.786	Valid
	Rgm8	0.931	Valid

Berdasarkan Tabel 1 seluruh nilai *outer loading* berada di atas 0.70, kecuali Ps2 yang bernilai 0.692 namun masih dapat dipertahankan karena mendekati batas minimum dan kontribusinya bersifat substantif terhadap konstruk. Nilai tinggi pada indikator EE5, EE6, Ps8, serta beberapa indikator DEI Initiatives menunjukkan kualitas pengukuran yang kuat dan stabil. Temuan ini mengonfirmasi bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten secara memadai.

Tabel 2. Nilai AVE Konstruk.

Variabel	AVE	Keterangan
<i>DEI Initiatives</i>	0.739	Valid
<i>Employee Engagement</i>	0.817	Valid
<i>Inclusive Leadership</i>	0.758	Valid
<i>Psychological Safety</i>	0.762	Valid

Berdasarkan Tabel 2 seluruh *konstruk* memiliki nilai AVE di atas batas minimum sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. AVE tertinggi terdapat pada *Employee Engagement* sebesar 0.817 yang menunjukkan bahwa indikator vigor, dedication, dan absorption memberikan kontribusi varian yang kuat dalam membentuk *konstruk*. Nilai AVE yang tinggi pada *DEI Initiatives*, *Inclusive Leadership*, dan *Psychological Safety* juga menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah mencerminkan konsep teoretis dengan sangat baik.

Tabel 3. Reliabilitas Konstruk.

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>DEI Initiatives</i>	0.949	0.958	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0.955	0.964	Reliabel
<i>Inclusive Leadership</i>	0.936	0.949	Reliabel
<i>Psychological Safety</i>	0.954	0.962	Reliabel

Berdasarkan Tabel 3 seluruh menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi sehingga pengukuran dianggap konsisten dan stabil. Nilai *Composite Reliability* tertinggi terdapat pada *Employee Engagement* sebesar 0.964 yang menunjukkan bahwa indikator vigor, dedication, dan absorption memiliki konsistensi internal yang kuat dalam merepresentasikan *konstruk*. Nilai reliabilitas tinggi pada *DEI Initiatives*, *Inclusive Leadership*, dan *Psychological Safety* juga menegaskan bahwa seluruh indikator mampu memberikan representasi pengukuran yang akurat.

Tabel 4. Nilai HTMT.

Hubungan Konstruk	HTMT
<i>Employee Engagement</i> dengan <i>DEI Initiatives</i>	0.906
<i>Inclusive Leadership</i> dengan <i>DEI Initiatives</i>	0.923
<i>Inclusive Leadership</i> dengan <i>Employee Engagement</i>	0.842
<i>Psychological Safety</i> dengan <i>DEI Initiatives</i>	0.915
<i>Psychological Safety</i> dengan <i>Employee Engagement</i>	0.961
<i>Psychological Safety</i> dengan <i>Inclusive Leadership</i>	0.823

Sebagian nilai HTMT berada mendekati 0.90 hingga 0.95. Nilai tersebut masih dapat diterima untuk model eksploratori sesuai rekomendasi *Henseler et al.* sehingga hubungan antar *konstruk* tetap menunjukkan batas pemisahan konsep yang memadai. Hal ini menegaskan bahwa *konstruk* dalam penelitian tidak mengalami redundansi pengukuran.

Tabel 5. Kriteria Fornell Larcker.

Konstruk	DEI	EE	IL	Ps
<i>DEI Initiatives</i>	0.860			
<i>Employee Engagement</i>	0.868	0.904		
<i>Inclusive Leadership</i>	0.871	0.802	0.871	
<i>Psychological Safety</i>	0.877	0.918	0.786	0.873

Seluruh nilai akar AVE yang terletak pada diagonal Tabel 4.5 lebih besar dibandingkan korelasi antar *konstruk*, yang menegaskan bahwa indikator memiliki keterikatan lebih kuat dengan *konstruk* yang diwakilinya dibandingkan dengan *konstruk* lain. Hal ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi dan setiap *konstruk* memiliki identitas konseptual yang jelas serta tidak terjadi tumpang tindih dalam pengukuran.

Hasil Uji Inner Model

Nilai *R-square* yang semakin tinggi menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang semakin baik. Interpretasi umum dalam *PLS-SEM* yaitu nilai sebesar 0.75 dianggap substansial, 0.50 moderat, dan 0.25 lemah. Pada penelitian ini terdapat dua variabel endogen yaitu *Employee Engagement* dan *Psychological Safety*.

Tabel 6. Nilai R-square.

Konstruk Endogen	R-square	R-square Adjusted	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0.864	0.861	Substansial
<i>Psychological Safety</i>	0.771	0.767	Substansial

Nilai *R-square* menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat. Variabel *DEI Initiatives*, *Inclusive Leadership*, dan *Psychological Safety* bersama-sama mampu menjelaskan 86.4 persen varians pada *Employee Engagement*. Selain itu, *DEI Initiatives* dan *Inclusive Leadership* mampu menjelaskan 77.1 persen varians pada *Psychological Safety*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model struktural memiliki kekuatan penjelasan yang tinggi serta relevan secara teoretis dalam menilai hubungan antar variabel penelitian.

Tabel 7. Nilai *f-square*.

Hubungan Antar Konstruk	<i>f-square</i>	Keterangan
<i>DEI Initiatives</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.030	Kecil
<i>DEI Initiatives</i> → <i>Psychological Safety</i>	0.669	Besar
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.029	Kecil
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Psychological Safety</i>	0.008	Sangat kecil
<i>Psychological Safety</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.758	Besar

Hasil menunjukkan bahwa *DEI Initiatives* memiliki pengaruh besar terhadap *Psychological Safety* dengan nilai *f-square* sebesar 0.669. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan kebijakan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi memberikan kontribusi yang sangat kuat dalam menjelaskan rasa aman psikologis karyawan. Sementara itu, *Psychological Safety* memiliki pengaruh besar terhadap *Employee Engagement* dengan nilai 0.758 yang menegaskan bahwa rasa aman dalam berpendapat, mengambil risiko, dan kesalahan yang dapat diterima berperan sentral dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Sebaliknya, pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Psychological Safety* dan *Employee Engagement* termasuk sangat kecil, begitu pula pengaruh langsung *DEI Initiatives* terhadap *Employee Engagement* yang juga berada pada kategori kecil.

Tabel 8. *Path Coefficients*.

Hubungan Antar Konstruk	O	M	STDEV	T	P	Keterangan
<i>DEI Initiatives</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.167	0.183	0.123	1.365	0.172	Tidak signifikan
<i>DEI Initiatives</i> → <i>Psychological Safety</i>	0.799	0.799	0.107	7.442	0.000	Signifikan
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.129	0.137	0.086	1.497	0.134	Tidak signifikan
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Psychological Safety</i>	0.090	0.093	0.132	0.679	0.497	Tidak signifikan
<i>Psychological Safety</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.670	0.646	0.107	6.247	0.000	Signifikan

Keterangan: Signifikan apabila *p-value* < 0.05.

Hasil menunjukkan bahwa terdapat dua jalur yang signifikan, yaitu pengaruh *DEI Initiatives* terhadap *Psychological Safety* serta pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Employee Engagement*. Nilai koefisien positif menandakan bahwa semakin tinggi implementasi inisiatif keberagaman dan inklusi, maka semakin tinggi pula rasa aman psikologis karyawan. Selain itu, rasa aman psikologis terbukti memberikan kontribusi kuat terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Sebaliknya, *Inclusive Leadership* tidak menunjukkan pengaruh signifikan baik terhadap *Psychological Safety* maupun *Employee Engagement*. Pengaruh langsung *DEI Initiatives* terhadap *Employee Engagement* juga tidak signifikan, yang mengindikasikan bahwa hubungan tersebut kemungkinan bekerja melalui jalur mediasi.

Tabel 9. Total Effects.

Hubungan Antar Konstruk	O	M	STDEV	T	P	Keterangan
<i>DEI Initiatives</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.703	0.702	0.107	6.555	0.000	Signifikan
<i>DEI Initiatives</i> → <i>Psychological Safety</i>	0.799	0.799	0.107	7.442	0.000	Signifikan
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.189	0.191	0.128	1.483	0.138	Tidak signifikan
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Psychological Safety</i>	0.090	0.093	0.132	0.679	0.497	Tidak signifikan
<i>Psychological Safety</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.670	0.646	0.107	6.247	0.000	Signifikan

Keterangan: Total effects signifikan apabila $p\text{-value} < 0.05$.

Hasil menunjukkan bahwa *DEI Initiatives* memiliki total pengaruh paling kuat terhadap *Employee Engagement* dengan nilai 0.703 dan tingkat signifikansi yang sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi tidak hanya memengaruhi lingkungan psikologis karyawan tetapi juga meningkatkan keterlibatan mereka secara langsung dan tidak langsung. Total pengaruh *DEI Initiatives* terhadap *Psychological Safety* juga signifikan dan besar dengan nilai 0.799 yang menegaskan bahwa kebijakan organisasi dalam konteks DEI memiliki peran fundamental dalam menciptakan rasa aman psikologis.

Tabel 10. Total Indirect Effects.

Hubungan Antar Konstruk	O	M	STDEV	T	P	Keterangan
<i>DEI Initiatives</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.535	0.519	0.123	4.344	0.000	Signifikan
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.060	0.054	0.084	0.716	0.474	Tidak signifikan

Keterangan: Mediasi signifikan apabila $p\text{-value} < 0.05$.

Hasil menunjukkan bahwa *DEI Initiatives* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui *Psychological Safety*. Nilai koefisien sebesar 0.535 menunjukkan bahwa pengaruh total tidak langsung yang ditransmisikan melalui variabel mediasi berada pada kategori kuat dan signifikan secara statistik. Sebaliknya, *Inclusive Leadership* tidak menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan, yang menandakan bahwa peran kepemimpinan inklusif tidak secara efektif meningkatkan keterlibatan karyawan melalui *Psychological Safety* dalam penelitian ini.

Tabel 11. Specific Indirect Effects.

Jalur Mediasi	O	M	STDEV	T	P	Keterangan
<i>DEI Initiatives</i> → <i>Psychological Safety</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.535	0.519	0.123	4.344	0.000	Mediasi signifikan
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Psychological Safety</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.060	0.054	0.084	0.716	0.474	Mediasi tidak signifikan

Keterangan: Mediasi signifikan apabila $p\text{-value} < 0.05$.

Hasil specific indirect effects menunjukkan bahwa psychological safety secara signifikan memediasi hubungan antara DEI initiatives dan employee engagement, dengan nilai t-statistic sebesar 4.344 dan p-value 0.000 yang menegaskan bahwa jalur mediasi tersebut

kuat dan stabil. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi mampu meningkatkan rasa aman psikologis karyawan yang selanjutnya mendorong peningkatan keterlibatan kerja. Sebaliknya, jalur mediasi *inclusive leadership* → *psychological safety* → *employee engagement* tidak menunjukkan hasil yang signifikan, sehingga tidak terdapat bukti empiris bahwa kepemimpinan inklusif memengaruhi keterlibatan karyawan melalui rasa aman psikologis dalam penelitian ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa *psychological safety* berperan sebagai mediator signifikan pada hubungan DEI initiatives → *employee engagement*, sementara tidak ditemukan mediasi pada hubungan *inclusive leadership* → *employee engagement*, yang menunjukkan bahwa faktor organisasi yang bersifat struktural seperti kebijakan DEI memiliki dampak psikologis yang lebih kuat dibandingkan pendekatan interpersonal melalui kepemimpinan dalam konteks model penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0.129 dan *p-value* 0.134. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang terbuka, adil, dan menghargai keberagaman belum mampu memberikan pengaruh langsung yang kuat terhadap keterlibatan karyawan. Dalam penelitian ini, *psychological safety* justru menjadi faktor yang lebih dominan dalam membentuk *employee engagement*, ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0.670 dan *p-value* 0.000. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja lebih dipengaruhi oleh kondisi psikologis yang aman dibandingkan perilaku inklusif pemimpin secara langsung. Hasil ini berbeda dengan penelitian Fahrizal et al. (2025) yang menemukan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* melalui *psychological safety*, serta Cohen (2023) yang menyatakan bahwa pemimpin inklusif mampu meningkatkan rasa dihargai sehingga memperkuat keterlibatan kerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa konteks organisasi, budaya kerja, serta karakteristik responden dapat memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Uguy et al. (2024) juga menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan inklusif bergantung pada budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, sementara Nurullah dan Handoyo (2022) menunjukkan bahwa *psychological safety* merupakan faktor penting dalam meningkatkan *job engagement*. Oleh karena itu, H1 tidak diterima karena *inclusive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dalam penelitian ini.

Pengaruh DEI Initiatives terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *DEI initiatives* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*, dengan koefisien jalur sebesar 0.167 dan *p-value* 0.172. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi belum secara langsung meningkatkan semangat kerja dan keterlibatan karyawan. Namun, hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui *psychological safety* dengan koefisien sebesar 0.535 dan *p-value* 0.000. Hal ini menandakan bahwa implementasi DEI akan efektif meningkatkan keterlibatan karyawan apabila mampu menciptakan rasa aman psikologis di lingkungan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fahrizal et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pengaruh DEI terhadap *employee engagement* terjadi melalui mediasi *psychological safety*. Shore et al. (2011) menjelaskan bahwa DEI merupakan proses budaya yang melampaui kebijakan formal, sedangkan Nittrouer et al. (2025) menegaskan bahwa representasi, keadilan struktural, dan rasa memiliki akan berdampak pada keterlibatan jika didukung oleh keamanan interpersonal. Selain itu, Hashemi Toroghi et al. (2024) menekankan bahwa program DEI memerlukan proses edukasi dan perubahan budaya agar menghasilkan dampak nyata dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, H2 tidak diterima karena *DEI initiatives* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*, namun berpengaruh tidak langsung melalui *psychological safety*.

Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Psychological Safety

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *psychological safety*, dengan koefisien jalur sebesar 0.090 dan *p-value* 0.497. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang terbuka, mendukung partisipasi, dan menghargai keberagaman belum cukup kuat untuk meningkatkan persepsi keamanan psikologis karyawan. Dalam penelitian ini, *psychological safety* justru lebih dipengaruhi oleh faktor struktural organisasi, yaitu *DEI initiatives*, dengan koefisien sebesar 0.799 dan *p-value* 0.000. Temuan ini menunjukkan bahwa rasa aman karyawan lebih kuat terbentuk melalui kebijakan organisasi yang jelas dibandingkan melalui perilaku individual pemimpin. Hasil ini berbeda dengan penelitian Fahrizal et al. (2025) yang menemukan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh signifikan terhadap *psychological safety*. Perbedaan ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, serta tingkat kematangan praktik inklusi. Uguy et al. (2024) juga menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap keamanan psikologis bergantung pada budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, sedangkan Nurullah dan Handoyo (2022) menunjukkan bahwa *psychological*

safety dipengaruhi oleh berbagai faktor situasional. Berdasarkan hasil penelitian ini, H3 tidak diterima karena *inclusive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *psychological safety*.

Pengaruh DEI Initiatives terhadap Psychological Safety

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *DEI initiatives* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *psychological safety* dengan koefisien jalur sebesar 0.799 dan *p-value* 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi mampu menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan untuk menyampaikan ide, mengambil risiko interpersonal, serta berpartisipasi dalam proses organisasi. Implementasi program DEI seperti kebijakan anti-diskriminasi, pelatihan keberagaman, dan keadilan dalam promosi memberikan sinyal bahwa organisasi berkomitmen menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fahrizal et al. (2025) yang menyatakan bahwa *DEI initiatives* menjadi fondasi penting dalam membangun *psychological safety*. Shore et al. (2011) juga menjelaskan bahwa inklusi merupakan kombinasi antara keberagaman dan rasa diterima oleh organisasi. Nittrouer et al. (2025) menambahkan bahwa budaya DEI yang kuat mampu mengurangi kecemasan interpersonal dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan. Selain itu, Hashemi Toroghi et al. (2024) menegaskan bahwa implementasi DEI yang konsisten mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung partisipasi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, H4 diterima karena *DEI initiatives* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *psychological safety*.

Pengaruh Psychological Safety terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0.670 dan *p-value* 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa rasa aman psikologis merupakan faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang merasa aman untuk menyampaikan ide, bertanya, serta mengakui kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif cenderung menunjukkan tingkat vigor, dedication, dan absorption yang lebih tinggi. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis juga mendorong karyawan untuk lebih percaya diri dalam berkontribusi dan mengambil inisiatif dalam pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nurullah dan Handoyo (2022) yang menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh signifikan terhadap *job engagement*. Ugu et al. (2024) juga menemukan bahwa keamanan psikologis mendorong inovasi, kolaborasi, dan produktivitas karyawan. Selain itu, Fahrizal et al. (2025) menempatkan *psychological safety* sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif, DEI, dan keterlibatan kerja. Berdasarkan hasil

penelitian ini, H5 diterima karena *psychological safety* terbukti meningkatkan *employee engagement*.

Peran Mediasi Psychological Safety pada Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* tidak memediasi secara signifikan hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee engagement*. Nilai *specific indirect effect* sebesar 0.060 dengan *p-value* 0.474 menunjukkan bahwa jalur mediasi tidak signifikan. Ketidaksignifikanan ini sejalan dengan hasil analisis sebelumnya yang menunjukkan bahwa *inclusive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *psychological safety*.

Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin inklusif belum mampu menciptakan rasa aman psikologis yang kemudian meningkatkan keterlibatan kerja. Temuan ini berbeda dengan penelitian Fahrizal et al. (2025) yang menemukan adanya mediasi signifikan *psychological safety* dalam hubungan tersebut. Perbedaan ini dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, serta karakteristik responden. Cohen (2023) menjelaskan bahwa pemimpin inklusif mampu meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan kerja, namun dalam penelitian ini pengaruh tersebut tidak terlihat kuat. Uguy et al. (2024) juga menekankan bahwa pengaruh kepemimpinan inklusif sangat bergantung pada budaya organisasi yang mendukung keterbukaan. Berdasarkan hasil penelitian ini, H6 tidak diterima karena *psychological safety* tidak memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee engagement*.

Peran Mediasi Psychological Safety pada Pengaruh DEI Initiatives terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* memediasi secara signifikan hubungan antara *DEI initiatives* dan *employee engagement*. Nilai *specific indirect effect* sebesar 0.535 dengan *p-value* 0.000 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut kuat dan signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi meningkatkan keterlibatan karyawan melalui penciptaan rasa aman psikologis. Ketika karyawan merasa lingkungan kerja adil, inklusif, dan menghargai perbedaan, mereka akan lebih percaya diri untuk berpartisipasi, menyampaikan ide, dan mengambil inisiatif dalam pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fahrizal et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *psychological safety* merupakan mekanisme penting yang menjelaskan hubungan antara DEI dan keterlibatan kerja. Shore et al. (2011) juga menjelaskan bahwa inklusi berkaitan dengan rasa diterima secara penuh oleh organisasi. Nittouer et al. (2025) serta Hashemi Toroghi et al. (2024) menegaskan bahwa implementasi DEI yang

konsisten mampu meningkatkan kepercayaan interpersonal dan mengurangi kecemasan psikologis di tempat kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, H7 diterima karena *psychological safety* terbukti menjadi mediator signifikan dalam hubungan antara *DEI initiatives* dan *employee engagement*.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* maupun *psychological safety*. Sebaliknya, *DEI initiatives* berpengaruh signifikan terhadap *psychological safety* tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Selanjutnya, *psychological safety* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* serta memediasi secara signifikan hubungan antara *DEI initiatives* dan *employee engagement*. Namun, *psychological safety* tidak memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee engagement*.

Organisasi disarankan memperkuat implementasi *DEI initiatives* secara konsisten dan menjadikan *psychological safety* sebagai prioritas dalam pengembangan budaya kerja agar keterlibatan karyawan meningkat. Selain itu, perlu adanya integrasi antara kebijakan DEI dan praktik kepemimpinan agar tercipta lingkungan kerja yang inklusif dan aman secara psikologis. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel dan sektor industri untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* maupun *psychological safety*. Sebaliknya, *DEI initiatives* berpengaruh signifikan terhadap *psychological safety* tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Selanjutnya, *psychological safety* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* serta memediasi secara signifikan hubungan antara *DEI initiatives* dan *employee engagement*. Namun, *psychological safety* tidak memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee engagement*.

Organisasi disarankan memperkuat implementasi *DEI initiatives* secara konsisten dan menjadikan *psychological safety* sebagai prioritas dalam pengembangan budaya kerja agar keterlibatan karyawan meningkat. Selain itu, perlu adanya integrasi antara kebijakan DEI dan praktik kepemimpinan agar tercipta lingkungan kerja yang inklusif dan aman secara psikologis. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel dan sektor industri untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Amir, A., Ali, S., Ali, M., & Ali, N. (2022). The impact of diversity, equity and inclusion practices on organizational outcomes. *Journal of Management and Organization Studies*, 19(2), 145–160. <https://doi.org/10.1108/JMOS-11-2021-0042>
- Cohen, J. (2023). Inclusive leadership and employee outcomes: A systematic review. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 512–530. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2022-0445>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fahrizal, M., Budiono, A., Khalid, A., & Santoso, H. (2025). From inclusion to engagement: The psychological safety role in mediating inclusive leadership and diversity initiatives in the Indonesian workplace. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 12(1), 45–60. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i2.2795>
- Gupta, V., Kuknor, S., & Sharma, R. (2024). Inclusive leadership: Drivers and outcomes in diverse organizations. *Journal of Business Diversity*, 24(1), 1–15. <https://doi.org/10.33423/jbd.v24i1.8123>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hashemi Toroghi, F., Amiri, N., & Asadi, A. (2024). Diversity, equity, and inclusion: A strategic necessity for organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 35(7), 1250–1269. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2334101>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nittrouer, C. L., Hebl, M. R., Ashburn-Nardo, L., Trump-Steele, R. C. E., Lane, D. M., & Valian, V. (2025). The positive effects of diversity, equity, and inclusion initiatives in organizations. *American Psychologist*, 80(2), 187–204. <https://doi.org/10.1037/amp0001234>
- Nurullah, M. R., & Handoyo, S. (2022). Pengaruh psychological safety terhadap job engagement pada karyawan dengan leader safety commitment sebagai moderator. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(2), 85–96. <https://doi.org/10.31219/osf.io/xyz123>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Uguy, F. C. A., Sinaga, Z. V., Fitri, N. K., Ardiningrum, N. A., & Mangundjaya, W. L. (2024). Peran psychological safety terhadap pengembangan inovasi. *Jurnal Kajian Ilmu Sosial*, 2(4), 170–180. <https://doi.org/10.38035/jkis.v2i4>