JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 13 Mei 2026 | **Revised:** 18 Mei 2026 | **Accepted:** 14 Juli 2026

Peran *Work Engagement* dalam Memediasi *Inclusive Leadership* dan *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Cilacap

Reva Ananda Putri[1], Alfato Yusnar Kharimasyah[2]
[1]Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia, revaananda2026@gmail.com
[2]Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia, Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id[2]

Corresponding Author: Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id[2]

Abstract: *Various factors influence employee performance, including inclusive leadership, quality of work life, and work engagement. This research was conducted at the BPN Office of Cilacap Regency using a quantitative approach and saturated sampling technique involving 104 employees. The data were analyzed using PLS-SEM with SmartPLS 4. The results of the analysis showed that inclusive leadership has a positive and significant influence on work engagement and improves employee performance. Meanwhile, quality of work life has been proven to be able to increase work engagement, but has not shown a significant influence on employee performance directly. Work engagement has a positive and significant influence on employee performance. In the mediation analysis, work engagement was shown to be a mediator in the relationship between quality of work life and employee performance, but was unable to mediate the relationship between inclusive leadership and employee performance. These findings indicate that the influence of quality of work life on employee performance becomes more effective when supported by work engagement, while inclusive leadership tends to have a direct influence on employee performance.*

Keyword: *Inclusive Leadership, Quality of Work Life, Work Engagement, Employee Performance.*

Abstrak: Upaya meningkatkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya *inclusive leadership*, *quality of work life dan work engagement.* Penelitian ini dilaksanakan di Kantor BPN Kabupaten Cilacap dengan menggunakan pendekatan kuantitatif serta teknik sampel jenuh yang melibatkan 104 karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan metode PLS-SEM dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil analisis memperlihatkan bahwa *inclusive leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* serta meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, *quality of work life* terbukti mampu meningkatkan *work engagement*, tetapi belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada pengujian mediasi, *work engagement* terbukti menjadi mediator dalam hubungan antara *quality of work life* dan kinerja karyawan, tetapi tidak

mampu memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan menjadi lebih efektif ketika didukung oleh *work engagement,* sedangkan *inclusive leadership* cenderung memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Inclusive Leadership, Quality of Work Life, Work Engagement*, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Pengelolaan agraria dan pertanahan memiliki posisi yang penting dalam mendukung pembangunan nasional, terutama melalui penyelenggaraan administrasi pertanahan yang mampu memberikan kepastian hukum atas kepemilikan tanah masyarakat (Shiri et al., 2025). Di Indonesia, penyelenggaraan administrasi pertanahan mengacu pada Undang-Undang Pokok Agraria Nomor 5 Tahun 1960 (UU No. 5 Tahun 1960) sebagai dasar pengelolaan sumber daya agraria untuk mewujudkan kemakmuran rakyat. Sebagai instansi vertikal pemerintah yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan administrasi pertanahan, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) berperan dalam mewujudkan tata kelola pertanahan yang efisien, terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan (Ratna et al., 2023). Salah satu program prioritas yang dijalankan ialah Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL). Hingga akhir tahun 2024, realisasi program tersebut telah mencapai 120,9 juta bidang tanah atau sekitar 95,9% dari target nasional sebesar 126 juta bidang (Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, 2025). Di sisi lain, ATR/BPN masih dihadapkan pada keterbatasan sumber daya manusia sehingga sebagian pegawai harus menangani pekerjaan di luar tugas pokoknya (Angkat et al., 2024). Situasi tersebut dapat memengaruhi efektivitas pelayanan kepada masyarakat maupun pelaksanaan program pertanahan, sehingga kualitas kinerja pegawai menjadi aspek yang perlu mendapat perhatian (Novasani & Ngizudin, 2022).

Dalam pelaksanaan tugasnya, kualitas pelayanan publik turut dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan memberikan kontribusi secara optimal bagi instansi (Kharismasyah et al., 2021). Pada instansi pelayanan publik, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mampu mendukung pelaksanaan pekerjaan secara efektif (Abasili et al., 2023; Ahli et al., 2024). Oleh karena itu, peningkatan kinerja memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang didukung oleh kepemimpinan inklusif dan lingkungan kerja yang kondusif agar pegawai dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Prasetyowati et al., 2025).

Salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai relevan dalam mendorong pencapaian kinerja karyawan adalah *inclusive leadership.* Gaya kepemimpinan ini mengedepankan keterbukaan dalam komunikasi, pemberian dukungan, serta pelibatan karyawan dalam pekerjaan sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang mendorong kolaborasi dan partisipasi aktif (Carmeli et al., 2010). Penerapan gaya kepemimpinan tersebut dapat membangun interaksi yang konstruktif antara pimpinan dan karyawan serta mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik (Putri et al., 2025; Ramadhan & Wulandari, 2025; Saadah et al., 2025). Meskipun demikian, efektivitas kepemimpinan inklusif tidak terlepas dari bagaimana praktik inklusi dirasakan oleh pegawai dalam lingkungan kerja, terutama melalui adanya penghargaan, keadilan, dan kesempatan untuk berpartisipasi (Nishii, 2013). Artinya, pengaruh *inclusive leadership* terhadap kinerja tidak hanya berkaitan dengan tindakan pimpinan, tetapi juga dengan pengalaman kerja yang dirasakan pegawai selama menjalankan pekerjaannya (Ma & Tang, 2023; Adda et al., 2026).

Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan, pengalaman kerja karyawan juga dibentuk oleh kualitas kehidupan kerja yang mereka rasakan selama bekerja. Kondisi tersebut dikenal sebagai *quality of work life*, yang tidak hanya menekankan soal kompensasi ataupun keamanan kerja, tetapi mencakup keseluruhan pengalaman kerja yang memungkinkan karyawan merasa dihargai, berkembang, aman dan seimbang dalam hidupnya (Walton, 1973). Sejumlah

penelitian menunjukkan bahwa *quality of work life* dapat mendukung kinerja karyawan (Sihombing et al., 2024; Wellem, 2023). Namun, kualitas kehidupan kerja yang baik belum tentu meningkatkan kinerja apabila belum mampu mendorong karyawan dalam pekerjaannya (Azhari et al., 2022). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *quality of work life* juga berkaitan dengan terbentuknya *work engagement* (Riskawati et al., 2023).

Berbagai pengalaman kerja yang positif dapat menumbuhkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (Ajiardani & Anjaningrum, 2022; Jesi & Sentoso, 2023). Keterikatan tersebut dikenal dengan *work engagement*, yaitu kondisi psikologis yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi dan penghayatan dalam menjalankan pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi umumnya menunjukkan antusiasme yang lebih besar serta bersedia mengarahkan usaha terbaik untuk mencapai hasil kerja yang optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Bashori & Sari, 2022; Belinda et al., 2021; Mauludin et al., 2025). Sejumlah penelitian juga mengungkapkan bahwa *work engagement* berperan dalam hubungan antara *inclusive leadership, quality of work life*, dan kinerja karyawan (Junita et al., 2022; Kusuma & Rahyuda, 2021; Maatita & Astuti, 2026). Bahkan, penelitian Eshete et al. (2025) pada industri perhotelan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja yang dipengaruhi oleh *inclusive leadership* sebagian besar terjadi melalui meningkatnya *work engagement*. Dengan demikian, *work engagement* dapat dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengalaman kerja positif dengan peningkatan kinerja karyawan.

Hubungan antara *inclusive leadership, quality of work life, work engagement,* dan kinerja karyawan telah menjadi topik yang banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya. Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan swasta seperti sektor manufaktur, jasa, maupun perhotelan. Bukti empiris pada instansi pemerintah masih relatif terbatas, padahal birokrasi pemerintahan memiliki karakteristik yang berbeda dalam sistem kerja, pengambilan keputusan, maupun orientasi pelayanan. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji *work engagement* sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan pengaruh *inclusive leadership* dan *quality of work life* terhadap kinerja karyawan pada kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap.

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) sebagai dasar dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Teori tersebut menjelaskan bahwa karyawan cenderung memberikan respons positif ketika memperoleh dukungan dan perlakuan yang baik dari pemimpin maupun instansi. Respons tersebut tercermin melalui sikap dan perilaku kerja yang memberikan manfaat bagi organisasi sebagai bentuk timbal balik. Dalam penelitian ini, dukungan organisasi tercermin melalui *inclusive leadership* dan *quality of work life*, yang diperkirakan mampu meningkatkan *work engagement*, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, *inclusive leadership* dan *quality of work life* diposisikan sebagai bentuk dukungan organisasi yang berpotensi membangun *work engagement* dan selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pada karyawan Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap.

Pengaruh *Inclusive Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Inclusive leadership menekankan pentingnya keterbukaan, perlakuan yang setara, serta penghargaan terhadap kontribusi setiap karyawan (Carmeli et al., 2010). Penerapan gaya kepemimpinan tersebut mendorong terbentuknya suasana kerja yang kolaboratif sekaligus memacu semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Risdiana et al., 2025). Ketika karyawan diberi ruang untuk menyampaikan pandangan dan dilibatkan dalam proses kerja, mereka cenderung mampu memberikan hasil kerja yang lebih baik (Orekoya, 2024). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin efektif *inclusive leadership* diterapkan, semakin optimal pula kinerja yang dapat dicapai karyawan (Damanik, 2023; Putri et al., 2025; Ramadhan & Wulandari, 2025; Saadah et al., 2025; Tabara, 2023).

***H1: Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan

Quality of work life tercermin dari kemampuan lingkungan kerja dalam memberikan kenyamanan dan kesejahteraan bagi karyawan serta menciptakan kondisi yang mendukung mereka untuk bekerja secara optimal (Nauli & Saryatmo, 2023). Kenyamanan dalam bekerja dan dukungan organisasi dapat membangun pengalaman kerja yang membuat karyawan merasa dihargai (Retnowati, 2023). Perhatian yang diberikan organisasi dapat membentuk dorongan bagi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik dalam menjalankan pekerjaannya sebagai bentuk respons atas perlakuan positif yang diterima. Di sisi lain, suasana kerja yang mendukung dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas sekaligus membantu organisasi mencapai target secara lebih efektif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik memiliki peran dalam mendukung terciptanya kinerja karyawan yang optimal (Anisya et al., 2022; Hendrawijaya & Rizal, 2022; Hidayati et al., 2023; Kurniasari & Dewi, 2023; Wellem, 2023).

***H2: Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Work Engagement*

Ketika pemimpin membangun hubungan yang terbuka dan penuh kepercayaan, karyawan cenderung merasa lebih terhubung dengan pekerjaan yang dijalankannya melalui penerapan *Inclusive leadership* (Buchori, 2025). Gaya kepemimpinan turut membentuk suasana kerja yang nyaman dan saling mendukung, sehingga mendorong terbentuknya *work engagement* pada karyawan (Fauzan et al., 2024). Ketika karyawan memperoleh kepercayaan, penghargaan, serta kesempatan untuk berpartisipasi, mereka cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaannya (Yasin et al., 2023). Kondisi tersebut membuat karyawan bekerja dengan lebih antusias, berdedikasi, dan fokus dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, semakin baik hubungan yang terjalin antara pemimpin dan karyawan, semakin tinggi pula tingkat *work engagement* yang dimiliki karyawan (Fatkhurahman, 2023; Gunawan & Hartati, 2025).

H3: Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement

Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Work Engagement

Tingkat *work engagement* karyawan dipengaruhi oleh bagaimana mereka memandang *quality of work life* yang diberikan organisasi (Rahmayuni & Ratnaningsih, 2018; Kusuma, 2021). Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi umumnya merasa lebih nyaman sehingga lebih terlibat dalam pekerjaannya (Salsabila & Halida, 2022). Di samping itu, perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dapat menumbuhkan rasa dihargai sekaligus memperkuat ikatan mereka dengan organisasi. Perasaan tersebut mendorong munculnya semangat, dedikasi, dan keterikatan yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaannya (Kusuma, 2021). Semakin baik *quality of work life* yang dirasakan, semakin tinggi pula *work engagement* yang dimiliki karyawan (Kanten & Sadullah, 2012).

H4: Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement

Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Work engagement mencerminkan kondisi ketika karyawan bekerja dengan penuh semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaannya (Hadi et al., 2020). Keterikatan tersebut tumbuh dari pengalaman kerja yang positif sehingga mendorong karyawan untuk memberikan usaha dan kontribusi terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya (Sulistiyani, 2022; Mufarrikhah et al., 2020). Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung lebih termotivasi dalam menghadapi tuntutan kerja serta berupaya mencapai tujuan organisasi secara optimal (Belinda et al., 2021). Semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki, semakin

besar pula kontribusi yang diberikan karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi optimal (Mauludin et al., 2025).

***H5: Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediasi Pada Hubungan *Inclusive Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Inclusive leadership tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan Fachrurazi, 2022) yang menunjukkan secara langsung, tetapi juga mampu membangun *work engagement* melalui hubungan kerja yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Cenkci et al., 2020). Ketika karyawan merasa dipercaya, didengarkan, dan dihargai oleh pemimpinnya, mereka terdorong untuk lebih terlibat dalam menjalankan pekerjaannya (Bannay et al., 2020; Ilyas et al., 2024). Keterikatan tersebut membuat karyawan memberikan usaha dan kontribusi yang lebih optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Chen et al., 2020). Oleh karena itu, diduga work engagement mampu memediasi hubungan antara inclusive leadership dan kinerja karyawan (Maatita & Astuti, 2026).

***H6: Work Engagement* memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediasi Pada Hubungan *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan

Quality of work life yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan mendukung kesejahteraan karyawan (Hadi, 2023; Pitaloka & Putri, 2021). Kondisi tersebut membuat karyawan merasa diperhatikan dan dihargai sehingga mendorong terbentuknya *work engagement* yang lebih tinggi (Jasim, 2024). Sejalan dengan Social Exchange Theory *yang* dikemukakan oleh Blau, perlakuan positif dari organisasi dapat mendorong karyawan memberikan timbal balik melalui keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaannya (Pitoyo & Handayani, 2022). Ketika *work engagement* meningkat, karyawan cenderung memberikan usaha dan kontribusi yang lebih optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Jesi & Sentoso, 2023).

***H7: Work Engagement* memediasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan**

METODE

Penelitian ini melibatkan 104 karyawan di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap sebagai populasi penelitian. Seluruh populasi dijadikan responden melalui teknik *non-probability sampling* dengan metode sampel jenuh atau sensus (Sugiyono, 2020). Penggunaan PLS-SEM melalui SmartPLS 4 dipilih karena sesuai untuk ukuran sampel relatif kecil dan tidak mensyaratkan normalitas data (Hair et al., 2019). Data dikumpulkan melalui penyebaran Google Form menggunakan skala likert lima poin sebagai sumber data primer. Instrumen penelitian diadaptasi dari penelitian terdahulu yang teruji *validitas* dan *reliabilitasnya*. *Inclusive leadership* diukur melalui *indikator availability*, *accessibility,* dan *openness* (Carmeli et al., 2010); *quality of work life* melalui kompensasi layak, keselamatan & kesehatan kerja, partisipasi karyawan, pengembangan karir, komunikasi, kebanggaan terhadap organisasi, keamanan kerja dan penyelesaian konflik (Walton, 1973); *work engagement* melalui vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2006) serta kinerja karyawan melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, dan inisiatif (Robbins & Judge, 2016). Tahapan analisis mencakup evaluasi *outer model* dan *inner model* dengan menilai *loading factor,* AVE, composite reliability, R-square, *path coefficient, serta bootstrapping* berdasarkan nilai t-statistics dan p-values. Selain itu, hasil *full collinearity assessment* menunjukkan seluruh nilai VIF < 3,3 sehingga model penelitian dinilai tidak mengalami *common method bias* yang dominan (Kock, 2015).

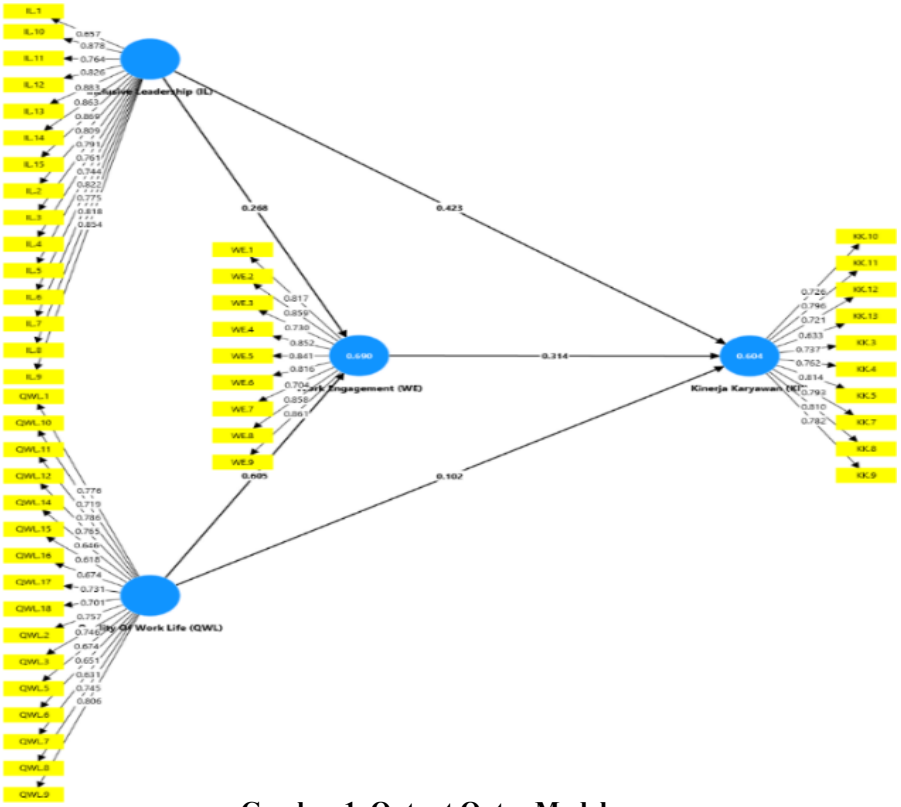
HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data, sebagian besar responden merupakan pegawai laki-laki sebesar 61,54%, sedangkan pegawai perempuan sebesar 38,46%. Ditinjau dari distribusi usia, kelompok usia 20–30 tahun merupakan yang paling dominan dengan persentase sebesar 42,31%. Selanjutnya, berdasarkan status perkawinan, mayoritas responden berstatus menikah dengan persentase sebesar 86,54%. Berdasarkan status kepegawaian, sebagian besar responden merupakan pegawai PPPK/P3K (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) dengan persentase sebesar 61,54%. Ditinjau dari lama bekerja, responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun menjadi kelompok yang paling dominan, yaitu sebesar 26,92%. Sementara itu, berdasarkan unit bagian, responden yang berasal dari subbagian tata usaha mendominasi sampel penelitian dengan persentase sebesar 28,85%.

Outer Loading

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, sebagian besar indikator memiliki nilai *loading factor* > 0,6 sehingga memenuhi kriteria validitas. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator mampu merepresentasikan variabel laten yang diukur dengan baik (Zulham et al., 2023). Namun, terdapat beberapa item, yaitu KK 1, KK 2, KK 6, QWL 4, QWL 13 yang memiliki nilai *outer loading* < 0,6. Item-item tersebut kemudian dieliminasi karena belum memenuhi kriteria validitas dan tidak digunakan dalam analisis selanjutnya.



Gambar 1. Output Outer Model

Tabel 1. R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan (KK)	0,604	0,592
Work Engagement (WE)	0,690	0,684

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Nilai *R Square* digunakan untuk melihat kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2021). Nilai *R Square* sebesar 0,604, pada variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa 60,4% perubahan kinerja dapat diterangkan oleh variabel

independen yang dianalisis, sedangkan 39,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* pada variabel *work engagement* sebesar 0,690 mengindikasikan bahwa 69,0% variasi *work engagement* dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan 31,0% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak termasuk dalam model. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi work engagement dan kinerja karyawan.

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Inclusive Leadership	0.962	0.964	0.966	0.656
Kinerja Karyawan	0.918	0.923	0.931	0.577
Quality of Work Life	0.937	0.945	0.944	0.513
Work Engagement	0.937	0.940	0.947	0.668

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Pengujian reliabilitas memperlihatkan bahwa seluruh konstruk memperoleh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melampaui batas minimum 0,7. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Di sisi lain, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh konstruk berada di atas 0,50, sehingga menunjukkan kemampuan konstruk dalam merepresentasikan indikator-indikator pembentuknya lebih besar daripada kesalahan pengukuran. Berdasarkan hasil tersebut, model pengukuran telah memenuhi persyaratan untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural (Ghozali, 2021).

Tabel 3. Direct Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keterangan
IL -> KK	0.423	0.423	0.127	3.327	0.001	Berpengaruh
IL -> WE	0.268	0.265	0.129	2.077	0.038	Berpengaruh
QWL -> KK	0.102	0.115	0.118	0.867	0.386	Tidak Berpengaruh
QWL -> WE	0.605	0.609	0.122	4.962	0.000	Berpengaruh
WE -> KK	0.314	0.306	0.120	2.615	0.009	Berpengaruh

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila memenuhi kriteria p-value < 0,05 dan T-statistic > 1,96 (Hair et al., 2019). Hasil analisis memperlihatkan bahwa *inclusive leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan T-statistic 3,327 dan p-value 0,001. *Inclusive leadership* terbukti meningkatkan *work engagement* dengan T-statistic 2,077 dan p-value 0,038. *Quality of work life* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, terbukti dari T-statistic 4,962 dan p-value 0,000. Selain itu, *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan T-statistic 2,615 dan p-value 0,009. Namun, *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan T-statistic 0,867 dan p-value 0,386.

Tabel 4. Indirect Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keterangan
IL -> WE -> KK	0.084	0.079	0.052	1.622	0.105	Tidak Memediasi
QWL -> WE -> KK	0.190	0.187	0.085	2.251	0.024	Memediasi

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Pada pengujian pengaruh *indirect effect*, tidak semua hubungan mediasi menunjukkan hasil yang signifikan. Beberapa hubungan tidak berhasil dimediasi secara signifikan, sementara yang lain terbukti memiliki mediasi yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa

keberadaan variabel mediasi tidak selalu memperkuat hubungan antar konstruk, tergantung pada seberapa kuat hubungan langsung dan tidak langsung yang terbentuk (Baron & Kenny, 1986; Hair et al., 2019).

Pengaruh *Inclusive Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Praktik *inclusive leadership* terbukti mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan sehingga hipotesis pertama diterima. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang terbuka, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat, serta melibatkan pegawai dalam proses kerja mampu menciptakan hubungan kerja yang kolaboratif. Pada kantor BPN Kabupaten Cilacap, kondisi tersebut mendorong pegawai merasa lebih dihargai, dipercaya, dan dilibatkan dalam pelaksanaan tugas sehingga mereka terdorong bekerja secara lebih bertanggung jawab dan memberikan kontribusi yang optimal. Komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan pegawai juga memperlancar koordinasi dalam penyelesaian pekerjaan sehingga pelaksanaan pelayanan pertanahan dan penyelesaian administrasi dapat berjalan lebih efektif. Perlakuan positif yang diberikan pimpinan mendorong pegawai memberikan respons melalui peningkatan tanggung jawab dan kinerja dalam menyelesaikan pekerjaannya (Blau, 1964). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *inclusive leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan (Qi & Wang, 2018; Saadah et al., 2025; Tabara, 2023).

Pengaruh Quality of Work Life terhadap kinerja karyawan

Quality of work life belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung sehingga hipotesis kedua tidak dapat diterima. Temuan ini dapat dijelaskan oleh karakteristik birokrasi pemerintahan yang menuntut pegawai tetap memenuhi target pekerjaan meskipun persepsi terhadap kualitas kehidupan kerja berbeda. Dalam organisasi sektor publik, pencapaian kinerja lebih banyak ditentukan oleh pemenuhan target, prosedur kerja dan tanggung jawab jabatan sehingga kualitas kehidupan kerja yang baik belum secara otomatis tercermin dalam peningkatan kinerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat memberikan dampak yang lebih berarti ketika disertai keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Azhari et al., 2022; Wardani & Anwar, 2019) yang menunjukkan *quality of work life* tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Inclusive Leadership* Terhadap Work Engagement

Penerapan *inclusive leadership* juga terbukti mampu meningkatkan *work engagement* sehingga hipotesis ketiga diterima. Kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi, menyampaikan gagasan, serta menghargai kontribusi mereka mampu memperkuat keterikatan terhadap pekerjaan. Pada Kantor BPN Kabupaten Cilacap, kondisi tersebut mendorong pegawai merasa lebih dihargai dan dilibatkan dalam pelaksanaan tugas sehingga tumbuh semangat, dedikasi, dan antusiasme dalam bekerja *(Ilyas et al., 2024).* Hubungan kerja yang terbuka antara pimpinan dan pegawai juga menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, sehingga pegawai terdorong untuk terlibat secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya (Jolly & Lee, 2020). Semakin besar perhatian dan dukungan yang diberikan pimpinan, semakin tinggi pula keterlibatan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya (Blau, 1964). Pada organisasi pelayanan publik, keterikatan kerja menjadi penting karena karyawan dituntut mampu menjaga kualitas pelayanan di tengah tekanan kerja dan beban administratif yang tinggi. Pola yang sama juga ditunjukkan (Bao et al., 2022; Fatkhurahman, 2023; Gunawan & Hartati, 2025), bahwa *inclusive leadership* berkontribusi terhadap peningkatan *work engagement*.

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Work Engagement

Kualitas kehidupan kerja yang baik terbukti mampu meningkatkan *work engagement* sehingga hipotesis keempat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta dukungan yang diberikan

instansi mampu memperkuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Pada Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap, kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat dan dedikasi pegawai (Tambunan et al., 2024). Perhatian yang diberikan organisasi terhadap kesejahteraan pegawai mendorong munculnya keterikatan yang lebih tinggi dalam bekerja (Blau, 1964). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keterikatan mereka terhadap pekerjaannya. Hubungan tersebut juga didukung oleh (Salsabila & Halida, 2022; Kanten & Sadullah, 2012).

Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Tingginya *work engagement* terbukti mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan sehingga hipotesis kelima diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (Humairoh & Wardoyo, 2017). Pada Kantor BPN Kabupaten Cilacap, keterikatan tersebut tercermin dari antusiasme, dedikasi, serta kesungguhan pegawai dalam memberikan pelayanan pertanahan dan menyelesaikan target administrasi. Semakin tinggi keterikatan pegawai dalam pekerjaannya, semakin besar pula upaya yang diberikan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki pegawai, semakin besar pula kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Blau, 1964). Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *work engagement* cenderung diikuti oleh kinerja karyawan yang semakin optimal (Mauludin et al., 2025; Yahaya, 2025).

Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediasi Pada Hubungan *Inclusive Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Peran *work engagement* dalam memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan kinerja karyawan belum dapat dibuktikan sehingga hipotesis keenam ditolak. Pada Kantor BPN Kabupaten Cilacap, pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja lebih banyak terjadi secara langsung melalui arahan, koordinasi, dan dukungan yang diberikan pimpinan. Temuan ini mengindikasikan pelaksanaan pekerjaan di ATR/BPN lebih berorientasi pada penyelesaian target administrasi dan pelayanan pertanahan, sehingga arahan serta dukungan langsung dari pimpinan lebih menentukan pencapaian kinerja dibandingkan peningkatan *work engagement* (Schwarz et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa work engagement belum menjadi mekanisme utama yang menjembatani pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja pegawai pada konteks organisasi ini. Kondisi tersebut selaras dengan temuan (Fachrurazi, 2022) yang menunjukkan bahwa *work engagement* belum mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediasi Pada Hubungan *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan

Peran *work engagement* dalam memediasi hubungan antara *quality of work life* dan kinerja karyawan berhasil dibuktikan, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan terlebih dahulu membangun keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Pada Kantor BPN Kabupaten Cilacap, lingkungan kerja yang nyaman, dukungan instansi, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mendorong pegawai untuk lebih antusias, berdedikasi, dan fokus dalam melaksanakan tugas (Zahari & Kaliannan, 2023). Pengalaman kerja yang positif tersebut mendorong pegawai memberikan kontribusi yang lebih baik melalui meningkatnya keterikatan terhadap pekerjaannya, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Blau, 1964). Hal ini menunjukkan semakin baik *quality of work life* yang dirasakan karyawan, maka keterikatan kerja karyawan juga akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Dewi et al., 2020; Jesi & Sentoso, 2023; Kusuma & Rahyuda, 2021).

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berkontribusi dalam meningkatkan *work engagement* dan kinerja karyawan di Kantor BPN Kabupaten Cilacap. Kepemimpinan yang mengedepankan keterbukaan, dukungan serta pelibatan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan mampu menciptakan keterikatan kerja sekaligus mendorong peningkatan kinerja. Meskipun demikian, *work engagement* belum mampu menjembatani pengaruh *inclusive leadership* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dalam konteks organisasi pelayanan publik, pengaruh *inclusive leadership* terhadap kinerja karyawan cenderung terjadi secara langsung dibandingkan melalui *work engagement*.

Di sisi lain, *quality of work life* terbukti mampu meningkatkan *work engagement*, tetapi belum memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja lebih berperan dalam membangun keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini juga memperkuat Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa perlakuan positif dari organisasi maupun pemimpin akan direspons oleh karyawan melalui sikap dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, respons tersebut lebih tampak melalui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja, sedangkan kualitas kehidupan kerja lebih dahulu meningkatkan keterlibatan karyawan sebelum berdampak pada kinerja. Oleh karena itu, penguatan praktik *inclusive leadership* serta peningkatan *quality of work life* perlu menjadi perhatian organisasi untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan satu instansi pemerintah dengan cakupan regional dan jumlah populasi yang relatif kecil, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada seluruh organisasi sektor publik. Penelitian berikutnya disarankan memperluas cakupan penelitian pada instansi pemerintah tingkat nasional dengan populasi yang lebih besar serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

REFERENSI

Abasili, K. N., Achufusi, E. E. U., & Nwokike, C. E. (2023). The Effectiveness of Employee Wellness Programmes and Civil Service Productivity in Nigeria: A Content Analysis. *International Journal of Research*, *10*(7), 180–191. https://doi.org/10.5281/zenodo.8145991

Ahli, R., Hilmi, M. F., & Abudaqa, A. (2024). Moderating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Employee Performance and Its Determinants: A Case of Entrepreneurial Firms in UAE. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, *6*(2), 199–212. https://doi.org/10.34306/att.v6i2.425

Ajiardani, Rr. L. B., & Anjaningrum, W. D. (2022). Bagaimana Keterlibatan Kerja, Perilaku Kerja Inovasi, dan Lingkungan Kerja Fisik Menjelaskan Kinerja Karyawan Vosco Group? *Jurnal Ecogen*, *5*(3), 328–339. https://doi.org/10.24036/jmpe.v5i3.13379

Alfani, H. (2018). Analisis pengaruh quality of work life (qwl) terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan pt. Bank bri syariah cabang pekanbaru. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, *1*(1).

Angkat, F. A., Istiqamah, N. K., & Pratama, S. (2024). Analisis Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pengadilan Agama Kabanjahe Kelas II. *JCRS (Journal of Community Research and Servuce)*, *8*(2), 1–10.

Anisya, D., Muttaqien, Z., & Dewi, A. S. (2022). Quality of work life dan self-esteem pada kinerja karyawan. *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan*, *2*(2), 68–82. https://doi.org/10.38156/imka.v2i2.132

Azhari, A., Yusniar, Y., & Chadafi, M. F. (2022). Pengaruh Self Efficacy, Iklim Organisasi, Quality Of Work Life Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan. *Among Makarti*, *15*(1), 1–18. http://dx.doi.org/10.52353/ama.v15i1.224

Bannay, D. F., Hadi al-Thalami, M. J., & Al–Shammari, A. A. (2020). *The Role of Inclusive Leadership Behaviours on Innovative Workplace Behaviour with Emphasis on the Mediator Role of Work Engagement*. https://doi.org/10.20944/preprints202009.0157.v1

Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, *17*(1), 124–139. https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bashori, K., & Sari, E. Y. D. (2022). Menakar Work Engagement Karyawan Selama Pandemi. *Analitika : Jurnal Magister Psikologi UMA*, *14*(1), 22–33. https://doi.org/10.31289/analitika.v14i1.6029

Belinda, D., Adziani, L., Suhariadi, F., & Sugiarti. (2021). Work Engagement pada Petugas Layanan Work Engagement on Service Officer. In *Philanthropy Journal of Psychology* (Vol. 5). Online. http://journals.usm.ac.id/index.php/philanthropy329

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, inc.

Buchori, A. (2025). Model Penelitian Inclusive Leadership untuk Peningkatan Work Engagement Karyawan dalam Efektivitas Proses Pekerjaan. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, *1*(2), 308–316. https://doi.org/10.63822/0zerjq43

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

Cenkci, A. T., Bircan, T., & Zimmerman, J. (2020). Inclusive leadership and work engagement: the mediating role of procedural justice. *Management Research Review*, *44*(1), 158–180. https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0146

Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X., & Liu, Y. (2020). Inclusive Leadership Promotes Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Work Engagement and Moderation of Organizational Innovative Atmosphere. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1–16. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560594

Bahrudi Efendi Damanik. (2023). Dampak Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Institusi Pelayanan Publik: Studi Kasus pada Kantor Badan Keluarga Berencana Kabupaten Simalungun. *Jurnal Ekonomi, Akutansi Dan Manajemen Nusantara (JEAMA)*, *1*(2), 103–107. https://doi.org/10.57008/jjp.v2i02.180

Dewi, D. P., Indriati, F., & Soeling, P. D. (2020). Effect Of Perceived Organizational Support, Quality Of Work-Life and Employee Engagement on Employee Performance. *International Journal of Management (IJM)*, *11*(6), 707–717. https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.058

Eshete, S. K., Debela, K. L., & Kebede, T. A. (2025). Inclusive leadership and employees' workplace performance: The mediating role of employee engagement in five-star hotels in Addis Ababa, Ethiopia. *Social Sciences and Humanities Open*, *12*. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101940

Fachrurazi, Rezeki, F., & Dirhamsyah. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Dan Budaya Organisasi Pada PT TOA Bekasi. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, *12*(3), 247–255. https://doi.org/10.52643/jam.v12i3.2470

Fatkhurahman. (2023). Kepemimpinan Inklusif dan Perilaku Kerja Yang Inovatif Pada Aparatur Sipil Negara: Peran Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, *7*(2), 468–478. https://doi.org/10.35446/diklatreview.v7i2.1571

Fauzan, Purwadhi, Rosianti, & Widjaja, Y. R. (2024). Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan. *Arus Jurnal Sosial Humaniora*, *4*(2), 486–493. http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh

Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gunawan, A., & Hartati, L. (2025). Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Pada Organisasi Multinasional. *Jurnal Ekonomi Utama*, *4*(1), 65–88. https://doi.org/10.55903/juria.v4i1.243

Hadi, P. (2023). The influence of self-efficacy on employee performance mediated by work motivation and work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *12*(2), 653–661. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2465

Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, *3*(1), 186–197. https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i1.38

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Number 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hendrawijaya, D., & Rizal, A. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Quality of Work Life (QWL) terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan*. *7*(4).

Hidayati, F., Nurchayati, N., & Riyadi, B. (2023). Peran Organizational Citizenship Behavior dan Quality of Work Life dalam Membangun Kinerja yang Berkelanjutan. *Jesya*, *6*(2), 1595–1607. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1186

Humairoh, & Wardoyo. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Perusahaan Jasa Layanan Pelabuhan). *Ultima Management*, *9*(1), 1–21. https://doi.org/10.31937/manajemen.v9i1.594

Ilyas, U., Sohail, A., Ashraf, A., & Rehman, A. (2024). *The Influence of Inclusive Leadership on Employee Work Engagement: Examining the Mediating Path of Job Satisfaction*. *21*(S7), 1746–1758. www.migrationletters.com

Jasim, T. Y., & Firdausy, C. M. (2024). Pengaruh Efikasi Diri Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Keterikatan Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, *9*(1), 83–94. https://doi.org/10.24912/jmbk.v9i1.33837

Jesi, T., & Sentoso, A. (2023). Analisis Dukungan Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Mediasi Pada Perusahaan Freight Forwarder Kota Batam. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, *6*(1), 102–113. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.899

Jolly, P. M., & Lee, L. (2020). Silence is not Golden: Motivating Employee Voice through Inclusive Leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, *45*(6), 1–22. https://doi.org/10.1177/1096348020963699

Junita, A., Nahrisah, E., & Oktaviani, H. (2022). Determination of Servant Leadership on Worker Performance Mediated by The Quality of Work-Life and Moderated by Work Engagement Determinasi Servant Leadership Terhadap Worker Performance Dimediasi Quality of Work-Life dan Dimoderasi Work Engagement Abstrak. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *13*(1), 30–44. http://jdm.unnes.ac.id

Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *62*, 360–366. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.057

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. (2025). Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Tahun 2025–2029. https://www.peraturan.go.id/files/permen-atrbpn-no-12-tahun-2025.pdf

Kharismasyah, A. Y., Tata, E. E. T. N., & Syah, T. A. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional Organizational Citizenship Behavior, Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Perawat RSUD Majenang. *Derivatif : Jurnal Manajemen*, *15*(1), 42–154. https://doi.org/10.24127/jm.v15i1.595

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, *11*(4), 1–10. https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101

Kurniasari, C. A., & Dewi, Y. E. P. (2023). The Effect of Work-Life Balance and Quality of Work Life on Employee Performance with Gender as a Moderating Variable. *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, *16*(2), 231–246. https://doi.org/10.21107/pamator.v16i2.19637

Kusuma, A., & Rahyuda, A. G. (2021). The Role of Employee Engagement Mediates the Influence of Quality of Work Life on Employee Performance. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, *12*(2), 295–309. https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i2.4321

Ma, Q., & Tang, N. (2023). Too much of a good thing: the curvilinear relation between inclusive leadership and team innovative behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, *40*(3), 929–952. https://doi.org/10.1007/s10490-022-09862-5

Maatita, R. S. R., & Astuti, R. J. (2026). The Effect of Inclusive Leadership on Employee Performance Mediated through Innovative Behavior and Work Engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *14*(1), 1271–1282. https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i1.5030

Mauludin, H., Liana, Y., & Kurnia, N. (2025). Pengaruh Kepemimpinan dan Rasa Kebersamaan terhadap Kinerja Pegawai: Keterlibatan Karyawan sebagai Mediasi. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, *17*(1), 147–160. https://doi.org/10.33059/jseb.v17i1.12812

Mufarrikhah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement Karyawan. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, *6*(2). https://doi.org/10.22146/gamajop.56396

Nauli, N. K., & Saryatmo, M. A. (2023). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Pada Karyawan PT X yang Bekerja Secara Hybrid di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, *7*(4), 838–847. https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i4.25385

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1754–1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823

Novasani, R. J., & Ngizudin, R. (2022). Pengukuran Beban Kerja Pada Pegawai Kampus Menggunakan Cardiovascular Load Dan NASA-TLX. In *Jurnal Teknik Industri* (Vol. 8, Number 2). https://doi.org/10.24014/jti.v8i2.19870

Orekoya, I. O. (2023). Inclusive leadership and team climate: the role of team power distance and trust in leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, *45*(1), 94–115. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0142

Pitaloka, E., & Putri, F. M. (2021). The Impact Of Employee Engagement and Organizational Commitment on Employee Performance. *Business Management Journal*, *17*(2), 117–133. https://doi.org/10.30813/bmj.v%vi%i.2739

Pitoyo, D. J., & Handayani, W. P. P. (2022). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, *9*(2), 152–159. https://doi.org/10.21107/jsmb.v9i2.17794

Prasetyowati, C., Sundjoto, Rahayu, S., & Fitrianty, R. (2025). The Effect of Workload, Work Environment, and Remuneration Policy on Employee Performance through Work

Motivation at the Regional Development Planning, Research, and Development Agency. *International Journal Administration, Business & Organization*, *6*(3), 440–456. https://doi.org/10.61242/ijabo.25.629

Priyono, A. A. (2020). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, *3*(1), 31–42. https://doi.org/10.54069/attadrib.v3i1.111

Putri, R. I., Zain, E., & Marhamah, S. (2025). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada TCT Teknik. *Journal of Accounting, Management, and Economics Research (JAMER)*, *4*(1), 1–12. https://doi.org/10.33476/jamer.v4i1.110

Qi, F., & Wang, W. (2018). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, *84*(4), 746–764. https://doi.org/10.1177/0020852316662531

Dila Rahmayuni, T., & Zenita Ratnaningsih, I. (2018). Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan keterikatan kerja pada wartawan tv x jakarta. In *Jurnal Empati* (Vol. 7, Number 1, pp. 373–380). https://doi.org/10.14710/empati.2018.20252

Ramadhan, R., & Wulandari, F. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Perilaku Inovatif Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekuilnomi*, *7*(2), 346–356. https://doi.org/10.36985/0p5t1708

Ratna, N. L. M. D., Mulyanto, B., & Munibah, K. (2023). Peran Administrasi Pertanahan dalam Perkembangan Wilayah Kota Tangerang Selatan. *Journal of Regional and Rural Development Planning*, *7*(2), 215–234. https://doi.org/10.29244/jp2wd.2023.7.2.215-234

Retnowati, E., Darmawan, D., Putra, A. R., Putra, R. S., & Issalillah, F. (2023). Pengaruh Modal Psikologis, Kualitas Kehidupan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Baruna Horizon*, *6*(1), 31–38. https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i1.94

Risdiana, F. Y., Romadhon, S., & Oktafiana, S. (2025). Peran Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Perempuan dalam Mendorong Kinerja Pegawai untuk Mewujudkan Pembangunan Berkelanjutan di Kabupaten Pamekasan. *Entita: Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 579–598. https://doi.org/10.19105/ejpis.v1i.19159

Riskawati, Kasran, M., & Sampetan, S. (2023). Pengaruh Quality of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *7*(1), 60–71.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education, inc.

Saadah, L. K., Aspiranti, T., & Respati, T. (2025). The Influence of Inclusive Leadership and Organizational Commitment on Employee Performance (A Study of Employees at Haji Syaiful Anwar General Hospital, Subang). *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, *6*(4), 1222–1230. https://doi.org/10.54660/.ijmrge.2025.6.4.1222-1230

Irvaldani Salsabila, F., & Nurma Halida, A. (2022). Studi Literatur: Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Keterikatan Kerja pada Karyawan a Literature Study: An Analysis of the Effect of Quality of Work Life on Work Engagement in Employee. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, *12*(01), 103–112. https://doi.org/10.26740.cjpp.v12n1.p103-112

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

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, *80*(4), 543–554. https://doi.org/10.1111/puar.13182

Shiri, Z., Le, Q. B., Ouerghemmi, H., & Rejeb, H. (2025). Landscape approaches for sustainable land systems: A critical systematic review of frameworks, governance, and socio-ecological outcomes. *Landscape Architecture and Sustainability*, *2*, 100007. https://doi.org/10.1016/j.las.2025.100007

Sihombing, R., Mulyandi, R., & Florencia, C. (2024). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Milenial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Media Bina Ilmiah*, *18*(11), 3037–3044. https://doi.org/10.33758/mbi.v18i11.841

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, *15*(2), 133–143. https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336

Tabara, R. (2023). Inclusive Leadership and Employee Performance In Religious Offices. *Soscied: Journal Social, Science, and Education*, *6*(1). https://doi.org/10.32531/jsoscied.v6i1.608

Tambunan, W., Partiwi, S. G., & Sudiarno, A. (2024). Impact of toxic work environment on employee engagement mediated by employee well-being and supportive work culture. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(8). https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5532

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 Tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria, Pub. L. 5, Lembaran Negara RI (1960).

Wahyuni Adda, H., Kornelius, Y., & Palawa, M. R. (2026). The Role of Local Culture in the Relationship between Inclusive Leadership and Generation Z Employee Performance at PT Bank Sulteng. *Jurnal Manajemen Motivasi*, *22*, 1292–1301. https://doi.org/10.29406/jmm.v22i1.8613

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review*, *15*(1), 11–21.

Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. *Humanities and Social Sciences Reviews*, *7*(6), 447–463. https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7670

Wellem, I. (2023). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Job Burnout Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi (Dinamika)*, *3*(2), 190–198. http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamikapage190

Yahaya, A. R. (2025). Integrating Social Exchange Theory and Engagement Theory: A Holistic Approach to Franchisee-Franchisor Relationships. *Journal of Business Management and Accounting*, *15*(2), 91–101. https://doi.org/10.32890/jbma2025.15.2.1

Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2022). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, *61*(3), 589–609. https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925

Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Review of Public Personnel Administration*, *43*(3), 557–582. https://doi.org/10.1177/0734371X221106792

Zulham, Lubis, Z., Zarlis, M., & Aulia, M. R. (2023). Performance Analysis of Oil Palm Companies Based on Barcode System through Fit Viability Approach: Long Work as A Moderator Variable. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, *5*(1), 40–52. https://doi.org/10.34306/att.v5i1.288