

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Inclusive leadership

Kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) adalah jenis gaya kepemimpinan yang memiliki fokus pada keunikan dan kepemilikan yang melahirkan hubungan di semua tingkatan dalam suatu organisasi dan berupaya mencapai tujuan jangka panjang Sugiyama et al., (2016) dalam (Yasin et al., 2023). Kepemimpinan ini fokus pada menerima anggota apa adanya, memungkinkan mereka untuk menyumbangkan keunikan mereka kemampuan dan perspektif dan menciptakan perasaan memiliki dan sebuah rasa pada kemampuan individu untuk berkontribusi (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021). Sama halnya dengan apa yang diutarakan oleh Northouse, (2018) dalam (Miranda Agnelya Naibaho & Hairani Siregar, 2023), kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai suatu bentuk kepemimpinan di mana pemimpin memahami dan menghargai keberagaman individu, mendorong partisipasi aktif, dan memberdayakan setiap anggota untuk berkontribusi secara maksimal. Pendekatan ini menekankan pentingnya mengakui kontribusi setiap individu, termasuk anak muda, sebagai elemen kunci dalam membentuk visi dan kebijakan pembangunan komunitas.

Pemimpin inklusif fokus pada membangun hubungan yang baik dengan anggota tim, menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta menerapkan prinsip kepemimpinan autentik dan berbagi tanggung jawab. Menurut Fang (2014) dalam (Rawat et al., 2021). Menurut Shore (2010) dalam (Lee & Shin, 2024) jika keunikan dan rasa memiliki terpenuhi, karyawan dapat merasa nyaman menjadi diri mereka yang sebenarnya. *inclusive leadership* tidak hanya menerima perbedaan, tetapi juga menghargai kontribusi unik dari setiap individu serta menciptakan rasa memiliki di dalam tim. Dengan memberikan dukungan, aksesibilitas serta kesempatan yang setara, kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dan mendorong mereka untuk lebih aktif dalam berkontribusi terhadap organisasi. Keterampilan yang dimiliki kepemimpinan inklusif didasarkan pada hubungan dukungan antara pemimpin dan bawahan. Menurut penelitian Ly (2023) dalam (Purwoasih., 2021) ketika pemimpin bersikap terbuka, mudah dijangkau, memberikan motivasi serta selalu hadir bagi karyawan, hal ini dapat meningkatkan keterlibatan karyawan secara penuh. Selain itu menurut (Rawat et al., 2021) kepemimpinan inklusif membantu menciptakan partisipasi dan keterlibatan karyawan dapat menunjang pada kinerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa didukung akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara signifikan bagi organisasi. Penelitian ini juga menegaskan bahwa *inclusive leadership* memiliki peran penting dan berdampak positif terhadap karyawan, terutama dalam meningkatkan perilaku

kerja, kinerja serta keterlibatan mereka di tempat kerja. Pemimpin inklusif mendukung anggota tim untuk berkontribusi penuh, tetap mempertahankan keunikan mereka dan membangun lingkungan kerja yang menghargai keberagaman. Perilaku ini didorong oleh sikap rendah hati (*humility*) dan kepercayaan terhadap nilai keberagaman (*diversity beliefs*) (Randel et al., 2018).

Kepemimpinan inklusif dijelaskan dengan berbagai faktor yang berkaitan menurut Lorilla, (2021) dalam (Trisnia Manggiasih, 2023) antara lain:

1. Kepemimpinan inklusif mendorong terciptanya lingkungan kerja yang tidak memandang usia sebagai hambatan atau ukuran kompetensi. Pemimpin yang inklusif menghargai kontribusi dari semua generasi, baik yang lebih muda maupun yang lebih tua, dan mendorong kolaborasi lintas usia. Hal ini menciptakan sinergi antar pengalaman dan perspektif yang berbeda, serta membangun rasa saling menghargai di antara karyawan.
2. Seorang pemimpin inklusif memastikan bahwa setiap individu tanpa memandang gender memiliki kesempatan yang sama dalam organisasi. Kepemimpinan jenis ini menolak segala bentuk diskriminasi berdasarkan jenis kelamin dan berusaha menciptakan ruang kerja yang adil, aman, serta setara bagi semua karyawan baik laki-laki maupun perempuan.
3. Pemimpin yang inklusif tidak hanya mengakui keberadaan berbagai kelompok etnis dalam organisasi, tetapi juga menghargai dan merangkul

nilai-nilai budaya yang mereka bawa. Mereka menciptakan ruang di mana perbedaan etnis menjadi kekuatan, bukan hambatan, dalam mencapai tujuan bersama.

4. Dalam hal keberagaman agama, kepemimpinan inklusif mendorong saling menghormati antar individu yang memiliki keyakinan berbeda. Pemimpin yang inklusif memberikan ruang bagi karyawan untuk menjalankan ibadah sesuai dengan kepercayaannya masing-masing, serta mendorong dialog yang toleran dalam menghadapi perbedaan pandangan keagamaan.
5. Kepemimpinan inklusif tidak mengukur nilai seseorang hanya berdasarkan jenjang pendidikan formal. Sebaliknya, pemimpin inklusif mendorong partisipasi dan kolaborasi dari seluruh individu, terlepas dari latar belakang pendidikan mereka. Mereka percaya bahwa setiap orang memiliki potensi dan ide yang berharga, yang dapat berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.

Terdapat juga beberapa indikator kepemimpinan inklusif menurut (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021)

1. Memiliki sikap terbuka dan respek terhadap kesalahan.
2. Keadilan dalam pemberian kesempatan menuntut pemimpin untuk peduli secara personal dan menunjukkan empati kepada semua anggota tim.
3. Kepedulian terhadap pemenuhan kebutuhan menuntut pemimpin untuk menyadari bahwa sistem dan anggota tim memiliki kelemahan, namun tetap

mengedepankan meritokrasi dengan memberikan penghargaan dan insentif berdasarkan kinerja setiap karyawan atau auditor internal.

4. Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan mencerminkan komitmen pemimpin untuk menghormati keberagaman yang ada di dalam tim atau organisasi.
5. Menghargai keberagaman pegawai berarti seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan kultural, memahami, dan menghormati latar belakang budaya setiap anggota tim.

2.2 *Change-oriented organizational citizenship behavior*

Change-oriented organizational citizenship behavior pada dasarnya merupakan konsep OCB tradisional. OCB sendiri didefinisikan sebagai suatu perilaku atau tindakan yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis di mana kinerja tugas terungkap. Perilaku ini mencerminkan tindakan sukarela karyawan, seperti membantu rekan kerja atau menghadiri kegiatan yang tidak wajib, namun tetap berkontribusi dalam memperlancar jalannya perusahaan meskipun bukan bagian utama dari tugas mereka Allen (2002) dalam (Yaakobi & Weisberg, 2020). Di perusahaan mana pun, OCB karyawan seperti membantu rekan kerja yang memiliki beban pekerjaan lebih, melatih para pendatang baru di perusahaan, atau memberikan pengajaran sangat penting karena perilaku ini dapat memberikan efek positif bagi perusahaan yaitu mendapatkan sumber daya tambahan. Seperti yang sudah dibahas di latar belakang bahwa perilaku

OCB saja tidak cukup dalam konteks perubahan tetapi, diperlukan memastikan kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi.

Change-oriented organizational citizenship behavior didefinisikan sebagai upaya konstruktif oleh individu untuk mengidentifikasi dan menerapkan perubahan terkait metode kerja, kebijakan, dan prosedur guna memperbaiki situasi dan kinerja Choi (2007) dalam (Lang et al., 2022). *Oriented organizational citizenship behavior* (OCB) itu penting, namun bisa jadi tidak cukup untuk menghadapi tantangan dalam lingkungan yang dinamis yang penuh ketidakpastian dan ambiguitas. Karena itu, *change-oriented organizational citizenship behavior* yang dicirikan oleh inisiatif pribadi, revisi tugas, suara (voice), perilaku inovatif dan mengambil tanggung jawab lebih disukai Frese et al., (1997) dalam (Lang et al., 2022)

Change-oriented organizational citizenship behavior dapat dipahami sebagai perilaku berani mengambil risiko, di mana karyawan terdorong untuk menantang kondisi yang sudah ada dengan memberikan saran yang membangun serta melakukan perubahan pada prosedur maupun cara kerja Kim (2019) dalam (Lin et al., 2023). Perilaku ini muncul ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberi ruang dan dukungan untuk mengambil risiko dalam pekerjaan. Ketika individu menunjukkan tingkat *change-oriented organizational citizenship behavior* yang tinggi, mereka cenderung berada dalam situasi yang berisiko karena menantang tradisi dan fungsi organisasi,

terutama dalam iklim politik organisasi Vigoda-Gadot & Beerli (2012) dalam (Chen et al., 2021).

Karyawan yang menunjukkan perilaku *change-oriented organizational citizenship behavior* di tempat kerja menurut Vigoda-Gadot & Beerli (2012) dalam (Chen et al., 2021) sebagai berikut:

1. Mengikuti aturan dan regulasi organisasi mereka.
2. Bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
3. Melakukan pekerjaan melampaui persyaratan formal dan harapan peran tanpa imbalan eksplisit maupun implisit dari atasan.
4. Bersedia mengambil risiko mengganggu status quo dan hubungan interpersonal, setidaknya dalam jangka pendek.

Karyawan dengan tingkat *change-oriented organizational citizenship behavior* yang tinggi diharapkan dapat mengubah fungsi organisasi terkait bagaimana bekerja secara efektif dalam konteks pekerjaan mereka, unit kerja atau organisasi secara keseluruhan Morrison & Phelps (1999) dalam (Chen et al., 2021).

Change-oriented organizational citizenship behavior semakin menjadi penting karena, seiring dengan meningkatnya persaingan, lingkungan bisnis menjadi lebih tidak dapat diprediksi dan karyawan harus menjadi lebih aktif, fleksibel, dan Hilburger et al., (1997) dalam (Jang, 2021). Dengan kata lain,

karyawan garis depan harus mampu mengidentifikasi masalah perusahaan mereka dan merancang cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk menjalankan tugas mereka agar perusahaan saat ini dapat berkelanjutan. Choi (2007) dalam (Jang, 2021) mendukung argumen ini, dengan mengklaim bahwa meminta karyawan untuk bekerja keras dalam lingkungan yang harmonis tidaklah cukup untuk meningkatkan kinerja dalam lingkungan yang berubah.

2.3 Diversity climate

Keberagaman adalah perbedaan yang dimiliki setiap individu dalam suatu kelompok, organisasi atau negara, yang tercermin melalui aspek demografi, karakteristik pekerjaan, kepribadian serta sikap dan nilai. Umumnya, kajian tentang keberagaman lebih banyak menyoroti perbedaan demografis seperti gender, ras, dan usia, serta aspek pekerjaan seperti masa kerja, tingkat pendidikan dan keahlian. (van Knippenberg et al., 2020) *diversity climate* atau iklim keberagaman merupakan lingkungan organisasi yang memberikan rasa dihargai dan dihormati kepada karyawan dalam lingkungan kerja. (Dwertmann et al., 2016) mendefinisikan *diversity climate* sebagai persepsi karyawan terhadap efektivitas aktivitas yang berkaitan dengan keberagaman dalam mendukung dan menghargai tenaga kerja yang beragam dalam organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap meningkatnya rasa inklusi. Lebih lanjut (Dwertmann et al., 2016) mengatakan bahwa *diversity climate* dapat dipahami sebagai cara pandang karyawan

mengenai apakah organisasi benar-benar mendukung keberagaman melalui kebijakan atau program yang diterapkan, seperti memberikan peluang kerja bagi kelompok minoritas atau menyediakan program pengembangan karier. Penilaian ini bersifat subjektif, tergantung pada bagaimana karyawan merasakan penghargaan organisasi terhadap keberagaman. Dengan demikian, dapat diartikan konsep *diversity climate* berfokus pada menciptakan tempat kerja yang lebih adil dengan memberikan kesempatan kepada kelompok minoritas yang sebelumnya tidak diakui sebagai karyawan utama dan diabaikan oleh organisasi terkait dengan aspek diskriminasi dan keadilan

Keberagaman dan inklusi saling terkait, dengan menyatakan bahwa prasyarat untuk menciptakan iklim keberagaman yang positif adalah perlakuan yang adil dan inklusi struktural serta sosial yang efektif dari semua karyawan, terutama mereka yang berasal dari kelompok identitas yang tertinggal secara historis *Interactional model of cultural diversity* IMCD Cox (1994) dalam (Holmes et al., 2021). iklim keberagaman yang positif kemungkinan besar akan meningkatkan sikap mereka yang mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif. Sebaliknya, iklim keberagaman yang negatif kemungkinan akan memperburuk sikap mereka, mendorong mereka untuk mengurangi upaya kerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Pugh et al., (2008) dalam (Kusumaputri, 2021) menemukan bahwa kekuatan kerja pada ras yang beragam lebih kuat

berhubungan dengan iklim keragaman ketika komunitas pada unit organisasi tidak terlalu beragam.

Iklim keberagaman yang positif berdampak pada rendahnya niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*), tingginya komitmen terhadap organisasi, dan tingginya kinerja kerja Chen et al., (2012) dalam (Li et al., 2020) Salah satu studi terbaru yang berkaitan dengan keberagaman dalam pekerjaan menyatakan bahwa iklim manajemen keberagaman tenaga kerja memperkuat hubungan antara manajemen keberagaman tenaga kerja dan hasil kerja (*job outcomes*) (Moon & Christensen, 2020). (Moon & Christensen, 2020) juga mengatakan bahwa Iklim keberagaman yang kurang mendukung, proses kategorisasi sosial yang kuat, dan rendahnya pertukaran informasi dalam tenaga kerja yang beragam (*heterogeneous*) dapat menghambat kinerja organisasi. Iklim keberagaman (*diversity climate*) menjadi semakin penting dari waktu ke waktu karena pengaruhnya terhadap hasil individu dan efektivitas organisasi. Dua model penting telah berkontribusi dalam pemahaman fenomena ini: yaitu model dari Cox (*Interactional Model of Cultural Diversity / IMCD*) dan model dua dimensi dari Mor Barak.

Penjelasan dalam model Cox (1994) dalam (Platania et al., 2022) iklim keberagaman dijelaskan dalam tiga tingkatan:

1. Pada tingkat individu, iklim keberagaman dipengaruhi oleh empat komponen utama, yaitu struktur identitas, prasangka dan diskriminasi, stereotip, serta kepribadian yang cenderung penuh prasangka.
2. Pada tingkat kelompok dan antar kelompok, iklim keberagaman dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu perbedaan budaya antar kelompok, etnosentrisme dan konflik antar kelompok.
3. Pada tingkat organisasi, iklim keberagaman dipengaruhi oleh budaya organisasi dan interaksi budaya, integrasi struktural, integrasi non-formal, serta prasangka di tingkat perusahaan.

Model utama yang membentuk konsep *diversity climate* menurut Mor Barak (2005) dalam (Platania et al., 2022) yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan Organisasi (*Organisational Fairness*), yaitu sejauh mana manajemen bersikap adil dalam kebijakan dan prosedur.
2. Inklusi Organisasi (*Organisational Inclusion*), yaitu sejauh mana struktur organisasi mengikutsertakan atau justru mengecualikan orang-orang dari latar belakang berbeda.
3. Nilai Pribadi terhadap Keberagaman (*Personal Diversity Values*), yaitu bagaimana individu secara pribadi memandang pentingnya keberagaman.
4. Kenyamanan Pribadi (*Personal Comfort*), yaitu kenyamanan dan keterbukaan pribadi terhadap keberagaman.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

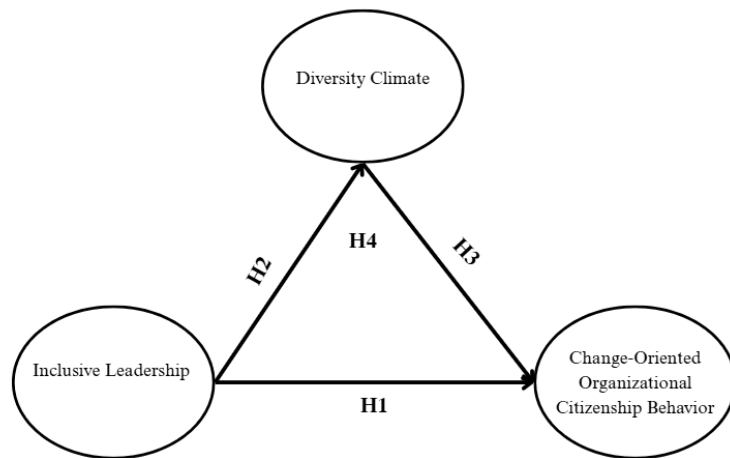
Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
<i>“Effects of Inclusive leadership on the Diversity climate and Change-oriented organizational citizenship behavior”</i> (JongHyun Lee dan HyoungChul Shin 2024)	Analisis faktor konfirmatori (CFA)	Penelitian ini menemukan bahwa <i>inclusive leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap atmosfer organisasi. <i>Diversity climate</i> juga berperan sebagai mediator yang menghubungkan <i>inclusive leadership</i> dengan <i>change-oriented organizational citizenship behavior</i>. <i>inclusive leadership</i> menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, menghargai perbedaan serta mendorong komunikasi yang kolaboratif. Hal ini meningkatkan kreativitas, rasa memiliki, dan partisipasi karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi serta mengurangi ketidakpastian terhadap proses perubahan tersebut.
<i>“Inclusive leadership Fosters Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Mediating role of Inclusive Climate”</i>	Analisis faktor konfirmatori (CFA)	Penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa <i>inclusive leadership</i> secara positif mendorong <i>Change-Oriented Organizational</i>, dengan <i>inclusive climate</i> sebagai mediator yang signifikan. Semakin kuat rasa keunikan dan rasa memiliki yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kecenderungan mereka

(Wajid Mehmood, Fahad Khan Afridi, Taimoor Ali Shah, Farman Ullah Jan 2024)		untuk berperilaku inovatif. Temuan ini menekankan pentingnya bagi manajer di industri TI untuk menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman dan inklusi guna meningkatkan kreativitas karyawan.
<i>“Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture”</i> (Thi Bich Hanh Tran dan Suk Bong Choi 2019)	Structural Equation Modeling (SEM)	Penelitian ini menemukan bahwa <i>inclusive leadership</i>, keadilan organisasi dan budaya pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> karyawan. Selain itu, penelitian ini membuktikan bahwa keadilan organisasi dan budaya pembelajaran organisasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan OCB. Hasil ini menegaskan pentingnya peran supervisor dan manajemen untuk menerapkan gaya kepemimpinan inklusif dan membangun lingkungan kerja yang adil serta mendukung pembelajaran berkelanjutan.

2.5 Kerangka Penelitian

Berdasarkan pemaparan teori di atas, maka dapat dikatakan *inclusive leadership* berpengaruh terhadap *change-oriented organizational citizenship*

behavior dengan *diversity climate* sebagai mediator. Hal tersebut dijabarkan dalam bentuk kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

2.6 Hipotesis

Ketika Karyawan menemukan peluang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan diskusi maka mereka akan termotivasi untuk menunjukkan perilaku *change-oriented organizational citizenship behavior* Nembhard & Edmondson (2006) dalam (Younas et al., 2021). Penelitian yang dilakukan oleh (Lee & Shin, 2024) menunjukkan bahwa ketika seorang pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang inklusif, karyawan merasa

dihargai dan diberi ruang untuk berkontribusi, sehingga mereka lebih terdorong untuk melakukan perilaku perubahan positif atau *change-oriented organizational citizenship behavior*. Menurut (Younas et al., 2021), *change-oriented organizational citizenship behavior* dapat terbentuk apabila pemimpin menerapkan kepemimpinan inklusif, yang mencakup rasa hormat dan keterbukaan terhadap sudut pandang karyawan terkait inisiatif atau intervensi baru. Selain itu, penting bagi pemimpin untuk tidak hanya memperhatikan ide-ide baru, tetapi juga untuk menunjukkan ketersediaan dalam mendengarkan karyawan, menghargai kontribusi mereka dan memberikan umpan balik konstruktif. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif antara *inclusive leadership* terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana

Pemimpin inklusif mendukung anggota tim untuk berkontribusi penuh sambil tetap mempertahankan keunikan mereka, serta membangun lingkungan kerja yang menghargai keberagaman, dengan perilaku yang didorong oleh sikap rendah hati (*humility*) dan kepercayaan terhadap nilai keberagaman (*diversity beliefs*) (Shore et al., 2010). Kepemimpinan inklusif ini sangat penting untuk menciptakan dan mempertahankan iklim inklusif (*inclusive climate*), karena pemimpin berperan dalam menetapkan arah organisasi serta menyediakan kerangka kerja untuk berbagai inisiatif keberagaman dan inklusi

(Ashikali et al., 2021). Dengan menunjukkan perilaku, nilai, dan sikap yang inklusif, pemimpin dapat menginspirasi serta memotivasi anggota tim untuk merangkul dan mempromosikan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi dalam pekerjaan sehari-hari mereka (Brimhall et al., 2014). Selaras dengan hal tersebut, IMCD Cox (1994) dalam (Holmes et al., 2021) menyatakan bahwa keberagaman dan inklusi saling terkait erat, di mana prasyarat untuk menciptakan iklim keberagaman yang positif adalah perlakuan yang adil serta inklusi struktural dan sosial yang efektif bagi semua karyawan, terutama bagi mereka yang berasal dari kelompok identitas yang secara historis tertinggal (*historically disadvantaged*). Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa iklim manajemen keberagaman tenaga kerja memperkuat hubungan antara manajemen keberagaman tenaga kerja dengan hasil kerja (*job outcomes*) (Moon & Christensen, 2020). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif antara *inclusive leadership* terhadap *diversity climate* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana

Keberagaman dalam organisasi diharapkan dapat mendorong adanya bantuan sukarela serta tindakan-tindakan di luar peran formal terhadap sesama rekan kerja Hoffman et al., dalam (Lee & Shin, 2024). Selanjutnya, (Ashikali et al., 2021) menemukan adanya hubungan positif antara manajemen keberagaman dengan komitmen afektif (*affective commitment*) serta *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Lebih lanjut, iklim

organisasi yang adil dan inklusif dalam hal keberagaman sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan secara langsung berpengaruh terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* (Veli Korkmaz et al., 2022). Secara umum, berbagai studi dalam (Ayele et al., 2024) menunjukkan bahwa organisasi yang memprioritaskan promosi inisiatif keberagaman dan pengelolaannya saat menerapkan kebijakan serta praktik sumber daya manusia, cenderung meningkatkan OCB (*organizational citizenship behavior*) karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif antara *Diversity Climate* terhadap *Change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana

Karyawan dapat memperoleh manfaat dari iklim kerja yang mendorong praktik inklusif, karena dalam lingkungan seperti itu mereka lebih berani menyuarakan pendapat dan bersedia mengambil tanggung jawab ketika upaya mereka diakui (Wang & Zhu, 2018). Sama halnya dengan apa yang diutarakan (Katsaros, 2022) karyawan mendapatkan manfaat dari tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam suasana kerja yang inklusif, karena lingkungan tersebut mendorong diskusi terbuka untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan, serta berbagi informasi secara setara. Dengan demikian, suasana yang inklusif merupakan kondisi di mana kelompok kerja dan organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan akan rasa memiliki (setiap orang dianggap bagian dari

kelompok) sekaligus rasa keunikan (setiap orang didorong untuk mempertahankan individualitasnya) (Rashid & Zaman, 2021). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Diversity climate* memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana

