



## The Role of Inclusive Leadership in Enhancing Talent Retention Among Remote Workforce: A Multinational Study

Kusna Djati Purnama<sup>1</sup>, Agustinus Wardi<sup>2</sup>, Galuh Aditya<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Sains dan Teknologi Komputer

Jl. Majapahit No.605, Pedurungan Kidul, Kec. Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50192

e-mail: [djati@stiestekom.ac.id](mailto:djati@stiestekom.ac.id)<sup>1</sup>, [agustinuswardi@stekom.ac.id](mailto:agustinuswardi@stekom.ac.id)<sup>2</sup>, [galuhaditya.rajawali@gmail.com](mailto:galuhaditya.rajawali@gmail.com)<sup>3</sup>

### ARTICLE INFO

Article history:

Received 23 Maret 2025

Received in revised form 14 April 2025

Accepted 13 Mei 2025

Available online 30 Mei 2025

### ABSTRACT

*The transformation of the workplace in the digital era has pushed organizations to adopt more adaptive and inclusive leadership styles, particularly in managing and retaining talent. Inclusive leadership is believed to foster a psychologically safe work environment, build trust, and enhance employee engagement—key factors influencing talent retention decisions. This study aims to examine the impact of inclusive leadership on talent retention, by exploring the mediating roles of psychological safety, trust, and employee engagement. A quantitative approach was employed through an online survey involving 150 respondents from the professional and technology sectors. Data analysis was conducted using multiple linear regression and Structural Equation Modeling (SEM) with the support of SPSS and SmartPLS. The findings reveal that inclusive leadership significantly influences talent retention, both directly and indirectly through the three mediating variables. These results highlight the importance of leadership styles that are attuned to employees' psychological needs. Theoretically, this study contributes to the growing body of literature on leadership and employee retention. Practically, it offers strategic recommendations for organizations to develop sustainable human resource management policies focused on employee well-being—particularly in the context of an increasingly digital and flexible work environment.*

**Keywords:** *Inclusive Leadership, Talent Retention, Remote Workforce, Multinational Survey*

### Abstrak

Transformasi dunia kerja di era digital mendorong organisasi untuk menerapkan kepemimpinan yang lebih adaptif dan inklusif, khususnya dalam mengelola dan mempertahankan talenta. Kepemimpinan inklusif diyakini menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, membangun kepercayaan, serta

Received 23 Maret, 2025; Revised 14 April, 2025; Accepted 13 Mei, 2025

meningkatkan keterlibatan karyawan—faktor penting dalam keputusan talenta untuk tetap bertahan. Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap retensi talenta, dengan menelusuri peran mediasi dari *psychological safety*, *trust*, dan *employee engagement*. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui survei online terhadap 150 responden di sektor profesional dan teknologi. Analisis dilakukan menggunakan regresi linier berganda dan Structural Equation Modeling (SEM) dengan dukungan SPSS dan SmartPLS. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap retensi talenta, baik secara langsung maupun melalui mediasi ketiga variabel tersebut. Temuan ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang peka terhadap kebutuhan psikologis karyawan. Secara teoretis, studi ini memperluas literatur tentang kepemimpinan dan retensi karyawan. Secara praktis, memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi dalam membangun kebijakan manajemen SDM yang berkelanjutan dan berfokus pada kesejahteraan tenaga kerja, khususnya dalam era kerja digital dan fleksibel.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Inklusif, Retensi Talenta, Tenaga Kerja Jarak Jauh, Survei Multinasional

## 1. PENDAHULUAN

Seiring dengan perubahan signifikan dalam cara kerja global, banyak organisasi multinasional yang kini mengadopsi model kerja jarak jauh atau hybrid untuk mempertahankan fleksibilitas dan efisiensi. Namun, peralihan ini juga membawa tantangan baru dalam mempertahankan talenta yang berkualitas, terutama karena dinamika kepemimpinan inklusif yang semakin kompleks dalam konteks virtual (Smite et al., 2023). Kepemimpinan inklusif, yang menekankan penerimaan, keterlibatan, dan pengakuan terhadap perbedaan, telah terbukti meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan, namun kaitannya dengan retensi talenta, khususnya dalam pekerjaan jarak jauh, masih minim diteliti (Ilyas et al., 2024).

Selain itu, meskipun penelitian kepemimpinan inklusif di banyak organisasi berfokus pada konteks tatap muka, tantangan dalam kerja virtual menciptakan konteks baru yang memerlukan pendekatan yang lebih mendalam untuk memahami pengaruhnya terhadap niat bertahan karyawan (Apelehin et al., 2021). Tidak hanya itu, sedikitnya perhatian diberikan kepada faktor-faktor mediasi dan moderasi, seperti *psychological safety*, *trust*, dan *engagement*, yang dapat menjelaskan hubungan antara kepemimpinan inklusif dan retensi talenta (Caputo, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk mengisi kesenjangan ini dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap retensi talenta di kalangan tenaga kerja jarak jauh, serta mengeksplorasi variasi pengaruhnya di lintas budaya dan negara. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memperdalam pemahaman tentang peran kepemimpinan inklusif dalam konteks kerja jarak jauh, tetapi juga memberikan wawasan praktis bagi organisasi multinasional untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mampu mempertahankan talenta secara berkelanjutan.

Kepemimpinan inklusif telah menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang mendapat perhatian luas dalam literatur organisasi karena kemampuannya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberagaman, partisipasi, dan keterlibatan psikologis karyawan (Veli Korkmaz et al., 2022). Teori dasar yang melandasi konsep ini adalah Social Exchange Theory (Lee et al., 2021), yang menjelaskan bahwa perilaku positif pemimpin, seperti mendengarkan suara anggota tim, menghargai perbedaan, dan menunjukkan empati, akan dibalas oleh karyawan melalui loyalitas dan keinginan untuk bertahan. Dalam konteks kerja jarak jauh, peran kepemimpinan inklusif menjadi semakin penting karena tantangan komunikasi dan keterputusan sosial yang dialami karyawan dapat mengurangi rasa keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi (Dagar & Sisodia, 2023).

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berkorelasi positif dengan *engagement* dan *psychological safety* (Usman & Hanif, 2025), namun penelitian yang secara eksplisit menguji hubungan langsungnya dengan retensi karyawan, khususnya dalam pengaturan kerja virtual dan lintas budaya, masih sangat terbatas. Studi multinasional oleh (Sanchez, 2023), menekankan pentingnya kontekstualisasi budaya dalam praktik kepemimpinan, namun belum secara detail membahas retensi sebagai outcome utama. Melalui pendekatan kuantitatif lintas negara, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan model kepemimpinan inklusif yang efektif dalam mempertahankan talenta di era kerja jarak jauh (Kucharska & Erickson, 2023).

Definisi Masalah (GAP) dalam penelitian ini berfokus pada kurangnya penelitian yang secara eksplisit menghubungkan kepemimpinan inklusif dengan retensi talenta, terutama dalam konteks kerja jarak jauh (Kuzmanov, 2025). Meskipun banyak penelitian sebelumnya membahas pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja atau keterlibatan karyawan, studi yang meneliti dampak langsungnya terhadap keputusan bertahan (retensi) masih terbatas, terutama pada sektor yang mengandalkan tenaga kerja jarak jauh

atau remote (Usman & Hanif, 2025). Penelitian yang ada juga cenderung tidak memperhitungkan perbedaan budaya dan sistem kerja di berbagai negara yang mempengaruhi dinamika kepemimpinan inklusif di tempat kerja (Guo, 2024).

Gap ini semakin mendalam ketika kita mempertimbangkan peran variabel mediasi dan moderasi, seperti *psychological safety*, *trust*, dan *engagement*, yang belum banyak dieksplorasi dalam konteks kepemimpinan inklusif dan retensi talenta (Usman & Hanif, 2025). Maka dari itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji bagaimana kepemimpinan inklusif dapat mempengaruhi retensi talenta di kalangan tenaga kerja jarak jauh dalam organisasi multinasional. Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi perbedaan pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap retensi talenta di berbagai negara dan budaya, serta mengidentifikasi peran faktor-faktor seperti *psychological safety*, *engagement*, dan *trust* sebagai variabel mediasi yang dapat menjelaskan hubungan tersebut. Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada organisasi multinasional dengan tenaga kerja jarak jauh, yang semakin berkembang dalam beberapa tahun terakhir.

Berdasarkan hal tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (1) Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan inklusif terhadap retensi talenta dalam organisasi multinasional yang menerapkan kerja jarak jauh? (2) Apa peran *psychological safety*, *engagement*, dan *trust* dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan retensi talenta? (3) Apakah ada perbedaan pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap retensi talenta yang bergantung pada perbedaan budaya dan negara?

Kepemimpinan inklusif semakin penting dalam organisasi modern karena kemampuannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan dan mendorong keterlibatan (College, 2024). Pemimpin inklusif tidak hanya mendengarkan tetapi juga mengakui kontribusi setiap individu, yang memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan (Apelehin et al., 2021). Dalam konteks kerja jarak jauh, pendekatan ini menjadi krusial untuk mengatasi tantangan komunikasi dan keterputusan sosial. Peralihan ke kerja jarak jauh menambah kompleksitas dalam mempertahankan talenta. Karyawan sekarang menilai fleksibilitas, keterhubungan, dan makna kerja lebih dari sekadar gaji (Ardi et al., 2024). Oleh karena itu, retensi talenta tidak hanya ditentukan oleh kompensasi, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang suportif dan keterikatan emosional dengan organisasi.

Faktor psikologis seperti *psychological safety*, *trust*, dan *engagement* memainkan peran penting dalam menghubungkan kepemimpinan inklusif dengan retensi talenta (Apelehin et al., 2021). *Psychological safety* memberikan rasa aman bagi karyawan untuk berinovasi, sementara *trust* memperkuat loyalitas terhadap organisasi, dan *engagement* mengukur kedalaman keterikatan karyawan (Liu, 2024). Ketiga faktor ini menjelaskan mengapa kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan keputusan bertahan.

Meski banyak penelitian yang mengkaji hubungan kepemimpinan inklusif dengan kepuasan dan keterlibatan, penelitian yang mengeksplorasi hubungan langsung antara kepemimpinan inklusif dan retensi karyawan, khususnya dalam konteks kerja jarak jauh, masih terbatas (Ilyas et al., 2024). Penelitian yang ada juga jarang melibatkan aspek lintas budaya, yang sangat relevan dalam organisasi multinasional yang mempraktikkan kerja jarak jauh (Yang & Zhen, 2024).

Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap keterlibatan dan inovasi, namun belum banyak yang menghubungkannya secara eksplisit dengan retensi karyawan di lingkungan kerja jarak jauh (Pham et al., 2024). Seiring dengan meluasnya penerapan kerja virtual, muncul kebutuhan akan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana praktik kepemimpinan inklusif dapat mendorong keputusan karyawan untuk bertahan dalam konteks lintas budaya dan geografis (Catherine Ezeafulukwe et al., 2024).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap retensi talenta di kalangan tenaga kerja jarak jauh dalam konteks organisasi multinasional, serta untuk memahami peran variabel-variabel mediasi seperti *psychological safety*, *engagement*, dan *trust* dalam hubungan tersebut. Kontribusi utama dari penelitian ini adalah mengisi celah yang ada dalam literatur, khususnya mengenai hubungan langsung antara kepemimpinan inklusif dan retensi karyawan, yang masih jarang dibahas secara mendalam, terutama dalam konteks kerja jarak jauh. Penelitian ini juga mencoba menggali bagaimana kepemimpinan inklusif berpengaruh di berbagai budaya dan negara, yang penting mengingat beragamnya nilai dan sistem kerja di tiap wilayah.

Originalitas penelitian ini terletak pada pendekatannya yang menghubungkan kepemimpinan inklusif dengan retensi talenta dalam lingkungan kerja virtual, yang semakin relevan di tengah perkembangan model kerja jarak jauh yang pesat. Selain itu, novelty penelitian ini muncul dari cara-cara baru untuk mengintegrasikan analisis lintas budaya dan variabel-variabel mediasi dalam konteks kepemimpinan inklusif, memberikan perspektif segar yang belum banyak terungkap dalam penelitian sebelumnya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi organisasi multinasional dalam merancang kebijakan kepemimpinan yang lebih inklusif, guna mempertahankan talenta terbaik dalam skema kerja jarak jauh.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk memahami bagaimana kepemimpinan inklusif memengaruhi retensi talenta di kalangan pekerja jarak jauh dalam organisasi multinasional. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara terukur dan sistematis. Fokus utama penelitian adalah menguji apakah kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh langsung terhadap keinginan karyawan untuk tetap bertahan, serta pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh *psychological safety*, keterlibatan (*engagement*), dan kepercayaan (*trust*). Dengan pendekatan kuantitatif, hubungan-hubungan tersebut dapat dianalisis menggunakan data numerik yang diolah secara statistik, sehingga hasilnya lebih terukur dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Desain penelitian ini berbentuk survei lintas negara (*cross-national survey*) dengan tujuan eksplanatori, yaitu untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel dalam konteks kerja virtual yang beragam secara budaya. Survei dilakukan secara daring kepada responden yang bekerja dari berbagai negara seperti Indonesia, India, Jerman, dan Amerika Serikat. Pemilihan desain ini memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika yang berbeda-beda dalam praktik kepemimpinan inklusif, yang bisa dipengaruhi oleh latar belakang budaya dan sistem kerja masing-masing negara. Dengan desain ini, penelitian tidak hanya bisa menghasilkan temuan yang relevan secara global, tapi juga memberikan wawasan praktis bagi perusahaan multinasional dalam membangun gaya kepemimpinan yang adaptif dan mendukung retensi karyawan jarak jauh.

### B. Populasi dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja dalam model kerja jarak jauh di organisasi multinasional, yang tersebar di berbagai sektor industri seperti teknologi, jasa, dan manufaktur. Pemilihan populasi ini didasarkan pada relevansi topik mengenai kepemimpinan inklusif dalam konteks kerja jarak jauh yang semakin diterapkan oleh banyak organisasi multinasional. Karyawan yang terlibat dalam penelitian ini harus memiliki pengalaman minimal satu tahun dalam bekerja secara *remote* atau *hybrid*, karena pengalaman ini dianggap cukup untuk memberikan wawasan yang mendalam tentang pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap keputusan bertahan mereka. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada keberagaman budaya, dengan memilih negara-negara seperti Indonesia, India, Jerman, dan Amerika Serikat, untuk mendapatkan variasi data yang mencerminkan praktik kepemimpinan inklusif yang berbeda di berbagai belahan dunia.

Sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling purposive, yang bertujuan untuk memilih responden yang sesuai dengan kriteria tertentu, yaitu karyawan yang bekerja di lingkungan kerja jarak jauh dan memiliki pengalaman relevan dengan topik penelitian. Untuk memastikan hasil yang representatif, jumlah sampel yang diharapkan adalah sekitar 150 responden yang tersebar merata di negara-negara yang terlibat. Teknik *stratified random sampling* diterapkan untuk memastikan representasi yang seimbang berdasarkan negara dan sektor industri, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi ke berbagai konteks budaya dan organisasi multinasional. Dengan cara ini, penelitian dapat mengidentifikasi perbedaan pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap retensi talenta di berbagai latar belakang budaya dan organisasi, serta memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan bertahan karyawan dalam lingkungan kerja jarak jauh.

### C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode survei kuantitatif, dengan instrumen utama berupa kuesioner yang dirancang untuk mengukur hubungan antara kepemimpinan inklusif dan retensi talenta di kalangan tenaga kerja jarak jauh. Kuesioner tersebut mencakup beberapa bagian yang menilai variabel utama yang diteliti, yaitu kepemimpinan inklusif, retensi talenta, serta faktor-faktor mediasi seperti *psychological safety*, *trust*, dan *engagement*. Instrumen ini menggunakan skala Likert 5 poin, di mana

responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap pernyataan, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner didasarkan pada teori-teori yang relevan dalam bidang kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, dengan beberapa adaptasi untuk menyesuaikan konteks kerja jarak jauh dan multinasional. Setiap bagian dari kuesioner telah melalui proses validasi oleh para ahli dalam bidang kepemimpinan, serta pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dengan menggunakan teknik *alpha cronbach*, yang memastikan bahwa instrumen ini memiliki konsistensi internal yang tinggi.

Setelah instrumen disusun dan diuji validitasnya, data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner secara daring menggunakan *platform survei online* yang memungkinkan akses luas bagi responden dari berbagai negara. Platform ini juga memastikan pengumpulan data yang efisien dan meminimalkan bias geografis, serta memungkinkan pengumpulan respons yang lebih cepat. Kuesioner tersebut mencakup sejumlah pertanyaan demografis untuk menggali karakteristik responden, seperti usia, jenis kelamin, lama pengalaman kerja jarak jauh, tingkat pendidikan, dan sektor industri tempat mereka bekerja. Hal ini penting untuk menganalisis perbedaan pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap retensi talenta yang mungkin dipengaruhi oleh faktor demografis atau konteks industri. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS atau *SmartPLS* untuk menguji hubungan antar variabel utama dalam penelitian, menggunakan teknik analisis regresi untuk mengukur pengaruh langsung, serta analisis mediasi untuk menguji peran faktor-faktor psikologis (seperti *psychological safety*, *trust*, dan *engagement*) dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan retensi talenta.

#### D. Software dan Tools yang Digunakan

Penelitian ini menggunakan berbagai software dan tools untuk mendukung proses analisis data secara efisien dan akurat. Salah satu perangkat utama yang digunakan adalah SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), yang digunakan untuk menganalisis data deskriptif dan uji statistik dasar, seperti uji normalitas, uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha*), serta uji regresi linier untuk melihat pengaruh langsung antara kepemimpinan inklusif dan retensi talenta. SPSS memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis data kuantitatif dengan antarmuka yang intuitif, mempermudah pengolahan data dalam jumlah besar dan mengidentifikasi pola-pola yang relevan dalam variabel-variabel yang diteliti.

Selain itu, *SmartPLS (Partial Least Squares)* digunakan untuk menguji model hubungan antar variabel dalam penelitian ini dengan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)*. *SmartPLS* memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis jalur yang lebih kompleks dan mendalam, termasuk pengujian model mediasi untuk memahami peran *psychological safety*, *trust*, dan *engagement* dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan retensi talenta. Selain SPSS dan *SmartPLS*, penelitian ini juga memanfaatkan *google forms* untuk distribusi kuesioner secara daring, yang memungkinkan pengumpulan data dari responden di berbagai negara secara efisien. Untuk analisis data yang lebih lanjut dan visualisasi hasil, digunakan *microsoft excel* dan *tableau*, yang mendukung pembuatan grafik dan dashboard interaktif untuk menggambarkan hasil analisis dengan cara yang lebih mudah dipahami. Semua tools ini bekerja secara sinergis untuk memastikan bahwa analisis data dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan validitas yang tinggi dan hasil yang dapat diandalkan.

#### E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel kepemimpinan inklusif dan retensi talenta, serta untuk mengeksplorasi peran variabel mediasi seperti *psychological safety*, *trust*, dan *engagement*. Teknik analisis yang pertama adalah analisis deskriptif yang digunakan untuk menggambarkan karakteristik dasar dari sampel penelitian, termasuk usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja responden. Analisis ini memberikan gambaran umum yang berguna untuk memahami konteks data yang terkumpul, serta untuk memastikan bahwa data yang digunakan representatif untuk tujuan penelitian. Selanjutnya, untuk menguji hubungan antara variabel-variabel penelitian, digunakan regresi linier berganda yang memungkinkan untuk mengidentifikasi sejauh mana kepemimpinan inklusif mempengaruhi retensi talenta secara langsung. Pengujian ini dilakukan dengan bantuan SPSS untuk menghasilkan koefisien regresi yang mengukur pengaruh antara variabel independen (kepemimpinan inklusif) dan variabel dependen (retensi talenta). Untuk model yang lebih kompleks yang melibatkan mediasi, digunakan *structural equation modeling (SEM)* dengan *SmartPLS*. SEM memungkinkan untuk memeriksa hubungan simultan antara beberapa variabel sekaligus, serta untuk menguji

apakah variabel mediasi (seperti *psychological safety*, *trust*, dan *engagement*) memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan retensi talenta. Semua analisis ini akan dilengkapi dengan pengujian validitas dan reliabilitas model untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh dapat diandalkan dan relevan dengan pertanyaan penelitian yang diajukan.

#### F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Untuk memastikan bahwa instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dapat menghasilkan data yang valid dan dapat diandalkan, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas yang mendalam. Validitas merujuk pada sejauh mana instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan reliabilitas mengukur konsistensi hasil pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Pada tahap awal, dilakukan validitas konten dengan meminta pendapat dari ahli untuk memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner sesuai dengan konsep-konsep yang diteliti, yaitu kepemimpinan inklusif, retensi talenta, dan variabel mediasi seperti *psychological safety*, *trust*, dan *engagement*. Pendapat dari para ahli ini membantu memastikan bahwa instrumen yang digunakan mencakup seluruh dimensi yang relevan dengan topik penelitian.

Selanjutnya, untuk menguji validitas konstruk, dilakukan analisis faktor eksploratori (EFA) yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap item dalam instrumen mengukur konstruk yang dimaksud, serta untuk mengidentifikasi struktur faktor yang tepat. Selain itu, validitas konvergen dan validitas diskriminan akan diuji menggunakan SmartPLS dalam model *structural equation modeling* (SEM) untuk memverifikasi apakah indikator-indikator dalam setiap konstruk saling berkorelasi dengan benar dan terpisah dengan jelas dari konstruk lainnya. Sementara itu, untuk menguji reliabilitas, digunakan koefisien *alpha Cronbach* dan *Composite Reliability* (CR). Koefisien *alpha Cronbach* diharapkan memiliki nilai minimal 0,70 untuk menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Dengan pengujian ini, diharapkan instrumen yang digunakan dapat memberikan hasil yang konsisten dan akurat dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh terhadap struktur metodologis penelitian ini, tabel berikut merangkum berbagai aspek kunci yang menjadi fondasi dalam perancangan studi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei sebagai strategi utama untuk mengumpulkan data secara sistematis dari responden yang tersebar di berbagai negara. Desain yang digunakan adalah survei lintas negara (*cross-national survey*), yang memungkinkan perbandingan dan generalisasi temuan dalam konteks global. Penelitian ini bersifat eksplanatori, dengan tujuan utama untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara kepemimpinan inklusif dan retensi karyawan, khususnya dalam lingkungan kerja jarak jauh. Fokus utamanya adalah menganalisis bagaimana kepemimpinan inklusif memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi, dengan mempertimbangkan peran mediasi dari *psychological safety*, *engagement*, dan *trust*.

Responden penelitian adalah pekerja jarak jauh yang bekerja di perusahaan multinasional, sehingga mencerminkan keragaman budaya dan praktik organisasi. Wilayah cakupan survei mencakup empat negara, Indonesia, India, Jerman, dan Amerika Serikat, yang dipilih untuk mencerminkan variasi konteks ekonomi dan budaya. Data dikumpulkan melalui survei daring (online), yang tidak hanya efisien secara waktu dan biaya, tetapi juga relevan dengan karakteristik responden yang bekerja secara *remote* dan terbiasa dengan teknologi digital.

Berikut ini disajikan dalam Tabel 1 aspek-aspek utama dalam rancangan penelitian yang mencakup pendekatan, metode, desain, serta fokus dan konteks penelitian, guna memberikan gambaran awal yang terstruktur sebelum masuk ke tahap analisis lebih lanjut.

Tabel 1. Aspek Utama dalam Desain Penelitian Survei Lintas Negara[1]

Aspek Penelitian	Keterangan
Pendekatan	Kuantitatif
Metode	Survey
Jenis Desain	Survei lintas negara ( <i>cross-national survey</i> )
Tujuan Penelitian	Eksplanatori, menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel

Fokus Utama	Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap retensi karyawan jarak jauh
Variabel Mediasi	<i>Psychological safety, engagement, dan trust</i>
Konteks Respondent	Pekerja jarak jauh di perusahaan multinasional
Wilayah Survei	Indonesia, India, Jerman, dan Amerika Serikat
Metode Pengumpulan Data	Survey daring (online)

Tabel 1 menyajikan aspek-aspek utama dalam desain penelitian ini. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, dengan metode survei sebagai alat utama untuk mengumpulkan data dari responden yang bekerja di perusahaan multinasional di empat negara. Desain survei lintas negara ini memungkinkan perbandingan antara berbagai konteks budaya dan ekonomi, serta memperluas generalisasi temuan penelitian secara global. Pengumpulan data dilakukan secara daring, yang sangat relevan dengan karakteristik responden yang bekerja jarak jauh dan terbiasa dengan penggunaan teknologi digital. Wilayah survei mencakup Indonesia, India, Jerman, dan Amerika Serikat, yang dipilih untuk mencerminkan perbedaan konteks ekonomi dan budaya. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai pengaruh kepemimpinan inklusif di berbagai negara dan sektor.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai karakteristik sampel dan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini, Tabel 2 menyajikan berbagai aspek penting terkait dengan populasi, kriteria responden, dan metode pemilihan sampel. Penelitian ini difokuskan pada karyawan yang bekerja secara jarak jauh atau hybrid di organisasi multinasional, dengan sektor industri yang mencakup teknologi, jasa, dan manufaktur, yang merupakan sektor-sektor utama dalam penerapan kerja *remote*. Pemilihan negara Indonesia, India, Jerman, dan Amerika Serikat sebagai fokus budaya dan negara bertujuan untuk menggambarkan keberagaman budaya serta variasi praktik kepemimpinan inklusif di berbagai konteks global. Selain itu, teknik sampling yang digunakan, termasuk purposive sampling dan stratified random sampling, dirancang untuk memastikan distribusi responden yang representatif berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan karakteristik wilayah serta sektor industri yang relevan. Tabel berikut merinci informasi lebih lanjut mengenai elemen-elemen tersebut.

Tabel 2. Aspek Sampel dan Teknik Sampling dalam Penelitian[2]

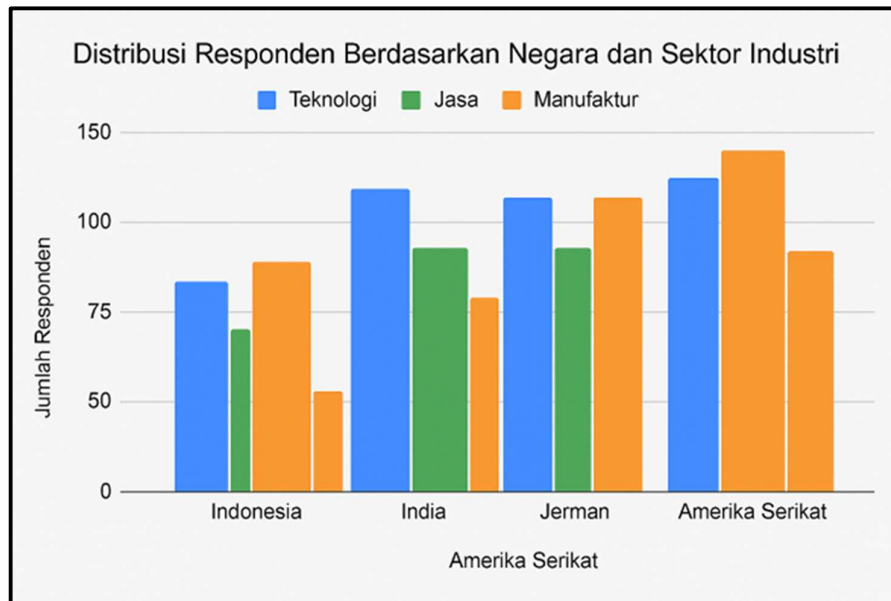
Aspek	Deskripsi
Populasi	Karyawan yang bekerja secara jarak jauh atau <i>hybrid</i> di organisasi multinasional.
Sektor Industri	Teknologi, Jasa, dan Manufaktur.
Kriteria Responden	- Berpengalaman minimal 1 tahun bekerja secara <i>remote/hybrid</i> -Terlibat dalam organisasi multinasional -Memiliki pengalaman relevan dengan praktik kepemimpinan
Fokus Budaya & Negara	Indonesia, India, Jerman, dan Amerika Serikat, untuk menggambarkan keberagaman budaya dan variasi praktik kepemimpinan inklusif.
Jumlah Sampel Target	Sekitar 150 responden.
Teknik Sampling Utama	<i>Purposive sampling</i> , memilih karyawan yang memenuhi kriteria inklusi di atas.
Teknik Sampling Tambahan	<i>Stratified random sampling</i> , untuk memastikan distribusi responden yang merata berdasarkan negara dan sektor industri.
Tujuan Sampling	Mewakili berbagai konteks budaya dan organisasi secara seimbang, serta memastikan hasil penelitian dapat digeneralisasi.

Tabel 2 menjelaskan elemen-elemen penting dalam pemilihan sampel dan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini. Populasi penelitian terdiri dari karyawan yang bekerja secara jarak jauh atau hybrid di organisasi multinasional, dengan fokus pada sektor teknologi, jasa, dan manufaktur. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih responden sesuai kriteria yang relevan, sementara stratified random

*The Role of Inclusive Leadership in Enhancing Talent Retention Among Remote Workforce: A Multinational Study (Kusna Djati Purnama, et al)*

sampling memastikan distribusi yang merata berdasarkan negara dan sektor industri. Dengan sampel target sekitar 150 responden, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan temuan yang representatif dan dapat digeneralisasi.

Untuk memperjelas aspek-aspek yang telah dijelaskan dalam Tabel 2, diagram pada gambar 1 akan menyajikan gambaran visual mengenai pemilihan sampel dan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini. Diagram ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang lebih mudah mengenai distribusi sampel, kriteria responden, serta cara teknik purposive sampling dan stratified random sampling diterapkan untuk memastikan representasi yang tepat dan seimbang dalam berbagai negara dan sektor industri.



Gambar 1. Distribusi Responden Berdasarkan Negara dan Sektor Industri[1]

Diagram pada gambar 1 di atas menggambarkan distribusi sampel dan penerapan teknik sampling dalam penelitian ini. Dengan menggunakan purposive sampling, penelitian ini menargetkan karyawan yang bekerja secara jarak jauh atau *hybrid* di sektor teknologi, jasa, dan manufaktur, memastikan bahwa responden memiliki pengalaman relevan dengan kepemimpinan inklusif. Stratified random sampling kemudian diterapkan untuk memastikan responden terdistribusi secara merata berdasarkan negara (Indonesia, India, Jerman, dan Amerika Serikat) serta sektor industri yang terlibat. Pendekatan ini membantu menciptakan sampel yang representatif dan dapat digeneralisasi, yang memungkinkan penelitian untuk memperoleh temuan yang valid dan relevan dalam konteks kerja jarak jauh multinasional.

Untuk menggali lebih dalam mengenai teknik dan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, tabel 3 menyajikan rincian penting terkait alat-alat pengumpulan data. Kuesioner berbasis *likert* menjadi instrumen utama untuk mengukur variabel seperti kepemimpinan inklusif dan retensi talenta, serta faktor-faktor mediasi yang terlibat. Instrumen ini juga telah divalidasi oleh para ahli dan diuji reliabilitasnya dengan teknik alpha cronbach untuk memastikan hasil yang konsisten dan akurat. Selain itu, pengumpulan data dilakukan melalui platform survei daring, yang memudahkan akses dan memperluas jangkauan responden. Tabel ini menyajikan detail lebih lanjut mengenai semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data dalam Penelitian[3]

Teknik/Instruments	Deskripsi	Tujuan	Platform/Alat yang Digunakan
Metode Survei Kuantitatif	Pengumpulan data melalui survei kuantitatif dengan menggunakan	Mengukur hubungan antara kepemimpinan	Kuesioner online

	kuesioner yang terdiri dari pertanyaan terkait variabel yang diteliti.	inklusif dan retensi talenta	
Kuesioner	Instrumen utama yang terdiri dari bagian-bagian untuk mengukur kepemimpinan inklusif, retensi talenta, serta faktor-faktor mediasi.	Menilai variabel utama dan faktor mediasi dalam penelitian	Kuesioner berbasis Likert
Skala Likert 5 Poin	Responden memberikan penilaian dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju" untuk setiap pernyataan dalam kuesioner.	Menilai tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan	-
Pertanyaan Berdasarkan Teori Terkait	Pertanyaan dirancang berdasarkan teori-teori terkait kepemimpinan dan manajemen SDM, dengan penyesuaian untuk konteks kerja jarak jauh dan multinasional.	Menggali variabel terkait kepemimpinan inklusif dan retensi talenta	-
Validasi oleh Ahli	Validasi instrumen oleh para ahli di bidang kepemimpinan untuk memastikan kualitas dan relevansi pertanyaan.	Memastikan instrumen yang digunakan valid dan relevan	-
Uji validitas dan Reliability (Alpha Cronbach)	Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan teknik alpha Cronbach.	Mengukur konsistensi internal dan reliabilitas instrumen	-
Platform Survei Daring	Pengumpulan data dilakukan melalui platform survei daring untuk efisiensi dan aksesibilitas yang lebih luas.	Memperluas jangkauan responden, meminimalisir bias geografis	Platform Survei Online (misalnya: Google Forms)
Pertanyaan Demografis	Kuesioner mencakup pertanyaan terkait karakteristik demografis responden seperti usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dll.	Mengidentifikasi pengaruh karakteristik demografis terhadap hasil penelitian	-
Analisis Menggunakan SPSS/SmartPLS	Data dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS atau SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel.	Menguji hubungan antar variabel utama dalam penelitian	SPSS, SmartPLS

Tabel 3 menguraikan berbagai teknik dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Metode survei kuantitatif menjadi pendekatan utama dengan kuesioner online sebagai instrumen pengumpul data. Kuesioner berbasis likert digunakan untuk menilai variabel-variabel utama, seperti kepemimpinan inklusif dan retensi talenta, serta faktor-faktor mediasi yang relevan. Pertanyaan dalam kuesioner didasarkan pada teori-teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia yang disesuaikan dengan konteks kerja jarak jauh dan multinasional. Validasi oleh ahli dan pengujian reliabilitas menggunakan *alpha cronbach* dilakukan untuk memastikan konsistensi dan validitas instrumen. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak seperti SPSS atau SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel.

Dalam rangka mendukung proses pengumpulan dan analisis data secara menyeluruh, berbagai perangkat lunak dan *tools* digunakan dalam penelitian ini. Tabel 4 menggambarkan berbagai *software* yang diterapkan, mulai dari alat untuk pengumpulan data hingga analisis statistik dan visualisasi hasil. SPSS dan SmartPLS

*The Role of Inclusive Leadership in Enhancing Talent Retention Among Remote Workforce: A Multinational Study (Kusna Djati Purnama, et al)*

digunakan untuk melakukan analisis statistik dan uji model hubungan antar variabel, sedangkan google forms mempermudah pengumpulan data secara daring. *Microsoft excel* dan *tableau* berfungsi untuk pengolahan data dan menyajikan hasil analisis dalam bentuk yang lebih visual dan mudah dipahami. Tabel 4 memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai peran setiap alat dalam keseluruhan proses penelitian.

Tabel 4. Software dan Alat yang Digunakan dalam Pengumpulan dan Analisis Data[4]

Software/Tool	Deskripsi	Tujuan Penggunaan	Metode/Analisis yang Digunakan	Fungsi Utama
SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)	Software statistik yang digunakan untuk analisis data kuantitatif dengan antarmuka yang intuitif.	Untuk analisis data deskriptif, uji normalitas, uji reliabilitas (Cronbach's Alpha), dan regresi linier.	Uji normalitas, uji reliabilitas (Cronbach's Alpha), uji regresi linier	Pengolahan data kuantitatif, uji statistik dasar
SmartPLS (Partial Least Squares)	Software untuk melakukan analisis Structural Equation Modeling (SEM), yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel.	Untuk analisis jalur yang lebih kompleks, serta pengujian model mediasi (psychological safety, trust, engagement).	Structural Equation Modeling (SEM), analisis jalur, model mediasi	Menganalisis hubungan antar variabel dan pengujian model mediasi
Google Forms	Platform survei online untuk distribusi kuesioner secara daring.	Mengumpulkan data dari responden di berbagai negara secara efisien dan tanpa bias geografis.	Penyebaran kuesioner, pengumpulan data	Mengumpulkan data dari responden secara daring
Microsoft Excel	Software spreadsheet yang digunakan untuk analisis data lebih lanjut dan pengolahan data kuantitatif secara manual.	Untuk analisis data lebih lanjut dan pembuatan tabel serta grafik deskriptif.	Pengolahan data, pembuatan grafik dan tabel deskriptif	Mengolah data kuantitatif secara manual dan membuat grafik serta tabel
Tableau	Software visualisasi data yang memungkinkan pembuatan grafik dan dashboard interaktif untuk menggambarkan hasil analisis dengan cara yang lebih mudah dipahami.	Untuk visualisasi hasil analisis dalam bentuk grafik, diagram, dan dashboard interaktif.	Pembuatan grafik, dashboard interaktif, visualisasi data	Membuat visualisasi data interaktif dan grafik untuk pemahaman yang lebih mudah

Setelah disajikan dalam tabel 4, perangkat lunak dan alat yang digunakan dalam penelitian ini memiliki peran penting dalam mendukung seluruh proses penelitian. SPSS dan SmartPLS, sebagai alat statistik utama, digunakan untuk melakukan berbagai analisis, termasuk uji normalitas, uji reliabilitas, regresi linier, serta analisis jalur dan model mediasi. *Google forms* berperan dalam distribusi kuesioner secara daring untuk mempermudah pengumpulan data dari responden di berbagai negara. Selain itu, *Microsoft excel* membantu dalam pengolahan data lebih lanjut dan pembuatan tabel serta grafik deskriptif. *Tableau* digunakan untuk visualisasi data, memungkinkan penyajian hasil analisis dalam format yang lebih interaktif dan mudah dipahami. Setiap alat memiliki fungsi utama yang jelas, mendukung proses penelitian dari pengumpulan hingga analisis data secara menyeluruh.

Sebagai bagian dari proses analisis data, penelitian ini menggunakan berbagai jenis analisis statistik untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan retensi talenta. Tabel 5 memberikan gambaran mendalam mengenai jenis-jenis analisis yang diterapkan, tujuan penggunaannya, serta software yang

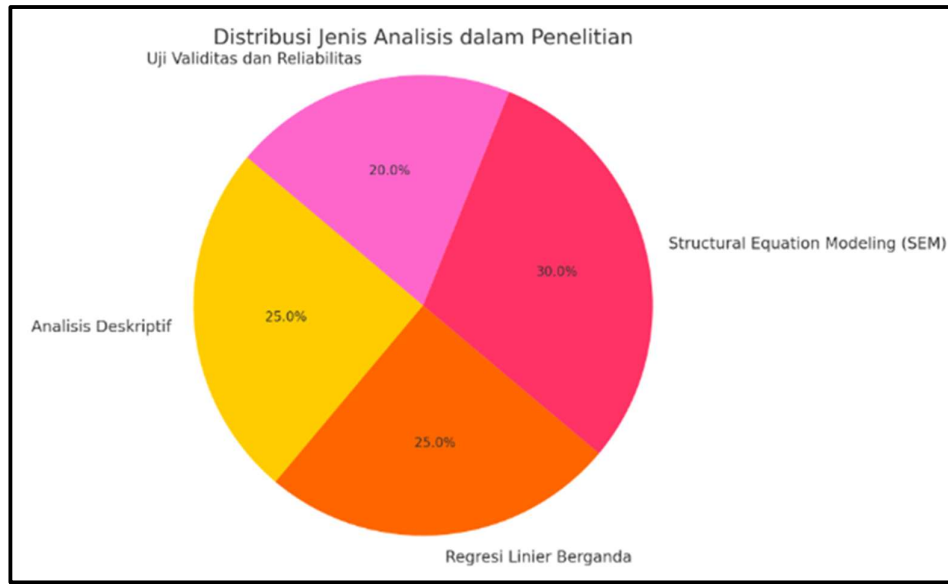
digunakan untuk masing-masing analisis. Setiap metode analisis, mulai dari analisis deskriptif hingga *structural equation modeling* (SEM), bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas dan mendalam mengenai data yang dikumpulkan. Tabel ini juga menjelaskan output yang dihasilkan dari masing-masing teknik analisis, yang nantinya akan digunakan untuk menarik kesimpulan yang relevan dalam konteks penelitian ini.

Tabel 5. Jenis Analisis dan Tujuan Penggunaan dalam Penelitian[5]

Jenis Analisis	Deskripsi	Tujuan Penggunaan	Software yang Digunakan	Output yang Dihasilkan
Analisis Deskriptif	Menggambarkan karakteristik dasar dari sampel seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman kerja.	Memberikan gambaran umum konteks data; memastikan data representatif.	SPSS	Statistik deskriptif: rata-rata, persentase, distribusi frekuensi
Regresi Linier Berganda	Menganalisis pengaruh langsung variabel independen (kepemimpinan inklusif) terhadap variabel dependen (retensi talenta).	Mengidentifikasi sejauh mana kepemimpinan inklusif berpengaruh secara langsung terhadap retensi talenta.	SPSS	Koefisien regresi, nilai signifikansi (p-value), R-squared
Structural Equation Modeling (SEM)	Teknik statistik multivariat untuk menganalisis hubungan simultan antar beberapa variabel, termasuk model mediasi.	Menguji peran mediasi (psychological safety, trust, engagement) dalam hubungan antara variabel utama.	SmartPLS	Model jalur (path analysis), nilai loading, AVE, R-squared, pengujian hubungan tidak langsung
Uji Validitas dan Reliabilitas	Mengukur sejauh mana instrumen dan model mampu mengukur konstruk secara konsisten dan akurat.	Memastikan instrumen kuesioner dan model SEM dapat dipercaya dan sah.	SPSS, SmartPLS	Cronbach's Alpha, Composite Reliability, Average Variance Extracted (AVE)

Setelah pengumpulan data, penelitian ini menggunakan berbagai jenis analisis statistik yang dijelaskan dalam tabel 5 untuk menguji hubungan antara kepemimpinan inklusif dan retensi talenta. Setiap jenis analisis, mulai dari analisis deskriptif hingga *structural equation modeling* (SEM), berfokus pada pemahaman data secara mendalam dan mengeksplorasi pengaruh variabel-variabel yang diteliti. Tabel ini juga merinci *software* yang digunakan, seperti SPSS dan *SmartPLS*, serta output yang dihasilkan dari masing-masing teknik analisis, yang akan digunakan untuk menarik kesimpulan yang valid dan relevan dalam konteks penelitian ini.

Gambar 2 menyajikan visualisasi dalam bentuk diagram lingkaran yang menunjukkan distribusi jenis analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Masing-masing bagian menggambarkan proporsi relatif dari analisis deskriptif, regresi linier berganda, SEM, serta uji validitas dan reliabilitas, berdasarkan tingkat kompleksitas dan keluaran yang dihasilkan. Visualisasi ini membantu memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai kontribusi setiap jenis analisis dalam keseluruhan proses penelitian.



Gambar 2. Distribusi Proporsional Jenis Analisis dalam Penelitian[2]

Diagram lingkaran pada gambar 2 memperlihatkan proporsi penggunaan masing-masing jenis analisis dalam penelitian ini. Dari visualisasi tersebut, terlihat bahwa *structural equation modeling* (SEM) memiliki porsi terbesar, mencerminkan peran pentingnya dalam menguji hubungan kompleks antar variabel. Sementara itu, analisis deskriptif dan regresi linier berganda juga menempati proporsi signifikan karena berfungsi sebagai dasar dalam memahami data dan menguji pengaruh langsung. Uji validitas dan reliabilitas meskipun proporsinya lebih kecil, tetap menjadi bagian krusial dalam menjamin kualitas instrumen penelitian.

Tabel 6 berikut ini merinci berbagai jenis uji validitas dan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini untuk memastikan kualitas dan keandalan instrumen penelitian. Setiap uji, mulai dari validitas konten hingga reliabilitas internal, dijelaskan dengan tujuan yang jelas, alat atau perangkat lunak yang digunakan, serta kriteria keberterimaan yang harus dipenuhi agar instrumen dapat diterima sebagai alat ukur yang sah dan akurat. Uji validitas konten dilakukan untuk memastikan bahwa item kuesioner relevan dengan konstruk teoritis yang diukur, sementara uji validitas konstruk, konvergen, dan diskriminan berfokus pada pengujian struktur dan hubungan antar konstruk dalam model. Selain itu, reliabilitas diuji untuk memastikan konsistensi dan stabilitas pengukuran, dengan menggunakan alat seperti SPSS dan SmartPLS. Dengan merujuk pada tabel ini, pembaca dapat memahami dengan lebih mendalam proses pengujian yang diterapkan untuk mencapai instrumen yang valid dan reliabel dalam penelitian ini.

Tabel 6. Prosedur Pengujian Validitas dan Reliabilitas Beserta Kriteria Evaluasi[6]

Jenis Uji	Deskripsi	Tujuan	Alat/Software yang Digunakan	Kriteria Keberterimaan
Validitas Konten	Evaluasi kecocokan item kuesioner dengan konstruk teoritis melalui pendapat para ahli.	Memastikan item kuesioner mencerminkan konsep yang diteliti secara menyeluruh.	Panel ahli (pakar bidang)	Semua item disetujui dan dinilai relevan oleh minimal dua ahli
Validitas Konstruk (EFA)	Analisis faktor eksploratori untuk melihat apakah item berkumpul sesuai dengan konstruk yang seharusnya diukur.	Mengidentifikasi struktur faktor dan memastikan keterwakilan konstruk.	SPSS	Factor loading $\geq 0.50$ ; KMO $\geq 0.6$ ; Bartlett's test signifikan ( $p < 0.05$ )

Validitas Konvergen	Mengukur seberapa baik indikator-indikator dari suatu konstruk saling berkorelasi.	Memastikan konsistensi internal indikator dalam satu konstruk.	SmartPLS	Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0.50$
Validitas Diskriminan	Menguji apakah konstruk yang berbeda benar-benar membedakan diri satu sama lain.	Menjamin bahwa masing-masing konstruk unik dan tidak tumpang tindih.	SmartPLS	Fornell-Larcker Criterion; nilai AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk
Reliabilitas Internal	Pengujian konsistensi antar item dalam satu konstruk menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.	Memastikan instrumen mengukur secara konsisten.	SPSS, SmartPLS	Cronbach's Alpha $\geq 0.70$ ; Composite Reliability $\geq 0.70$

Tabel 6 memberikan gambaran menyeluruh tentang prosedur pengujian validitas dan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini. Setiap jenis uji memiliki perannya masing-masing dalam memastikan bahwa instrumen yang digunakan tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga mampu mengukur konstruk dengan akurat dan konsisten. Validitas konten memastikan keterkaitan item dengan teori melalui telaah ahli, sedangkan validitas konstruk, konvergen, dan diskriminan menguji keterkaitan dan perbedaan antar indikator dan konstruk dalam model. Di sisi lain, reliabilitas internal menguji kestabilan dan konsistensi alat ukur melalui perhitungan statistik. Hasil dari pengujian ini menjadi landasan penting sebelum data digunakan lebih lanjut dalam analisis utama, guna menjamin keabsahan temuan yang dihasilkan dalam penelitian.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi talenta dalam konteks kerja jarak jauh. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pemimpin yang memberikan ruang partisipasi, menghargai perbedaan, serta menciptakan rasa aman psikologis mampu membangun iklim kerja yang mendukung loyalitas karyawan, meskipun dalam interaksi yang terbatas secara fisik. Selain pengaruh langsung, ditemukan pula bahwa *psychological safety*, *trust*, dan *employee engagement* berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan inklusif dan retensi, sejalan dengan model mediasi yang diajukan dalam kerangka penelitian ini. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Wibisana, 2025), yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif mendorong iklim psikologis yang aman dan mendukung keterlibatan karyawan.

Studi ini juga memperluas temuan tersebut dengan mengaplikasikannya dalam konteks kerja jarak jauh lintas negara, yang sebelumnya masih minim dieksplorasi. Penelitian ini juga memberikan kontra-argumen terhadap pandangan (Commons, 2025), yang menekankan bahwa dalam konteks virtual, faktor retensi lebih banyak dipengaruhi oleh insentif eksternal. Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bahwa faktor relasional internal memiliki kontribusi lebih besar terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan. Meskipun memberikan kontribusi teoritis dan praktis, studi ini memiliki beberapa keterbatasan (Fita, 2017). Metode survei cross-sectional tidak memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika retensi dari waktu ke waktu. Selain itu, aspek kontekstual seperti budaya organisasi, kebijakan fleksibilitas kerja, dan faktor kebijakan ketenagakerjaan antar negara belum digali lebih dalam (Ummah, 2019).

Hal ini membuka peluang untuk mengajukan pertanyaan lanjutan terkait seberapa besar peran konteks dalam memoderasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan retensi. Ke depan, pengembangan penelitian dapat diarahkan pada pendekatan longitudinal untuk menangkap perubahan perilaku karyawan secara dinamis (Bondoc, 2025). Integrasi pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam juga akan berguna untuk memahami nuansa budaya kerja dan praktik kepemimpinan inklusif yang kontekstual di masing-masing negara atau sektor industry (Yookyung Ko et al., 2025).

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi talenta, bahkan dalam konteks kerja jarak jauh yang kompleks. Efek mediasi melalui psychological safety, kepercayaan, dan keterlibatan menunjukkan bahwa loyalitas karyawan dibentuk tidak hanya oleh faktor struktural, tetapi juga oleh kualitas hubungan antar individu di lingkungan kerja virtual. Dengan demikian, temuan ini memberi kontribusi penting dalam pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengelolaan tenaga kerja jarak jauh yang semakin berkembang di era digital. Kepemimpinan yang berfokus pada inklusivitas, empati, dan kolaborasi terbukti menjadi strategi efektif dalam mempertahankan karyawan di tengah perubahan dinamika kerja global.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Apelehin, A. A., Imohiosen, C. E., Ajuluchukwu, P., Abutu, D. E., & Ann, C. (2021). *Transforming Organizational and Educational Cultures : Developing Global Leadership and Building Inclusive Workplaces Through Innovative HR and Educational Practices Received : 05-12-2024 Accepted : 03-01-2025 Page No : 1841-1850*. 1841–1850.
- Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F. C. P., & Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(3), 1–20. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.2998>
- Bondoc, M. T. T. (2025). *The Influence of Servant and Transformational Leadership toward Organization Commitment*. 12(2), 6–17.
- Caputo, A. (2024). *Leadership in Face to Face and Virtual Teams : A Systematic Literature Review on*. 27.
- Catherine Ezeafulukwe, Somtochukwu Cynthia Onyekwelu, Njideka Phina Onyekwelu, Chinedu Ugochukwu Ike, Binaebi Gloria Bello, & Onyeka Franca Asuzu. (2024). Best practices in human resources for inclusive employment: An in-depth review. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1286–1293. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0215>
- College, B. L. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- Commons, L. C. (2025). *Peran Guru dalam Menumbuhkan Keterampilan Berpikir Kritis pada Pembelajaran IPAS*. 6(1), 128–142. <https://doi.org/10.37985/murhum.v6i1.1088>
- Dagar, R., & Sisodia, S. (2023). Navigating Crises: Leadership’s Role in Fostering Employee Wellbeing and Resilience. *The Seybold Report*, 18(06), 721–738. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/N5HPM>
- Fita, E. D. (2017). Hubungan Konflik Peran Ganda Dengan Stres Kerja Terhadap Perawat Wanita. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 5(2), 273–278. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v5i2.4374>
- Guo, Y. (2024). Investigating the impact of culture dimensions on Chinese citizens’ continuous use of e-government websites: A cultural model-based study. *Acta Psychologica*, 244(December 2023), 104196. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104196>
- Ilyas, U., Sohail, A., & Ashraf, A. (2024). The Influence Of Inclusive Leadership On Employee Work Engagement: Examining The Mediating Path Of Job Satisfaction. *Migration Letters*, 21(S7), 1746–1758. <https://doi.org/10.59670/ml.v21is7.9190>
- Kucharska, W., & Erickson, G. S. (2023). Tacit knowledge acquisition & sharing, and its influence on innovations: A Polish/US cross-country study. *International Journal of Information Management*, 71(August 2020), 102647. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102647>
- Kuzmanov, I. (2025). *Strategic Need For Talent : Neurodiversity And The Future Of Leadership*. February. <https://doi.org/10.1729/Journal.43722>
- Lee, P. C., Xu, S. (Tracy), & Yang, W. (2021). Is career adaptability a double-edged sword? Work social support and career adaptability impact turnover intentions during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94(October 2020), 102875.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102875>

- Liu, Z. (2024). A Review and Prospect of Research on Inclusive Leadership. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 58(1), 64–74. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/58/20241712>
- Pham, N. T., Thuy, V. T. N., Tuan, T. H., Nguyen, Q. H., & Vi, L. C. (2024). Improving the workforce's competitive advantage in the remote work: A moderated-mediation analysis of perceived organizational support, employee retention, and transformational leadership. *Journal of Competitiveness*, 16(3), 137–155. <https://doi.org/10.7441/joc.2024.03.07>
- Sanchez, R. D. (2023). *International Journal of Open-Access, Interdisciplinary & New Educational Discoveries of ETCOR Educational Research Center (iJOINED ETCOR) Utilization of the Daily Lesson Logs: An Evaluation Employing the CIPP Model*. 199–215.
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Huerta, J. G., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Ummah, M. S. (2019). Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Produktivitas Kerja. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Usman, A., & Hanif, M. Z. (2025). *Fostering Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through Inclusive Leadership : A Serial Mediation Model of Psychological Safety and FOSTERING CHALLENGE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH INCLUSIVE LEADERSHIP : A SERIAL M. January*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14737238>
- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Wibisana, D. (2025). *Employee Engagement Dengan Psychological Safety Climate Sebagai Pemediiasi JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA ( Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi )*. 9(1), 1352–1367.
- Yang, R., & Zhen, F. (2024). Smart City Development Models: A cross-cultural regional analysis from theory to practice. *Research in Globalization*, 8(March), 100221. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100221>
- Yookyung Ko, Kyeongjae, P., Jung, S., Sosrohadi, S., & Andini, C. (2025). *International Journal of Current Science Research and Review Revisiting EPS TOPIK : Addressing Linguistic and Cultural Challenges for Migrant Workers in South Korea Corresponding Author : Yookyung Ko. March*. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i2-40>