

## PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERILAKU INOVATIF KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Rizki Ramadhan<sup>1</sup>, Fitri Wulandari<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

Email: rizki11ramadhan02@gmail.com<sup>1</sup>, fitri.wulandari@staff.uimsaid.ac.id<sup>2\*</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan dengan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi di industri tekstil yang menghadapi tekanan dari impor. Kepemimpinan inklusif dianggap menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan, inovasi, dan produktivitas. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik *quota sampling*, Penelitian ini menggunakan *quota sampling* dengan jumlah sampel 100 responden dari karyawan produksi perusahaan. Data dianalisis dengan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik langsung maupun melalui perilaku inovatif. Kepemimpinan inklusif juga meningkatkan perilaku inovatif, yang penting untuk kreativitas, efisiensi, dan adaptasi terhadap perubahan industri. Analisis mediasi mengonfirmasi bahwa perilaku inovatif memperkuat hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja karyawan. Implikasi penelitian menekankan pentingnya kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan daya saing dan menciptakan budaya inovasi. Penelitian ini merekomendasikan eksplorasi lebih lanjut terhadap faktor kontekstual lain, seperti budaya organisasi dan dukungan manajemen, untuk memahami dinamika kepemimpinan inklusif di industri tekstil yang kompetitif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Inklusif, Kinerja Karyawan, Perilaku Inovatif

### ABSTRACT

*This study analyzes the effect of inclusive leadership on employee performance with innovative behavior as a mediating variable in the textile industry facing pressure from imports. Inclusive leadership is considered to create a work environment that supports engagement, innovation, and productivity. Using a quantitative approach and quota sampling technique, this study used quota sampling with a sample size of 100 respondents from the company's production employees. Data were analyzed using the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results show that inclusive leadership has a positive and significant effect on employee performance, both directly and through innovative behavior. Inclusive leadership also increases innovative behavior, which is important for creativity, efficiency, and adaptation to industry changes. Mediation analysis confirms that innovative behavior strengthens the relationship between inclusive leadership and employee performance. The implications of the study emphasize the importance of inclusive leadership in increasing competitiveness and creating a culture of innovation. This study recommends further exploration of other contextual factors, such as organizational culture and management support, to understand the dynamics of inclusive leadership in the competitive textile industry.*

*Keywords:* Inclusive Leadership, Employee Performance, Innovative Behavior

### PENDAHULUAN

Elemen yang mampu menjadi kunci penting dalam perusahaan ialah SDM, terutama dalam konteks kepemimpinan yang efektif. Berbagai latar belakang, seperti pendidikan, usia, serta gender membuat peran pemimpin menjadi sangat penting dalam mengelola keragaman ini untuk mencapai kesuksesan Perusahaan (Luš, 2022). Kepemimpinan merupakan perilaku yang memungkinkan seseorang untuk memotivasi

orang lain demi mencapai tujuan organisasi (Rosa & Koss, 2023). Keberhasilan pemimpin dalam memotivasi SDM sangat dipengaruhi oleh perhatian terhadap kebutuhan karyawan, yang berdampak pada semangat kerja serta kinerja mereka (Egitim, 2022).

Terdapat beragam gaya kepemimpinan yang salah satunya merupakan kepemimpinan inklusif. Kepemimpinan inklusif ialah keadaan dimana seorang pemimpin mampu menghargai talenta



dengan perspektif yang berbeda (Khattak et al., 2022). Riset sebelumnya menyatakan bahwa suatu pemimpin yang inklusif mempunyai sinyal positif terhadap keterlibatan kerja dan kinerja karyawan, serta mampu meningkatkan budaya organisasi, hubungan interpersonal, dan kompetensi pegawai (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021). Penelitian lain menunjukkan adanya hubungan yang positif pada kepemimpinan inklusif terhadap budaya organisasi pendatang baru, hubungan interpersonal, sosialisasi ke dalam politik organisasi dan dapat meningkatkan kompetensi kerja pegawai (Dai & Fang, 2023).

Perlakuan adil kepada semua karyawan, dengan memberikan peluang, sumber daya, dan dukungan yang sama, merupakan inti dari kesetaraan. Ini berarti menerapkan aturan yang melarang diskriminasi berdasarkan latar belakang apa pun, sehingga setiap orang memiliki kesempatan yang sama (Farid et al., 2024). Inklusi bergerak lebih jauh, yaitu dengan menciptakan suasana yang membuat setiap individu merasa diterima dan dilibatkan, terlepas dari perbedaan mereka. Lingkungan yang inklusif menghargai berbagai sudut pandang dan mendorong karyawan untuk berbagi ide dan pengalaman. Praktik manajemen SDM yang inklusif mencakup perekrutan yang beragam, program bimbingan, dan kelompok dukungan bagi karyawan dari kelompok yang kurang terwakili. Keberagaman latar belakang, pengalaman, dan pandangan karyawan diakui sebagai pendorong inovasi dan kreativitas, yang membantu pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang lebih baik (Zahra & Gunawan, 2025).

Dalam pengelolaan SDM masa kini, pelatihan tentang keberagaman, kesetaraan, dan inklusi DEI (*Diversity, Equity, and Inclusion*) menjadi prioritas. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang prasangka bawah sadar, memperkuat kemampuan beradaptasi dalam lingkungan budaya yang berbeda, dan memberikan keterampilan kepemimpinan untuk mengelola tim yang beragam. Manajemen SDM juga mencakup pengembangan dan penerapan kebijakan yang mendukung kesetaraan dan inklusi, seperti larangan diskriminasi, pengaturan kerja yang fleksibel, dan penyediaan fasilitas bagi penyandang disabilitas. Kebijakan ini harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitasnya. Pemantauan kemajuan dalam mencapai kesetaraan dan inklusi adalah hal yang sangat penting (Gerhard & M, 2024).

Dalam konteks industri, gaya kepemimpinan

seperti ini semakin penting adanya, mengingat tantangan yang dihadapi oleh sektor-sektor tertentu, termasuk sektor tekstil di Indonesia semakin beragam. Berbicara tentang perekonomian, data perkembangan ekonomi negara Indonesia pada triwulan pertama tahun 2024 tercatat pertumbuhan sebesar 5,11% (yoy) dan meningkat dibandingkan triwulan sebelumnya sebesar 5,04%. Pertumbuhan ini didorong oleh konsumsi domestik yang kuat serta proyek-proyek strategis nasional (Surjantoro, 2024). Namun, meskipun ekonomi tumbuh, sektor tekstil, terutama di Jawa Tengah, mengalami tekanan berat akibat meningkatnya impor produk tekstil di Indonesia (Difa, 2024).

Fenomena ini menuntut perusahaan tentunya untuk terus mencari cara-cara inovatif agar tetap bertahan. Perilaku inovatif karyawan yang melibatkan penciptaan, promosi, dan implementasi ide-ide baru menjadi kunci untuk menghadapi tantangan ini. Penelitian menunjukkan bahwa perilaku inovatif didorong oleh lingkungan kerja yang mendukung, dimana karyawan merasa didengar, dihargai, dan memiliki kebebasan untuk bereksperimen (Qi et al., 2019). Dalam hal ini, kepemimpinan inklusif memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan tersebut, mendorong karyawan untuk berinovasi dan memperbaiki proses kerja (Gupta et al., 2022). Pemimpin yang inklusif tidak hanya meningkatkan inovasi karyawan tetapi juga meningkatkan kinerja melalui pemberdayaan psikologis, yaitu memberikan rasa percaya diri dan otonomi kepada karyawan untuk mengambil risiko dan berkontribusi lebih dalam organisasi (Li & Tang, 2022). Hal ini sangat penting di tengah tantangan ekonomi saat ini, di mana perusahaan perlu lebih gesit dan inovatif untuk bersaing di pasar global (Fang et al., 2019).

Berbeda dengan studi-studi sebelumnya yang sebagian besar berfokus pada sektor jasa, pemerintahan, atau organisasi publik seperti penelitian yang dilakukan: Purnamaningtyas & Rahardja, (2021); Javed et al., (2018), penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menempatkan konteks industri tekstil yang saat ini sedang menghadapi tekanan signifikan akibat kompetisi global dan membanjirnya produk impor. Penelitian ini juga memperkuat pemahaman tentang dinamika kepemimpinan inklusif dalam konteks organisasi padat karya yang menuntut efisiensi dan inovasi secara bersamaan. Selain itu, penelitian ini mengisi celah literatur dengan mengeksplorasi secara empiris bagaimana perilaku inovatif berperan sebagai



variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan, sebuah pendekatan yang belum banyak dibahas secara mendalam di ranah industri manufaktur di Indonesia. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memperkaya literatur kepemimpinan serta memberikan rekomendasi praktis yang kontekstual bagi perusahaan di sektor tekstil yang ingin bertahan dan berkembang dalam iklim persaingan yang ketat. Ringkasnya, kepemimpinan yang memiliki sifat inklusif hingga perilaku atas karyawan yang berinovatif memiliki peranan yang penting dalam kinerja hingga pengembangan perusahaan secara menyeluruh.

Dengan mengelola tim yang beragam dengan baik, pemimpin yang inklusif mampu memberikan kekuatan baru dalam meningkatkan citra secara internal dari perusahaan hingga menumbuhkan kepercayaan yang berkoherensi dalam tim yang beragam dengan menggabungkan kecerdasan hingga keberagaman dalam pelatihan kepemimpinan, sehingga tiap individu yang berada di perusahaan mampu meningkatkan manfaat yang beragam dengan sifat inklusif di dalam suatu organisasi. Mengingat banyaknya riset yang dilakukan pada bidang ini, maka penting untuk melakukan analisis secara menyeluruh pada literatur saat ini untuk membentuk lanskap intelektual hingga menemukan kontribusi yang signifikan dengan melihat perkembangan tren yang ada (Wang et al., 2021). Oleh dari itu, fokus pada riset kali ini adalah bagaimana sebuah kepemimpinan inklusif memiliki kontribusi pada kinerja maupun perilaku inovatif dari seorang karyawan. Riset ini akan memberikan gambaran dengan rinci mengenai bidang penelitian yang memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan secara inklusif, kinerja karyawan dan perilaku yang inovatif.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Social Exchange Theory (SET)

Merupakan teori yang menjelaskan bahwa hubungan antar individu atau antara atasan dan bawahan didasarkan pada prinsip pertukaran sosial, yaitu individu cenderung melakukan tindakan yang menguntungkan kedua belah pihak dan menghindari tindakan yang merugikan (Blau, 2019). Dalam konteks organisasi, teori ini menggambarkan bahwa ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan, penghargaan, dan perlakuan yang adil dari atasan, mereka akan membalasnya dengan sikap positif seperti perilaku inovatif dan peningkatan kinerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). Oleh karena itu, Social Exchange

Theory menjadi landasan yang relevan dalam memahami pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif dan kinerja karyawan.

### Kepemimpinan Inklusif

Inklusif Leadership merupakan tipe kepemimpinan yang menghargai dan mengikutsertakan berbagai latar belakang dan perspektif para anggotanya. Nembhard & Edmoson, (2006) pertama kali memberikan definisinya mengenai kepemimpinan yang inklusif dengan mengatakan bahwa pemimpin harus memiliki sebuah akses terbuka dan tersedia. Pemimpin yang menerima anggota apa adanya membuat mereka bisa memberikan kemampuan dan pandangan unik. Hal ini juga membuat anggota merasa memiliki dan lebih mampu berkontribusi dalam kepemimpinan (Qurrahtulain et al., 2022). Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan dimana seorang atasan menunjukkan keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan dalam interaksinya dengan karyawan (Carmeli et al., 2015). Kepemimpinan inklusif berfokus pada menciptakan lingkungan yang menghargai dan memberdayakan individu dari berbagai latar belakang, yang mana pemimpin yang memiliki gaya seperti ini akan menunjukkan empati, keterbukaan komunikasi hingga memiliki keinginan dalam memanfaatkan potensi yang luar biasa dari setiap anggota. Studi menunjukkan bahwa rasa aman, keterlibatan hingga kerja sama dalam tim karyawan akan lebih meningkat apabila memiliki kepemimpinan bersifat inklusif (Fu et al., 2022). Menurut Javed et al., (2018), (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021) Indikator

Kepemimpinan Inklusif sebagai berikut:

- a) Keterbukaan mengenai permasalahan.
- b) Keadilan dalam pemberian kesempatan.
- c) Kepedulian pemenuhan kebutuhan.
- d) Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.
- e) Menghargai keberagaman pegawai

### Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki tingkat kinerja tinggi dengan bekerja dengan baik cenderung akan menghasilkan output yang baik juga. Salah satu faktor yang memberikan penentuan atas keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah kinerja karyawan. Tanpa manajemen dan pengelolaan yang baik, peningkatan kinerja tidak akan mungkin terjadi, sehingga manajemen yang baik harus memungkinkan sebuah organisasi untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya (Lestary & Chaniago, 2018). Sedangkan Chairunnisah et al, (2021) dalam bukunya



menjelaskan beberapa teori kinerja karyawan menurut para ahli. Casio, (2022) mengatakan bahwa kinerja mampu terdefiniskan sebagai sebuah pencapaian dari karyawan yang sudah sesuai dengan tujuan maupun tanggung jawab mereka. Hal ini menekankan bahwa individu harus memiliki tujuan yang jelas guna mencapai hasil yang mereka peroleh dari fungsi pekerjaan maupun kegiatan yang mereka laksanakan dalam waktu tertentu. Definisi ini menekankan pada hasil yang mampu diukur dan dikhususkan terhadap aktivitas pekerjaan. Kinerja mencerminkan sejauh mana keberhasilan seseorang atau sebuah tim dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan dan mewujudkan target yang telah ditetapkan. Apabila tujuannya mampu dicapai dengan baik, maka kinerja tersebut dianggap sukses. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya sebuah pencapaian sebagai target dari keberhasilan. Menurut Silaen et al., (2021). Indikator Kinerja Karyawan sebagai berikut :

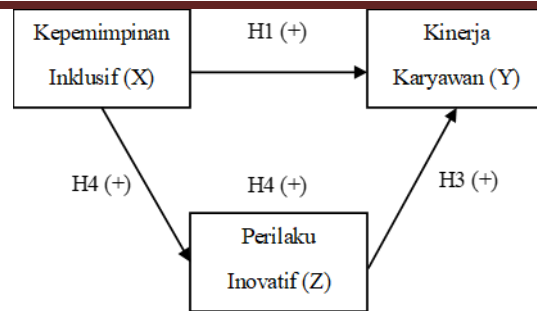
- a) Kuantitas Kerja.
- b) Kualitas Kerja.
- c) Pemanfaatan Waktu.
- d) Tingkat Kehadiran.
- e) Kerja Sama.

#### Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif karyawan merupakan sekumpulan Tindakan yang memiliki tujuan dalam menghasilkan suatu keuntungan. Ide ini mampu dibuat, dipasarkan hingga diterapkan sebagai sebuah proses, Teknik, produk maupun teknologi baru (Juan et al., 2022). Menghasilkan ide baru bukan satu-satunya hal pada perilaku inovatif, namun cakupan proses dalam menerapkan ide tersebut hingga menempatkan pada pekerjaannya sebagai seorang individu yang mengembangkan dan mengubah ide yang muncul darinya tersebut (Jaboob et al., 2023). Secara dasar, perilaku inovatif akan memberikan dorongan dalam memberikan perubahan melalui cara mereka bekerja dengan mengadopsi prosedur, dan teknik kerja yang baru (Khattak et al., 2022).

Perilaku Inovatif memiliki indicator sebagai berikut:

- a) Kesempatan Eksplorasi.
- b) Penyelesaian Tugas Secara Efektif.
- c) Menghasilkan Ide Yang Berguna.
- d) Implementasi Ide ke Dalam Pekerjaan.
- e) Regenerasi Ide Dalam Penyelesaian Masalah.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Fu et al., (2022) dalam penelitiannya mengatakan kepemimpinan inklusif adalah perubahan besar dari cara memimpin tradisional. Gaya kepemimpinan ini menekankan pentingnya menciptakan suasana di mana setiap orang, tanpa memandang latar belakang mereka, merasa dihormati, dihargai, dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Riset lain juga memberikan gambaran petunjuk bahwa kepemimpinan yang inklusif mampu memberikan peningkatan atas ketentraman psikologis, dengan adanya kontribusi pegawai dalam meningkatkan kebersamaan dalam pekerjaan di dalam tim untuk meningkatkan juga kinerja pada organisasi dengan menyeluruh. Pemimpin yang bersifat inklusif akan lebih mendorong ide baru dan karyawan akan melihatnya sebagai suatu cara dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi (Zheng et al., 2019). Kepemimpinan yang bersifat inklusif juga akan bergantung tentang bagaimana hubungan antar bawahannya juga.

#### H<sub>1</sub>: Adanya pengaruh signifikansi positif antara Kepemimpinan inklusif pada Kinerja Karyawan.

Salah satu cara dalam mendorong suatu tata kelola inovasi adalah perilaku yang inovatif. Dalam teori kreativitas pada organisasi, berbagai elemen internal seperti nilai-nilai budaya yang dianut, ketersediaan sumber daya yang memadai, sistem penghargaan yang diterapkan, serta bagaimana organisasi itu terstruktur, memiliki peran penting dalam membentuk suasana yang kondusif bagi munculnya ide-ide kreatif. Lingkungan yang kreatif ini kemudian akan mendorong perilaku inovatif dan menghasilkan berbagai inovasi (Karatepe et al., 2020). Perilaku inovatif muncul saat perubahan terencana dengan tujuan jelas. Ini melibatkan mencari ide baru, memberi dukungan, dan menerapkannya. Kepemimpinan inklusif, yang menghargai keunikan, mendorong perilaku inovatif karena membuat orang lebih terbuka dan mendukung kemajuan (Javed et al., 2018). Berdasarkan sifat

maupun kepemimpinan seperti ini, karyawan memiliki kecenderungan dalam berlaku kreatif. Sehingga, karyawan yang lebih berperilaku dengan kreatifitasnya akan lebih berani dalam menghadapi tantangan dan melampaui targetnya (Rohmah et al., 2023).

**H<sub>2</sub>: Adanya pengaruh signifikansi positif antar Kepemimpinan inklusif pada Perilaku Inovatif**

Berperilaku inovatif mampu memberikan performa karyawan dalam melakukan penelitian terhadap ide yang baru seraya mereka melakukan tugas mereka dalam meningkatkan kinerja pekerjaannya (Bannay et al., 2020). Ketika karyawan percaya bahwa perilaku mereka yang berinovatif mampu meningkatkan kinerja maupun efisiensi untuk posisi atau unit kerja mereka, maka hasil kerja yang dihasilkan pun akan positif (Ye et al., 2019). Keterkaitan antar perilaku yang berinovatif dengan kinerja pegawai memiliki petunjuk bahwa perilaku inovatif mampu mempengaruhi kinerja yang dihasilkan, sehingga mengembangkan pola kerja dan pemikiran juga penting selain meningkatkan potensi yang mereka miliki dalam pekerjaan. Proses kerja menjadi lebih mudah dengan perilaku yang berinovatif (Zuhaena & Harsuti, 2021).

**H<sub>3</sub>: Adanya pengaruh signifikansi positif antar Perilaku Inovatif pada Kinerja Karyawan.**

Guna mengetahui apa yang diharapkan dan mampu menerima interaksi dalam suatu organisasi, karyawan akan memiliki kepekaan terhadap perilaku pemimpinnya dalam memeriksakan tindakan yang mereka lakukan. Pemimpin dengan inklusif memberikan pengaruh persepsi pada pekerjaannya dengan dukungan organisasi sehingga mampu meningkatkan sebuah motivasi hingga kreatifitas mereka yang menjadi elemen penting inovasi (Zafar et al., 2024). Wang et al., (2021) memberikan pernyataannya bahwa: "kepemimpinan mampu memberikan pengaruh perilaku inovatif melalui bagaimana karyawan melihat dukungan untuk bersifat inovatif. Karyawan yang mendapatkan dukungan dari pemimpin mereka dan organisasi mereka akan bertindak secara sukarela dalam meningkatkan kemampuan hingga kesadaran mereka untuk lebih berinovatif". Dalam suatu organisasi, motivasi dari seorang pemimpin pada karyawan diperlukan dalam melakukan peningkatan kemampuan untuk lebih kreatif di masa yang akan datang Qasim et al., (2023).

**H<sub>4</sub>: Perilaku Inovatif mampu memediasi interaksi antar Kepemimpinan Inklusif dengan Kinerja**

## Karyawan

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif sendiri merupakan jenis penelitian yang berfokus pada pengujian teori-teori yang ada melalui analisis sistematis terhadap hubungan antara berbagai variabel yang dapat diukur secara numerik (Sugiyono, 2017). Terdapat 3 variabel di dalam penelitian ini, yaitu variabel dependen berupa Kinerja Karyawan (Y), variabel independen berupa Kepemimpinan Inklusif (X) dan variabel intervening berupa Perilaku Inovatif Karyawan. Variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert. Skala ini memberikan nilai numerik pada setiap pilihan jawaban, mulai dari 5 yang berarti "Sangat Setuju", 4 untuk "Setuju", 3 untuk "Netral", 2 untuk "Tidak Setuju", hingga 1 untuk "Sangat Tidak Setuju".

Populasi merupakan keseluruhan kelompok atau subjek yang memiliki ciri-ciri khusus yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti, dan dari hasil penelitian tersebut, kesimpulan akan ditarik yang berlaku untuk seluruh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Karyawan PT. *Innagroup Textile Manufacture* yang berada di Kabupaten Klaten Jawa Tengah yang berjumlah kurang lebih 500 karyawan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *quota sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel non-probabilitas dengan menetapkan jumlah (kuota) tertentu dari populasi yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan kuota sebanyak 100 responden yang diambil dari karyawan produksi perusahaan. Pemilihan responden dilakukan hingga jumlah kuota terpenuhi, tanpa mempertimbangkan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi. Jumlah sampel ini juga sesuai dengan batas minimum yang diperlukan untuk pengolahan data menggunakan metode *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS) (Ringle et al., 2016). Tahapan analisis yang dilakukan meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji model struktural (*inner model*), serta uji signifikansi

Untuk menganalisis data dan menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan beberapa metode. Pertama, kualitas data diuji melalui uji validitas (*convergent & discriminant*) untuk memastikan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur, serta uji reliabilitas komposit (CR) dan *Cronbach's Alpha* untuk

memastikan jawaban responden konsisten. Kedua, uji model struktural digunakan untuk melihat hubungan sebab-akibat antara variabel bebas dan terikat dalam model penelitian, serta untuk mengetahui seberapa besar variabel bebas

memengaruhi variabel terikat (melalui koefisien determinasi atau R<sup>2</sup>). Terakhir, uji signifikansi dengan *bootstrapping* pada SEM-PLS dilakukan untuk menguji hipotesis dan menentukan apakah pengaruh antar variabel signifikan secara statistik

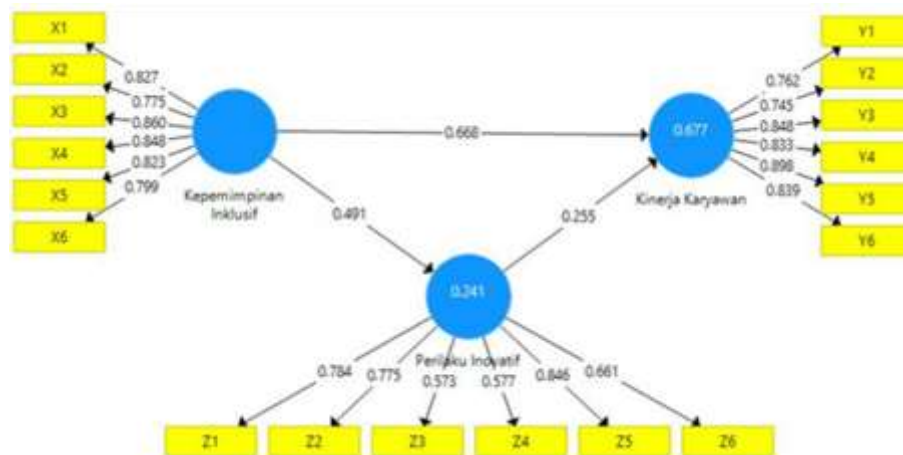
**Table 1. Karakteristik Responden**

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki – laki	75	75
	Perempuan	25	25
Usia	17 - 24 Tahun	60	60
	25 - 34 Tahun	25	25
	35 - 49 Tahun	15	15
	50 - 64 Tahun	0	
Latar Belakang Pendidikan	> 65 Tahun	0	
	SMA/SLTA/Sederajat	94	94
	D1	2	2
	S1	4	4
Masa Kerja	S2		
	0 < 1 Tahun	37	37
	1 - 2 Tahun	30	30
	> 2 Tahun	33	33

Sumber: Data diolah, 2025

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki 75 persen berusia muda, terutama dalam rentang 17–24 tahun 60 persen, dengan latar belakang pendidikan yang didominasi oleh SMA/SLTA/ sederajat 94 persen. Dari segi masa kerja, responden memiliki variasi pengalaman, dengan proporsi yang cukup merata antara masa

kerja kurang dari 1 tahun 37 persen, 1–2 tahun 30 persen, dan lebih dari 2 tahun 33 persen. Distribusi demografi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan tenaga kerja muda dengan pendidikan menengah dan pengalaman kerja yang beragam



**Gambar 2. Output Outer Model Partial Least square**

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil dari perhitungan memberikan petunjuk bahwa nilai *outer loadings* pada semua indikator dalam variable kepemimpinan inklusif, perilaku inovatif, inklusif hingga kinerja karyawan memiliki nilai diatas batas 0,05 dengan nilai AVE

yang sudah diatas standar tersebut menunjukkan bahwa nilai korelasi antar suatu konstruk dengan indikator dalam variable pengukurannya suda lebih besar dengan indikator lain juga.

**Table 2. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
----------	------------------	-------	-----------------------	-----



Kepemimpinan Inklusif	0,904	0,908	0,926	0,676
Kinerja Karyawan	0,903	0,911	0,926	0,676
Perilaku Inovatif	0,806	0,847	0,857	0,505

Sumber: Data diolah, 2025

Nilai *Cronbach's Alpha* sudah berada diatas 0,06 dengan semua nilai *Composite reliability* diatas 0,70. Maka mampu disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam riset disimpulkan reliabel.

**Analisis Inner Model**

Analisis ini dikenal bermodelkan structural yang dilakukan guna mengetahui nilai *R-square*, nilai signifikannya pada model penelitian hingga bagaimana keterkaitan antar Variable Penelitian model ini yang dilakukan dengan PLS mampu dimulai dengan menghitung *R-Square* pada tiap variabel endogen, yang kemudian akan diinterpretasikan pada regresi penelitian, guna diketahui sebagaimana besar signifikan pengaruhnya

**Table 3. R-Square**

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan	0,677
Perilaku Inovatif	0,241

Sumber: Data diolah, 2025

Kepemimpinan Inklusif memiliki pengaruh sebesar 67,7% pada variabel kinerja karyawan, yang mana sisanya mampu diukur melalui variabel yang tidak diujikan dalam penelitian ini untuk diketahui pengaruhnya. Variabel Inovatif mampu dipengaruhi sebesar 24,1% oleh variabel kepemimpinan inklusif juga variabel lain yang tidak ada dalam riset ini. Nilai *Q-Square* pada riset ini memiliki nilai sebesar 0,450 yang mana lebih tinggi dari nilai 0 yang memberikan petunjuk bahwa model penelitian telah memiliki nilai *predictive relevance* yang baik.

**Hasil Uji Hipotesis**

*Bootstrapping* digunakan guna menyelidiki tingkatan signifikan atas pengaruh variabel eksogen dengan endogennya, hasil dari pengujian ini mampu dilihat dari nilai *T statistic* dan nilai *P Values*, yang mana hasil perhitungan koefisien jalur mampu didapat dari alat ukur *SmartPLS* dengan hasil sebagai berikut

**Table 4. Path coefficients**

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	T Statistics	P Values
KI ->KK	0,668	0,670	0,065	10,261	0,000
KI -> PI	0,491	0,502	0,076	6,425	0,000
PI -> KK	0,255	0,253	0,077	3,314	0,001

Sumber: Data diolah, 2025

Dengan melihat nilai awal sampel, nilai *t-statistic* nilainya > 1,98 dengan nilai *P-Values* < 0,05, maka tabel diatas mampu digunakan dalam memberikan penentuan apakah hasil rise ini

memiliki pengaruh positif maupun negatif, dan bagaimana signifikansinya. Selain itu, hasil ini mampu diterapkan dalam mengevaluasi hipotesis dalam riset ini, yaitu:

**Table 5. Pengujian Hipotesis**

No	Hipotesis	Keterangan
1	H1: Kepemimpinan Inklusif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Diterima
2	H2: Kepemimpinan Inklusif berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Inovatif.	Diterima
3	H3: Perilaku Inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Diterima
4	H4: Perilaku Inovatif mampu memediasi interaksi antar Kepemimpinan Inklusif dengan Kinerja Karyawan.	Diterima

Sumber: Data diolah, 2025

**Hasil Uji Intervening**

Pengujian ini dilakukan guna memberikan petunjuk bahwa variabel Perilaku Inovatif mampu berfungsi sebagai variabel intervensi untuk variabel kepemimpinan Inklusif dan variabel Kinerja Karyawan.

Dalam riset ini digunakan *bootstrapping* dalam melakukan uji intervensi pada alat ukur *SmartPLS* 3.0. nilai *t-statistic* dan *P Values* pada bagian *Specific Indirect Effect*, yang mana pada riset ini didapati hasil, yaitu:

**Table 6. Specific Indirect Effects**

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	T Statistics	P Values
KI -> PI -> KK	0,125	0,125	0,038	3,286	0,001

Sumber: Data diolah, 2025



Tabel tersebut memberikan petunjuk bahwa variabel perilaku inovatif mampu menjadi variabel intervening dalam pengaruh tidak langsung dari variabel kinerja karyawan dan variabel kepemimpinan inklusif. Nilai *t-statistic* sebesar 3,286 lebih tinggi dari nilai *t-tabel* yaitu 1,98, dan nilai *P-Values* sebesar 0,001 yang memberikan hasil bahwa Tingkat signifikansinya sudah baik, yaitu lebih rendah dari 0,05.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku inovatif. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Delamater, 2006), yang menyatakan bahwa hubungan sosial antara atasan dan bawahan didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberdayakan oleh pemimpinnya, mereka akan merespons dengan meningkatkan kontribusi terhadap organisasi, termasuk melalui peningkatan kinerja dan inovasi. Secara langsung, kepemimpinan inklusif terbukti meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini selaras dengan studi Carmeli et al., (2015) yang menemukan bahwa keterbukaan dan penghargaan terhadap keberagaman dapat meningkatkan rasa aman psikologis, yang pada akhirnya memperkuat motivasi kerja dan hasil kinerja. Dalam kerangka *SET*, penghargaan non-material seperti kepercayaan dan perhatian dari pemimpin akan dibalas karyawan dengan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, kepemimpinan inklusif juga terbukti mendorong perilaku inovatif. Lingkungan kerja yang inklusif menciptakan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan ide, bereksperimen, dan berinovasi tanpa rasa takut akan diskriminasi atau kegagalan. Sejalan dengan temuan (Gupta et al., 2022), inklusivitas dari pemimpin menciptakan kondisi psikologis yang mendukung eksplorasi ide baru. Ini menguatkan *SET* yang menyatakan bahwa pemberdayaan akan memicu respon positif berupa peningkatan partisipasi dan kreativitas karyawan.

Perilaku inovatif sendiri juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang berani menciptakan dan menerapkan ide baru cenderung lebih adaptif dalam menghadapi tantangan kerja, yang berdampak positif pada produktivitas. Hal ini didukung oleh studi (Ye et al., 2019) yang menemukan bahwa inovasi berkorelasi dengan

efisiensi dan efektivitas kerja.

Mediasi perilaku inovatif memperkuat pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan inklusif tidak hanya memberi dampak secara langsung, tetapi juga menciptakan kondisi yang memungkinkan munculnya perilaku inovatif yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Temuan ini mempertegas posisi *SET* sebagai kerangka konseptual yang relevan, karena mekanisme pertukaran yang terjadi dalam kepemimpinan yang inklusif mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inovatif dan produktif.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan inklusif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui perilaku inovatif sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu mendorong perilaku inovatif karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan kreativitas, efisiensi kerja, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan dilibatkan oleh atasan, mereka akan membalas dengan perilaku positif seperti berinovasi dan bekerja lebih baik. Perilaku inovatif juga memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja karyawan, karena inovasi membantu karyawan menemukan cara baru dalam menyelesaikan tugas, meningkatkan produktivitas, serta beradaptasi dengan dinamika pasar yang kompetitif. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan serta membangun budaya inovasi yang esensial bagi daya saing industri tekstil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bannay, D. F., Hadi, M. J., & Amanah, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 479–491. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.39](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.39)
- Blau, P. M. (2019). Exchange and Power In Social Life. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/97>





- 80203792643
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2015). 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>
- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori sumber daya manusia. Dalam *kinerja karyawan* (hlm.29-42). Penerbit Whidina Bakti Persada Bandung
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dai, X., & Fang, Y. (2023). Does inclusive leadership affect the organizational socialization of newcomers from diverse backgrounds? The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 14(April), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1138101>
- Delamater, J. (2006). Chapter 18, *Handbook of Social Psychology*. *Handbook of Social Psychology*, June, 571. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0>
- Difa, A. R. N. (2024). 5 Fakta Pabrik Tekstil Bertumbuhan. *Bisnis.Com*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20240618/257/1774890/5-fakta-pabrik-tekstil-bertumbuhan-penyebab-tutup-hingga-phk-massal>
- Egitim, S. (2022). Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. *Social Sciences and Humanities Open*, 5(1), 100242. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100242>
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Farid, R., Chow, D. V., Kepemimpinan, G., & Organisasi, K. P. (2024). Peranan organization change readiness dan gaya kepemimpinan. 6(3), 663–675.
- Fu, Q., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., Samad, S., & Comite, U. (2022). An inclusive leadership framework to foster employee creativity in the healthcare sector: the role of psychological safety and polychronicity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4519. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19084519>
- Frizi, F. R., & Jaelani, D. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Perangkat Desa Di Desa Cicangkanghilir, Kecamatan CipongkorKabupaten Bandung Barat. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 168-175
- Gerhard, G. M., & M, R. C. (2024). Pengimplementasian Kebijakan Keberagaman Dan Inklusi Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Pada Kinerja Organisasi. 14(1), 1–10.
- Gupta, S., Nawaz, N., Tripathi, A., Arif Chaudhry, S., & Agrawal, K. (2022). Impact of Inclusive Leadership on Innovation Performance During Coronavirus Disease 2019 Outbreak: Mediating Role of Employee Innovation Behavior and Moderating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13(August), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.811330>
- Jaboob, M., Mohsin, A., Ba, S., & Al-ansi, A. M. (2023). Social Sciences & Humanities Open Sustaining employees' creativity through the organizational justice: The mediating role of leadership styles. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100693>
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2018). Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Examination of LMX Perspective in Small Capitalized Textile Firms. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 152(8), 594–612. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1489767>
- Juan, R., Wang, H., Chen, X., Wang, H., & Xie, M. (2022). Employee innovative behavior



- and workplace wellbeing : Leader support for innovation and coworker ostracism as mediators. November, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014195>
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2497–2517. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0219>
- Khattak, S. R., Zada, M., Nouman, M., Ur Rahman, S., Fayaz, M., Ullah, R., Salazar-Sepúlveda, G., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Investigating Inclusive Leadership and Pro-Social Rule Breaking in Hospitality Industry: Important Role of Psychological Safety and Leadership Identification. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph19148291>
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 94–103. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i2.937>
- Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>
- Luš, Z. (2022). Behavioral Sciences Attitudes and Involvement of Employees in the Process of Implementing Innovations and Changes in Companies. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs12060174>
- Nembhard, I. M., & Edmoson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Purnamaningtyas, S. D., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi JawaTengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Qasim, S., Hamid, A. B. B. A., Ya'akub, N. I., & Sawangchai, A. (2023). Nexuses between Inclusive Leadership style and Employee Innovative Behavior: Exploring Mediated Moderating Model in Service Sector. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 29(2), 200–222. <https://doi.org/10.46970/2023.29.2.10>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14(2), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Qurrahtulain, K., Bashir, T., Hussain, I., Ahmed, S., & Nisar, A. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance with the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2380. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pa.2380>
- Rejekiyah, S., & Kusumawati, Y. T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 361-376
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & View, F. (2016). Machine Translated by Google Sebuah Primer pada Struktur Kuadrat Terkecil Parsial Pemodelan Persamaan ( PLS-SEM ) EDISI KEDUA.
- Riyadi, S. (2022). Pengaruh Kompensasi Finansial , Gaya Kepemimpinan , dan Motivasi Kerja. <https://doi.org/https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.40-45>
- Rohmah, Z. N., Etikariena, A., & Salendu, A. (2023). Kepemimpinan Inklusif Dan Voice Behavior Pada Karyawan: Menguji Peran Budaya Inovatif. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 11(2), 172–187. <https://doi.org/10.30996/persona.v11i2.7837>
- Rosa, M., & Koss, R. (2023). Hiding practices in employee-user innovation. *Research*



- Policy, 52(4), 104728.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104728>
- Sidauruk, I. P., Parinduri, T., & Munthe, R. N. (2022). Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Mengajar Guru Di SMA SWASTA Teladan Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 4(1), 43–53.  
<https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.353>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., & Satriawan, D. G. (2021). Kinerja Karyawan.
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.
- Sugiyono, P. (2017). *Dr.(2017), Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Cetakan Ke-25. Bandung: CV Alfabeta.
- Surjantoro, D. (2024). Pertumbuhan Ekonomi Triwulan I 2024 Tetap Kuat di Tengah Perlambatan Ekonomi Global. *Kemenkeu*.  
<https://fiskal.kemenkeu.go.id/publikasi/siaran-pers-detil/571>
- Wang, H., Chen, M., & Li, X. (2021). Moderating Multiple Mediation Model of the Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666477>
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468–480.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>
- Zafar, S., Raziq, M. M., Igoe, J., Moazzam, M., & Ozturk, I. (2024). Inclusive leadership and innovative work behavior: roles of autonomous motivation and horizontal and vertical trust. *Current Psychology*, 43(14), 12680–12695.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-023-05386-3>
- Zahra, T. W., & Gunawan, A. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kesetaraan dan Inklusi di Tempat Kerja. 3(4), 1082–1089.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.57141/kompeten.v3i4.167>
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888–918.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>
- Zuhaena, F., & Harsuti, H. (2021). Keterlibatan Karyawan Dan Perilaku Inovatif: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 8(2), 66–72.  
<https://doi.org/10.32477/jrm.v8i2.293>
- Wati, A. K., & Dewi, M. P. (2025). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kemampuan Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gayatri Lintas Nusantara Kab. Tulungagung. *Jurnal Ekuilnomi*, 7(1), 129-138