



**PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
PERILAKU INOVATIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah)**

Septiana Dwi Purnamaningtyas, Edy Rahardja

tyasseptiana@students.undip.ac.id

**Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jl.
Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851**

ABSTRACT

Every institute has their target to gain and reach a high performance, and be able to indicate a decrease in performance. Therefore, institutes should focus on their communication between leaders and employees, in order to gain a high performance, they also should focus on their organizational culture to ensure that teamwork skills create a good collaboration. The purpose of this study tested the effect of Inclusive Leadership and Organizational Culture on job performance through Innovative Work Behavior as mediating. Based on job performance data Dinas Perindustrian and Perdagangan Provinsi Jawa Tengah's employees, there was a decrease in job performance in 2019. The phenomenon of decreasing performance is what underlies this research.

The data used in this study were primary and secondary data. The questionnaire was distributed to Dinas Perindustrian and Perdagangan Provinsi Jawa Tengah's employees, the returned and valid questionnaire results were 60 samples. Data collection was carried out by purposive sampling. Data processing using SEM-PLS method with the help of SmartPLS 3.0 software as a data analysis technique.

The results showed that (1) Inclusive Leadership has negative and insignificant effect to the Job Performance. (2) Organizational Culture has a positive and significant to the Job Performance. (3) Both Inclusive Leadership and Organizational Culture have a positive and significant to the Innovative Work Behavior. (5) Innovative Work Behavior has a positive and significant to the Job Performance.

PENDAHULUAN

Perkembangan yang terjadi dalam bidang ekonomi memiliki pengaruh terhadap sumber daya manusia yang menjadi faktor terbesar dalam peningkatan kinerja. Setiap instansi melaksanakan fungsi pelayanan publik secara optimal dan memiliki target yang harus dicapai untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja. Berdasarkan data pencapaian kinerja para pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Jawa Tengah mengalami peningkatan dari tahun 2017 dengan pencapaian 87,19% meningkat di tahun 2018 dengan pencapaian 88,64% peningkatan 2017-2018 sebesar 1,45%, namun pada tahun 2019 terjadilah penurunan yang awalnya sebesar 88,64% di tahun 2018 turun menjadi 82,70% di tahun 2019, penurunan yang sangat signifikan 2018-2019 sebesar 5,94%. Hasil menunjukkan terdapat penurunan pada pencapaian kinerja tahun 2019.

Peningkatan kinerja tentunya didorong oleh beberapa faktor, seperti kesadaran setiap pemimpin untuk memberikan dukungan kepada bawahannya berupa keikutsertaan pemimpin dalam membantu bawahannya serta mudah diakses untuk bawahannya, dengan begitu hubungan bawahan dengan pemimpin terjalin dengan baik.

Selain itu, budaya organisasi yang diterapkan untuk menciptakan lingkungan kerja harmonis dan mendorong kerja sama untuk peningkatan kinerja.

Kinerja memiliki hubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan adalah elemen penting dari "sistem" yang bekerja sama dengan individu dan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Pemimpin menilai, menghargai dan memberikan ruang bagi kehidupan spiritual, maka hasil kerja menjadi bermakna, pekerja juga akan terbuka dan menghargai ide-ide tersebut, sehingga lingkungan kerja akan menjadi tempat yang harmonis. (Wahyono, Prihandono, dan Wijayanto, 2020). Kepemimpinan inklusif, ini menunjukkan keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan dalam interaksi mereka dengan bawahannya (Ye Q, Wang D, Guo W, 2019). Sifat dari kepemimpinan inklusif ini, memiliki sikap yang terbuka dan fleksibel, sehingga dapat menerima berbagai pendapat dari segala pemikiran. (Rawat, Lyndon, dkk. 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif membantu menciptakan partisipasi dan keterlibatan pekerja dapat menuntun pada kinerja yang lebih tinggi.

Peningkatan kinerja dapat ditingkatkan melalui nilai-nilai budaya dalam organisasinya dengan sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan bagi organisasi tersebut, yang diterapkan dalam bekerja. (Weber, Sadri, dan Gentry 2018). Budaya organisasi memiliki pengaruh dalam menciptakan kinerja kerja. optimal, bahwa semakin positif praktik iklim organisasi, maka kinerja akan lebih baik. (Purwanto et al. 2020)

Kesesuaian antara kepemimpinan inklusif dan budaya organisasi dapat memberikan efek kesesuaian inovasi dari perilaku yang diterapkan dalam bekerja. Perilaku inovatif sangat penting dalam peningkatan kinerja (Kim dan Koo 2017). Budaya atau iklim organisasi merupakan salah satu peluang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku, yang diharapkan mampu menyesuaikan tantangan saat ini dan masa depan (Suprpti et al. 2020). Lingkungan organisasi atau budaya organisasi yang sukses secara signifikan dapat memprediksi perilaku inovatif di dalam organisasinya, karena perilaku inovatif sangat penting untuk peningkatan kinerja dan keberhasilan setiap organisasi (Eskiler et al. 2016). Karakteristik kepemimpinan inklusif yang fleksibel memberikan dorongan untuk melakukan perilaku inovatif (Nguyen et al. 2019).

Penelitian pada pegawai di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Jawa Tengah dilakukan karena memiliki permasalahan kinerja yang mengalami penurunan pada tahun 2019. Oleh karena itu, dilakukan penelitian ini untuk menemukan cara peningkatan kinerja melalui pengaruh kepemimpinan inklusif dan budaya organisasi dengan perilaku inovatif terhadap kinerja.

KERANGKA PEMIKIRAN DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan Inklusif adalah kebutuhan zaman ini (Javed, Guo, & Figgis, 2018) Kepemimpinan Inklusif awalnya diciptakan oleh Nembhard dan Edmondson, mereka mendefinisikan bahwa pemimpin inklusif memiliki tiga dasar karakteristik, yaitu terbuka, dapat diakses, dan tersedia. Kepemimpinan ini fokus pada menerima anggota apa adanya, memungkinkan mereka untuk menyumbangkan keunikan mereka kemampuan & perspektif dan menciptakan perasaan memiliki dan sebuah rasa pada kemampuan individu untuk berkontribusi (Qurrahtulain et al. 2020).

Pemimpin inklusif mewujudkan perilaku suportif terhadap ide-ide baru, bawahan menganggap itu sebagai dukungan organisasi untuk meningkatkan kinerja (Zheng et al. 2019). Keterampilan yang dimiliki kepemimpinan inklusif didasarkan pada hubungan dan dukungan antara pemimpin dan bawahan. (Mansoor et al. 2021), karena pemimpin langsung memainkan

peran sebagai agen organisasi yang mengalokasikan penghargaan dan kesempatan kepada bawahan, pemimpin langsung mempengaruhi karyawan dalam kinerja (Xiaotao et al. 2018). Kepepemimpinan Inklusif membantu menciptakan partisipasi dan keterlibatan karyawan dapat menuntun pada kinerja yang lebih tinggi. (Rawat, Lyndon, dkk. 2020)

H1 : Kepemimpinan Inklusif berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya Organisasi didefinisikan sebagai kecenderungan berbagi praduga fundamental, diartikulasikan atau dikembangkan oleh asosiasi yang telah ditentukan sebelumnya. Karena itu, karyawan memandang Budaya Organisasi sebagai metode yang memadai untuk berpikir, merasakan dan melihat tautan ke dalam masalah (Ababneh 2020). Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk mendorong perilaku efektivitas kinerja (Eskiler et al. 2016). Nilai-nilai organisasi dari individu kemungkinan besar akan mengarah pada keterlibatan optimal mereka dengan praktik dan aktivitas kualitas organisasi (Ababneh 2020).

Budaya Organisasi mempengaruhi output yang dihasilkan atau kinerja (hassan et al. 2019). Budaya Organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pekerja untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Manajemen kinerja menunjukkan bahwa pembentukan iklim organisasi yang positif penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Hassan dan Jiang 2021).

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Perilaku Inovatif

Perilaku Inovatif merupakan salah satu alat yang dapat memicu pengelolaan inovasi. Teori kreativitas organisasi mengusulkan karakteristik organisasi seperti budaya, sumber daya, penghargaan atau struktur mengarah pada situasi yang kreatif, oleh karena itu memicu perilaku kreatif atau inovasi. (Karatepe, Aboramadan, dan Dahleez 2020). Kepemimpinan Inklusif diasumsikan menciptakan inovasi di tempat kerja, yang menghasilkan hasil yang bermanfaat bagi organisasi. (Javed et al. 2018)

Keterkaitan kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif dapat terbentuk dari saling menghargai keunikan dan keberagaman, yang mana terbuka akan hal baru dan mendukung perkembangan yang terjadi, cenderung lebih menerima ide dan hal baru, dengan karakteristik kepemimpinan yang seperti itu, pekerja cenderung memiliki perilaku inovatif, dengan demikian pekerja yang menunjukkan perilaku kerja yang inovatif lebih memungkinkan untuk

mengambil risiko, tantangan, dan melampaui target. (Javed, Khan, dan Quratulain 2018). Pemimpin juga menjaga bawahan mereka dengan melakukan tanggung jawab kegagalan, dimana pemimpin yang Jmenanggung kegagalan yang kemungkinan terjadi. Karena itu, bawahan akan merasa bahwa sedikit ancaman tentang konsekuensi kegagalan dalam proses inovasi. (Mansoor et al. 2021)

H3 : Kepemimpinan Inklusif berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif

Dalam lingkungan kerja, Perilaku Inovatif didefinisikan sebagai "pengenalan atau penerapan yang disengaja oleh karyawan atas ide, produk, dan proses untuk peran kerja, tim, atau organisasi mereka. Perilaku Inovatif termasuk menemukan teknologi baru dan kreatif,

memberi saran cara baru untuk mencapai tujuan, menerapkan metode tugas baru, dan memeriksa sumber daya untuk memulai ide baru. (Kim dan Koo 2017)

Kecocokan individu dalam organisasi telah ditemukan untuk mempengaruhi perilaku inovatif baik secara langsung maupun tidak langsung. Kesesuaian nilai atau kesesuaian antara individu dan organisasi terjadi ketika nilai-nilai organisasi sesuai dengan tuntutan, atau keyakinan karyawan, yang dapat memotivasi respons individu. (Zheng et al. 2019). Suatu organisasi yang menerapkan perilaku inovatif untuk menciptakan inovasi yang sangat penting bagi organisasi untuk mempertahankan keunggulan dan membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif dan kesuksesan organisasi (Afsar et al. 2020). Kinerja di berbagai sektor harus terbuka terhadap inovasi untuk mempertahankan kesuksesan yang berkelanjutan bagi masing-masing organisasi. (Bannay, Hadi, dan Amanah 2020). Secara khusus, perilaku inovatif (misalnya, mengembangkan, mengadopsi, dan menerapkan ide-ide baru untuk produk dan metode pekerjaan) adalah aset penting yang memungkinkan organisasi berhasil dalam lingkungan kerja. (Hakimian et al. 2016)

H4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif.

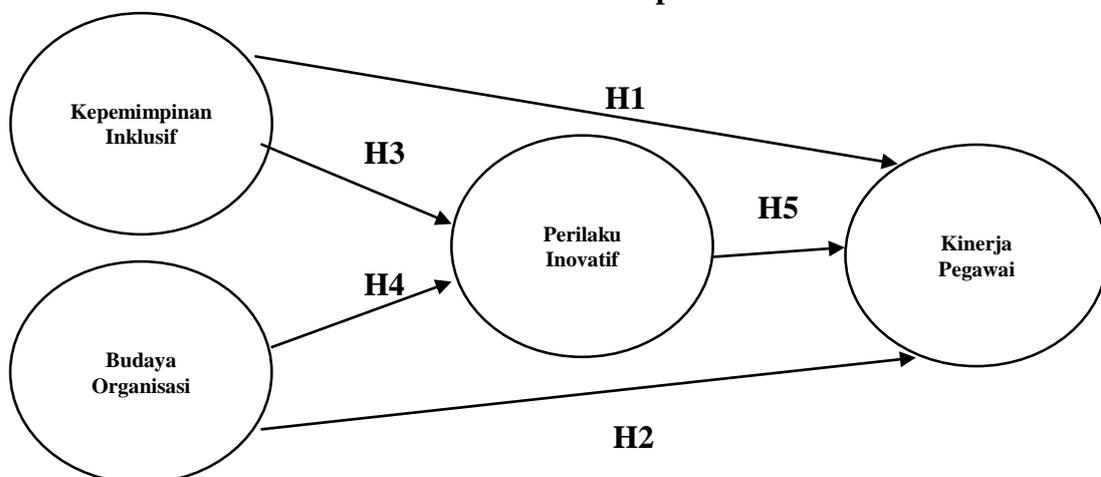
Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai

Perilaku Inovatif menunjukkan eksplorasi dan penerapan ide-ide baru oleh karyawan sambil menyelesaikan peran mereka untuk meningkatkan kinerja (Bannay et al. 2020). Pekerja yang inovatif cenderung mengumpulkan dan menerapkan berbagai informasi untuk dihasilkan ide-ide kreatif dan baru serta untuk meningkatkan proses yang ada. Hasil kinerja yang diharapkan positif ketika karyawan percaya bahwa perilaku inovatif nya akan membawa peningkatan kinerja atau peningkatan efisiensi untuk peran atau unit kerjanya. (Kim dan Koo 2017).

Hubungan perilaku inovatif terhadap kinerja pegawai bahwa perilaku inovatif sangat berpengaruh pada kinerja yang akan dihasilkan. Selain mengembangkan potensi yang dimiliki setiap individu, juga mengembangkan pola kerja dan pemikiran. Perilaku inovatif memberikan efek yang positif bagi pelaksanaan kerja, memperlancar proses kerja dan memberikan perkembangan inovatif pada proses kerja tersebut.

H5 : Perilaku Inovatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Gambar 1
Model Penelitian Empiris



Sumber : (Nguyen et al. 2019), (Suprpti et al. 2020), (Javed et al., 2018), (Purwanto et al. 2020), (Zheng et al. 2019)

METODE PENELITIAN

Indikator Variabel Penelitian

Tabel 1
Indikator Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kepemimpinan Inklusif	X1. 1: Keterbukaan Mengenai Permasalahan X1. 2: Keadilan Dalam Pemberian Kesempatan X1. 3: Kepedulian Pemenuhan Kebutuhan X1. 4: Keterlibatan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan X1. 5: Menghargai Keberagaman Pegawai.	(Javed et al., 2018)
2.	Budaya Organisasi	X2. 1: Inisiatif Individu Dalam Peningkatan Kinerja X2. 2: Integrasi Mendorong Kekompakan X2. 3: Pengarahan Tugas X2. 4: Toleransi Terhadap Konflik X2. 5: Pengawasan Kerja	(Wibowo, 2006)
3.	Perilaku Inovatif	Y1. 1: Kesempatan Eksplorasi Y1. 2: Penyelesaian Tugas Secara Efektif. Y1. 3: Menghasilkan Ide yang berguna Y1. 4: Implementasi Ide ke Dalam Pekerjaan Y1. 5: Regenerasi Ide Dalam Penyelesaian Masalah	(De jong & Hartog, 2010)
4.	Kinerja Pegawai	Y2. 1 : Kerja Sama Dalam Menciptakan Solusi Y2. 2 : Tanggung Jawab Hasil Kerja Y2. 3 : Kecakapan Y2. 4 : Kepribadian dan Perilaku Kerja Y2. 5 : Kedisiplinan dan Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas	(Prawirosentono, 2014)

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Jawa Tengah sebanyak 161 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria pegawai tetap yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun yaitu sebanyak 87 orang, kemudian data gagal sebanyak 27 dan data yang dapat diolah sebanyak 60.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) yang dipilih sebagai metode yang akan digunakan untuk menganalisis data secara kuantitatif. Penggunaan PLS dalam penelitian ini dinilai sesuai untuk menganalisis penelitian dengan variabel independen lebih dari satu dan memiliki data sampel yang kurang dari 100. Metode path dioperasikan dengan menggunakan software Smartpls 3.0.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 2
Karakteristik Responden

	Kriteria	Jumlah	Persentase(%)
Age	17-25	9	15
	26-34	15	25
	35-43	18	30
	44-52	12	20
	53-61	6	10
Jenis kelamin	Perempuan	36	60
	Laki-laki	24	40
Masa Kerja	3-5 tahun	18	30
	6-10 tahun	21	35
	11-20 tahun	15	25
	21-30 tahun	6	10
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	12	20
	D III	6	10
	S1	33	55
	S2	9	15

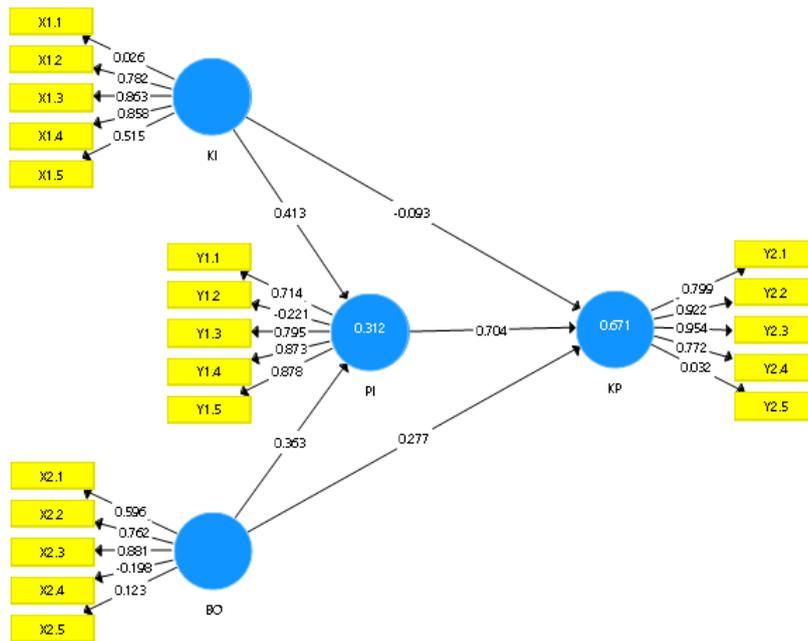
Pembahasan Hasil Penelitian

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. Analisis data dilakukan melalui dua tahapan, yaitu pertama menilai outer model atau disebut juga sebagai model pengukuran, dan kedua yaitu menilai inner model atau model struktural.

Analisis Outer Model

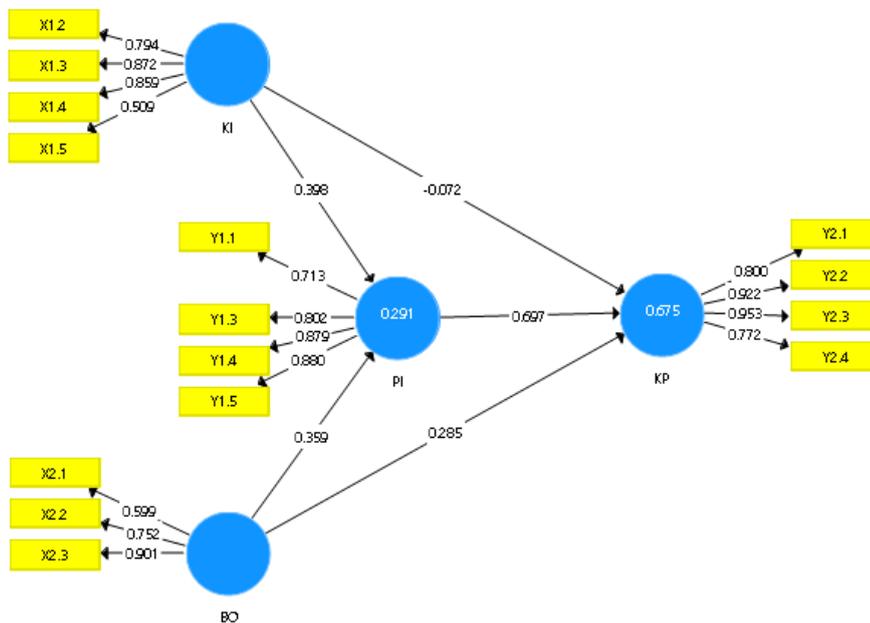
Analisis outer model atau analisis model pengukuran dilakukan dengan menguji beberapa hal, yaitu menguji *Convergent validity*, *Discriminant validity* dan *Composite Reliability*. Hasil penghitungan pertama menunjukkan bahwa nilai *outer loadings* dari seluruh indikator pada variabel kepemimpinan inklusif, budaya organisasi, perilaku inovatif dan kinerja pegawai mempunyai nilai di bawah batas kritis yaitu > 0.5 (Ghozali, 2015). Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini belum memenuhi kriteria validitas, sehingga perlu dilakukan dropping indikator dengan nilai terkecil atau dibawah 0,5.

Gambar 2
Output Outer Model Pertama Partial Least Square



Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Gambar 3
Output Outer Model Kedua Partial Least Square



Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Setelah dilakukan dropping beberapa Indikator, hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai outer loadings dari seluruh indikator pada variabel kepemimpinan inklusif, budaya organisasi, perilaku inovatif dan kinerja pegawai telah mempunyai nilai di atas batas kritis yaitu > 0.5 . Selain itu, dapat diketahui pula bahwa nilai AVE sudah di atas 0,5 dan nilai cross loading menunjukkan hasil bahwa nilai korelasi antara konstruk dengan indikator pada variabel pengukurnya lebih besar daripada korelasi konstruk dengan indikator lainnya. Maka

dari itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant* dan *convergent validity* dan dinyatakan *valid*.

Tabel 3
Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Inklusif	0,758	0,794	0,851	0,597
Budaya Organisasi	0,634	0,743	0,801	0,579
Perilaku Inovatif	0,837	0,842	0,892	0,675
Kinerja Pegawai	0,886	0,907	0,922	0,749

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 3 dapat diketahui bahwa, seluruh nilai Cronbach's Alpha sudah di atas 0,60 ($CA > 0,60$), dan kemudian seluruh nilai Composite Reliability yang sudah di atas 0,70 ($CR > 0,70$), maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dan dinyatakan reliabel.

Analisis Inner Model

Analisis inner model atau disebut juga model struktural dilakukan untuk mengetahui R-square, hubungan antar variabel, dan nilai signifikansi dari model penelitian. Penilaian inner model dengan PLS dapat dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel endogen, dengan interpretasi seperti pada regresi. Analisis ini untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel eksogen tertentu terhadap variabel endogen tertentu, apakah memiliki pengaruh yang substantif atau tidak.

Tabel 4
R-Square

Variabel	R-square
Perilaku Inovatif	0,291
Kinerja Pegawai	0,675

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Hasil perhitungan R-Square dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 4. Berdasarkan hasil tersebut, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Inklusif dan variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap variabel Perilaku Inovatif sebesar 29,1%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian yang telah dilakukan. Variabel Kepemimpinan Inklusif, Budaya Organisasi, dan Perilaku Inovatif memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 67,5%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini.

Penelitian ini juga menghitung nilai Q-Square yang berfungsi untuk mengetahui seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan suatu model penelitian. Diketahui bahwa nilai Q-Square pada penelitian ini sebesar 0,493 (lebih dari 0), yang berarti bahwa model penelitian ini memiliki nilai *predictive relevance* yang baik.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *bootstrapping*. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan cara *bootstrapping* dapat dilihat dari nilai *T statistics* dan *P values* untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil perhitungan *Path coefficient* melalui aplikasi SmartPLS sebagai berikut:

Tabel 5
Path coefficients

	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	T Statistics	P Values
KI -> PI	0,398	0,406	0,123	3,230	0,001
KI -> KP	-0,072	-0,077	0,126	0,575	0,560
BO -> PI	0,359	0,374	0,105	3,416	0,000
BO -> KP	0,285	0,279	0,097	2,946	0,003
PI -> KP	0,697	0,704	0,089	7,816	0,000

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Tabel 5 dapat digunakan untuk mengetahui apakah model memiliki pengaruh positif atau negatif dan signifikan atau tidak signifikan dengan melihat nilai original sample, T-statistic nilai T-tabel ($> 1,96$) dan nilai P-values ($< 0,050$). Selain itu, juga dapat digunakan untuk melihat apakah H0 dan H1 diterima atau ditolak.

Tabel 6
Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	
1	H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja Pegawai.	Ditolak
2	H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Diterima
3	H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Inklusif terhadap Perilaku Inovatif	Diterima
4	H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif	Diterima
5	H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Pegawai	Diterima

Hasil Uji Intervening

Uji intervening dilakukan untuk membuktikan bahwa variabel Perilaku Inovatif mampu menjadi variabel intervening untuk variabel Kepemimpinan Inklusif terhadap variabel Kinerja Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai. Dalam penelitian ini, uji intervening dilakukan pada aplikasi SmartPLS 3.0 dengan cara bootstrapping dengan melihat nilai T-statistic dan P values pada bagian Specific Indirect Effects. Berikut adalah hasil perhitungan Specific Indirect Effects:

Tabel 7
Specific Indirect Effects

	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	T Statistics	P Values
KI -> PI -> KP	0,278	0,286	0,093	2,976	0,003
BO -> PI -> KP	0,250	0,265	0,085	2,945	0,003

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa antara variabel Kepemimpinan Inklusif dengan variabel Kinerja Pegawai terdapat pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh variabel Perilaku Inovatif. Hal ini dapat dilihat dari nilai T-statistics sebesar 2,976 yang lebih besar dari nilai T tabel yaitu 1,96 ($2,976 > 1,96$) dan nilai P-values sebesar 0,003 yang berarti lebih kecil dari batas signifikansinya yaitu 0,05 ($0,003 < 0,050$). Selain itu juga diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh variabel Perilaku Inovatif antara variabel Budaya Organisasi dengan variabel Kinerja Pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai T-statistics sebesar 2,945 yang lebih besar dari nilai T tabel yaitu 1,96 ($2,945 > 1,96$) dan P-values yang lebih kecil dari batas signifikan yaitu sebesar 0,003 ($0,003 < 0,050$).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Perilaku Inovatif mampu menjadi variabel intervening bagi variabel Kepemimpinan Inklusif dengan Kinerja Pegawai dan variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian telah menunjukkan bahwa Kepemimpinan Inklusif tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai, hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan (Nguyen et al. 2019). Maka dari itu, disimpulkan bahwa tingkat inklusif pada pemimpin harus disesuaikan dengan kondisi yang ada karena jika terlalu rendah atau pun terlalu tinggi akan berdampak pada setiap individu, semakin tinggi tingkat perilaku inklusif, lebih cenderung membuat kinerja semakin menurun dikarenakan rasa jenuh yang dirasakan oleh bawahan.

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan (Purwanto et al. 2020). Budaya Organisasi yang terjalin dengan baik, mendorong seluruh anggota untuk bekerja sama dalam meningkatkan kinerja, memiliki kemauan dalam internal individu pegawai untuk maju dan kemampuan internal pegawai untuk maju dan berkembang dalam lingkup pekerjaannya, Budaya Organisasi seperti ini memiliki pengaruh yang besar terhadap Kinerja Pegawai.

Perilaku Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan (Suprpti et al. 2020). Hal ini berarti bahwa tingkat Perilaku Inovatif yang tinggi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai, dengan adanya inovasi dan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan akan meningkatkan kinerja dan menciptakan pemikiran yang lebih luas.

Dari hasil pengujian variabel intervening melalui *Spesific Indirect Effect* menyatakan bahwa Perilaku Inovatif dapat menjadi variabel intervening keduanya antara variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai, variabel Kepemimpinan Inklusif dan Kinerja Pegawai.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Pertama, berupaya mempertahankan tingkat kontribusi pegawai dan mendiskusikan perubahan. Kedua, penerapan Kepemimpinan Inklusif level sedang, penerapan inklusif menyesuaikan keadaan lingkungan kerja. Ketiga, meningkatkan penerapan perilaku inovatif di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, Omar Mohammed Ali. 2020. "The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values." *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Afsar B, Al-Ghazali B, Cheemah S, et al. (2020). "Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust". *European Journal of Innovation Management*.
- Bannay, Dheyaa Falih, Mohammed Jabbar Hadi, dan Ahmed Abdullah Amanah. 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):479–91.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creative and Innovation Management*, vol. 19(1), hal. 23-36.
- De jong, Jeroen P. J. dan Ron Kemp. 2003. "Determinants of Co-Workers ' Innovative Behaviour: an Investigation Into." *International Journal of Innovation Management* 7(2):189–212.
- Eskiler, Ersin, Summani Ekici, Fikret Soyer, dan Ihsan Sari. 2016. "The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in Tourism enterprises." *Physical Culture and Sport, Studies and Research* 69(1):53–64.

- Ghozali, I. (2004). Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2006). Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guo W, Wang D, Ye Q. (2019). “Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure”. *European Management Journal* 468-480, 37 (4).
- Hakimian, Fatemeh, Hadi Farid, Mohd Nazari Ismail, dan Pradeep Kumar Nair. 2016. “Importance of commitment in encouraging employees’ innovative behaviour.” *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 8(1):70–83.
- Hassan, Shahidul dan Zhongnan Jiang. 2021. “Facilitating Learning to Improve Performance of Law Enforcement Workgroups: The Role of Inclusive Leadership Behavior.” *International Public Management Journal* 24(1):106–30.
- Hollander, Edwin. (2009). Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship. New York: Taylor & Francis Group.
- Javed, Basharat, Abdul Karim Khan, dan Samina Quratulain. 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.
- Karatepe, Osman M., Mohammed Aboramadan, dan Khalid Abed Dahleez. 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.
- Kim, Min Seong dan Dong Woo Koo. 2017. “Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29(12):3044–62.
- Mansoor, Adil, Muhammad Farrukh, Yihua Wu, dan Sazali Abdul Wahab. 2021. “Does inclusive leadership incite innovative work behavior.” *Human Systems Management* 40(1):93–102.
- Marques, Joan. 2020. The Routledge Companion to Inclusive Leadership. New York: The Taylor and Francis Group.
- Nguyen, Phuong V., Huyen Thi Ngoc Le, Thi Vu Anh Trinh, dan Huynh Thi Sa Do. 2019. “The effects of inclusive leadership on job performance through mediators.” *Asian Academy of Management Journal* 24(2):63–94.
- Prawirosentono, Suryadi. 2014. *Manajemen strategik & pengambilan keputusan korporasi ; Strategic management & corporate decision making*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Purwanto, Agus, Masduki Asbari, Mirza Prameswari, Mohamad Ramdan, dan Samuel Setiawan. 2020. “Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas.” *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat* 9(01):19–27.
- Qi, Lei, Bing Liu, Xin Wei, dan Yanghong Hu. 2019. “Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator.” *PLoS ONE* 14(2):1–14.
- Qurrahtulain, Khan, Tayyaba Bashir, Iftikhar Hussain, Shakeel Ahmed, dan Aamir Nisar. 2020. “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* (August).
- Randel, Amy E., Benjamin M. Galvin, Lynn M. Shore, Karen Holcombe Ehrhart, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, dan Uma Kedharnath. 2018. “Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness.” *Human Resource Management Review* 28(2):190–203.



- Rawat P, Lyndon S, Pradhan M, et al. (2020). "Employee reactiveness and inclusive leadership: time to manage emotional diversity". *South Asian Journal of Business Studies*.
- Solomon, Grant dan Irwin Brown. 2020. "The influence of organisational culture and information security culture on employee compliance behaviour." *Journal of Enterprise Information Management*.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suprapti, Masduki Asbari, Yoyok Cahyono, dan Abdul Mufid. 2020. "Leadership Style, Organizational Culture and Innovative Behavior on Public Health Center Performance During Pandemic Covid-19." *Journal of Industrial Engineering & Management Research* 1(2).
- Tran, Quan H. N. 2020. "Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context." *International Journal of Organizational Analysis* 29(1):136–54.
- Weber T, Sadri G, Gentry W. (2018). "Examining diversity beliefs and leader performance across cultures". *Cross Cultural and Strategic Management* 382-400, 25(3).
- Wuffli, Petter A. 2016. *Inclusive Leadership: A Framework for the Global Era*. London: Springer Internatioanal Publishing Switzerland.
- Xiaotao, Zheng, Xiaoling Yang, Ismael Diaz, dan Mingchuan Yu. 2018. "Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship betweeninclusive leadership and employees' task performance." *International Journal of Manpower* 39(7):882–95.
- Zheng, Junwei, Guangdong Wu, Hongtao Xie, dan Hongyang Li. 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.