

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Inklusif

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan adalah elemen penting dari sistem bekerja sama dengan individu dan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021). Kesenjangan menjadi dasar utama di mana setiap anggota tim diperlakukan dengan adil tanpa memandang perbedaan oleh pemimpin. Pemimpin yang mengevaluasi, mengakui, dan memberikan ruang untuk dimensi spiritual dalam kehidupan, menghasilkan karya yang berarti, membuka pikiran para pekerja terhadap ide-ide tersebut, sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis (Prihandono & Wijayanto, 2020).

Pada era sekarang, konsep dari kepemimpinan sudah semakin berevolusi mengikuti perkembangan zaman. Salah satu konsep dari kepemimpinan yang semakin diperhatikan pada masa sekarang adalah kepemimpinan inklusif. Kepemimpinan inklusif merujuk pada gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menempatkan dirinya pada tingkat kesetaraan dengan individu atau kelompok lain, mendorong orang-orang untuk berupaya memahami sudut pandang mereka dalam mengatasi masalah (Arasli et al., 2020). Menurut Carmeli et al. (2010), kepemimpinan inklusif mengedepankan aksesibilitas, interaksi, keadilan, dan toleransi terhadap kesalahan untuk mewujudkan dukungan organisasi bagi

karyawan. Sifat kepemimpinan ini bersifat terbuka dan fleksibel, mampu menerima beragam pendapat dari berbagai sudut pandang (Rawat et al., 2021). Menurut (Hollander, 2009), kepemimpinan inklusif sebagai situasi *win-win* dengan tujuan dan visi bersama mengenai hubungan yang saling bergantung. Hollander menekankan pentingnya peran pengikut dalam hubungan ini dan memperhatikan persepsi mereka terhadap kepemimpinan.

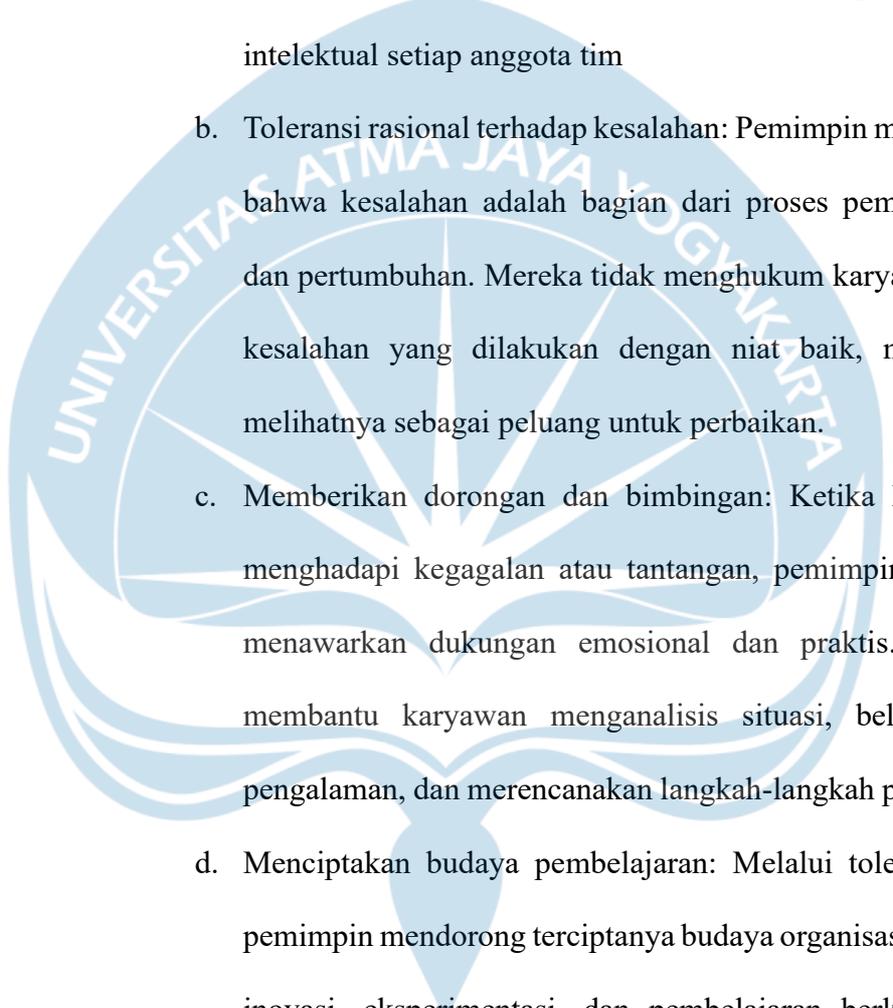
Dalam studi Qi et al. (2019), digambarkan bahwa pemimpin inklusif sebagai figur yang menghargai dan menerima kontribusi staf di semua tingkatan organisasi. Pemimpin inklusif tidak hanya bertanggung jawab atas hasil, tetapi juga berperan kunci dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif. Pendekatan ini menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

2.1.2 Dimensi Kepemimpinan Inklusif

Menurut (Qi et al., 2019), terdapat tiga dimensi kunci yang membentuk fondasi kepemimpinan inklusif. Dimensi-dimensi ini mencerminkan pendekatan holistik yang memfokuskan pada pengembangan, pemberdayaan, dan perlakuan adil terhadap karyawan sebagai berikut:

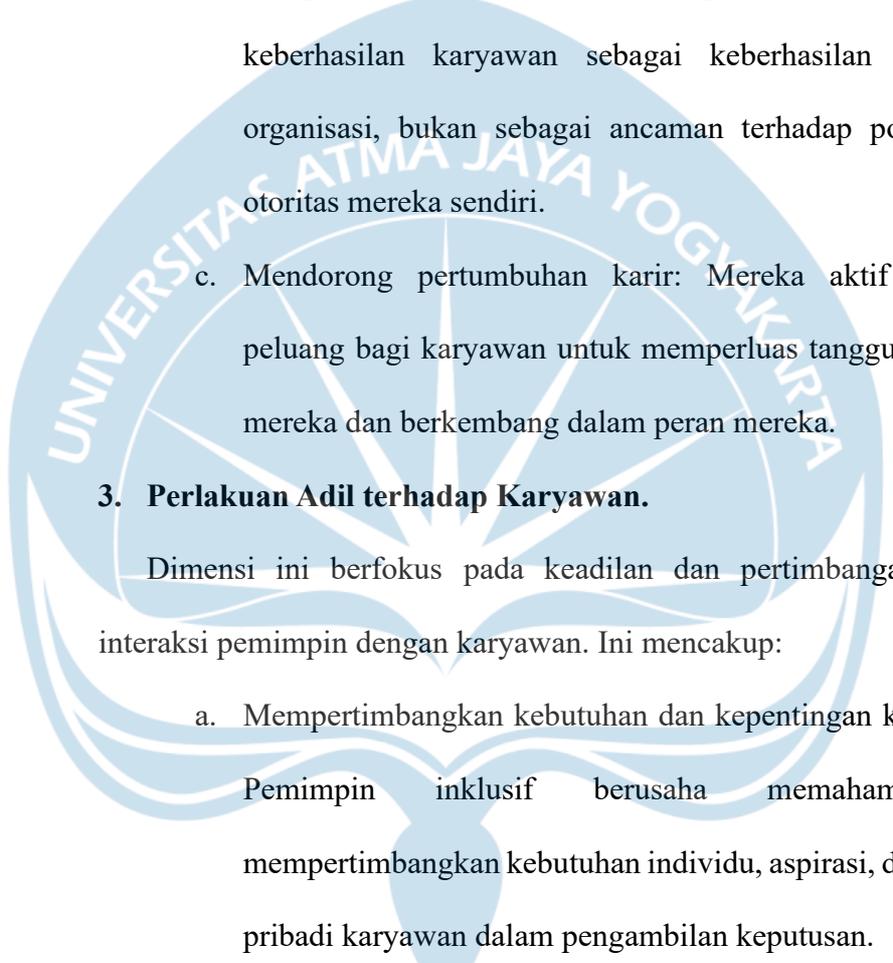
1. Toleransi terhadap Pandangan dan Kegagalan Karyawan.

Ini berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung bagi karyawan untuk mengekspresikan ide-ide mereka dan belajar dari kesalahan. Pemimpin inklusif menunjukkan toleransi ini melalui beberapa cara:

- 
- a. Mendengarkan dengan penuh perhatian: Pemimpin secara aktif mendengarkan dan mempertimbangkan pandangan karyawan, bahkan jika berbeda dari perspektif mereka sendiri. Ini menunjukkan rasa hormat terhadap kontribusi intelektual setiap anggota tim
 - b. Toleransi rasional terhadap kesalahan: Pemimpin memahami bahwa kesalahan adalah bagian dari proses pembelajaran dan pertumbuhan. Mereka tidak menghukum karyawan atas kesalahan yang dilakukan dengan niat baik, melainkan melihatnya sebagai peluang untuk perbaikan.
 - c. Memberikan dorongan dan bimbingan: Ketika karyawan menghadapi kegagalan atau tantangan, pemimpin inklusif menawarkan dukungan emosional dan praktis. Mereka membantu karyawan menganalisis situasi, belajar dari pengalaman, dan merencanakan langkah-langkah perbaikan.
 - d. Menciptakan budaya pembelajaran: Melalui toleransi ini, pemimpin mendorong terciptanya budaya organisasi di mana inovasi, eksperimentasi, dan pembelajaran berkelanjutan dihargai.

2. Pengakuan dan Pelatihan Karyawan

Dimensi ini berfokus pada pentingnya mengakui kontribusi karyawan dan berinvestasi dalam pengembangan mereka. Pemimpin inklusif mendemonstrasikan dimensi ini melalui:

- 
- a. Menghormati kontribusi individu: Pemimpin secara terbuka mengakui dan menghargai kontribusi unik setiap karyawan terhadap tim dan organisasi.
 - b. Menghindari rasa iri: Pemimpin inklusif melihat keberhasilan karyawan sebagai keberhasilan tim dan organisasi, bukan sebagai ancaman terhadap posisi atau otoritas mereka sendiri.
 - c. Mendorong pertumbuhan karir: Mereka aktif mencari peluang bagi karyawan untuk memperluas tanggung jawab mereka dan berkembang dalam peran mereka.

3. Perlakuan Adil terhadap Karyawan.

Dimensi ini berfokus pada keadilan dan pertimbangan dalam interaksi pemimpin dengan karyawan. Ini mencakup:

- a. Mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan karyawan: Pemimpin inklusif berusaha memahami dan mempertimbangkan kebutuhan individu, aspirasi, dan situasi pribadi karyawan dalam pengambilan keputusan.
- b. Menunjukkan sikap adil: Pemimpin memperlakukan semua karyawan dengan standar yang sama, menghindari favoritisme atau diskriminasi dalam bentuk apapun.
- c. Transparansi dalam pengambilan keputusan: Pemimpin menjelaskan dasar pemikiran di balik keputusan yang

mempengaruhi tim, memastikan bahwa proses tersebut dipahami dan dianggap adil oleh semua

- d. Mengelola konflik secara adil: Ketika terjadi perselisihan atau konflik, pemimpin menanganinya dengan cara yang tidak memihak dan berprinsip.

2.2 Perilaku Inovatif Karyawan

2.2.1 Definisi Perilaku Inovatif Karyawan

Perilaku inovatif karyawan merupakan aspek kunci dalam organisasi yang berkaitan dengan kemampuan individu untuk menghasilkan ide kreatif, mengenali peluang baru, dan aktif berkontribusi dalam proses inovasi. Pada dasarnya, perilaku inovatif mendorong individu untuk mengubah cara mereka bekerja dengan mengadopsi prosedur, praktik, dan teknik kerja yang baru dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan mereka (Andani & Wibawa, 2022).

Dalam jurnal Dewi et al. (2018), mendefinisikan perilaku inovatif sebagai kemampuan individu dalam menunjukkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide baru dalam pekerjaan, terkait dengan proses, produk, dan prosedur yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Memperluas definisi ini, Sun (2019) menggambarkan perilaku inovatif sebagai serangkaian aktivitas yang meliputi pembangkitan ide, promosi ide, dan realisasi ide untuk teknologi, proses, teknik, atau produk baru.

Dari studi (Mansoor et al., 2021) menjelaskan perilaku inovatif karyawan sebagai perilaku di tempat kerja yang mendorong staf untuk memperkenalkan ide,

prosedur, produk, atau teknik baru, yang memiliki tujuan dan nilai, ke dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi mereka. Mereka juga menekankan bahwa perilaku inovatif merupakan perilaku diskresi yang dapat dirangsang dengan menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa didukung untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide dan konsep inventif.

Perspektif yang lebih luas dari Hughes et al. (2018) mendefinisikan perilaku inovasi sebagai suatu proses di mana nilai ekonomi atau sosial dihasilkan dari pengetahuan. Proses ini berkembang melalui penciptaan, difusi dan transformasi pengetahuan untuk menghasilkan produk atau proses baru atau yang ditingkatkan secara signifikan.

2.2.2 Dimensi Perilaku Inovatif Karyawan

Dari studi Janssen (2000), mengidentifikasi tiga dimensi utama dalam perilaku inovatif karyawan ditempat kerja. Di dalam studinya dibagi menjadi berikut:

1. Penciptaan Ide (*Idea Generation*)

Dimensi ini melibatkan kemampuan karyawan untuk melakukan beberapa kegiatan seperti:

- a. Mengidentifikasi masalah dalam organisasi: Kemampuan untuk menemukan permasalahan yang perlu dipecahkan atau ditingkatkan di dalam organisasi
- b. Mengembangkan ide atau solusi baru yang bermanfaat: Kemampuan untuk menghasilkan gagasan atau solusi yang

memberikan nilai tambah yang besar bagi perusahaan atau organisasi

- c. Menciptakan konsep orisinal atau memodifikasi ide yang sudah ada: Keahlian dalam mengembangkan konsep orisinal atau memodifikasi ide yang sudah ada untuk mencapai asil yang lebih baik
- d. Merespon tantangan organisasi dengan pemikiran kreatif: Kemampuan untuk menanggapi tantangan yang dihadapi organisasi dengan cara berpikir kreatif dan menciptakan solusi baru

2. Promosi Ide (*Idea Promotion*)

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk:

- a. Membagikan ide baru: Berbagi ide dengan tim atau rekan kerja untuk mendapatkan masukan dan perspektif tambahan.
- b. Membangun dukungan untuk ide-ide inovatif: Menciptakan basis dukungan di dalam organisasi untuk ide-ide yang diusulkan.
- c. Meyakinkan rekan kerja tentang potensi ide tersebut: Mengkomunikasikan secara efektif nilai dan manfaat dari ide inovatif kepada rekan kerja.
- d. Memperjuangkan implementasi solusi baru dalam organisasi: Mendukung penerapan ide-ide baru secara aktif untuk mencapai perubahan yang diinginkan

3. Implementasi Ide (*Idea Realization*).

Dimensi terakhir ini mencakup kemampuan karyawan untuk:

- a. Mengembangkan prototipe atau model dari ide yang diusulkan: Mengubah ide menjadi bentuk yang lebih konkret, seperti prototipe atau model awal.
- b. Menerapkan ide baru dalam konteks kerja: Menyesuaikan ide dengan kebutuhan dan situasi yang sebenarnya di lingkungan kerja.
- c. Menyelaraskan inovasi ke dalam proses kerja rutin: Memadukan implementasi ide dengan proses kerja yang ada untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- d. Menilai kinerja ide yang telah diterapkan: Melakukan evaluasi terhadap efektivitas implementasi ide untuk memastikan bahwa tujuan yang diinginkan tercapai.

2.3 Perceived organizational support (DOP)

2.3.1 Definisi Perceived organizational support (DOP)

Perceived organizational support (DOP) adalah konsep penting dalam literatur manajemen dalam perilaku organisasi. Menurut Ekmekcioglu & Öner (2024), DOP adalah persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi tempat mereka bekerja. Dari studi Ridwan et al. (2020) untuk memperluas definisi ini dengan menjelaskan bahwa DOP dapat memberikan penjelasan tentang hubungan antara perlakuan organisasi, sikap, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Dari studi Sun (2019) lanjut

menekankan bahwa DOP adalah pemahaman umum mengenai seberapa jauh organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

DOP didasarkan pada teori dukungan organisasi, yang menegaskan pentingnya memandang karyawan sebagai aset perusahaan yang berharga (Ekmekcioglu & Öner, 2024). Teori ini menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap perlakuan baik yang diterima dari organisasi, seperti dukungan manajerial, seharusnya meningkatkan DOP. Dalam struktur organisasi, pemimpin memiliki peran kunci yang sangat penting dalam menyediakan sumber daya organisasi dan penghargaan bagi bawahan, dan oleh karena itu, dianggap sebagai sumber dukungan organisasi yang penting (Qi et al., 2019).

Dari studi (Luksyte & Spitzmueller, 2016), dijelaskan bahwa tingkat DOP yang tinggi menciptakan rasa kewajiban untuk berkontribusi pada perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan DOP karena setiap karyawan mungkin memiliki tingkat DOP yang berbeda berdasarkan interpretasi mereka masing-masing. Menurut Ekmekcioglu & Öner (2024), *perceived organizational support* (DOP) dapat mendorong karyawan untuk lebih baik dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka. Lebih lanjut, karyawan yang merasa mendapat dukungan lebih besar dari organisasi cenderung merasakan kebutuhan mereka terpenuhi, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas mereka.

Studi Leodoro et al. (2018) menekankan pentingnya peran DOP dalam lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa mendapat dukungan aktif dari tempat kerja mereka, hal ini mendorong kinerja positif yang berkontribusi pada

pengembangan dan implementasi inovasi yang efektif. Sebaliknya, jika karyawan merasa kurang mendapat dukungan dari organisasi, mereka cenderung kurang terlibat dalam kegiatan inovatif. Dengan kata lain, DOP tidak hanya mempengaruhi bagaimana karyawan melakukan pekerjaan rutin mereka, tetapi juga mempengaruhi kreativitas dan kecenderungan mereka untuk berinovasi. Semakin tinggi dukungan yang dirasakan, semakin besar kemungkinan karyawan akan berkontribusi secara positif dan inovatif dalam organisasi.

2.3.2 Dimensi Dukungan Organisasi Persepsian

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Eisenberger & Hauntington (1986), Perceived organizational support (DOP) atau *Perceived Organizational Support* (POS) dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu:

1. Keadilan yang Diterima (*Fairness*)

Dimensi ini merujuk pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Hal ini mencakup:

- a. Keadilan prosedural: Karyawan merasa bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi dilakukan secara adil dan transparan.
- b. Keadilan distributif: Adanya keseimbangan antara kontribusi yang diberikan karyawan dengan imbalan atau penghargaan yang mereka terima.
- c. Keadilan interaksional: Karyawan diperlakukan dengan hormat dan bermartabat dalam interaksi sehari-hari di tempat kerja.

2. Dukungan Pemimpin (*Supervisory Support*)

Dimensi ini berfokus pada dukungan yang diberikan oleh atasan langsung kepada karyawan. Aspek-aspek yang tercakup meliputi:

- a. Perhatian terhadap kesejahteraan: Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pribadi dan profesional karyawan.
- b. Umpan balik konstruktif: Pemberian feedback yang membangun untuk pengembangan karyawan.
- c. Pemberdayaan: Memberikan otonomi dan kepercayaan kepada karyawan dalam menjalankan tugas mereka.
- d. *Mentoring* dan *coaching*: Pemimpin berperan sebagai mentor yang membimbing pengembangan karir karyawan.

3. Imbalan dan Kondisi Kerja Organisasi (*Organizational Rewards and Job Conditions*)

Dimensi ini mencakup berbagai bentuk penghargaan dan kondisi kerja yang disediakan oleh organisasi sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi karyawan. Hal ini meliputi:

- a. Kompensasi yang kompetitif: Gaji dan tunjangan yang sesuai dengan standar industri dan kontribusi karyawan
- b. Pengakuan: Program penghargaan dan pengakuan atas pencapaian karyawan.

- c. Kesempatan pengembangan karir: Peluang untuk pertumbuhan profesional dan kemajuan karir dalam organisasi.
- d. Keseimbangan kerja-kehidupan: Kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.
- e. Lingkungan kerja yang mendukung: Penyediaan fasilitas dan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif
- f. Keamanan kerja: Jaminan stabilitas pekerjaan dan prospek jangka panjang dalam organisasi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	<i>"Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived Organizational support as a mediator"</i> (Lei Qi, Bing Liu, Xin Wei, Yanghong Hu, 2019)	Penelitian ini dikumpulkan dari karyawan dari supervisor di 15 organisasi berbasis layanan seperti bank, kantor hukum, Sinopec, dan toko retail di 6 kota di China. Peneliti melakukan 3 langkah dalam melakukan penelitian ini. Langkah pertama yaitu melakukan	1. Kepemimpinan Inklusif 2. Perceived Organizational Support 3. Perilaku Inovatif Karyawan	Hal ini mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan inklusif dan <i>perceived organizational support</i> , <i>perceived organizational support</i> dan perilaku inovatif karyawan serta kepemimpinan inklusif dan

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		<p>survey selama tiga bulan. Langkah kedua yaitu menggunakan survei untuk pencocokan karyawan supervisor. Langkah ketiga yaitu pendistribusian kuisisioner dengan control program yang ketat. Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan 2 tahapan. Data yang terkumpul yaitu dari 226 karyawan dan 75 supervisor</p>		<p>perilaku inovatif karyawan.</p>
2	<p><i>“Does inclusive leadership incite innovative work behavior with psychological safety as the mediator”</i> (Adil Mansoor, Muhammad Farrukh, Yihua Wu, and Sazali Abdul Wahab. 2020)</p>	<p>Data dikumpulkan melalui kuisisioner dari karyawan yang bekerja di bank-bank pakistan. Menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM)</p>	<p>X1 : <i>Inclusive leadership</i> Y1: <i>Inovvative work behavior</i> Z1: <i>Psychological safety</i></p>	<p>Hasil studi menunjukkan adanya hubungan positif antara <i>Inclusive leadership</i> dan <i>Innovative work behavior</i>, dengan dikonfirmasi juga mediasi dari keamanan psikologis</p>

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
3.	" <i>Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support</i> " (Emre Burak Ekmekcioglu dan Kursad Oner. 2023)	Data diperoleh dari 280 karyawan yang bekerja di perusahaan-perusahaan di Technopark di Turki, di mana Perilaku inovatif kerja ditekankan. Untuk menguji hipotesis, digunakan pemodelan persamaan struktural dan prosedur bootstrapping.	X1 : <i>Servant Leadership</i> X2 : <i>Innovative Organizational Culture</i> Y1: <i>Innovative Work Behavior</i> Variabel mediasi : <i>Perceived Organizational Support</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Servant Leadership (SL) dan Innovative Organizational Culture (IOC) memiliki hubungan positif dengan Innovative Work Behavior (IWB). Hasil ini juga menunjukkan bahwa SL dan IOC menstimulasi IWB karyawan melalui POS.
4.	"Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan dimediasi oleh <i>perceived organizational support</i> " (Ni Wayan Rianita Andani dan I Made Artha Wibawa. 2022)	Data diperoleh dari 44 karyawan yang bekerja di 70 Fahrenheit Koffie Jimbaran. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sampling jenuh. Data diperoleh dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner.	X: Kepemimpinan Inklusif Y: Perilaku Inovatif Karyawan Z: <i>Perceived Organizational Support</i>	Kepemimpinan Inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan pada 70° Fahrenheit Koffie Jimbaran, kepemimpinan Inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Perceived Organizational Support</i> . <i>perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				<p>dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan dan <i>Perceived Organizational Support</i> merupakan variabel mediasi pengaruh antara Kepemimpinan Inklusif terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Pada 70° Fahrenheit Koffie Jimbaran, sehingga hipotesis 4 diterima.</p>
5.	<p><i>“Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the mediating role of job crafting”</i> (Yinping Guo, Junge Jin dan Sang-Hyuk Yim. 2022)</p>	<p>Data yang digunakan dalam studi ini dikumpulkan secara online dari karyawan yang bekerja di UKM di China. Peneliti menggunakan terjemahan bolak-balik ke dalam bahasa lokal untuk memastikan validitas dan akurasi item. Para peserta memberikan respons terhadap item-item menggunakan skala likert 7</p>	<p>X: <i>Inclusive leadership</i> Y: <i>innovative work behavior</i> Z: <i>job crafting</i></p>	<p>Hasil dari penelitian ini mengonfirmasi bahwa inclusive leadership berpengaruh dengan innovative work behavior. Kedua, penelitian ini mengonfirmasi bahwa inclusive leadership berpengaruh terhadap job crafting. Ketiga, penelitian ini mengonfirmasi bahwa job crafting mempengaruhi innovative work behavior. Penelitian ini juga menguji peran mediasi job</p>

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		<p>point dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju)</p>		<p>job crafting, di mana job crafting yang dipicu oleh inclusive leadership meningkatkan emosi positif pada karyawan dan meningkatkan sumber daya yang tersedia bagi karyawan.</p>
6.	<p>“Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh perilaku kerja inovatif” (Oktavia Ria Winola, Edy Raharja 2023)</p>	<p>Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah guru yang mengajar di SMA Negeri 1 Klaten sebanyak 56 orang. Kemudian analisis kuantitatif pada penelitian ini menggunakan teknik analisis Structural Equation Modelling (SEM) melalui program aplikasi Smart Partial Least Square.</p>	<p>X1: Persepsi Dukungan Organisasi Y1: Perilaku Kerja Inovatif Y2: Kinerja Guru</p>	<p>Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.</p>

2.5 Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan inklusif telah terbukti sebagai faktor utama, memberikan pengaruh kreatifitas dan perilaku inovatif karyawan (Randel et al., 2018). Menurut (Mansoor et al., 2021), kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan perilaku inovatif karyawan. Menurut Kuknor & Bhattacharya (2022), efektivitas kepemimpinan inklusif bergantung pada keyakinan mendasar dari karyawan terhadap pemimpin mereka. Teori ini juga menjelaskan bahwa pemimpin inklusif menggunakan berbagai keterampilan untuk meningkatkan kapasitas dan potensi inovasi karyawan. Dari studi Hollander (2009), mendefinisikan kepemimpinan inklusif sebagai situasi “*win-win*” yang didasarkan pada tujuan dan visi bersama dalam hubungan yang saling bergantung. Ia menekankan pentingnya peran pengikut dan memperhatikan persepsi mereka terhadap kepemimpinan. Lebih lanjut Qi et al. (2019), menggambarkan pemimpin inklusif sebagai seorang yang menghargai dan menerima staf di semua tingkatan organisasi, serta bertanggung jawab atas hasil. Oleh karena itu, pemimpin yang inklusif dianggap memainkan peran kunci dalam membentuk organisasi yang inklusif. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dibuat hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku inovatif karyawan.

Dukungan Positif dari pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka (Hamida, Sodik, & Rahayu, 2020). Dalam peran kepemimpinan, manajerial memainkan peran aspek utama dalam menyediakan sumber daya organisasi dan penghargaan

bagi bawahan. Oleh karena itu, manajerial harus dianggap sebagai sumber dukungan organisasi yang penting (Qi et al., 2019). Pemimpin yang inklusif dapat memberikan manfaat yang dapat dirasakan oleh bawahannya. Perilaku suportif dari pemimpin inklusif membantu bawahan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan kesejahteraan mereka diperhatikan, sehingga meningkatkan meningkatkan DOP. Dengan demikian, perilaku suportif dari pemimpin inklusif berkaitan erat dengan DOP. (Lukstye & Spitzmueller, 2015).

Tingkat DOP yang tinggi menciptakan rasa kewajiban untuk berkontribusi pada perusahaan (Qi et al., 2019). Oleh karena itu DOP dapat memotivasi karyawan untuk lebih memenuhi perilaku dalam perannya . Demikian pula, karyawan yang merasakan lebih banyak DOP mengalami kesesuaian antara kebutuhan dan persediaan, serta peningkatan kreativitas. Selain itu, (Bammens, 2016) menyatakan bahwa kepedulian organisasi, yang terkait erat dengan DOP, secara Positif memprediksi perilaku inovatif. Sebaliknya, ketika karyawan merasakan rendahnya dukungan terhadap organisasi, keterlibatan mereka dalam inovasi akan berkurang.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dibuat hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan dan Positif terhadap DOP.

Studi terbaru menunjukkan bahwa perilaku inovatif sangat penting bagi keberhasilan organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Shin et al., 2017). Menurut Qi et al. (2019), tingkat DOP yang tinggi dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya dapat mendorong perilaku inovatif.

Ekmekcioglu & Öner (2024) berpendapat bahwa DOP dapat memotivasi karyawan untuk lebih memenuhi peran mereka dengan lebih baik. Demikian pula, karyawan yang merasakan lebih banyak DOP mengalami keselarasan antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya, serta peningkatan kreativitas. Selain itu, Bammens (2016) menyatakan bahwa kepedulian organisasi, yang terkait erat dengan DOP, memprediksi secara positif perilaku inovatif. Peran utama Perceived organizational support terlihat ketika karyawan mendapatkan dukungan aktif dari tempat kerjanya, mendorong kinerja Positif yang berkontribusi pada efektivitas pembentukan dan pelaksanaan inovasi (Leodoro et al., 2018). Sebaliknya, ketika karyawan merasakan rendahnya dukungan dari organisasi, keterlibatan mereka dalam inovasi akan berkurang. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dibuat hipotesis sebagai berikut :

H3 : DOP berpengaruh signifikan dan Positif terhadap perilaku inovatif karyawan.

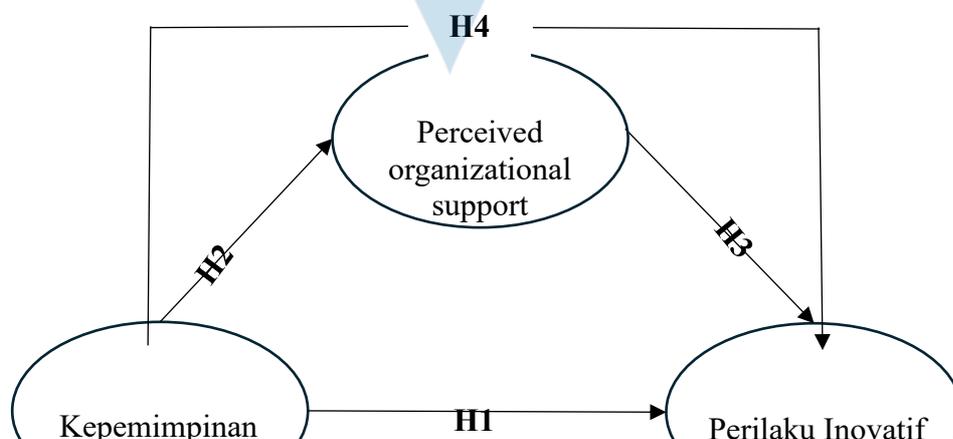
Hasil jurnal Qi et al. (2019) menunjukkan bahwa Perceived organizational support (DOP) memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan. Kepemimpinan inklusif, yang dicirikan oleh pemimpin yang menghargai, mendengarkan, dan memberdayakan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan terbuka. Menurut Qi et al. (2019), pemimpin yang inklusif mampu memberikan manfaat signifikan kepada bawahannya, termasuk otonomi dan kebebasan yang lebih besar untuk terlibat dalam perilaku inovatif. Ketika karyawan merasa didukung oleh pemimpin mereka, hal ini meningkatkan DOP, yang pada gilirannya

memperkuat kecenderungan karyawan untuk berinovasi. Penelitian oleh Rhoades dan Eisenberger (2017) menguatkan bahwa DOP yang tinggi dapat meningkatkan kreativitas dan inisiatif karyawan. Selain itu, Bammens (2016) menunjukkan bahwa kepedulian organisasi, yang erat kaitannya dengan DOP, secara positif memprediksi perilaku inovatif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa DOP berfungsi sebagai mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan inklusif dengan perilaku inovatif karyawan. Dukungan ini tidak hanya memfasilitasi keterlibatan karyawan dalam aktivitas inovatif tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka untuk menghasilkan ide-ide baru dan menerapkannya. Sebaliknya, ketiadaan dukungan organisasional dapat menghambat potensi inovatif karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap efektivitas dan daya saing organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dibuat hipotesis sebagai berikut :

H4 : DOP memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan.

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber : (Qi et al., 2019)

Gambar di atas merupakan kerangka penelitian ini yang menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan melibatkan variabel mediator sebagai perantara. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah kepemimpinan inklusif, variabel dependen adalah perilaku inovatif karyawan, dan Perceived organizational support berperan sebagai variabel mediator.

