

# Kepemimpinan Inklusif dan Perilaku Kerja Yang Inovatif Pada Aparatur Sipil Negara: Peran Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi

FATKHURAHMAN

Universitas Lancang Kuning  
Jln. Yos Sudarso KM 08 Rumbai Telp. (0761) 52581  
\*E-mail : fatkhurrahman@unilak.ac.id (korespondensi)

**Abstract:** The state civil service has a significant positive impact on the effectiveness and efficiency of public services. Innovation in public services can help improve the quality and responsiveness of services provided by the government to the community. ASN who have innovative behavior can create new solutions to overcome challenges in providing better and more efficient services. The research was conducted at the Regional Secretariat of Riau Province by examining the influence of inclusive leadership on innovative work behavior mediated by employee involvement. Samples were taken of 200 people using the proportional random sampling method and data analysis using the SEM analysis tool. The research results confirm that inclusive leadership and participation in activities directly or indirectly influence attitudes towards innovative activities. The direct impact of inclusive leadership on attitudes towards innovative activities is 13.67%, whereas the indirect impact through participation in activities is 25.92%. The direct effect of elastic participation in activities on innovative activity attitudes is 36%, whereas the indirect effect through participation in leadership activities is 48.25%. This proves that employee participation functions in ensuring the impact of inclusive leadership on innovative activity attitudes.

**Keywords:** *Inclusive Leadership; Innovative Work Behavior; Employee Engagement*

Reformasi pelayanan publik menjadi bentuk keharusan dan upaya nyata yang dilakukan oleh pemerintah sebagai organisasi sektor publik untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan responsivitas pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat. Reformasi pelayanan publik bertujuan untuk menghadirkan perubahan positif dalam cara pemerintah berinteraksi dengan warganya, dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan masyarakat dan peningkatan kepuasan pelanggan. Aparatur sipil negara sebagai ujung tombak pelayanan publik menjadi bagian integral dari pemerintahan dan memiliki tanggung jawab besar terhadap kesejahteraan masyarakat. Kualitas pelayanan yang mereka berikan sangat berdampak pada citra dan perilaku kerja inovatif pemerintah secara keseluruhan. Oleh karena itu, integritas, kompetensi, dan profesionalisme ASN sangat penting dalam

memastikan pelayanan publik yang baik dan efektif.

Pegawai publik memiliki menjadi ujung tombak efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Inovasi dalam pelayanan publik dapat membantu meningkatkan kualitas dan responsivitas layanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat. ASN yang memiliki perilaku inovatif dapat menciptakan solusi baru untuk mengatasi tantangan dalam memberikan pelayanan yang lebih baik dan efisien. ASN yang didorong untuk memiliki perilaku inovatif dapat menjadi agen perubahan dalam organisasi. Mereka dapat mendorong perubahan positif, menciptakan budaya kerja yang dinamis, dan memotivasi rekan kerja untuk berpikir kreatif. Dengan mendorong perilaku kerja inovatif di kalangan aparatur sipil negara, pemerintah dapat meningkatkan kualitas layanan publik, mempercepat kemajuan pembangunan, dan meningkatkan

kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahannya.

Meskipun penting, implementasi perilaku kerja inovatif di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) sering kali dihadapkan pada beberapa persoalan. Beberapa tantangan yang mungkin dihadapi dalam mempromosikan perilaku kerja inovatif di kalangan ASN. Banyak lembaga pemerintah memiliki budaya organisasi yang cenderung konservatif dan kurang terbuka terhadap perubahan. ASN mungkin merasa enggan untuk mengusulkan ide-ide inovatif karena takut ditolak atau dihadapkan pada resistensi. Struktur regulasi yang kaku dan ketat dapat menghambat kemampuan ASN untuk menciptakan dan mengimplementasikan solusi inovatif. Proses birokratis yang panjang dan rumit sering kali menjadi hambatan. Kurangnya dukungan sumber daya, baik dari segi anggaran maupun fasilitas, dapat menjadi penghalang dalam mengimplementasikan ide-ide inovatif. ASN mungkin menghadapi kendala dalam menjalankan proyek inovatif tanpa dukungan yang memadai. ASN mungkin kurang memiliki keterampilan atau pengetahuan terkait dengan proses inovasi. Pelatihan dan pendidikan tambahan dapat diperlukan untuk meningkatkan keterampilan ini. Komunikasi yang buruk antarunit atau antardepartemen dapat menghambat pertukaran ide dan kolaborasi, elemen kunci dari proses inovasi. ASN perlu didorong untuk berkolaborasi dan berbagi pengetahuan.

Untuk mengatasi tantangan ini, pemerintah dan organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Ini melibatkan pengembangan budaya organisasi yang mendukung inovasi, peningkatan sistem insentif, penyediaan pelatihan inovatif, dan perubahan regulasi yang memudahkan implementasi ide-ide baru. Selain itu, promosi kolaborasi dan komunikasi yang efektif juga dapat menjadi kunci dalam memfasilitasi inovasi di kalangan ASN. Penelitian terbaru telah menyoroti perlunya

penelitian lebih lanjut tentang keterlibatan karyawan. Kepemimpinan inklusif dan aturan menjadi mediasi penguaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif negeri (Fan, 2023), pada sektor perbankan perilaku berjuang mencapai keberhasilan dipengaruhi pemimpin transformasional yang dimediasi kepemimpinan inklusif pada pemimpin (Islam, 2021) ; (Legood, 2021), kepemimpinan inklusif pada pemimpin berhubungan positif terhadap kepatuhan dalam bekerja (Enwereuzor, 2020).

Menurut teori di masa kejayaan yang cepat memunculkan akibat kepada ketatnya kompetisi yang terjalin dampingi industri di dunia. Inovasi menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh perusahaan. Inovasi perusahaan dapat dilakukan oleh karyawan sehingga karyawan yang dapat melakukan inovasi menjadi sumber daya yang penting bagi organisasi. (Dwiastuti & Etikariena, 2020)

Di masa digital ini dibutuhkan tingkatan inovasi serta daya cipta dari tiap badan badan. Filosofi inovasi kerap menekankan kalau inovasi lebih besar dari daya cipta serta melingkupi aplikasi gagasan yang terbuat (Purwanto et al., 2020).

Pada pemahaman yang lebih dalam tentang keterkaitan antara kepemimpinan inklusif, keragaman, efektivitas organisasi, dan inovasi, serta menawarkan wawasan yang berharga bagi para peneliti, praktisi, dan pembuat kebijakan (Dolphina et al., 2023). Kepemimpinan inklusif secara positif berkorelasi dengan voice behavior, budaya inovatif memiliki efek mediasi parsial pada hubungan kepemimpinan inklusif dan voice behavior karyawan (Rohmah et al., 2023). 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 (Purnamaningtyas & ..., 2021).

Kesuksesan sesuatu industri tidak terbebas dari gimana kemampuan karyawannya serta industri dikala ini pula terus menjadi tergantung pada usaha pegawai buat pembaruan. Tantangan yang hendak dialami industri ialah gimana menjaga, membiasakan serta meningkatkan sikap inovatif dari karyawannya serta diharapkan memiliki kemampuan melibatkan karyawan terhadap pekerjaannya dengan tepat. Bahwa perilaku inovatif mempengaruhi positif dengan cara penting kepada kemampuan pegawai, serta keikutsertaan kegiatan mempengaruhi positif dengan cara penting kepada kemampuan pegawai (Hadi et al., 2020).

Dari uraian diatas dan dikaitkan dengan perkembangan penelitian terdahulu masih ada celah dalam mengatasi rendahnya perilaku kerja inovatif dikalangan ASN yakni dari sisi kepemimpinan iklusif, hal ini masih jarang diteliti dan diperkuat dengan keterlibatan kerja karyawan dalam bekerja. Penelitian serupa ditemukan pada sektor swasta, apakah disektor publik aka sama.

## METODE

Subjek riset ini merupakan elastis sikap kegiatan inovatif, ditambah dengan elastis kepemimpinan inklusif serta keikutsertaan pegawai. Subjek penelitian adalah ASN di lingkungan Sekretariat Pemerintah Propinsi Riau yang berjumlah 400 orang, ditetapkan sebagai sampel sebanyak 200 orang dengan rumus slovin dan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan proposional random sampling berdasarkan kelompok eselon IV dan staf. Pengumpulan informasi dengan memakai angket serta metode analisa informasi dengan memakai perlengkapan analisa SEM.

## HASIL

### Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yakni perilaku kerja inovatif, keterlibatan karyawan dan kepemimpinan inklusif . Dari ketiiga variabel tersebut terdapat sebelas pernyataan yang mewakili

perilaku kerja inovatif sebanyak 4 item, keterlibatan karyawan sebanyak 4 item dan kepemimpinan inklusif sebanyak 3 item. Langkah untuk memperoleh hasil penelitian berdasarkan 11 item pernyataan yang diajukan untuk mengukur variabel adalah menentukan rentang nilai rata-rata. Rentang nilai rata-rata diperoleh dari selisih jawaban maksimum (5) dikurangi dengan jawaban minimum (1) Berikut ini adalah rekapitulasi hasil tanggapan responden dari 11 item pernyataan yang diajukan untuk mengukur variabel penelitian.

Tabel 1. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Innovativ_B	200	10.00	20.00	15.4650	2.10736
Engagement	200	10.00	20.00	15.7900	2.12331
Inclusiv_L	200	4.00	15.00	9.6250	2.45858
Valid (listwise)	N 200				

Sumber: Data Lapangan, 2023

Bersumber pada informasi pada bagan 1, bisa dikenal kalau asumsi responden kepada elastis sikap kegiatan inovatif pada Kepaniteraan Wilayah Propinsi Riau dengan populasi sebesar 200 orang angka minimal sebesar 10 serta angka maksimal sebesar 20 dengan pada umumnya angka 15, 4650 serta standar deviasi 2.10736, hal ini apabila dirata-ratakan empat item perilaku kerja inovatif maka rata-rata nilai sebesar 3,85 yang masuk dalam kategori cukup baik menuju baik. Ini menunjukkan bahwa pada umumnya perilaku kerja inovatif dalam kategori baik. Kemudian dilanjutkan dengan variabel keterlibatan karyawan dengan angka minimal sebesar 10 serta angka maksimal sebesar 20 dengan pada umumnya angka 15, 7900 serta standar deviasi 2.12331, hal ini apabila dirata-ratakan empat item keterlibatan karyawan maka rata-rata nilai sebesar 3,95 yang masuk dalam kategori cukup baik menuju baik. Terakhir pada variabel kepemimpinan inklusif nilai minimum sebesar 4 dan angka maksimal sebesar 15 dengan pada umumnya angka 9, 6250 serta standar digresi 2.45858, hal ini apabila dirata-

ratakan tiga item kepemimpinan inklusif maka rata-rata nilai sebesar 3,21 yang masuk dalam kategori tidak baik menuju cukup baik.

### Pengujian Instrumen

#### Uji validitas

Keabsahan membuktikan sepanjang mana sesuatu perlengkapan ukur mengukur apa yang mau diukur. Percobaan keabsahan bermanfaat buat memastikan seberapa teliti sesuatu perlengkapan melaksanakan guna ukurannya. Perlengkapan ukur keabsahan yang besar berarti memiliki versi kekeliruan yang kecil, alhasil membagikan agama kalau informasi yang terkumpul ialah informasi yang bisa diyakini. Pengetesan angket dipakai pendekatan sistemis dengan memakai tata cara analisa aspek konfirmatori (confirmatory factor analysis- CFA). Selanjutnya ini keabsahan tiap- tiap variabel kepemimpinan inklusif (X), perilaku kerja

inovatif (Y1), dan variabel engagement (Y2), sebagai berikut:

Variabel kepemimpinan inklusif (X) telah diperoleh 4 (empat) dimensi yang dijadikan 4 pernyataan, variabel perilaku kerja inovatif (Y1) telah diperoleh 4 (empat) dimensi yang dijadikan 4 pernyataan, dan variabel engagement (Y2) telah diperoleh 3 (tiga) dimensi yang dijadikan 3 pernyataan dalam bentuk kuesioner yang diberikan kepada 200 responden untuk menjawabnya. Setelah dilakukan pengecekan terhadap kuesioner yang masuk dan dilakukan penghitungan dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir pernyataan dengan jumlah skor, maka hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Variable	Item Pernyataan	r-hitung	r-kritis	Keterangan
Kepemimpinan inklusif (X)	Item 1	0,380	0,361	Valid
	Item 2	0,390	0,361	Valid
	Item 3	0,630	0,361	Valid
	Item 4	0,910	0,361	Valid
Perilaku kerja inovatif (Y1)	Item 1	0,530	0,361	Valid
	Item 2	0,600	0,361	Valid
	Item 3	0,370	0,361	Valid
	Item 4	0,430	0,361	Valid
Engagement (Y2)	Item 1	0,640	0,361	Valid
	Item 2	0,770	0,361	Valid
	Item 3	0,420	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS 23 (2023)

Berdasarkan Tabel 2, maka kuesioner tentang kepemimpinan inklusif (X), perilaku kerja inovatif (Y1), dan variabel engagement (Y2) yang terdiri dari 11 indikator yang dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r_{kritis}$  yaitu 0,361.

#### Uji Realiabilitas

Sehabis dicoba percobaan keabsahan atas statment dalam angket yang dipakai dalam riset ini, berikutnya dicoba percobaan

kehandalan. Kehandalan( reliability) merupakan indikator yang membuktikan sejauhmana sesuatu perlengkapan ukur bisa diyakini ataupun bisa diharapkan. Reliabilitas membuktikan tidak berubah-ubah perlengkapan ukur di dalam mengukur pertanda yang serupa. Bersumber pada hasil percobaan reliabilitas bisa didapat data selaku selanjutnya:

Tabel 3 Pengujian Reliabilitas Variabel

Variabel	r-hitung	r-kritis	Keterangan
kepemimpinan inklusif (X)	0,637	0,600	Reliabel
Perilaku kerja inovatif (Y1)	0,607	0,600	Reliabel
Engagement (Y2)	0,651	0,600	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23 (2023)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas didapat nilai reliabilitas untuk nilai koefisien reliabilitas instrument penelitian lebih besar dari 0,600 yang berarti seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel atau memenuhi persyaratan. Karena uji validitas dan uji reliabilitas menyatakan bahwa seluruh variabel valid dan reliabel maka artinya instrumen (kuesioner) yang digunakan valid dan reliabel.

### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

	Kepemimpinan inklusif (X)	Perilaku kerja inovatif (Y1)	Engagement (Y2)
N	200	200	200
Normal Mean	15.4650000	9.6250000	15.4650000
Parameters <sup>a</sup> Std. Deviation	.89584727	.74371914	1.13411833
Most Extreme Absolute Differences	.106	.106	.093
Positive	.106	.106	.080
Negative	-.094	-.094	-.093
Kolmogorov-Smirnov Z	1.494	1.494	1.315
Asymp. Sig. (2-tailed)	.053	.053	.063

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23 (2023)

Hasil Percobaan normalitas dengan program SPSS merupakan begitu juga pada Bagan percobaan normalitas, yang membuktikan kalau percobaan normalitas informasi buat kelima elastis riset yang telah dicoba lebih dahulu dengan cara buku petunjuk dengan percobaan Kolmogorov-Smirnov. Pengetesan dengan SPSS berdasarkan pada uji Kolmogorov-Smirnov. Hipotesis yang diuji adalah:

H<sub>0</sub>: Sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

H<sub>1</sub>: Sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Bersumber pada hasil pengetesan dengan derajat signifikansi 0,05, dimana Asymp, signifikansi yang didapat dari hasil

mengetahui kenormalan distribusi sebuah data. Normal atau tidaknya dilihat dari perbandingan antara data yang dimiliki dengan data berdistribusi normal yang memiliki mean dan standar deviasi yang sama. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan rumus one sample Kolmogorov-smirnov yang perhitungannya dibantu dengan software SPSS 23.0 for windows.

Apabila tingkat signifikansi  $\geq 0,05$  maka data dinyatakan berdistribusi normal. Uji normalitas juga dibutuhkan untuk menentukan teknik analisis statistik yang akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil perhitungan data menunjukkan bahwa semua variabel mengikuti distribusi normal dengan p-value  $> 0,05$ , yang dijelaskan pada tabel berikut:

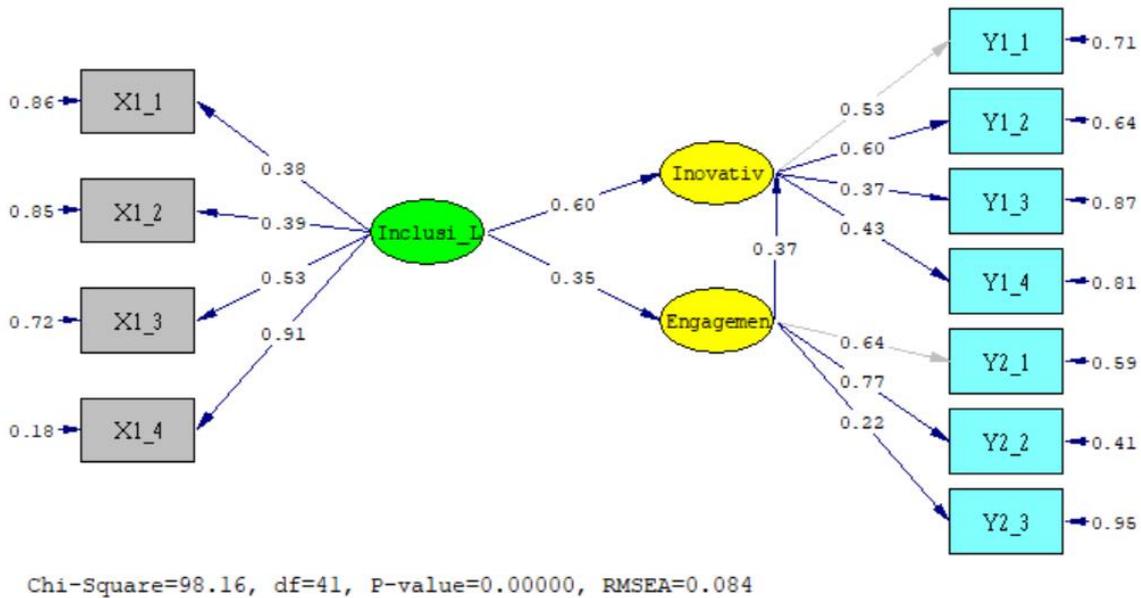
pengerjaan untuk X= 0,053; Y1= 0,053; serta Y2= 0,063 lebih besar dari angka derajat signifikansinya, hingga informasi buat mengukur elastis riset membuktikan hasil yang tidak penting ataupun menyambut H<sub>0</sub>, maksudnya kalau informasi ilustrasi berawal dari populasi yang berdistribusi wajar ataupun tidak terdapat perbandingan antara informasi ilustrasi yang berawal dari populasi berdistribusi wajar.

### Analisis Verifikatif

Setelah dilakukan analisis terhadap instrumen penelitian, analisis penskalaan dan analisis deskriptif, maka data yang sudah dikumpulkan selanjutnya digunakan

untuk menganalisis dan menguji rumusan pengujian hipotesis berdasarkan *Structural Equation Modelling*. Hasil estimasi LISREL, masing-masing dimensi penelitian, perlu dijelaskan lebih lanjut. Penjelasan ini diperlukan karena masing-masing variabel diukur secara tidak langsung, tetapi dibentuk oleh sejumlah indikator yang perlu ditelaah

perannya untuk membentuk variabel-variabel tersebut. Untuk lebih jelasnya akan dibahas dalam masing-masing hipotesis. Sebagai hasil dari penggunaan *Structural Equation Modelling* dengan memakai LISREL 8.7 didapat bentuk semacam pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Struktur Hubungan Seluruh Variabel Penelitian

Berikut gambar mengenai pengaruh struktural dan koefisien jalur keseluruhan variabel sebagai berikut:

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program Lisrel, pada persamaan struktural di atas terdapat dua substruktur persamaan dengan menggunakan nilai *estimasi equation*, yaitu:

$$\text{Inovatif}_B = 0.37 \cdot \text{Inklusiv}_L + 0.60 \cdot \text{Engagemen}, \text{ Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.65$$

(0.12)	(0.13)	(0.16)
3.01	4.76	2.20

$$\text{Engagemen} = 0.35 \cdot \text{Inklusiv}_L, \text{ Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.12$$

(0.11)	(0.25)
3.33	3.54

### Analisis Konstruk Variabel

Setelah dilakukan analisis terhadap

instrument penelitian dan analisis penskalaan, maka data yang sudah dikumpulkan selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji rumusan pengujian hipotesis berdasarkan *Structural Equation Modelling*. Untuk mengetahui pengujian data kuesioner maka perlu dilakukan uji konstruk tiap-tiap variabel. Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dilakukan untuk mengetahui model konstruk yang membentuk model pengukuran secara keseluruhan dengan program aplikasi statistik Lisrel. Ada tiga variabel dalam penelitian ini yaitu: kepemimpinan inklusif eksogenus, keterlibatan kerja sebagai variabel intervening serta perilaku kerja inovatif sebagai variabel endogenus.

Berdasarkan hasil pengolahan dengan program Lisrel 8.7, model pengukuran (CFA) untuk masing-masing hubungan variabel dan indikatornya yang ditunjukkan oleh *loading factor* masing-

masing indikator sebagai berikut:

Variabel kepemimpinan inklusif dibentuk oleh 4 (empat) dimensi yaitu kesadaran akan keberagaman, kerlibatan dan partisipasi, keseimbangan budaya organisasi dan komunikasi terbuka; Kemudian variabel perilaku kerja inovatif dibentuk oleh 4 (empat) dimensi yaitu: Kreatifitas,

keterbukaan terhadap perubahan, fleksibelitas dan kesadaran terhadap pelanggan; Terakhir variabel keterlibatan kerja dibentuk oleh 3 (tiga) dimensi yaitu: keseimbangan kerja-hidup, pengembangan karir dan pemberdayaan yang mendukung diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Model Pengukuran Variabel

Indikator	<i>Loading Factor Variabel Kepemimpinan inklusif</i>	<i>T-value</i>	$R^2$	Error
X1_1	0,31	5,02	0,14	0,57
X1_2	0,35	6,22	0,15	0,66
X1_3	0,38	7,07	0,28	0,38
X1_4	0,63	11,86	0,82	0,087
Dimensi	<i>Loading Factor Variabel Perilaku kerja inovatif</i>	<i>T-value</i>	$R^2$	Error
Y1_1	0,45	8,26	0,29	0,50
Y1_2	0,50	5,31	0,36	0,44
Y1_3	0,23	3,86	0,13	0,36
Y1_4	0,40	4,37	0,19	0,70
Dimensi	<i>Loading Factor Variabel Kepemimpinan inklusif</i>	<i>T-value</i>	$R^2$	Error
Y2_1	0,72	5,83	0,41	0,74
Y2_2	0,83	4,68	0,59	0,48
Y2_3	0,29	2,50	0,047	1,71

Sumber : Hasil Pengolahan Data Program LISREL, 2023

### Analisis Model Struktural (*Structural Model/SEM*)

Analisis terhadap model-model struktural penelitian yang terbentuk dilakukan dengan memperhatikan nilai-nilai atau angka-angka koefisien hubungan yang muncul dari masing-masing model. Dalam analisis ini akan dibahas nilai-nilai indikator

kesesuaian model (*Fit Indexs*) sebagai output Lisrel. Dalam analisis jalur, untuk melihat apakah model yang diperoleh telah memenuhi ukuran ketepatan model (*Goodness of Fit Measures/GOF*) sehingga dapat dikatakan model yang diperoleh dari perbandingan antara data dan model adalah baik, dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis Model Pengukuran Variabel

Ukuran GOF	Estimasi	Hasil Uji
Statistik Chi-Square ( $X^2$ )	98.16	<i>Good Fit</i>
<i>P-Value</i>	0.00	<i>Good Fit</i>
<i>Goodness-of-fit Index(GFI)</i>	0.92	<i>Good Fit</i>
<i>Root mean square error of approximation (RMSEA)</i>	0.084	<i>Good Fit</i>
<i>Expected cross-validation index (ECVI)</i>	0.74	<i>Good Fit</i>
<i>Tucker-Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	0.86	<i>Good Fit</i>
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	0.83	<i>Good Fit</i>
<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	0.87	<i>Good Fit</i>
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	0.90	<i>Good Fit</i>
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0.89	<i>Good Fit</i>
<i>Parsimonius Goodness of Fit (PGFI)</i>	0.57	<i>Good Fit</i>
<i>Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)</i>	0.62	<i>Good Fit</i>

Sumber: Hasil olah data Lisrel 8.72 (2023)

**Analisis Hubungan dan Pengaruh antara Variabel**

Nilai-nilai koefisien hubungan dari semua variabel dalam masing-masing model struktural yang terbentuk menunjukkan pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap variabel lainnya. Koefisien hubungan yang menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap dependen dinyatakan dengan koefisien gamma ( $\gamma$ ), sedangkan koefisien hubungan dari variabel dependen terhadap variabel dependen lainnya dinyatakan dengan nilai beta ( $\beta$ ).

Model struktural 1 menggambarkan pengaruh kepemimpinan inklusif dan keikutsertaan kegiatan kepada sikap kegiatan inovatif, yang diklaim dalam anggapan selaku selanjutnya: kalau keikutsertaan karyawan mempengaruhi kepada sikap kegiatan inovatif baik secara parsial maupun secara simultan. Berdasarkan hasil pengolahan data program Lisrel untuk model struktural 1, sesuai dengan hipotesis yang diajukan diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Innovatif\_B} = 0.37 * \text{Inklusiv\_L} + 0.60 * \text{Engagement}, \text{ Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.65$$

(0.12)      (0.13)                      (0.16)  
3.01      4.76                      2.20

dijelaskan bahwa variabel perilaku kerja inovatif dipengaruhi secara positif oleh keterlibatan karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,37 kemudian pengaruh variabel kepemimpinan inklusif sebesar 0,60.

$$\text{Engagement} = 0.35 * \text{Inklusiv\_L}, \text{ Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.12$$

(0.11)                      (0.25)  
3.33                      3.54

Sedangkan untuk model sub struktur 2 menggambarkan pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap keterlibatan kerja berpengaruh secara positif oleh keterlibatan karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,35.

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan perilaku kerja inovatif dipengaruhi kepemimpinan inklusif atasan dan keterlibatan kerja baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan Lisrel 8.72 dapat diketahui besarnya akibat langsung serta tidak langsung kepemimpinan inklusif pimpinan serta keikutsertaan kegiatan kepada sikap kegiatan inovatif sebagai berikut:

Berdasarkan persamaan di atas dapat

Tabel 6. Akibat Langsung serta Tidak Langsung Elastis Kepemimpinan inklusif serta Keikutsertaan kegiatan kepada Sikap kegiatan inovatif

	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Melalui		Total
			Kepemimpinan inklusif	Keterlibatan kerja	
Kepemimpinan inklusif	0,37	13,67%		12,25%	25,92%
Keterlibatan kerja	0,60	36,0%	12,25%		48,25%
Total		49,67 %	12,25%	12,25%	74,17%

Sumber: Hasil olah data (2023)

Bersumber pada pada bagan 6 di atas bisa dikenal kalau kepemimpinan inklusif serta Keikutsertaan kegiatan mempengaruhi dengan cara langsung ataupun tidak langsung kepada sikap kegiatan inovatif. Akibat langsung elastis kepemimpinan inklusif

kepada sikap kegiatan inovatif merupakan sebesar 13, 67%, sebaliknya akibat tidak langsungnya lewat Keikutsertaan kegiatan merupakan sebesar 25, 92%. Akibat langsung elastis Keikutsertaan kegiatan kepada sikap kegiatan inovatif merupakan

sebesar 36%, sebaliknya akibat tidak langsungnya lewat Keikutsertaan kegiatan pimpinan merupakan sebesar 48, 25%.

### Pengujian Hipotesa Penelitian Pengujian Hipotesis Struktur 1

Pengaruh secara bersamaan variabel kepemimpinan inklusif dan Keterlibatan kerja terhadap perilaku kerja inovatif menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \gamma_{11}\xi_1 = \gamma_{12}\xi_2 = 0$  Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan inklusif dan Keterlibatan kerja terhadap perilaku kerja inovatif

$H_a : \gamma_{11}\xi_1 = \gamma_{12}\xi_2 \neq 0$  Terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan inklusif dan Keterlibatan kerja terhadap perilaku kerja inovatif

Kriteria uji yang digunakan: Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$

Bersumber pada kalkulasi didapat angka  $F_{hitung}$  sebesar 56, 706, dimana patokan antipati  $H_0$  bila  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ataupun  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , dengan bagian leluasa  $v_1 = 2$  serta  $v_2 = 220 - 2 - 1$  serta tingkatan kepemimpinan inklusif 95%, hingga dari bagan penyaluran  $F$  diterima angka  $F_{tabel}$  buat  $F_{0, 05; 2; 200} = 2, 329$ . Disebabkan 56, 706 lebih besar dari 2, 329 hingga  $H_0$  ditolak, maksudnya bisa disimpulkan kalau ada ikatan dengan cara linier antara kepemimpinan inklusif serta Keikutsertaan kegiatan kepada sikap kegiatan inovatif pegawai, ataupun bisa dimaksud kalau ada akibat dengan cara bersama- sama antara kepemimpinan inklusif serta Keikutsertaan kegiatan kepada sikap kegiatan inovatif.

Pengaruh parsial variabel kepemimpinan inklusif atasan (X) terhadap perilaku kerja inovatif ( $Y_1$ ) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

$H_0 : \gamma_{11}\xi_1 = 0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif

$H_a : \gamma_{11}\xi_1 \neq 0$  : Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan inklusif

terhadap perilaku kerja inovatif

Patokan percobaan: Dorong  $H_0$ , bila  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ataupun  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dengan  $df = 200 - 3 - 1$ . Buat koefisien rute X kepada  $Y_1 = 0, 60$ , didapat angka  $t_{hitung}$  sebesar 4, 76 dengan mengutip derajat signifikansi  $\alpha$  sebesar 5%, hingga angka  $t_{tabel}$  ataupun  $t_{0, 05; 197} = 2, 60$ , alhasil disebabkan  $t_{hitung} = 4, 76$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 2, 60$ , hingga  $H_0$  ditolak. Dengan tutur lain kepemimpinan inklusif mempengaruhi penting kepada sikap kegiatan inovatif serta mempengaruhi positif sebesar 0, 60 alhasil tiap eskalasi kepemimpinan inklusif hingga hendak tingkatan sikap kegiatan inovatif bertambah sebesar 0,60 dasar.

Begitu pula untuk pengaruh variabel Keterlibatan kerja ( $Y_2$ ) terhadap perilaku kerja inovatif ( $Y_1$ ) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

$H_0 : \gamma_{11}\xi_1 = 0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan Keterlibatan kerja terhadap perilaku kerja inovatif.

$H_a : \gamma_{11}\xi_1 \neq 0$  : Terdapat pengaruh signifikan Keterlibatan kerja terhadap perilaku kerja inovatif

Patokan percobaan: Dorong  $H_0$ , bila  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ataupun  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dengan  $df = 200 - 3 - 1$ . Buat koefisien rute  $Y_2$  kepada  $Y_1 = 0, 37$ , didapat angka  $t_{hitung}$  sebesar 3, 01 dengan mengutip derajat signifikansi  $\alpha$  sebesar 5%, hingga angka  $t_{tabel}$  ataupun  $t_{0, 05; 197} = 2, 60$ , alhasil disebabkan  $t_{hitung} = 3, 01$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 2, 60$ , hingga  $H_0$  ditolak. Dengan tutur lain Keikutsertaan kegiatan mempengaruhi penting kepada sikap kegiatan inovatif serta mempengaruhi positif sebesar 0, 37 alhasil tiap eskalasi Keikutsertaan kegiatan hingga hendak tingkatan sikap kegiatan inovatif bertambah sebesar 0, 37 dasar.

### PEMBAHASAN

Kepemimpinan inklusif serta Keikutsertaan kegiatan teruji mempengaruhi dengan cara langsung

ataupun tidak langsung kepada sikap kegiatan inovatif. Perihal ini membuktikan kalau keikutsertaan pegawai berfungsi dalam meyakinkan akibat kepemimpinan inklusif kepada sikap kegiatan inovatif. Hasil riset ini pula searah dengan Hadi et al (2020) kalau sikap inovatif mempengaruhi positif dengan cara penting kepada kemampuan pegawai, serta keikutsertaan kegiatan mempengaruhi positif dengan cara penting kepada kemampuan pegawai. Adanya akibat yang positif antara Keikutsertaan pegawai kepada Kebahagiaan kegiatan. Maksudnya Terus menjadi Baik Keikutsertaan pegawai hendak menyebabkan tingginya Kebahagiaan Kegiatan (Fahrizal et al., 2020).

## SIMPULAN

Kesimpulan yang bisa didapat dalam riset ini merupakan kepemimpinan inklusif serta Keikutsertaan kegiatan teruji mempengaruhi dengan cara langsung ataupun tidak langsung kepada sikap kegiatan inovatif. Perihal ini membuktikan kalau keikutsertaan pegawai berfungsi dalam meyakinkan akibat kepemimpinan inklusif kepada sikap kegiatan inovatif.

## DAFTAR RUJUKAN

- Dolphina, E., Kalsum, E. R. U., & ... (2023). Analisis Bibliometrik Kepemimpinan Inklusif dan Diversitas: Menilai Dampaknya pada Efektivitas Organisasi dan Inovasi. *Jurnal Bisnis Dan ...* <https://wnj.westscience-press.com/index.php/jbmws/article/view/577>
- Dwiastuti, D. A., & Etikariena, A. (2020). Hubungan antara Sikap Kompetitif Berlebihan dan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Diversita*. <http://ojs.uma.ac.id/index.php/diversita/article/view/2734>
- Enwereuzor, I. K. (2020). Trust in leader as a pathway between ethical leadership and safety compliance. *Leadership in Health Services*, 33(2), 201–219.

<https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0063>

- Fahrizal, V., Bagia, I. W., & ... (2020). Pengaruh Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen ...* <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/38423>
- Fan, L. (2023). Transformational leadership and service performance for civil servants of public organizations in China: a two-path mediating role of trust. *Chinese Management Studies*, 17(1), 215–230. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2021-0050>
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*. <https://jurnal.stiamak.ac.id/index.php/jbh/article/view/38>
- Islam, M. N. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Legood, A. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Purnamaningtyas, S. D., & ... (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU INOVATIF SEBAGAI

VARIABEL .... *Diponegoro Journal of*

....

<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/32371>

Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., & ... (2020). Dampak kepemimpinan, budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai puskesmas. *Jurnal Ilmu* ....  
<https://journals.stikim.ac.id/index.php/jikm/article/view/473>

Rohmah, Z. N., Etikariena, A., & Salendu, A. (2023). *Kepemimpinan inklusif dan voice behavior pada karyawan: Menguji peran budaya inovatif Inclusive leadership and voice behavior among employees* ....  
[download.garuda.kemdikbud.go.id.  
http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3594333&val=6847&title=Kepemimpinan inklusif dan voice behavior pada karyawan Menguji peran budaya inovatif](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3594333&val=6847&title=Kepemimpinan%20inklusif%20dan%20voice%20behavior%20pada%20karyawan%20Menguji%20peran%20budaya%20inovatif)