

Kepemimpinan Inklusif sebagai Penggerak Perilaku Kerja Inovatif

Adi Purwanto^{1*}, Adijati Utaminingsih², Ahmad Kholid³, dan Abdul Aziz⁴

^{1,2,3} Universitas Semarang, Indonesia

⁴ Universitas Ngudi Waluyo, Indonesia

Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



ARTICLE HISTORY

Received: 24 July 26

Final Revision: 04 August 26

Accepted: 14 August 26

Online Publication: 30 September 26

KEYWORDS

Inclusive Leadership, Psychological Safety, Innovative Work Behavior, Employee Creativity, Organizational Innovation

KATA KUNCI

Kepemimpinan Inklusif, Keamanan Psikologis, Perilaku Kerja Inovatif, Kreativitas Karyawan, Inovasi Organisasi

CORRESPONDING AUTHOR

adipurwanto@unw.ac.id

DOI

10.37034/jems.v8i4.545

ABSTRACT

Innovative work behavior is a key factor in enhancing organizational competitiveness, particularly in the garment industry, where companies are required to adapt to rapidly changing market conditions and continuously improve operational efficiency. This study aims to examine the effect of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior, with Psychological Safety serving as a mediating variable. A quantitative explanatory research design was employed. Data were collected through questionnaires administered to 175 permanent employees of garment companies in Semarang Regency, selected using a purposive sampling technique. The data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4 software. The findings reveal that Inclusive Leadership positively enhances Innovative Work Behavior while also strengthening employees' Psychological Safety. Furthermore, Psychological Safety contributes to the improvement of innovative work behavior and partially mediates the relationship between Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior. These findings indicate that leadership characterized by openness, respect for diversity, and active employee involvement fosters a psychologically safe work environment. Such an environment encourages employees to express ideas confidently, explore new approaches, and actively contribute to workplace innovation. This study extends the existing literature on inclusive leadership and innovative work behavior while providing practical insights for organizations seeking to cultivate an innovation-oriented culture through inclusive leadership practices and the development of a psychologically safe work environment.

ABSTRAK

Perilaku kerja inovatif merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan daya saing organisasi, terutama pada industri garmen yang dituntut mampu beradaptasi dengan dinamika pasar dan peningkatan efisiensi operasional. Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Psychological Safety* sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 175 karyawan tetap pada perusahaan garmen di Kabupaten Semarang yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Inclusive Leadership* berperan dalam meningkatkan *Innovative Work Behavior* serta memperkuat *Psychological Safety* karyawan. Selain itu, *Psychological Safety* terbukti mendorong peningkatan perilaku kerja inovatif dan berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Innovative Work Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengedepankan keterbukaan, penghargaan terhadap keberagaman, dan partisipasi aktif mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk lebih percaya diri dalam mengemukakan gagasan, mencoba pendekatan baru, dan berkontribusi terhadap pengembangan inovasi di tempat kerja. Penelitian ini memperkaya kajian mengenai kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam membangun budaya kerja yang mendukung inovasi melalui penguatan praktik kepemimpinan dan penciptaan iklim kerja yang aman secara psikologis.

1. Pendahuluan

Dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang mendorong organisasi untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan

sekali-gus menghasilkan inovasi secara berkesinambungan [1]. Kemajuan teknologi, persaingan global, digitalisasi proses bisnis, serta perubahan kebutuhan konsumen menyebabkan

organisasi tidak lagi dapat mengandalkan sumber daya fisik semata [2]. Kemampuan karyawan dalam menghasilkan gagasan baru, memperbaiki proses kerja, serta menciptakan solusi inovatif menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Inovasi tidak hanya muncul dari departemen penelitian dan pengembangan, melainkan berasal dari seluruh individu yang terlibat dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Kondisi tersebut menjadikan perilaku inovatif karyawan sebagai aset strategis dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif mendorong organisasi untuk mengembangkan budaya kerja yang mampu menumbuhkan kreativitas dan inovasi [3], [4]. Organisasi yang gagal membangun perilaku inovatif karyawan cenderung mengalami stagnasi, rendahnya produktivitas, serta kesulitan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan modern memerlukan karyawan yang tidak hanya melaksanakan tugas rutin, melainkan juga mampu mengidentifikasi peluang, menyampaikan ide baru, dan mengimplementasikan pembaruan dalam pekerjaan. Kemampuan tersebut dikenal sebagai *innovative work behavior* yang menjadi salah satu indikator penting keberhasilan organisasi kontemporer.

Innovative work behavior menggambarkan serangkaian aktivitas individu yang meliputi penciptaan ide, promosi ide, dan implementasi ide yang bertujuan menghasilkan perbaikan maupun pembaruan dalam organisasi [5]. Karyawan yang memiliki perilaku inovatif tinggi mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan efisiensi, kualitas pelayanan, produktivitas, dan keunggulan kompetitif Perusahaan [6], [7], [8]. Sebaliknya, rendahnya perilaku inovatif dapat menyebabkan organisasi kehilangan peluang, mengalami keterlambatan pengembangan, dan kesulitan menghadapi perubahan pasar. Kondisi tersebut menjadikan *innovative work behavior* sebagai salah satu isu utama dalam penelitian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Fenomena rendahnya perilaku inovatif masih ditemukan pada berbagai organisasi. Karyawan sering kali enggan menyampaikan gagasan baru karena khawatir memperoleh kritik, penolakan, atau konsekuensi negatif dari atasan maupun rekan kerja. Situasi tersebut menyebabkan ide-ide potensial tidak tersampaikan dan peluang inovasi menjadi terhambat. Lingkungan kerja yang kurang terbuka juga dapat mengurangi partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi demikian menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, melainkan juga dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan praktik kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi [9], [10].

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam membangun perilaku

inovatif karyawan [5]. Perubahan paradigma kepemimpinan modern mendorong munculnya konsep *inclusive leadership* yang menekankan keterbukaan, aksesibilitas, penghargaan terhadap perbedaan, dan keterlibatan anggota dalam proses organisasi [11]. Pemimpin yang inklusif memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide, mendengarkan masukan, serta menghargai kontribusi individu tanpa memandang latar belakang maupun posisi pekerjaan. Pendekatan tersebut menciptakan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan bawahan sehingga mampu meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaan [12], [13].

Inclusive leadership memperoleh perhatian yang semakin besar dalam literatur manajemen beberapa tahun terakhir. Kepemimpinan inklusif memiliki hubungan positif terhadap berbagai *outcome* karyawan seperti kinerja, *voice behavior*, dan perilaku inovatif [14]. Mekanisme psikologis menjadi faktor penting dalam menjelaskan efektivitas kepemimpinan inklusif.

Inclusive leadership mampu meningkatkan *innovative performance* melalui *psychological safety* baik pada tingkat individu maupun tim [15]. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memperoleh dukungan, penghargaan, dan keterbukaan dari pemimpin akan merasa lebih aman dalam menyampaikan ide serta mengambil risiko interpersonal. Rasa aman tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan perilaku inovatif dalam organisasi.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa *inclusive leadership* mampu meningkatkan *psychological safety* dan kepercayaan terhadap pemimpin sehingga mendorong berbagai perilaku positif karyawan [16], [17]. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis merupakan konsekuensi penting dari praktik kepemimpinan yang inklusif. *Psychological safety* memungkinkan individu merasa nyaman dalam mengemukakan pendapat, bertanya, menyampaikan kritik, maupun melakukan eksperimen tanpa takut mendapatkan hukuman atau penilaian negatif.

Penelitian mutakhir pada organisasi sektor publik mengindikasikan bahwa pengaruh *inclusive leadership* terhadap *innovative behavior* lebih tepat dipahami melalui mekanisme mediasi dibandingkan hubungan langsung. Dalam konteks tersebut, *psychological safety* menjadi faktor penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan inklusif mampu membangun keberanian karyawan untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rasa aman psikologis merupakan kondisi yang perlu dibangun sebelum karyawan bersedia mengambil risiko untuk berinovasi [18].

Meskipun penelitian mengenai *inclusive leadership* terus berkembang, beberapa kesenjangan penelitian

masih ditemukan. Sebagian besar penelitian dilakukan pada negara maju dan organisasi sektor jasa, sedangkan penelitian pada konteks negara berkembang masih relatif terbatas. Pengembangan penelitian pada masa mendatang perlu diarahkan pada pengujian model konseptual dalam berbagai konteks organisasi dan latar belakang budaya yang berbeda. Pendekatan tersebut penting untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai konsistensi hubungan antarvariabel serta meningkatkan validitas eksternal temuan penelitian [15].

Kesenjangan penelitian berikutnya berkaitan dengan mekanisme psikologis yang menjelaskan hubungan antara *inclusive leadership* dan *innovative work behavior*. Hasil meta-analisis menunjukkan bahwa efektivitas *inclusive leadership* dipengaruhi oleh berbagai mediator seperti *leader-member exchange*, *leader identification*, dan *psychological safety*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel belum sepenuhnya konsisten dan masih memerlukan pengujian empiris lebih lanjut.

Penelitian mengenai *psychological safety* juga menjadi semakin penting setelah perubahan pola kerja, meningkatnya ketidakpastian organisasi, serta tuntutan adaptasi yang tinggi. Rasa aman psikologis memungkinkan individu berani menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, serta mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan. Ketidadaan *psychological safety* menyebabkan karyawan memilih diam, menghindari risiko, dan enggan memberikan gagasan inovatif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *psychological safety* dapat menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif.

Perspektif *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa perilaku positif pemimpin akan mendorong timbal balik positif dari karyawan. Pemimpin yang terbuka, mudah diakses, dan menghargai kontribusi bawahan menciptakan hubungan sosial yang berkualitas sehingga karyawan merasa dihargai dan aman. Perasaan tersebut mendorong individu untuk memberikan kontribusi yang lebih besar melalui perilaku inovatif. Perspektif tersebut mendukung peran *psychological safety* sebagai mekanisme yang menjelaskan pengaruh *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior*.

Kontribusi penelitian ini terletak pada upaya menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan *inclusive leadership* dengan *innovative work behavior* melalui *psychological safety*. Penelitian ini juga memberikan bukti empiris pada konteks organisasi di Indonesia yang masih relatif terbatas dalam literatur internasional. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori kepemimpinan inklusif serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang aman dan inovatif.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menganalisis hubungan kausal antara *Inclusive Leadership*, *Psychological Safety*, dan *Innovative Work Behavior*. Pendekatan tersebut dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara sistematis melalui pengumpulan data berbasis angka yang selanjutnya dianalisis menggunakan teknik statistik. Melalui metode ini, setiap hubungan yang dibangun dalam model penelitian dapat diuji secara empiris sehingga menghasilkan temuan yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Penelitian eksplanatori bertujuan menguji hipotesis berdasarkan kerangka teori dan penelitian terdahulu sehingga dapat menjelaskan hubungan sebab akibat antarvariabel [19].

Penelitian dilaksanakan pada perusahaan garmen di Kabupaten Semarang. Pemilihan objek penelitian didasarkan pada karakteristik industri garmen yang memiliki tingkat persaingan tinggi dan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam menciptakan inovasi, meningkatkan produktivitas, serta menjaga kualitas produk. Kondisi tersebut menjadikan perilaku kerja inovatif sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan garmen di Kabupaten Semarang. Penentuan responden dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu agar sesuai dengan tujuan penelitian. Responden yang dilibatkan merupakan karyawan tetap dengan masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun sehingga dinilai memiliki pengalaman yang memadai dalam memahami kondisi organisasi. Penetapan jumlah sampel mengacu pada pedoman yang merekomendasikan jumlah responden berdasarkan kelipatan jumlah indikator penelitian [20]. Dengan mengacu pada 25 indikator yang digunakan dan rasio tujuh responden untuk setiap indikator, penelitian ini menetapkan jumlah minimum sampel sebanyak 175 responden.

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang disusun dengan mengadaptasi indikator-indikator yang telah digunakan dan divalidasi dalam penelitian sebelumnya. Setiap pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, yang terdiri atas rentang jawaban dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Penggunaan skala tersebut dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi, sikap, serta penilaian responden terhadap setiap konstruk penelitian secara terstruktur dan konsisten [21].

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Inclusive Leadership* yang diukur menggunakan indikator *openness*, *availability*, dan *accessibility* [22].

Variabel mediasi adalah *Psychological Safety* yang diukur menggunakan instrumen [23]. Variabel dependen adalah *Innovative Work Behavior* yang diukur menggunakan dimensi *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization* [16].

Evaluasi kualitas instrumen penelitian dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas. Validitas konstruk dianalisis berdasarkan nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), serta *discriminant validity* menggunakan pendekatan Fornell-Larcker Criterion. Sementara itu, reliabilitas konstruk dinilai melalui nilai Cronbach's Alpha, *Composite Reliability*, dan ρ_A . Suatu instrumen dinyatakan memenuhi persyaratan pengukuran apabila seluruh indikator memenuhi nilai ambang yang direkomendasikan dalam pendekatan SEM-PLS.

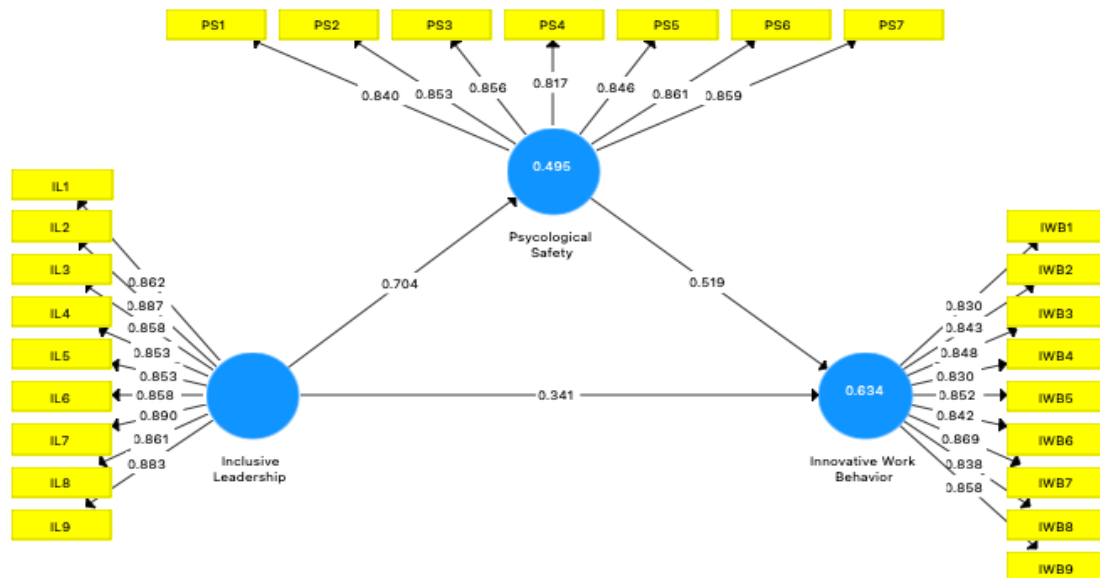
Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Proses analisis diawali dengan evaluasi *measurement model* (*outer model*) untuk memastikan

terpenuhinya validitas dan reliabilitas setiap konstruk penelitian. Selanjutnya dilakukan pengujian *structural model* (*inner model*) guna menganalisis hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), koefisien determinasi (R^2), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*. Tahapan tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi signifikansi pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung di antara variabel yang dikaji.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Penelitian

Hasil pengujian *outer model* sebagaimana disajikan pada Gambar 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas konvergen. Seluruh nilai *outer loading* berada di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,70, sehingga setiap indikator dinilai mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Pencapaian tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel laten yang menjadi fokus penelitian.



Gambar 1. Hasil Uji Outer Model

Rentang nilai *outer loading* pada variabel *Inclusive Leadership* berada antara 0,853 hingga 0,890. Variabel *Innovative Work Behavior* memperoleh nilai *outer loading* antara 0,830 hingga 0,869, sedangkan *Psychological Safety* memiliki rentang nilai antara 0,817 hingga 0,861. Nilai tertinggi diperoleh indikator IL7 sebesar 0,890, sementara nilai terendah terdapat pada indikator PS4 sebesar 0,817. Meskipun terdapat variasi nilai antarindikator, seluruhnya tetap berada di atas nilai ambang yang dipersyaratkan sehingga tidak ditemukan indikator yang perlu dieliminasi dari model pengukuran.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa setiap indikator mempunyai kemampuan yang kuat dalam

merefleksikan konstruk laten yang diwakilinya. Tingginya nilai *outer loading* mengindikasikan bahwa masing-masing indikator memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembentukan variabel penelitian, sekaligus menunjukkan adanya konsistensi antara indikator dengan konstruk yang diukur. Kondisi ini memperkuat kualitas model pengukuran karena seluruh indikator mampu menggambarkan konsep teoritis secara akurat.

Pemenuhan seluruh kriteria validitas konvergen menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi standar pengukuran dalam analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Oleh karena itu, seluruh indikator

dinyatakan valid dan layak dipertahankan untuk tahap analisis berikutnya, yaitu evaluasi *inner model*, sehingga pengujian hubungan kausal antarvariabel dapat dilakukan dengan tingkat kepercayaan yang memadai.

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan pendekatan Fornell-Larcker Criterion pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi persyaratan yang direkomendasikan. Nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* ($\sqrt{AVE}$) untuk variabel *Inclusive Leadership* (IL), *Innovative Work Behavior* (IWB), dan *Psychological Safety* (PS) masing-masing tercatat sebesar 0,868, 0,846, dan 0,847. Besarnya nilai $\sqrt{AVE}$ pada setiap konstruk melampaui koefisien korelasi dengan konstruk lainnya. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masing-masing variabel laten memiliki kemampuan yang memadai untuk merepresentasikan indikator-indikator pembentuknya sekaligus membedakan diri dari konstruk lain dalam model penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji *Discriminant Validity* (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	IL	IWB	PS
<i>Inclusive Leadership</i> (IL)	0,868		
<i>Innovative Work Behavior</i> (IWB)	0,706	0,846	
<i>Psychological Safety</i> (PS)	0,704	0,759	0,847

Nilai korelasi antarkonstruk memperlihatkan hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Innovative Work Behavior* sebesar 0,706, hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Psychological Safety* sebesar 0,704, serta hubungan antara *Psychological Safety* dan *Innovative Work Behavior* sebesar 0,759. Seluruh koefisien korelasi tersebut berada di bawah nilai $\sqrt{AVE}$ dari konstruk yang bersangkutan. Temuan ini menunjukkan bahwa varians yang mampu dijelaskan oleh masing-masing konstruk terhadap indikator-indikatornya lebih besar dibandingkan varians yang dibagikan dengan konstruk lainnya. Karakteristik tersebut menegaskan bahwa setiap variabel memiliki identitas konseptual yang jelas sehingga tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antarvariabel laten.

Tabel 2 memperlihatkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas konvergen, sehingga instrumen penelitian dinilai layak untuk digunakan pada tahap analisis model struktural. Pencapaian tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara konsisten dan memiliki tingkat keandalan yang memadai dalam menggambarkan variabel penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	CA	rho A	CR	AVE
<i>Inclusive Leadership</i>	0,959	0,959	0,965	0,753
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,950	0,951	0,958	0,715
<i>Psychological Safety</i>	0,934	0,935	0,947	0,718

Pengujian reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha (CA) menghasilkan nilai sebesar 0,959 pada variabel *Inclusive Leadership*, 0,950 pada *Innovative Work Behavior*, dan 0,934 pada *Psychological Safety*. Seluruh nilai tersebut berada di atas nilai ambang yang direkomendasikan, yaitu 0,70. Temuan ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang menyusun masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Tingginya nilai Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten dalam merepresentasikan konsep yang diteliti.

Evaluasi reliabilitas juga dilakukan menggunakan koefisien rho_A. Hasil analisis menunjukkan nilai sebesar 0,959 untuk *Inclusive Leadership*, 0,951 untuk *Innovative Work Behavior*, dan 0,935 untuk *Psychological Safety*. Seluruh nilai tersebut telah melampaui batas minimum yang direkomendasikan dalam analisis SEM-PLS. Kondisi ini menguatkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi serta mampu menghasilkan pengukuran yang akurat terhadap variabel laten yang diwakilinya.

Pengujian berikutnya menggunakan *Composite Reliability* (CR) memberikan hasil yang semakin memperkuat kualitas instrumen penelitian. Nilai *Composite Reliability* pada variabel *Inclusive Leadership* mencapai 0,965, diikuti *Innovative Work Behavior* sebesar 0,958 dan *Psychological Safety* sebesar 0,947. Seluruh nilai tersebut berada pada kategori sangat baik karena telah melebihi batas kelayakan yang disarankan. Temuan ini menegaskan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel penelitian, sehingga mampu menghasilkan pengukuran yang reliabel pada model penelitian.

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil analisis menunjukkan nilai AVE sebesar 0,753 untuk *Inclusive Leadership*, 0,715 untuk *Innovative Work Behavior*, dan 0,718 untuk *Psychological Safety*. Seluruh nilai tersebut telah melampaui batas minimum sebesar 0,50, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator pembentuknya. Pencapaian tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki tingkat keterkaitan yang kuat dengan konstruk yang diukur, sehingga validitas konvergen pada model pengukuran telah terpenuhi secara memadai. Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas pengukuran yang baik serta memenuhi persyaratan untuk digunakan dalam pengujian model struktural dan analisis hipotesis pada tahap selanjutnya.

Hasil evaluasi *goodness of fit* pada Tabel 3 menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Tingkat kecocokan model tercermin dari nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) pada *Saturated Model* maupun *Estimated Model* yang berada di bawah batas nilai yang

direkomendasikan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa selisih antara matriks korelasi yang diobservasi dan matriks korelasi yang diprediksi oleh model relatif kecil. Temuan ini memperlihatkan bahwa model mampu merepresentasikan hubungan antarvariabel secara memadai sehingga memiliki tingkat kesalahan residual yang rendah.

Tabel 3. Hasil Uji *Goodness of Fit*

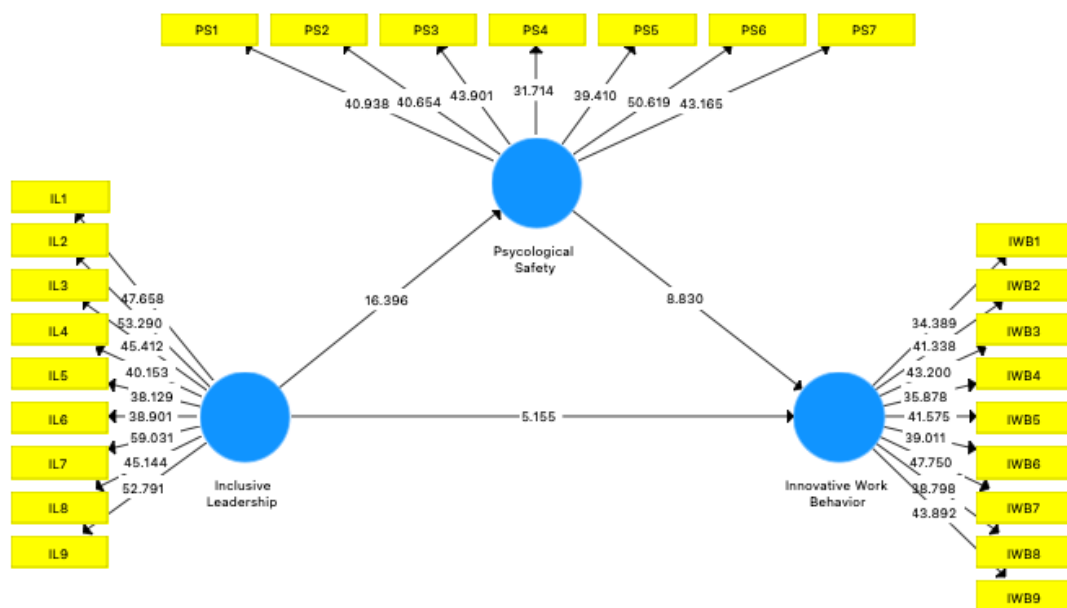
Kriteria	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>	Nilai Acuan	Keterangan
SRMR	0,041	0,041	< 0,08	Model Fit
d_ ULS	0,533	0,533	Semakin kecil semakin baik*	Baik
d_ G	0,353	0,353	Semakin kecil semakin baik*	Baik
Chi-Square	356,382	356,382	Nilai lebih kecil menunjukkan kecocokan model yang lebih baik	Memadai

Evaluasi terhadap indikator kelayakan model lainnya juga memberikan hasil yang konsisten. Nilai d_ ULS, d_ G, dan *Chi-Square* menunjukkan bahwa perbedaan antara matriks kovarians empiris dan matriks kovarians hasil estimasi berada pada tingkat yang dapat diterima. Hasil tersebut mencerminkan bahwa struktur model yang dibangun telah sesuai dengan karakteristik data penelitian, sehingga mampu menggambarkan hubungan antar konstruk secara akurat.

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur yang disajikan pada Tabel 5 dan Gambar 2, seluruh hipotesis penelitian memperoleh dukungan empiris. Nilai T Statistics pada setiap hubungan antarvariabel telah melampaui batas kritis, sedangkan P Values berada di bawah tingkat signifikansi yang ditetapkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa model struktural mampu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis (*Path Coefficients*)

Hubungan Antar Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	STDEV	T-Statistics	P-Values
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Innovative Work Behavior</i>	0,341	0,337	0,066	5,155	0,000
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Psychological Safety</i>	0,704	0,707	0,043	16,396	0,000
<i>Psychological Safety</i> → <i>Innovative Work Behavior</i>	0,519	0,523	0,059	8,830	0,000
<i>Inclusive Leadership</i> → <i>Psychological Safety</i> → <i>Innovative Work Behavior</i>	0,365	0,370	0,050	7,316	0,000



Gambar 2. Hasil Uji Analisis Jalur

Pengujian terhadap pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,341, dengan nilai T-Statistics sebesar 5,155 dan P-Values sebesar 0,000. Temuan tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan yang menerapkan prinsip keterbukaan, penghargaan terhadap keberagaman, serta partisipasi aktif karyawan

mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif. Penerapan kepemimpinan yang inklusif memberikan ruang bagi setiap individu untuk menyampaikan gagasan, terlibat dalam penyelesaian masalah, serta berkontribusi terhadap pengembangan organisasi. Situasi tersebut mendorong tumbuhnya keberanian karyawan untuk menghasilkan, mempromosikan, dan

merealisasikan ide-ide baru yang bernilai bagi organisasi.

Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Psychological Safety* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,704, nilai *T-Statistics* sebesar 16,396, dan *P-Values* sebesar 0,000. Besarnya koefisien tersebut mengindikasikan bahwa hubungan ini merupakan pengaruh paling dominan dibandingkan jalur lainnya dalam model penelitian. Hasil tersebut mengonfirmasi bahwa praktik kepemimpinan yang inklusif berperan besar dalam membangun rasa aman psikologis di lingkungan kerja. Pemimpin yang mudah diakses, terbuka terhadap masukan, serta menghargai kontribusi setiap anggota organisasi mampu menciptakan iklim kerja yang memberikan rasa percaya diri kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat tanpa khawatir memperoleh penilaian negatif maupun konsekuensi yang merugikan. Peningkatan kualitas kepemimpinan inklusif pada akhirnya akan diikuti oleh semakin kuatnya persepsi *psychological safety* yang dirasakan oleh karyawan.

Analisis hubungan antara *Psychological Safety* dan *Innovative Work Behavior* menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,519, nilai *T-Statistics* sebesar 8,830, serta *P-Values* sebesar 0,000. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa rasa aman secara psikologis merupakan faktor penting dalam mendorong munculnya perilaku kerja inovatif. Karyawan yang merasa lingkungan kerjanya mendukung untuk menyampaikan pendapat cenderung memiliki keberanian lebih besar dalam mengusulkan ide baru, melakukan eksperimen terhadap metode kerja, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai aktivitas inovasi. Lingkungan kerja yang memberikan perlindungan terhadap risiko interpersonal juga mendorong individu untuk terus belajar dan beradaptasi terhadap perubahan, sehingga potensi inovasi dapat berkembang secara optimal.

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Psychological Safety* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Innovative Work Behavior*. Nilai *Original Sample* sebesar 0,365, *T-Statistics* sebesar 7,316, dan *P-Values* sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa efek mediasi tersebut bersifat positif dan signifikan. Bukti empiris tersebut menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga berlangsung melalui terbentuknya rasa aman psikologis pada karyawan.

3.2. Pembahasan

3.2.1. Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Inclusive Leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*, sehingga hipotesis pertama dinyatakan didukung.

Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan yang mengedepankan keterbukaan, penghargaan terhadap keberagaman, serta pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan mampu mendorong peningkatan perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk menyampaikan ide, berbagi pengalaman, dan berkontribusi dalam penyelesaian berbagai permasalahan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya inovasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk lebih aktif mengembangkan gagasan baru, melakukan perbaikan terhadap proses kerja, serta menghasilkan solusi yang dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang inklusif memiliki peran strategis dalam membangun budaya kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi sebagai bagian dari upaya meningkatkan daya saing organisasi.

Temuan tersebut memberikan implikasi bahwa perusahaan garmen di Kabupaten Semarang perlu mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih inklusif untuk mendorong munculnya perilaku inovatif pada karyawan. Karakteristik industri garmen yang berorientasi pada target produksi, ketepatan waktu, kualitas produk, dan efisiensi proses menuntut karyawan untuk mampu menghasilkan berbagai perbaikan dalam aktivitas operasional. Perbaikan tersebut dapat berupa penyederhanaan alur kerja, pengurangan pemborosan bahan baku, peningkatan kualitas jahitan, maupun usulan inovasi dalam proses produksi.

Praktik kepemimpinan yang masih bersifat satu arah berpotensi menghambat munculnya ide-ide kreatif dari operator produksi, tenaga *quality control*, maupun staf pendukung lainnya. Sebaliknya, pemimpin yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, menghargai setiap usulan, dan melibatkan karyawan dalam penyelesaian masalah akan menciptakan budaya kerja yang lebih partisipatif. Kondisi tersebut mendorong karyawan merasa bahwa kontribusi mereka memiliki nilai bagi perusahaan sehingga muncul motivasi untuk memberikan ide-ide inovatif yang dapat meningkatkan produktivitas maupun kualitas produk.

Penerapan kepemimpinan inklusif juga dapat diwujudkan melalui kegiatan *briefing* harian, forum evaluasi produksi, program penyampaian saran (*suggestion system*), serta pemberian penghargaan terhadap ide perbaikan yang berhasil diterapkan. Praktik tersebut diharapkan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengembangan proses kerja sehingga inovasi tidak hanya berasal dari manajemen, tetapi juga dari seluruh tingkat organisasi.

Perspektif Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dan bawahan akan menghasilkan respons

positif dari karyawan. Pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, menghargai kontribusi bawahan, serta memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh anggota organisasi akan dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi. Persepsi tersebut mendorong karyawan untuk memberikan balasan berupa peningkatan komitmen dan perilaku kerja yang menguntungkan organisasi, salah satunya melalui perilaku inovatif.

Temuan penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa penerapan *inclusive leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong munculnya perilaku inovatif melalui peningkatan rasa aman, keterbukaan, dan partisipasi karyawan. Pemimpin yang menghargai setiap kontribusi serta memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan akan mendorong berkembangnya kreativitas, pembelajaran, dan keberanian dalam menghasilkan maupun menerapkan ide-ide baru yang bernilai bagi organisasi. Hasil tersebut sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif merupakan faktor penting dalam membangun perilaku inovatif karyawan [15]. Kesesuaian berbagai temuan tersebut mengindikasikan bahwa *inclusive leadership* merupakan salah satu determinan penting yang berperan dalam mendorong terbentuknya *innovative work behavior*, karena mampu membangun iklim kerja yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi, menyampaikan gagasan, dan berkontribusi terhadap pengembangan organisasi secara berkelanjutan.

3.2.2. Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Psychological Safety*

Hasil analisis memberikan bukti bahwa *Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Safety*, sehingga hipotesis kedua memperoleh dukungan empiris. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menerapkan prinsip inklusivitas memiliki peran penting dalam membangun rasa aman psikologis di lingkungan kerja. Pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, serta menghargai setiap kontribusi yang diberikan mampu menciptakan suasana kerja yang membuat karyawan merasa dihormati dan diterima. Kondisi tersebut meningkatkan keyakinan karyawan untuk berkomunikasi secara terbuka, mengemukakan ide, maupun menyampaikan permasalahan tanpa rasa khawatir terhadap penilaian atau konsekuensi negatif. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan yang inklusif, semakin kuat pula persepsi *psychological safety* yang dirasakan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Perspektif *Leader-Member Exchange* (LMX) menjelaskan bahwa kualitas hubungan yang baik antara

pemimpin dan bawahan akan meningkatkan rasa saling percaya, komunikasi terbuka, serta dukungan emosional. Hubungan tersebut menjadi fondasi terbentuknya *psychological safety* karena karyawan percaya bahwa organisasi memberikan ruang bagi pembelajaran tanpa rasa takut akan hukuman atas kesalahan yang dilakukan selama proses inovasi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama dalam membentuk rasa aman psikologis karyawan di perusahaan garmen Kabupaten Semarang. Aktivitas produksi pada industri garmen sering kali berlangsung dalam tekanan target, standar kualitas yang ketat, serta tuntutan penyelesaian pesanan sesuai jadwal. Kondisi tersebut dapat menyebabkan karyawan enggan menyampaikan kesalahan maupun memberikan masukan apabila tidak didukung oleh gaya kepemimpinan yang terbuka.

Pemimpin yang mudah diakses, bersedia mendengarkan keluhan, menghargai pendapat, dan memberikan umpan balik secara konstruktif mampu menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide maupun mengakui kesalahan. Rasa aman tersebut sangat penting karena berbagai permasalahan produksi, seperti cacat produk, keterlambatan proses, atau pemborosan bahan baku, sering kali hanya dapat diidentifikasi melalui informasi yang berasal dari karyawan yang terlibat langsung dalam proses kerja.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah perlunya perusahaan membangun budaya komunikasi dua arah antara supervisor, kepala lini, dan operator produksi. Program seperti *coaching* rutin, diskusi penyelesaian masalah, evaluasi tanpa menyalahkan individu (*no-blame culture*), serta pelatihan kepemimpinan inklusif bagi supervisor dapat meningkatkan *psychological safety* karyawan. Peningkatan rasa aman psikologis akan memperkuat keterbukaan komunikasi sehingga berbagai permasalahan operasional dapat diselesaikan lebih cepat.

Temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa penerapan *inclusive leadership* berperan penting dalam membangun *psychological safety* di lingkungan kerja. Pemimpin yang menunjukkan sikap terbuka, menghargai keberagaman perspektif, memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh karyawan untuk berpartisipasi, serta menciptakan komunikasi yang saling menghormati mampu menumbuhkan rasa aman secara psikologis. Kondisi tersebut membuat karyawan lebih percaya diri untuk mengemukakan pendapat, menyampaikan gagasan baru, mengakui kesalahan tanpa rasa takut, dan berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran maupun inovasi organisasi. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis juga memperkuat kepercayaan antara pemimpin dan bawahan sehingga mendorong kolaborasi yang lebih

efektif serta meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan dan tantangan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu memperkuat rasa aman psikologis melalui terciptanya hubungan interpersonal yang positif dan penuh kepercayaan, sekaligus menjadi faktor utama yang membentuk *psychological safety* di lingkungan kerja [15], [17]. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa *inclusive leadership* merupakan determinan penting dalam membangun *psychological safety*.

3.2.3. Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Psychological Safety* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*, sehingga hipotesis ketiga memperoleh dukungan empiris. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa rasa aman secara psikologis menjadi salah satu faktor penting yang mendorong tumbuhnya perilaku kerja inovatif di lingkungan organisasi. Karyawan yang merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan gagasan, serta mencoba pendekatan baru tanpa khawatir terhadap kritik atau konsekuensi negatif cenderung menunjukkan tingkat inovasi yang lebih tinggi. Kondisi tersebut menciptakan keberanian bagi individu untuk berpartisipasi aktif dalam proses perbaikan, mengembangkan ide-ide kreatif, dan menghasilkan solusi yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Temuan ini semakin menegaskan bahwa terciptanya lingkungan kerja yang mendukung keamanan psikologis merupakan prasyarat penting dalam mendorong berkembangnya perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan.

Temuan tersebut memberikan implikasi bahwa perusahaan garmen tidak cukup hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang memberikan rasa aman untuk berinovasi. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis memungkinkan operator produksi, staf *quality control*, teknisi mesin, maupun bagian pengembangan produk lebih berani mengusulkan cara kerja baru tanpa khawatir memperoleh kritik atau hukuman apabila ide tersebut belum berhasil diterapkan. Kondisi tersebut sangat penting karena sebagian besar inovasi di industri garmen bersifat *continuous improvement*, yaitu inovasi kecil yang dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi produksi, kualitas produk, keselamatan kerja, dan kepuasan pelanggan.

Implikasi praktisnya adalah perusahaan perlu membangun sistem yang menghargai proses pembelajaran, bukan hanya hasil akhir. Karyawan yang menyampaikan ide perbaikan sebaiknya memperoleh apresiasi meskipun usulan tersebut belum seluruhnya dapat diimplementasikan. Pendekatan tersebut akan

meningkatkan keberanian karyawan untuk terus menghasilkan inovasi sehingga budaya perbaikan berkelanjutan dapat berkembang di lingkungan perusahaan.

Perspektif *Psychological Safety Theory* menjelaskan bahwa individu cenderung lebih berani mengambil risiko interpersonal ketika merasa lingkungan kerjanya aman [24]. Keberanian tersebut menjadi modal utama dalam menghasilkan perilaku inovatif karena inovasi selalu mengandung ketidakpastian dan potensi kegagalan. Karyawan yang memiliki *psychological safety* tinggi akan lebih percaya diri untuk melakukan eksperimen dan mengembangkan cara kerja baru.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa rasa aman psikologis memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong munculnya perilaku kerja inovatif di lingkungan organisasi. Karyawan yang merasa memperoleh dukungan, kepercayaan, dan kebebasan untuk menyampaikan pendapat tanpa khawatir terhadap kritik maupun konsekuensi negatif cenderung lebih berani mengemukakan ide-ide baru, melakukan eksperimen, serta terlibat aktif dalam berbagai upaya perbaikan dan pengembangan proses kerja. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan kreativitas sehingga inovasi dapat tumbuh secara berkelanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi dalam membangun budaya inovasi tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh terciptanya iklim kerja yang memberikan rasa aman secara psikologis bagi setiap karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa *psychological safety* merupakan salah satu determinan utama yang mendorong berkembangnya *innovative work behavior*, sehingga penguatan kondisi psikologis karyawan menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan [25], [26], [27].

3.2.4. Peran *Psychological Safety* dalam Memediasi Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil analisis memperlihatkan bahwa *Psychological Safety* berperan dalam menjembatani hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Innovative Work Behavior*, sehingga hipotesis mediasi memperoleh dukungan empiris. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi juga melalui terbentuknya rasa aman psikologis yang dirasakan oleh karyawan. Meskipun terdapat mekanisme mediasi, hubungan langsung antara *Inclusive Leadership* dan *Innovative Work Behavior* tetap terbukti signifikan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa *Psychological Safety* berfungsi sebagai mediator parsial (*partial mediation*), yang berarti kepemimpinan inklusif masih memiliki

pengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif sekaligus memperkuat pengaruh tersebut melalui peningkatan rasa aman psikologis di lingkungan kerja.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif tidak hanya memengaruhi perilaku inovatif secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan rasa aman psikologis karyawan. Pemimpin yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi, menghargai keberagaman pendapat, serta membangun komunikasi terbuka menciptakan lingkungan kerja yang aman. Rasa aman tersebut membuat karyawan lebih berani mengambil risiko, mengembangkan ide baru, dan menerapkan inovasi dalam pekerjaannya. Kondisi ini menjelaskan bahwa *psychological safety* merupakan mekanisme psikologis yang memperkuat pengaruh *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior*.

Implikasi bagi perusahaan garmen di Kabupaten Semarang adalah program peningkatan inovasi sebaiknya tidak hanya difokuskan pada pelatihan kreativitas atau pemberian insentif inovasi. Upaya tersebut perlu didukung oleh pengembangan kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, terbuka, dan saling percaya. Karyawan yang merasa dihargai oleh atasannya akan lebih percaya diri dalam mengemukakan gagasan mengenai peningkatan efisiensi produksi, pengurangan tingkat cacat produk, penghematan bahan baku, maupun pengembangan metode kerja yang lebih efektif.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *psychological safety* merupakan mekanisme strategis dalam membangun budaya inovasi di perusahaan garmen. Manajemen perlu menjadikan rasa aman psikologis sebagai bagian dari sistem pengelolaan sumber daya manusia melalui komunikasi yang terbuka, evaluasi berbasis pembelajaran, penghargaan terhadap partisipasi karyawan, serta penguatan kompetensi kepemimpinan bagi supervisor dan manajer lini. Pendekatan tersebut memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang mendorong setiap karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam menghasilkan inovasi yang mendukung peningkatan produktivitas, kualitas produk, dan daya saing perusahaan di tengah persaingan industri garmen yang semakin kompetitif.

Perspektif *Social Exchange Theory* memberikan penjelasan bahwa perlakuan positif dari pemimpin akan mendorong munculnya respons positif dari karyawan. Dukungan, kepercayaan, dan penghargaan yang diberikan pemimpin menciptakan hubungan timbal balik yang menghasilkan rasa aman psikologis. Rasa aman tersebut kemudian diwujudkan dalam bentuk perilaku inovatif sebagai kontribusi karyawan terhadap organisasi. Mekanisme tersebut menjelaskan bahwa *psychological safety* menjadi jembatan yang

menghubungkan praktik *inclusive leadership* dengan peningkatan *innovative work behavior*.

Temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa *psychological safety* merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana praktik *inclusive leadership* mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk berpartisipasi, menghargai keberagaman perspektif, serta membangun komunikasi yang terbuka akan menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan ide baru, dan mencoba berbagai pendekatan inovatif tanpa rasa khawatir terhadap kritik maupun konsekuensi negatif. Kondisi tersebut mendorong tumbuhnya kepercayaan diri, keterlibatan yang lebih tinggi, serta keberanian karyawan dalam menghasilkan dan mengimplementasikan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan empiris sebelumnya yang menunjukkan bahwa rasa aman psikologis menjadi jalur utama yang menghubungkan kepemimpinan inklusif dengan peningkatan kinerja inovatif, serta berperan dalam mendorong munculnya berbagai perilaku kerja positif di lingkungan organisasi [23], [28]. Kesamaan hasil tersebut memperkuat bahwa organisasi yang ingin meningkatkan perilaku inovatif perlu mengembangkan praktik kepemimpinan yang inklusif sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang memberikan rasa aman bagi setiap karyawan untuk belajar, berpendapat, dan berinovasi.

4. Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*, baik secara langsung maupun melalui *psychological safety* sebagai mediator parsial. Praktik kepemimpinan yang mengedepankan keterbukaan, partisipasi, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan mampu menciptakan rasa aman secara psikologis yang mendorong keberanian untuk menyampaikan ide, mencoba pendekatan baru, dan menghasilkan inovasi di lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam membangun budaya inovasi memerlukan sinergi antara kepemimpinan yang inklusif dan iklim kerja yang mendukung keamanan psikologis. Meskipun demikian, hasil penelitian masih terbatas pada perusahaan garmen di Kabupaten Semarang sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian, mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain yang relevan, serta menggunakan desain penelitian yang lebih beragam agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif.

Daftar Rujukan

- [1] Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2021). *Information technology for management: Driving digital transformation to increase local and global performance, growth and sustainability*. John Wiley & Sons.
- [2] Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11(1), 3-16. <https://doi.org/10.1002/gsj.1396>
- [3] Özkaya, Z. N., Ismail, A. B., & Mardikaningsih, R. (2023). The Managing Role in Creating Cultures of Innovation and Team Creativity. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 153-158.
- [4] Ali, A., Davis, E., Martinez, C., & Brown, L. (2024). The role of organizational culture in driving innovation and competitive advantage. *International Journal of Management, Business, and Economics*, 1(1).
- [5] Jong, J. P. J. (2007). *Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. EIM Amsterdam, The Netherlands.
- [6] Arhin, E. P., & Cobblah, C. (2024). Total quality management implementation practices and customer satisfaction: the role of innovative employee behavior and employee empowerment. *Management Research Quarterly*, 1(1), 26-41. <https://doi.org/10.63029/cxn5xa68>
- [7] Ausat, A. M. A., Widayani, A., Rachmawati, I., Latifah, N., & Suherlan, S. (2022). The effect of intellectual capital and innovative work behavior on business performance. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 24(3), 363-378. <https://doi.org/10.14414/jebav.v24i3.2809>
- [8] Örnek, A. Ş., & Ayas, S. (2015). The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387-1395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.433>
- [9] Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
- [10] Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower-leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589-609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>
- [11] Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010>
- [12] Amankwaa, A., Susomrith, P., & Seet, P.-S. (2022). Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: evidence from an emerging economy. *The Journal of Technology Transfer*, 47(2), 506-530. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09853-6>
- [13] Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2022). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 173-190. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0212>
- [14] 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- [15] Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive leadership and innovative performance: A multi-level mediation model of psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>
- [16] Woods, A., Zajac, S. A., Middleton, E. D., Cavanaugh, K. J., Hayes, W. C., Johnson, S. K., & Holladay, C. L. (2024). Doing the work: The role of inclusive leadership in promoting psychological safety and openness to diversity through diversity, equity, and inclusion practices. *Psychology of Leaders and Leadership*, 27(1), 115-142. <https://doi.org/10.1037/mgr0000158>
- [17] Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Heliyon*, 9(5).
- [18] Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29-42. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2017-0016>
- [19] Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- [20] Risher, J., & Hair, J. F. (2017). The robustness of PLS across disciplines. *Academy of Business Journal*, 1, 47-55.
- [21] Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- [22] Fang, Y., Dai, X., & Zhang, X. (2021). An empirical study of the relationship between inclusive leadership and business model innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 480-494. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0484>
- [23] Mahmoud, M. A., Ahmad, S. B., & Poespowidjojo, D. A. L. (2022). Validation of the psychological safety, psychological empowerment, intrapreneurial behaviour and individual performance measurements. *RAUSP Management Journal*, 57(3), 219-234. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-11-2020-0252>
- [24] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- [25] Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399-1435. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0>
- [26] Abror, A., & Patrisia, D. (2020). Psychological safety and organisational performance: A systematic literature review. *Personality and Social Psychology Review*, 16(4), 3634-3644.
- [27] 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/10.3390/ijerph19084519>
- [28] Siyal, S. (2023). Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1170-1184. <https://doi.org/10.1111/beer.12556>