

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memaparkan landasan teori sebagai dasar penelitian ini. Penyajian landasan teori dalam bab ini dimulai dari tinjauan pustaka terkait variabel penelitian, teori yang mendasari variabel penelitian, penelitian terdahulu yang relevan, dan pengembangan hipotesis penelitian ini.

2.1 Kepemimpinan Inklusif

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan inklusif merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada ikatan inti hubungan pemimpin dan karyawan dimana pemimpin mampu mendengarkan kebutuhan karyawan, mengakui dan menghargai karyawan, serta memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam untuk mencapai tujuan dan harapan (Zhang & Zhao, 2023). Menurut Javed *et al.* (2019), kepemimpinan inklusif aktif mengintegrasikan berbagai sudut pandang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan inklusif berkaitan erat dengan kemampuan mengakomodasi perbedaan individu dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberagaman dan inklusivitas (Randel *et al.*, 2018).

Menurut Qi *et al.*, (2019), pendekatan kepemimpinan inklusif berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang aman, terbuka, serta mendorong pengembangan ide dan kreativitas karyawan. Dalam kepemimpinan inklusif, pemimpin tidak hanya memastikan karyawan merasa dihargai, melainkan juga menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk mendorong inovasi (Choi *et al.*, 2017). Gaya kepemimpinan inklusif menunjukkan bahwa pemimpin merupakan fasilitator penting bagi karyawan dalam mengaktualisasikan dirinya dalam lingkungan kerja. Aktualisasi diri karyawan ini sejalan dengan teori pertukaran sosial yang menyatakan ketika pemimpin menunjukkan perhatian, penerimaan, dan penghargaan terhadap bawahannya, maka karyawan akan merespons dengan memberikan timbal balik dalam bentuk sikap positif, komitmen, serta perilaku konstruktif yang menguntungkan organisasi (Blau, 1964; Choi *et al.*, 2017). Dengan demikian, kepemimpinan inklusif dapat mendorong adanya perilaku timbal balik yang positif dalam hubungan kerja di organisasi.

Kepemimpinan inklusif turut membawa manfaat bagi organisasi dalam membentuk hubungan kerja yang sehat. Karimi dan Khawaja (2024) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif dapat mendorong inovasi, meningkatkan pengambilan keputusan, dan mendorong rasa memiliki di antara anggota tim karena pemimpin yang inklusif mengakui dan menghargai kontribusi yang berbeda dari setiap karyawan. Pemimpin yang inklusif sangat efektif dalam memfasilitasi lingkungan kerja yang

inklusif dengan menerima karyawan dari berbagai identitas sosial (Shore & Chung, 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif dapat membawa organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan membantu organisasi mencapai kesuksesan.

2.1.2 Dimensi Kepemimpinan Inklusif

Menurut Carmeli *et al.* (2010), kepemimpinan inklusif memiliki tiga dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Keterbukaan

Dimensi keterbukaan dalam kepemimpinan inklusif merujuk pada kesediaan pemimpin dalam menerima dan menghargai ide serta kontribusi dari setiap anggota tim. Keterbukaan pemimpin atas ide dan kontribusi dari karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memiliki komunikasi dua arah dimana terdapat tanggapan atas informasi yang diberikan kepada pemimpin oleh karyawan maupun sebaliknya.

2. Ketersediaan

Dimensi ketersediaan dalam kepemimpinan inklusif merujuk pada kesediaan pemimpin untuk merespon aspirasi dan kebutuhan karyawan. Kesediaan pemimpin untuk terbuka dan berdiskusi dengan karyawan menimbulkan rasa aman bagi karyawan untuk mengemukakan ide maupun kebutuhan mereka. Kesediaan pemimpin dalam merespon dan mendukung aspirasi karyawan dapat

meningkatkan motivasi karyawan untuk semakin berkontribusi dalam menghasilkan ide-ide baru.

3. Aksesibilitas

Dimensi aksesibilitas dalam kepemimpinan inklusif merujuk pada kesediaan pemimpin untuk dapat dijangkau oleh karyawan. Dimensi ini memberikan ruang bagi karyawan untuk menemui pemimpin dengan ide maupun masalah yang dihadapi. Melalui aksesibilitas yang ada, karyawan dapat memperoleh umpan balik atau *feedback* yang konstruktif dari pemimpin untuk menghadapi tantangan yang sedang mereka hadapi.

Ketiga dimensi tersebut menunjukkan pentingnya hubungan yang terbuka, responsif, dan mudah ditemui antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin yang menerima, merespon, serta memberikan *feedback* atas ide karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang komunikatif sehingga dapat memotivasi karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru. Hal tersebut menunjukkan peran pemimpin dalam membentuk lingkungan kerja yang mendorong terciptanya ide-ide baru. Dengan demikian, seorang pemimpin tidak hanya berperan membentuk lingkungan kerja, melainkan turut dibentuk oleh berbagai faktor yang dapat menjadikan seorang pemimpin sebagai pemimpin yang inklusif.

2.1.3 Faktor Pembentuk Kepemimpinan Inklusif

Menurut Randel *et al.* (2018), terdapat tiga faktor utama yang membentuk kepemimpinan inklusif yaitu sebagai berikut:

1. Kesadaran Keberagaman

Kesadaran keberagaman mengacu pada pemahaman pemimpin atas keberagaman individu dalam tim. Keberagaman individu dalam tim mencakup perbedaan budaya, gender, maupun latar belakang sosial. Pemimpin yang mampu menerima keberagaman lebih mampu untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil bagi karyawan.

2. Empati

Empati merupakan kemampuan pemimpin dalam memahami perasaan dan memberikan dukungan emosional kepada karyawan. pemimpin yang memiliki empati mampu memahami perseptif karyawan. Pemimpin yang empatik cenderung dapat membangun hubungan kerja yang harmonis dengan karyawannya. Hubungan kerja yang harmonis tersebut dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan.

3. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi atau pesan. Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menyampaikan pesan dengan jelas dan efektif. Komunikasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan transparan.

Ketiga faktor diatas memaparkan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki pemahaman dan kemampuan dalam menerima keberagaman

yang ada di lingkungan kerja. Ketika pemimpin mampu memahami keberagaman latar belakang dan perspektif karyawan dalam lingkungan kerja serta memiliki kemampuan berkomunikasi yang efektif, dapat membuat terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis. Dengan demikian, terciptalah hubungan kerja yang harmonis sehingga dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan dalam kegiatan pekerjaan. Lebih jauh, situasi tersebut akan membawa karyawan untuk terlibat dalam terciptanya ide-ide baru melalui perilaku inovatif karyawan.

2.2 Perilaku Inovatif Karyawan

2.2.1 Definisi Perilaku Inovatif Karyawan

Perilaku inovatif karyawan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan penciptaan ide, promosi ide, dan realisasi ide untuk teknologi, proses, teknik, atau produk baru (Qi *et al.*, 2019). Perilaku inovatif karyawan mencakup perilaku individu dalam menghasilkan ide, meyakinkan pihak lain, dan mengimplementasikan ide pada praktik kerja (Farrukh *et al.*, 2021). Menurut Anderson *et al.* (2016), perilaku inovatif karyawan bertujuan untuk memperkenalkan perubahan positif ke dalam lingkungan organisasi.

Organisasi yang mendukung perilaku inovatif karyawan cenderung memiliki budaya kerja yang terbuka terhadap adanya perubahan dan eksperimen (Hammond *et al.*, 2011). Ketika organisasi memiliki lingkungan kerja yang mendukung inovasi, dapat memotivasi karyawan

untuk berkontribusi melalui ide-ide yang bermanfaat. Hal tersebut didukung oleh teori pertukaran sosial yang menegaskan bahwa dukungan sosial yang dirasakan sangat penting dalam mendorong perilaku inovatif di kalangan karyawan (Ahmad *et al.*, 2023).

Perilaku inovatif karyawan berperan krusial dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi (Usman, 2024). Pengetahuan dan kreativitas karyawan menjadi aset penting bagi organisasi untuk menciptakan inovasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Waseel *et al.*, 2024). Melalui perilaku inovatif, ide kreatif yang dimiliki karyawan diubah menjadi proses pengenalan dan implementasi ide baru yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan (Peng *et al.*, 2023). Dengan demikian, perilaku inovatif karyawan memiliki peran strategis untuk menciptakan organisasi yang adaptif. Peran tersebut melibatkan beberapa tahap yang dilalui karyawan untuk berkontribusi pada terciptanya suatu inovasi.

2.2.2 Tahapan Perilaku Inovatif Karyawan

Menurut Wang *et al.* (2015), perilaku inovatif melibatkan tiga tahapan utama yaitu sebagai berikut:

1. Penciptaan ide

Tahap penciptaan ide (*idea generation*) merupakan proses penciptaan ide atau gagasan baru untuk memberikan solusi bagi permasalahan yang dihadapi atau untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan. Ide-ide tersebut dapat bersumber dari pengalaman, pengamatan, dan perspektif

yang berbeda dari setiap individu. Penciptaan ide didukung oleh kreativitas individu untuk menemukan solusi yang belum pernah diterapkan. Penciptaan ide yang semakin banyak akan memperbesar penemuan inovasi yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja atau menghadapi masalah yang ada.

2. Promosi ide

Tahap promosi ide (*idea promotion*) merupakan proses memperjuangkan ide atau gagasan baru untuk mendapatkan dukungan dari kolega, atasan, dan pemangku jabatan lainnya. Promosi ide dilakukan dengan menyampaikan manfaat ide dan meyakinkan orang lain tentang nilai tambah yang dihasilkan oleh ide tersebut. Tahap ini melibatkan keterampilan komunikasi persuasif individu dalam membangun koalisi untuk memastikan ide tersebut dapat diterima dan diimplementasikan. Dukungan dari lingkungan sosial dalam hal ini rekan kerja dan pemimpin sangat menentukan keberhasilan tahap promosi ide.

3. Realisasi ide

Tahap realisasi ide (*idea realization*) merupakan proses merealisasikan ide ke dalam tindakan nyata untuk dapat memberikan perbaikan atau perubahan. Dalam penerapan ide, mencakup aktivitas perencanaan, implementasi, dan evaluasi untuk memastikan bahwa ide dapat memberikan manfaat dan inovasi berjalan dengan efektif. Hal tersebut diperlukan untuk mengatasi tantangan dalam penerapan ide seperti

resistensi terhadap perubahan dan kesulitan teknis. Ketekunan dan kemampuan beradaptasi individu menjadi hal penting dalam keberhasilan penerapan inovasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, perilaku inovatif karyawan terdiri dari tahapan-tahapan yang saling berkaitan dalam menghasilkan inovasi. Keberhasilan inovasi tidak hanya terletak pada kreativitas individu, melainkan turut terletak pada kemampuan berkomunikasi, dukungan dari lingkungan kerja, dan ketekunan individu dalam menerapkan inovasi. Artinya, untuk menghasilkan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi organisasi, diperlukan kreativitas individu untuk menciptakan ide serta kecakapan berkomunikasi dan ketekunan untuk memperkenalkan hingga menerapkan suatu inovasi. Terciptanya perilaku inovatif karyawan tidak hanya dibentuk oleh individu itu sendiri tetapi turut dibentuk oleh faktor-faktor lain.

2.2.3 Faktor Pembentuk Perilaku Inovatif Karyawan

Khan *et al.* (2020) mengungkapkan terdapat tiga faktor yang membentuk perilaku inovatif karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan metode untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membawa perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin yang kompeten mampu meningkatkan pengembangan kompetensi pengikutnya dan memotivasi pengikutnya

untuk menciptakan ide dan konsep baru. Penelitian Naqshbandi dan Tabche (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan mendorong inovasi dan kreativitas.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kebiasaan, dan keyakinan yang membentuk dan mengarahkan perilaku karyawan dalam organisasi. budaya organisasi berperan dalam membentuk perilaku karyawan yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi yang terbuka terhadap ide, gagasan, dan masukan memungkinkan karyawan untuk merasa aman dalam berpendapat. Hal tersebut dapat memungkinkan adanya pertukaran ide atau gagasan antarindividu maupun antartim. Budaya organisasi yang terbuka dapat mendukung inovasi yang bersumber dari perilaku inovatif karyawan.

3. Perilaku Kewargaan Organisasi

Perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) merupakan sikap dari karyawan yang secara sukarela membantu rekan kerja, inisiatif mengambil tugas di luar tugas utama, dan berkontribusi positif terhadap lingkungan kerja. Melalui perilaku ini, karyawan menjadi lebih proaktif dalam berbagi pengetahuan, saling mendukung, dan berkontribusi dalam terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif. Perilaku kewargaan organisasi tersebut meningkatkan kolaborasi antarindividu yang memperbesar peluang inovasi karena adanya pertukaran ide dan gagasan yang dapat menciptakan ide-ide baru.

Berdasarkan pemaparan diatas, menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan turut dibentuk oleh faktor-faktor dalam lingkungan organisasi. Adapun faktor tersebut terdiri dari gaya kepemimpinan yang mendorong kreativitas, budaya organisasi yang terbuka terhadap ide baru, dan perilaku kewargaan yang mendukung kolaborasi. Seluruh faktor tersebut berkontribusi dalam menciptakan iklim kerja yang ramah terhadap inovasi sehingga menstimulasi karyawan untuk menghasilkan dan merealisasikan ide-idenya bagi perusahaan. Dengan demikian menunjukkan bahwa adanya dukungan dari organisasi terhadap karyawannya sekaligus membentuk dukungan organisasi persepsian yang dimiliki karyawan.

2.3 Dukungan Organisasi Persepsian

2.3.1 Definisi Dukungan Organisasi Persepsian

Dukungan organisasi persepsian (POS) adalah keyakinan karyawan secara umum tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan karyawan (Eisenberger *et al.*, 1986). Dukungan organisasi persepsian dipengaruhi oleh frekuensi, intensitas, dan kesungguhan yang dinilai dari penghargaan dan dukungan dari organisasi. Penghargaan dan dukungan yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan mengaitkan identitas organisasi ke dalam identitas diri mereka. Hal tersebut dapat menciptakan ikatan emosional yang positif antara karyawan dengan organisasi. Selain itu, ketika karyawan merasakan

dukungan tersebut, karyawan akan cenderung merasa dihargai dan didukung oleh dukungan organisasi (Wang *et al.*, 2024)

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengemukakan proses psikologis yang mendasari munculnya dukungan organisasi persepsian. Pertama, berdasarkan norma timbal balik, POS harus memberikan kewajiban yang dirasakan untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan. Kedua, kepedulian, persetujuan, dan rasa hormat yang diciptakan dalam POS harus memenuhi kebutuhan sosio-emosional yang membuat karyawan mengaitkan identitas organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial. Ketiga, POS harus meningkatkan keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja yang meningkat.

Persepsi karyawan tentang penghargaan organisasi atas kontribusi yang telah diberikan akan memberikan manfaat bagi organisasi. Penelitian oleh Caesens *et al.* (2020) menemukan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasional yang lebih tinggi. Situasi tersebut membuat karyawan berperilaku melampaui tanggung jawab formal dalam pekerjaan sebagai bentuk balasan atas dukungan dari organisasi yang telah diterima. Perilaku tersebut sesuai dengan teori pertukaran sosial dimana karyawan cenderung membalas penghargaan dan dukungan dari organisasi dengan cara meningkatkan keterlibatan kerja dan berperilaku positif (Saks, 2019). Dengan demikian, semakin tinggi dukungan organisasi persepsian

yang dirasakan karyawan, semakin meningkatkan keinginan karyawan untuk membalas penghargaan yang mereka peroleh dari organisasi. Dukungan organisasi persepsian dapat terbentuk melalui berbagai faktor yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap organisasi.

2.3.2 Faktor yang Membentuk Dukungan Organisasi Persepsian

Eisenberger *et al.* (2020) mengidentifikasi beberapa faktor utama yang membentuk dukungan organisasi persepsian. Faktor-faktor tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan

Keadilan dalam konteks dukungan organisasi persepsian mengacu pada persepsi karyawan terkait keadilan perlakuan, distribusi sumber daya, dan pengambilan keputusan yang terjadi dalam perusahaan. Karyawan akan merasa mendapatkan dukungan yang lebih besar ketika mereka merasa diperlakukan dengan adil. Dengan persepsi mendapatkan perlakuan yang adil dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Keadilan juga dapat meningkatkan motivasi karyawan dan menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi

2. Dukungan dari Pemimpin

Pemimpin memainkan peran sentral dalam terciptanya dukungan organisasi persepsian oleh karyawan. Dukungan yang diberikan atau ditunjukkan oleh pemimpin dapat membentuk persepsi karyawan tentang dukungan dari organisasi. Pemimpin dapat menunjukkan

dukungannya melalui bantuan yang diberikan kepada karyawan, umpan balik yang konstruktif, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Tindakan-tindakan tersebut dapat meningkatkan persepsi karyawan bahwa organisasi peduli dan mendukung karyawan secara penuh. Tentu hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

3. Praktik Sumber Daya Manusia dan Kondisi Kerja

Praktik sumber daya manusia memiliki kontribusi positif dalam meningkatkan dukungan organisasi persepsian. Dalam hal ini praktik pengelolaan sumber daya manusia yang efektif meliputi pelatihan, pengembangan, dan pemberian penghargaan yang adil. Melalui praktik tersebut, dapat menciptakan perasaan bahwa organisasi memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri secara profesional. Selain itu, terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kondisi kerja yang memadai turut memainkan peran penting. Lingkungan kerja yang memadai dan kondusif akan membuat karyawan merasa didukung dan dihargai oleh perusahaan.

Berdasarkan pemaparan diatas, terdapat tiga faktor utama yang membentuk dukungan organisasi persepsian. Ketiga faktor tersebut berperan dalam membentuk persepsi karyawan bahwa organisasi adil, peduli, dan menghargai kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan. Hal tersebut dapat membuat memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi. Dengan begitu, karyawan cenderung memiliki loyalitas dan komitmen

yang lebih tinggi terhadap organisasi. Tidak hanya itu, dukungan organisasi persepsian yang dikelola dengan baik dapat memberikan berbagai dampak bagi organisasi.

2.3.3 Dampak Dukungan Organisasi Persepsian

Analisis yang dilakukan oleh Kurtessis *et al.* (2017) menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian memiliki berbagai dampak positif terhadap perilaku karyawan. Dampak utama dukungan organisasi persepsian yang diidentifikasi oleh Kurtessis *et al.* yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif Karyawan

Komitmen afektif karyawan yang merupakan ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Adanya ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan membuat karyawan menjadi lebih loyal kepada perusahaan sehingga memengaruhi niat karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Selain itu, tindakan apresiatif dari perusahaan memperkuat komitmen afektif karyawan yang meningkatkan hubungan emosional karyawan terhadap organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi persepsian menciptakan komitmen afektif bagi karyawan.

2. Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan

Dukungan organisasi persepsian dapat berbentuk kejelasan peran, akses terhadap sumber daya, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Dukungan organisasi persepsian memberikan kepuasan karyawan dan meningkatkan perasaan positif karyawan terhadap lingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang positif menciptakan suasana kerja yang memberikan rasa nyaman kepada karyawan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja maupun atasan. Hal tersebut meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan yang meningkatkan energi karyawan dalam bekerja.

3. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Kerja

Dukungan organisasi persepsian memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Dukungan organisasi dalam bentuk sumber daya, pelatihan, dan pengakuan akan menciptakan dukungan organisasi persepsian yang memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Dukungan organisasi persepsian meningkatkan rasa percaya diri karyawan karena adanya perasaan bahwa organisasi mendukung dan memberikan bantuan yang diperlukan. Hal tersebut membuat karyawan lebih aktif dalam mencari solusi atas kendala yang dihadapi dan melakukan inovasi karena karyawan mengetahui bahwa upayanya akan dihargai.

4. Perilaku Kewargaan Organisasi

Dukungan organisasi persepsian mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang merupakan tindakan melampaui tugas utama karyawan yang dilakukan secara sukarela. Tindakan ini berupa membantu rekan kerja, bertukar informasi, dan terlibat dalam kegiatan yang tidak berhubungan secara langsung dengan pekerjaan utama. Dukungan organisasi persepsian juga

meningkatkan tanggung jawab sosial karyawan terhadap organisasi sehingga karyawan lebih peduli dengan keberhasilan perusahaan. Adanya kontribusi ekstra dari karyawan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan atau target.

5. Tingkat Absensi dan Perilaku Kontraproduktif

Dukungan organisasi persepsian memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap perusahaan. Salah satu bentuk kontribusi tersebut yaitu kehadiran karyawan dalam pekerjaan. Dukungan organisasi persepsian yang tinggi membuat karyawan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk bekerja dengan maksimal. Selain itu, dukungan organisasi persepsian meminimalisir adanya perilaku kontraproduktif yaitu perilaku yang merugikan perusahaan. Dengan adanya dukungan organisasi persepsian, karyawan cenderung menghormati aturan dan kebijakan perusahaan serta menunjukkan sikap etis dalam bekerja.

Berdasarkan pemaparan diatas, dukungan organisasi persepsian memiliki dampak yang luas pada karyawan. Dampak tersebut dapat mencakup aspek emosional karyawan yang menstimulus karyawan untuk merespon perlakuan organisasi terhadap karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, karyawan cenderung merespon dengan menunjukkan sikap dan tindakan positif yang dapat berdampak pada aktivitas organisasi. Hal tersebut menunjukkan pentingnya organisasi dalam mengelola dukungan organisasi persepsian untuk menjadi salah satu

cara menjaga dan meningkatkan performa karyawan. Lebih lanjut, respon atau timbal balik yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap perlakuan organisasi menjadi wujud implementasi teori pertukaran sosial yang menyebutkan bahwa tindakan individu dimotivasi oleh harapan atas imbalan dari pihak lain dalam hal ini yaitu organisasi.

2.4 Teori Pertukaran Sosial

Penelitian ini mengaplikasikan teori pertukaran sosial untuk menjelaskan variabel penelitian yang terdiri dari variabel kepemimpinan inklusif, perilaku inovatif karyawan, dan dukungan organisasi persepsian. Blau *et al.*, (1964) mendefinisikan teori pertukaran sosial sebagai tindakan individu secara sukarela yang dimotivasi oleh harapan atas imbalan atau timbal balik dari pihak lain. Pertukaran sosial tidak terbatas pada bentuk materi atau ekonomi, melainkan dapat berupa dukungan emosional, penghargaan, dan pengakuan. Teori pertukaran sosial memiliki prinsip dasar timbal balik dan kepercayaan yang mengacu pada situasi ketika seseorang memberikan bantuan atau kebaikan dengan keyakinan bahwa tindakan tersebut akan dibalas oleh pihak lain dalam waktu dan bentuk balasan yang tidak ditentukan. Teori pertukaran sosial turut menguraikan tentang hubungan antara pemimpin dan anggota tim melalui pertukaran sosial yang berkelanjutan.

Menurut Blau *et al.* (1964), ketika pemimpin menunjukkan dukungan, penghargaan, dan pengakuan kepada karyawan maka akan membangun rasa percaya dan loyalitas karyawan. Karyawan cenderung akan merespon dukungan

dari pemimpin melalui peningkatan kinerja, komitmen, dan kontribusi lainnya. Hal tersebut didukung oleh prinsip timbal balik dalam teori pertukaran sosial yang mengarah pada kewajiban karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuan serta adanya harapan karyawan untuk mendapatkan perhatian dan penghargaan dari organisasi (Qi *et al.*, 2019).

Dalam konteks organisasi, pemimpin yang berperilaku inklusif menjadi bentuk awal dari praktik pertukaran sosial dimana pemimpin terbuka, adil, dan menghargai kontribusi karyawan akan menciptakan persepsi dalam diri karyawan bahwa mereka dihargai dan didukung (Carmeli *et al.*, 2010; Qi *et al.*, 2019). Lebih lanjut, perilaku pemimpin yang inklusif turut menciptakan dukungan organisasi persepsian yang positif. Persepsi positif tersebut kemudian akan membentuk hubungan timbal balik sesuai dengan prinsip timbal balik dalam teori pertukaran sosial dimana karyawan terdorong untuk semakin berkontribusi secara inovatif seperti menghasilkan ide-ide baru atau menciptakan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh organisasi (Peng *et al.*, 2023). Dengan demikian, teori pertukaran sosial mampu menjelaskan hubungan antara pemimpin dan karyawan dalam dinamika organisasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Para peneliti telah menyoroti pentingnya kepemimpinan inklusif dan dukungan organisasi dalam merangsang perilaku inovatif karyawan di tempat kerja. Inovasi pada dasarnya memerlukan inklusivitas, keterbukaan, dan dukungan dari lingkungan kerja. Kepemimpinan inklusif menciptakan lingkungan yang mendukung sehingga dapat mendorong karyawan untuk berperilaku inovatif. Tabel dibawah ini menjabarkan temuan penelitian terdahulu yang menyoroti tema secara spesifik, metodologi penelitian yang digunakan, dan hasil penelitian yang membantu penulis dalam menyusun penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>“Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior: Perceived</i>	Responden: <i>supervisor</i> dan karyawan dari 15 organisasi berbasis layanan seperti bank, kantor hukum, Sinopec, dan toko ritel di 6 kota di Tiongkok.	<i>X = Inclusive Leadership</i> <i>Y = Employee Innovative Behavior</i>	Hasil penelitian ini mendukung hipotesis dari penelitian. Hasil penelitian menunjukkan <i>inclusive leadership</i> berhubungan positif dengan <i>employee innovative behavior</i> . <i>Inclusive leadership</i> berhubungan positif dengan <i>perceived organizational support</i> . <i>Perceived</i>

	<i>Organizational Support As a Mediator”</i> (Qi et al., 2019)	Jumlah responden: 364 supervisor dan karyawan di 116 tim dari 401 atasan dan bawahan di 127 tim. Metode sampling: <i>Stratified Random Sampling.</i> Metode pengumpulan data: Menggunakan kuesioner. Alat analisis: Perangkat lunak Mplus versi 7.4.	Mediator = <i>Perceived Organizational Support</i>	<i>organizational support</i> berhubungan positif dengan <i>employee innovative behavior</i>. <i>Inclusive leadership</i> berhubungan positif dengan <i>employee innovative behavior</i> melalui <i>perceived organizational support</i> sebagai mediator.
2	<i>“A Study on Inclusive Leadership, Innovative Behavior, and</i>	Responden: Manajer dan karyawan dari 15 organisasi berorientasi layanan seperti bank, perusahaan asuransi, dan	<i>X = Inclusive Leadership</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> berhubungan positif dengan <i>employee innovative behavior</i>. <i>Inclusive leadership</i> berhubungan positif dengan melalui <i>perceived organizational</i>

	<i>Perceived Organizational Support in the Service Sector in Malaysia: A Mediator Approach</i> (Arokiasamy <i>et al.</i>, 2021)	firma hukum di 7 kota di Malaysia. Jumlah responden: 331 karyawan dalam 106 tim dari 455 karyawan dalam 127 tim. Metode sampling: <i>Stratified Random Sampling</i>. Alat analisis: Perangkat lunak Mplus versi 7.4.	Y = <i>Employee Innovative Behavior</i> Mediator = <i>Perceived Organizational Support</i>	<i>support. Perceived organizational support berhubungan positif dengan employee innovative behavior. Inclusive leadership memiliki dampak tidak langsung positif yang besar terhadap employee innovative behavior melalui perceived organizational support sebagai mediator.</i>
3	<i>“Mediating Role of Perceived Organizational Support In Inclusive</i>	Responden: Pekerja di 15 perusahaan manufaktur karpet di Provinsi Gaziantep, Turki yang memiliki departemen	X = <i>Inclusive Leadership</i> Y = <i>Innovative Work Behavior</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Pertama, <i>inclusive leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>perceived organizational support</i>.

	<i>Leadership's Effect on Innovative Work Behavior"</i> (Aslan, 2019)	R&D. Jumlah responden: 348 dari 450 responden. Metode sampling: <i>Convenience Sampling</i>. Metode pengumpulan data: Menggunakan kuesioner. Alat analisis: Program SPSS 21 dan AMOS.	Mediator = <i>Perceived Organizational Support</i>	Kedua, <i>inclusive leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i>. Ketiga, <i>perceived organizational support</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i>. Keempat, <i>perceived organizational support</i> memiliki peran mediator parsial dalam hubungan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i>.
4	<i>"Moderating Multiple Mediation Model of the Impact of Inclusive Leadership on</i>	Responden: Karyawan dari 20 perusahaan di Industri Manufaktur di Tiongkok. Jumlah responden: 418 dari 484 responden.	X = <i>Inclusive Leadership</i> Y = <i>Employee Innovative Behavior</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan antar variabel yaitu <i>inclusive leadership</i>, <i>employee innovative behavior</i>, <i>psychological safety</i>, <i>creative self-efficacy</i>, dan <i>innovation rewards</i>. Pertama, <i>inclusive leadership</i> memiliki hubungan positif dan

	<i>Employee Innovative Behavior”</i> (Wang <i>et al.</i>, 2021)	Metode sampling: <i>Simple Random Sampling</i>. Metode pengumpulan data: Menggunakan kuesioner. Alat analisis: Program SPSS 25.0 dan Mplus 7.4.	Mediator = <i>Psychological Safety</i>, <i>Creative Self-efficacy</i> Moderator = <i>Innovation Rewards</i>	signifikan dengan <i>employee innovative behavior</i>. Kedua, <i>psychological safety</i> memiliki peran mediasi antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>employee innovative behavior</i>. Ketiga, <i>creative self-efficacy</i> memediasi hubungan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>employee innovative behavior</i>. Keempat, <i>innovation rewards</i> memoderasi hubungan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>employee innovative behavior</i>. Kelima, <i>innovation rewards</i> memoderasi hubungan antara <i>psychological safety</i> dan <i>employee innovative behavior</i>. Keenam, <i>innovation rewards</i> memoderasi hubungan antara <i>creative self-efficacy</i> dan <i>employee innovative behavior</i>. Ketujuh, <i>innovation rewards</i> secara positif memoderasi efek mediasi <i>psychological safety</i> terhadap
--	---	--	---	--

				hubungan <i>inclusive leadership</i> dan <i>employee innovative behavior</i> . Kedelapan, <i>innovation rewards</i> secara positif memoderasi efek mediasi <i>creative self-efficacy</i> terhadap hubungan <i>inclusive leadership</i> dan <i>employee innovative behavior</i> .
5	“<i>Impact of Inclusive Leadership on Employees’ Innovative Behavior: A Relational Silence Approach</i>” (Wu & Li, 2023)	Responden: Pimpinan dan karyawan di 4 perusahaan di 6 kota di Provinsi Guangdong. Jumlah responden: 263 dari 324 responden. Metode sampling: <i>Convenience Sampling</i>.	X = <i>Inclusive Leadership</i> Y = <i>Employee Innovative Behavior</i> Mediator = <i>Relational Silence</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>relational silence</i>. Namun, <i>inclusive leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee innovative behavior</i>. Selain itu, terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara <i>relational silence</i> dan <i>employee innovative behavior</i>. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa <i>relational silence</i> memediasi hubungan antara <i>inclusive</i>

		Metode pengumpulan data: Menggunakan kuesioner.		<i>leadership dan employee innovative behavior.</i>
		Alat analisis: Program SPSS dan AMOS 24.0.		
6	“<i>The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behavior - An Intermediary Model with Moderation</i>” (Zhang & Zhao, 2023)	Responden: Karyawan dari Tiongkok yang bekerja di berbagai perusahaan dan berasal dari berbagai unit kerja. Jumlah responden: 211 dari 261 responden. Metode sampling: <i>Convenience Sampling</i>. Metode pengumpulan data: Menggunakan kuesioner.	X = <i>Inclusive Leadership</i> Y = <i>Employee Innovative Behavior</i> Mediator = <i>Organizational Harmony</i> Moderator = <i>Innovation Self-efficacy</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> berhubungan positif dan signifikan terhadap <i>employee innovative behavior</i>. <i>Inclusive leadership</i> juga memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan <i>organizational harmony</i>. <i>Organization harmony</i> memiliki hubungan positif dan signifikan dengan <i>employee innovative behavior</i>. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa <i>organizational harmony</i> memediasi hubungan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>employee innovative behavior</i>. Selain itu, <i>organizational harmony</i> berpengaruh

		Alat analisis: Program SPSS 23.0 dan AMOS 24.0.		signifikan dalam memediasi <i>inclusive leadership</i> dan <i>employee innovative behavior</i> ketika <i>innovation self-efficacy</i> tinggi.
7	“<i>The Moderating Effect of Perceived Organizational Support On Presenteeism Related To The Inclusive Leadership</i>” (Wang <i>et al.</i>, 2024)	Responden: Perawat di 4 Rumah Sakit Tersier di Suzhou, Tiongkok. Jumlah responden: 222 dari 2253 responden. Metode sampling: <i>Convenience Sampling</i>. Metode pengumpulan data: Menggunakan kuesioner.	X = <i>Inclusive Leadership</i> Y = <i>Presenteeism</i> Mediator = <i>Perceived Organizational Support</i>	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan negatif antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>presenteeism</i>. Namun, <i>inclusive leadership</i> memiliki hubungan positif dengan <i>perceived organizational support</i>. Sedangkan ditemukan hubungan negatif antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>presenteeism</i>. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>presenteeism</i> dimediasi oleh <i>perceived organizational support</i>.

		Alat analisis: Program SPSS 27.0 dan AMOS 24.0.		
8	<i>“Cultivating Loyalty: The Role of Inclusive Leadership In Fostering Organizational Commitment Through Mediating Effect of Psychological Safety And Perceived Organizational Support”</i>	Responden: Operator telekomunikasi di 4 perusahaan telekomunikasi di Pakistan. Jumlah responden: 1.149 personel <i>front-office</i> seperti sales, support and <i>call center operations</i>. Metode sampling: <i>Purposive Sampling</i>. Metode pengumpulan data: Menggunakan kuesioner.	X = <i>Inclusive Leadership</i> Y = <i>Organizational Commitment</i> Mediator = <i>Psychological Safety, Perceived Organizational Support</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan antara <i>inclusive leadership, organizational commitment, psychological safety</i>, dan <i>perceived organizational support</i>. Pertama, penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>organizational commitment</i>. Kedua, terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>psychological safety</i>. Ketiga, terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>perceived organizational support</i>. Keempat, terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>psychological safety</i> dan <i>organizational commitment</i>. Kelima, terdapat hubungan

	(Waseem <i>et al.</i> , 2024)	Alat analisis: Program SPSS v27 dan AMOS v23.		positif yang signifikan antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>organizational commitment</i> . Keenam, <i>psychological safety</i> memediasi secara positif dan signifikan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>organizational commitment</i> . Ketujuh, <i>perceived organizational support</i> memediasi secara positif dan signifikan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>organizational commitment</i> .
--	-------------------------------	---	--	--

9	<i>“The Role of Perceived Organisational Support And Leader Humor In Participative Leadership And Innovative Work Behaviour In Small Firms”</i> (Fatoki, 2023)	Responden: Karyawan UMKM di Distrik Capricorn dan Waterberg, Provinsi Limpopo, Afrika Selatan. Jumlah responden: 302 dari 700 responden. Metode sampling: <i>Convenience Sampling</i> dan <i>Snowball Sampling</i>. Metode pengumpulan data: Menggunakan kuesioner. Alat analisis: SmartPLS.	X = <i>Participative Leadership</i> Y = <i>Innovative Work Behavior</i> Mediator = <i>Perceived Organizational Support</i> Moderator = <i>Leader Humor</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pertama, terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>participative leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i>. Kedua, terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>participative leadership</i> dan <i>perceived organizational support</i>. Ketiga, terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>innovative work behavior</i>. Keempat, <i>perceived organizational support</i> memediasi pengaruh <i>participative leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i>. Kelima, <i>leader humor</i> secara signifikan memoderasi hubungan antara <i>participative leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i>.
10	<i>“Workplace Spirituality,</i>	Responden: Karyawan hotel dan <i>supervisor</i> di 5		Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>workplace spirituality</i> berhubungan secara

	<i>Perceived Organizational Support, and Innovative Work Behavior. The Mediating Effect</i>(Afsar & Badir, 2016)<i>ion Fit</i>” (Afsar & Badir, 2016)	hotel bintang lima di Beijing, China. Jumlah responden: 434 karyawan dan 59 supervisor. Metode sampling: <i>Convenience Sampling</i>. Metode pengumpulan data: Menggunakan kuesioner. Alat analisis: Program SPSS dan SEM.	X = <i>Workplace Spirituality</i>, dan <i>Perceived Organizational Support</i>. Y = <i>Innovative Work Behavior</i> Mediasi = <i>Person-Organization Fit</i>	positif dan signifikan dengan <i>innovative work behavior</i>. Kemudian, <i>perceived organizational support</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i>. Penelitian ini juga menunjukkan peran <i>person-organization fit</i> sebagai variabel mediasi. <i>Person-organization fit</i> memediasi hubungan antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>innovative work behavior</i>. Selain itu, <i>Person-organization fit</i> memediasi hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dan <i>innovative work behavior</i>.
--	---	---	---	--

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dipaparkan pada tabel diatas, ditemukan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki peran penting dalam meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Kepemimpinan inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan aman secara psikologis sehingga mendukung partisipasi aktif karyawan dalam menyampaikan ide-ide baru. Dukungan organisasi persepsian turut berperan dalam memperkuat dampak positif kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan. Kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan dukungan organisasi persepsian dengan menunjukkan dukungan, keadilan, dan kepedulian terhadap karyawan sehingga mendorong partisipasi aktif karyawan dalam berkontribusi ke perusahaan. Dengan memahami peran kepemimpinan inklusif dan dukungan organisasi persepsian terhadap perilaku inovatif karyawan, perusahaan dapat membangun budaya yang inklusif bagi seluruh anggota perusahaan untuk mendorong partisipasi aktif. Partisipasi aktif karyawan tersebutlah yang akan menciptakan ide-ide baru yang dapat menjadi solusi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan

Kepemimpinan inklusif menunjukkan kemampuan untuk mendengarkan dan memperhatikan kebutuhan karyawan, pengakuan dan apresiasi pemimpin kepada karyawan, perhatian pemimpin atas perbedaan individu dan pemenuhan kebutuhan karyawan, serta kemampuan mencapai tujuan dan harapan bersama (Zhang & Zhao, 2023). Karyawan yang berada dibawah kepemimpinan inklusif cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi untuk berkontribusi dalam penciptaan inovasi (Wang *et al.*, 2021). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, ditemukan fakta bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan. Penelitian oleh Aslan (2019) menemukan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Penelitian oleh Bannay (2020) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian oleh Mansoor *et al.* (2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Penelitian yang dilakukan Wang *et al.* (2021) menemukan hasil bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil serupa turut ditemukan pada

penelitian yang dilakukan Wu dan Li (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil tersebut menegaskan bahwa kemampuan pemimpin inklusif dalam menyediakan sumber daya dan kebebasan dapat menciptakan partisipasi karyawan dalam perilaku inovatif karyawan.

Ditinjau dari sudut pandang teoritis kepemimpinan inklusif, menunjukkan bahwa bentuk kepemimpinan inklusif memiliki banyak dampak positif pada inovasi karyawan. Gaya kepemimpinan inklusif mendorong setiap anggota tim untuk berpartisipasi dalam proses inovasi (Arokiasamy *et al.*, 2021). Kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan rangsangan ide-ide baru yang menstimulus karyawan untuk mencoba dan menunjukkan perilaku yang inovatif di lingkungan kerja (Wu & Li, 2023). Berdasarkan narasi yang telah dipaparkan, maka diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan.

2.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Dukungan Organisasi Persepsian

Korkmaz *et al.* (2022) mengkonseptualisasikan kepemimpinan inklusif sebagai kepemimpinan yang fokus mendukung karyawan sebagai anggota tim dengan memastikan keadilan dan kesetaraan serta melibatkan dalam pengambilan keputusan dan mendorong kontribusi yang beragam.

Pemimpin inklusif memberi perhatian atas harapan dan perasaan karyawan yang menunjukkan bahwa pemimpin memberikan dukungan kepada karyawan (Bannay *et al.*, 2020). Dukungan yang dirasakan karyawan akan membuat karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan (Wang *et al.*, 2024). Beberapa peneliti telah menguji pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap dukungan organisasi persepsian. Penelitian yang dilakukan oleh Wasifuddin *et al.* (2022) menemukan hasil bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap dukungan organisasi persepsian. Penelitian yang dilakukan oleh Waseem *et al.* (2024) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan oleh kepemimpinan inklusif terhadap dukungan organisasi persepsian. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Javaid *et al.* (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap dukungan organisasi persepsian. Berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan peranan pemimpin dalam membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi.

Kepemimpinan inklusif memainkan peran kunci dalam menciptakan perilaku suportif yang membuat karyawan memahami bahwa kontribusi mereka dihargai dan kesejahteraan mereka dihargai oleh perusahaan (Qi *et al.*, 2019). Ketika karyawan merasakan dukungan tersebut, karyawan cenderung merasa dihargai dan didukung oleh organisasi sehingga dapat menumbuhkan kondisi psikologis yang positif dan menguatnya komitmen organisasi (Wang *et al.*, 2024). Dukungan organisasi persepsian membuat

karyawan merasakan rasa memiliki dan loyal terhadap perusahaan sehingga akan mengerahkan lebih banyak energi untuk berdedikasi pada pekerjaan mereka yang akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Berdasarkan narasi yang telah dipaparkan, maka diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi persepsian.

2.6.3 Pengaruh Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan

Dukungan organisasi persepsian mengembangkan kepercayaan karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Sun, 2019). Perhatian, umpan balik, dan respon tentang pekerjaan dan dukungan atas tindakan karyawan yang diberikan oleh organisasi akan menstimulasi karyawan untuk mengeksplorasi peluang, menciptakan ide-ide kreatif, memecahkan masalah, dan mengimplementasikan masukan kreatif mereka ke dalam tindakan yang inovatif (Aldabbas *et al.*, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Afsar dan Yuosre (2016) menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian memengaruhi perilaku inovatif karyawan secara positif dan signifikan. Penelitian Qi *et al.* (2019) turut menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Peng *et al.* (2023) yang menemukan bahwa dukungan organisasi

persepsian berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan.

Penelitian telah menunjukkan bahwa dukungan organisasi persepsian memiliki peran penting dalam mendorong perilaku kerja yang inovatif (Park & Kim, 2022). Ketika dukungan organisasi persepsian yang dirasakan karyawan dapat memotivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam memberikan kinerja positif untuk membantu organisasi dalam menciptakan dan mengimplementasikan inovasi (Andani & Wibawa, 2022). Penelitian oleh Fatoki (2023) mengungkapkan temuan serupa yaitu dukungan organisasi persepsian akan menciptakan kecenderungan karyawan dalam menginisiasi ide kreatif dan mengimplementasikan ide tersebut menjadi inovasi. Berdasarkan narasi yang telah dipaparkan, maka diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H3: Dukungan organisasi persepsian berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan.

2.6.4 Peran Mediasi Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kepemimpinan Inklusif Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan

Teori pertukaran sosial mengungkapkan bahwa semakin banyak pemenuhan inklusivitas, izin, dan sumber daya yang diterima oleh karyawan dari atasan dan organisasi akan meningkatkan dukungan organisasi persepsian karyawan yang meningkatkan motivasi dan keinginan untuk terlibat dalam perilaku inovatif (Qi *et al.*, 2019). Kepemimpinan inklusif yang menghargai karyawan berperan penting

dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi sehingga mendorong karyawan untuk berperilaku inovatif (Kumar, 2019). Dukungan dari pemimpin dan organisasi menciptakan perasaan bahwa karyawan memperoleh dukungan dari organisasi sehingga mendorong karyawan menghasilkan ide-ide dan kreativitas (Cugueró-Escofet *et al.*, 2019).

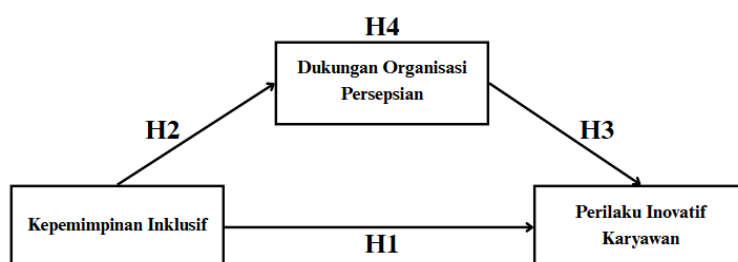
Penelitian yang dilakukan oleh Qi *et al.* (2019) menunjukkan bahwa dukungan organisasi persepsian memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Aslan (2019) turut mengungkapkan bahwa dukungan organisasi persepsian memediasi hubungan kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Arokiasamy *et al.* (2021) menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian berperan sebagai mediasi dalam pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan. Dalam hal ini, kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif tidak langsung yang signifikan pada perilaku inovatif karyawan melalui dukungan organisasi persepsian. Penelitian yang dilakukan Andani dan Wibawa (2022) juga menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian memediasi pengaruh antara kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil serupa turut ditunjukkan oleh penelitian Qasim *et al.* (2023) yang menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian memediasi hubungan kepemimpinan inklusif dan perilaku inovatif karyawan. Berbagai penelitian tersebut menunjukkan

dukungan organisasi persepsian memiliki peran mediasi parsial dalam pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan terjadi secara langsung maupun tidak langsung melalui dukungan organisasi persepsian. Berdasarkan narasi yang telah dipaparkan, maka diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H4: Dukungan organisasi persepsian memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan.

2.7 Model Penelitian

Penelitian ini akan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan serta melibatkan dukungan organisasi persepsian sebagai variabel mediasi. Adapun model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Kerangka penelitian ini mendeskripsikan hubungan antara variabel kepemimpinan inklusif, perilaku inovatif karyawan, dan dukungan organisasi persepsian. Dalam hal ini, kepemimpinan inklusif menjadi variabel independen,

perilaku inovatif karyawan menjadi variabel dependen, dan dukungan organisasi persepsian menjadi variabel mediasi pada pengaruh variabel kepemimpinan inklusif terhadap variabel perilaku inovatif karyawan.