
PENGARUH *INCLUSIVE LEADERSHIP* DAN *ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE'S INNOVATIVE BEHAVIOR* DI PERUSAHAAN KONSTRUKSI

Eric Himawan Soetedjo
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
ehsoetedjo@gmail.com

Sawidji Widodoatmodjo
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
sawidjiw@pps.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 31-05-2025, revisi: 01-07-2025, diterima untuk diterbitkan: 01-07-2025

Abstract: The purpose of this study was to gain better understanding of how Inclusive Leadership and Entrepreneurial Leadership relates to Employee's Innovative Behavior through Innovative Self-Efficacy. The primary data was collected with an online questionnaire and 111 respondents gave their responses. The data was then processed using Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) method using SmartPLS 4 software. The data was subjected to reliability and validity assessment, R-square and f-square assessments, as well as hypotheses testing. Through successive data-processing it was then discovered that contrary to prior researches, Inclusive Leadership does not affect Employee's Innovative Behavior in a meaningful way, and Innovative Self-Efficacy does not mediate the aforementioned relationship. However, Entrepreneurial Leadership significantly affects Employee's Innovative Behavior, confirming the findings of prior researches. Innovative Self-Efficacy plays a partial mediation role in the relationship between Entrepreneurial Leadership and Employee's Innovative Behavior.

Keywords: Inclusive Leadership, Entrepreneurial Leadership, Innovative Self-Efficacy, Employee's Innovative Behavior, Construction Industry

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana *Inclusive Leadership* dan *Entrepreneurial Leadership* berpengaruh terhadap *Employee's Innovative Behavior* melalui *Innovative Self-Efficacy*. Data primer dikumpulkan dengan kuesioner *online* dan 111 responden mengirimkan jawaban. Data diproses dengan metode Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. Data diuji reliabilitas dan validitasnya, diuji R-square dan f-square-nya, dan hipotesisnya diuji. Melalui pemrosesan data ditemukan bahwa berketerbalikan dengan penelitian sebelumnya, *Inclusive Leadership* tidak memengaruhi *Employee's Innovative Behavior* secara berarti, dan lebih tidak berpengaruh melalui variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy*. Akan tetapi, *Entrepreneurial Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee's Innovative Behavior*, mengonfirmasi penemuan pada penelitian sebelumnya. *Innovative Self-Efficacy* melakukan peran mediasi parsial pada hubungan antara *Entrepreneurial Leadership* dan *Employee's Innovative Behavior*.

Kata Kunci: *Inclusive Leadership*, *Entrepreneurial Leadership*, *Innovative Self-Efficacy*, *Employee's Innovative Behavior*, Industri Konstruksi

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sifat dasar industri konstruksi yang terfragmentasi menjadi berbagai aspek pembangunan membuat adopsi teknologi termutakhir menjadi lamban (Moshood et al, 2024). Selain masalah integrasi teknologi antara pekerjaan *off-site* dan *on-site*, proyek konstruksi bangunan sangat

sensitif terhadap waktu dan rentan diganggu faktor-faktor *force majeure*, membuat para pelaku industri enggan menerapkan cara kerja selain daripada yang telah teruji waktu. Di tengah kondisi tersebut, para pelaku industri konstruksi terutama kontraktor harus terus menemukan cara-cara berpikir dan bekerja yang baru. Perilaku Inovatif Karyawan (*Employees' Innovative Behavior* / EIB) memainkan peran penting bagi perkembangan inovasi perusahaan dan membantu adaptasinya terhadap kompleksitas lingkungan bisnis terkini (Dai et al, 2024), sehingga akan sangat menguntungkan bagi perusahaan bila dapat memfasilitasi dan mendukung terciptanya Perilaku Inovatif Karyawan.

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, diketahui bahwa EIB sebagian besar dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam berbagai bentuk. Zhang dan Zhao (2023) membuktikan bahwa EIB dipengaruhi secara positif oleh *Inclusive Leadership*, sejalan dengan hasil penelitian Bao et al (2023) di mana *Inclusive Leadership* berdampak positif pada sifat inovatif karyawan, baik dalam aspek *Incremental Innovation* maupun *Radical Innovation*. Bentuk kepemimpinan lain yang telah diteliti berdampak positif terhadap EIB adalah *Entrepreneurial Leadership*, seperti dibuktikan oleh Malibari dan Majaba (2022).

Di antara berbagai macam tipe kepemimpinan dan dampaknya terhadap EIB, terdapat suatu variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy* yang menurut Bandura (1997) dapat didefinisikan sebagai kepercayaan diri karyawan untuk melakukan tindakan ataupun pemikiran inovatif. Peran variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy* telah diteliti oleh Cheng (2024) dalam konteks dampak *Ambidextrous Leadership* terhadap EIB, begitu juga dalam penelitian Ren dan Shen (2024) sebagai mediasi antara dampak *Servant leadership* terhadap *Team Innovation Performance*.

Adapun perbedaan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya adalah adanya kajian terhadap pengaruh *Inclusive Leadership* (IL) dan *Entrepreneurial Leadership* (EL) terhadap *Employee's Innovative Behavior* (EIB), serta peran mediasi *Innovative Self-Efficacy* terhadap pengaruh IL dan EL terhadap EIB.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh dari *Inclusive Leadership* dan *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* di Perusahaan Konstruksi PT XYZ, serta untuk menguji secara empiris peran mediasi *Innovative Self-Efficacy* pada pengaruh dari *Inclusive Leadership* dan *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*.

TINJAUAN PUSTAKA

Schumpeter (1942) menyatakan bahwa esensi sistem ekonomi kapitalis adalah suatu proses evolusi yang timbulnya adalah dari dalam sistem itu sendiri, dan tidak pernah berhenti menghancurkan proses dan produk yang lama serta terus menciptakan proses dan produk yang baru. Proses ini disebut *creative destruction* (penghancuran kreatif), dan inilah *Grand Theory* yang digunakan pada penelitian ini.

Schumpeter juga menyatakan bahwa adanya fenomena penghancuran kreatif tersebut membuat proses persaingan pasar tidak dapat dilihat dari segi persaingan harga semata, tetapi juga dari segi kebaruan komoditas, teknologi, sumber penawaran dan pengaturan atau organisasi. Hal tersebut membuat para pelaku usaha terus waspada, karena meskipun berada di puncak persaingan atau masih berada di perairan *blue ocean* di industrinya, kompetitor dapat sewaktu-waktu muncul dengan inovasi dan produk baru. Untuk menyikapi hal tersebut, pelaku usaha harus terus berinovasi dan mencoba melampaui kemampuan dan kualitas produksi dari perusahaannya saat ini.

Dai et al (2024) menemukan bahwa Perilaku Inovatif Karyawan (*Employees' Innovative Behavior* / EIB) memainkan peran penting bagi perkembangan inovasi perusahaan dan membantu adaptasinya terhadap kompleksitas lingkungan bisnis terkini, sehingga akan sangat

menguntungkan bagi perusahaan bila dapat memfasilitasi dan mendukung terciptanya *Employee's Innovative Behavior*.

Employee's Innovative Behavior dipengaruhi oleh berbagai tipe kepemimpinan, tetapi pada penelitian ini dibatasi kepada *Inclusive Leadership* dan *Entrepreneurial Leadership*.

Definisi Konseptual Variabel

Inclusive Leadership: Nembhard dan Edmonson (2006) mendefinisikan *Leader Inclusiveness* sebagai suatu perilaku kepemimpinan yang dalam perbuatan maupun perkataan bersifat mengundang kontribusi dari pihak lain serta mengapresiasinya. Berdasarkan definisi tersebut, Carmeli et al (2010) menjabarkan *Inclusive Leadership* sebagai gaya kepemimpinan di mana para bawahan merasakan bahwa pemimpin tersedia bagi mereka, mendengarkan dan memperhatikan kebutuhan mereka. Sejalan dengan definisi tersebut, Hollander (2012) seperti dikutip dalam Zhang dan Zhao (2023) menyatakan *Inclusive Leadership* sebagai hubungan saling terkait antara pemimpin dan staf yang berdasar pada kemampuan pemimpin mendengarkan dan memerhatikan kebutuhan staf, pengakuan dan apresiasi pemimpin atas pencapaian staf, dan kemampuan pemimpin mencapai tujuan bersama. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa *Inclusive Leadership* adalah gaya kepemimpinan di mana para anggota organisasi merasakan bahwa pemimpin mendengarkan dan mempertimbangkan masalah maupun aspirasi mereka, dan pemimpin sungguh menggunakan informasi tersebut dalam mengambil keputusan.

Entrepreneurial Leadership: Menurut Renko et al (2015), *Entrepreneurial Leadership* adalah suatu tipe kepemimpinan yang bersifat “...influencing and directing the performance of group members toward achieving those organizational goals that involve recognizing and exploiting Entrepreneurial opportunities”. Hal ini sejalan dengan definisi Gupta et al (2004) bahwa seorang *Entrepreneurial leader* harus mampu melakukan transformasi adaptif terhadap para stafnya sehingga mereka dapat menciptakan cara bekerja baru, dan juga mengarahkan organisasinya untuk mengeksplorasi kesempatan-kesempatan baru. Bagheri et al (2020) menjabarkan definisi *Entrepreneurial Leadership* berdasarkan *Social Cognitive Theory* (Bandura, 1986) bahwa para *Entrepreneurial leaders* mengarahkan para bawahannya untuk menunjukkan perilaku *Entrepreneurial* dengan jalan menjadi panutan / *role model* yang dapat ditiru. Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Entrepreneurial Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin yang melalui tingkah lakunya sendiri menginspirasi dan mengarahkan bawahannya (dan dengan jalan itu, mengarahkan organisasinya) untuk mencari peluang/kesempatan menggunakan cara bekerja baru.

Innovative Self-Efficacy: Bandura (1997, p.3) mendefinisikan *perceived Self-Efficacy* sebagai “...beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments”. Dari definisi tersebut Tierney dan Farmer (2002) menyatakan *Creative Self-Efficacy* adalah kepercayaan diri seseorang pada kemampuannya untuk bertindak kreatif, dan lebih lanjut lagi dijabarkan oleh Yang (2021) sebagai kepercayaan diri karyawan terhadap kemampuan dirinya memecahkan masalah secara inovatif dalam mencapai tujuannya. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Innovative Self-Efficacy* adalah persepsi seseorang dalam kemampuannya mengorganisasi dan melaksanakan cara kerja inovatif dalam mencapai tujuannya.

Employee's Innovative Behavior: Scott dan Bruce (1994) mendefinisikan *Individual Innovation* sebagai suatu perbuatan di mana seseorang menghasilkan gagasan baru dalam suatu aktivitas kelompok dan melaksanakan gagasan tersebut. Berdasarkan pengertian tersebut Yang (2021) mendefinisikan *Employee's Innovative Behavior* sebagai “...the process in which employees generate Innovative ideas and practice them in organizational activities.”. Menjabarkan definisi tersebut lebih jauh lagi, Chen (2024) menyimpulkan berdasarkan Gu dan Peng (2011) dan Katz dan Kahn (1978) bahwa *Employee's Innovative Behavior* adalah suatu perilaku di luar lingkup peran pekerjaan karyawan di mana ia menghasilkan gagasan baru sebagai solusi terhadap masalah dalam pekerjaannya, dan mencoba menerapkannya. Dari

berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Employee's Innovative Behavior* adalah suatu perilaku di mana karyawan menghasilkan suatu gagasan baru atau solusi terhadap masalah dalam pekerjaannya, serta berusaha menerapkannya.

Penelitian Terdahulu

Telah banyak penelitian yang mempelajari pengaruh berbagai tipe kepemimpinan terhadap perilaku berinovasi. Menurut Carmelli et al (2010), seorang pemimpin berkontribusi terhadap kreativitas karyawan dalam berbagai cara. Pertama, dengan cara memberikan teladan dalam berinovasi. Kedua, dengan cara memberikan sumber daya berupa waktu atau kesempatan. Ketiga, menyemangati dan mendukung karyawan untuk lebih terlibat dalam proses kreatif. Penelitian yang sama juga mempelajari kaitan antara tipe kepemimpinan relasional, dalam hal ini *Inclusive Leadership*, terhadap *Employee's Innovative Behavior*. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa *Inclusive Leadership* berdampak positif terhadap keamanan psikologis karyawan (*psychological safety*), yang kemudian berdampak positif pada EIB. Penelitian ini membuka jalan bagi studi lebih lanjut tentang pengaruh kepemimpinan relasional terhadap proses kreatif karyawan.

Suatu bentuk kepemimpinan lainnya adalah *Entrepreneurial Leadership*, yang berdasarkan penelitian Renko et al (2015) dapat didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang mengarahkan kinerja bawahan dan organisasi dengan mengenali dan mengeksplorasi kesempatan *entrepreneurial*, di mana pemimpin memiliki unsur-unsur inovatif, kreativitas, motivasi, kegigihan, *bootstrapping* (kreatif dalam mengolah sumber daya terbatas), berpandangan ke depan, dan berani mengambil risiko.

Berangkat dari penelitian tersebut, Malibari & Bajaba (2022) meneliti dan menemukan dampak positif EL terhadap EIB, dengan variabel mediasi iklim berinovasi (*Innovative Climate*) dan ketangkasan intelektual karyawan (*Employee's Intellectual Agility*).

Faktor yang berpengaruh terhadap EIB tidak hanya berupa berbagai macam tipe kepemimpinan. Beberapa penelitian telah mencoba mempelajari pengaruh kepercayaan diri seorang karyawan terhadap kemampuan dirinya berinovasi (*Innovative Self-Efficacy*) terhadap perilaku berinovasinya (*Employee's Innovative Behavior*).

Kaitan Antar Variabel

Inclusive Leadership dan *Employee's Innovative Behavior*: Seorang pemimpin yang menerapkan *Inclusive Leadership* diproyeksikan akan memicu perilaku inovatif dari karyawan. Zhang dan Zhao (2023) dalam penelitiannya pada 211 karyawan perusahaan di China telah membuktikan bahwa terdapat dampak positif yang signifikan dari *Inclusive Leadership* terhadap EIB. Hal ini sesuai dengan penemuan Bao et al (2023) yang meneliti pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap perilaku inovasi karyawan dari 237 pasangan pemimpin dan karyawan dari 16 perusahaan di China. Penelitian tersebut membagi perilaku inovasi menjadi 2 tipe: *Incremental Innovation* dan *Radical Innovation*, dan terbukti bahwa keduanya dipengaruhi signifikan secara positif oleh *Inclusive Leadership*. Sharma et al (2023) juga melakukan penelitian terhadap 15 perusahaan jasa di Delhi National Capital Region, India, dan menemukan kesimpulan yang sama, yaitu bahwa *Inclusive Leadership* berdampak positif pada EIB.

H1: Terdapat pengaruh positif dari *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* pada PT XYZ

Entrepreneurial Leadership dan *Employee's Innovative Behavior*: Seorang *Entrepreneurial leader* diharapkan dapat mengarahkan karyawan/bawahan sehingga berani menghasilkan gagasan/cara kerja baru. Malibari dan Bajaba (2022) dalam penelitian mereka pada 241 pekerja di Amerika Serikat menemukan bahwa *Entrepreneurial Leadership* berdampak positif pada EIB. Hasil serupa dibuktikan oleh Hoang et al (2023) dalam penelitian pada 322 responden

dari 103 Hotel di Vietnam, bahwa *Entrepreneurial Leadership* berdampak positif pada inovasi, baik product innovation maupun process innovation.

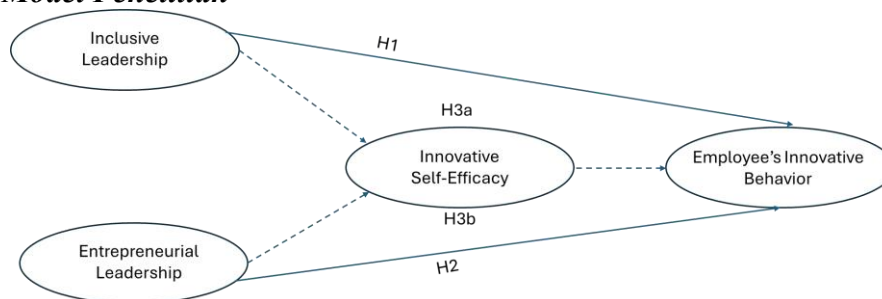
H2: Terdapat pengaruh positif dari *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* pada PT XYZ

Inclusive Leadership dan *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* melalui *Innovative Self-Efficacy*: Dampak positif dari IL pada ISE (dan kemudian dari ISE pada EIB), serta peran mediasi parsial pada dampak IL terhadap EIB telah dibuktikan oleh Javed et al (2020) dan Zhang et al (2023). Pada penelitian lain, dampak positif dari EL pada ISE (dan kemudian dari ISE pada EIB), serta efek mediasi *Individual Creativity Self-Efficacy* dan *Team Creativity Self-Efficacy* terhadap dampak EL pada *Innovative Work Behavior* dibuktikan oleh Bagheri et al (2020), Cai et al (2019) dan Sarwoko (2020).

H3a: Terdapat peran mediasi parsial *Innovative Self-Efficacy* pada dampak *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* pada PT XYZ

H3b: Terdapat peran mediasi parsial *Innovative Self-Efficacy* pada dampak *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* pada PT XYZ

Gambar 1
Model Penelitian



METODOLOGI PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan konstruksi PT XYZ (± 1500 orang). Metode pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, yang bertujuan membatasi pengambilan sampel pada golongan responden spesifik supaya dapat memberikan informasi yang lebih tepat. (Sekaran dan Bougie, 2016). Adapun kriteria responden adalah: Karyawan PT XYZ, baik karyawan tetap maupun kontrak, telah bekerja di PT XYZ minimal selama 6 bulan, bagi responden dengan jabatan staff, telah bekerja di bawah kepemimpinan *Department Head / Project Manager* yang sama minimal selama 6 bulan, atau bagi responden dengan jabatan *Department Head / Project Manager*, telah bekerja di bawah kepemimpinan Direktur yang sama minimal selama 6 bulan. Menurut Hair et al. (2011), jumlah responden dapat diambil 5-10 kali jumlah indikator, sehingga dengan jumlah indikator 28 item pada penelitian ini ditetapkan rencana ukuran sampel 140 orang. Dari kuesioner yang disebarkan melalui Google Form, 111 responden memberikan respon survey yang layak. Jumlah ini telah memenuhi syarat jumlah sampel yang tidak diperkenankan kurang dari 30 dan lebih dari 500.

Keempat alat ukur menggunakan skala Likert 1-5, dengan angka 1 menandakan sikap “sangat tidak setuju” dan angka 5 menandakan sikap “sangat setuju” terhadap pernyataan yang dikemukakan pada kuesioner. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS4.

Tabel 1**Operasionalisasi Variabel Inclusive Leadership**

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Item	Kode	Skala
<i>Inclusive Leadership</i>	Sifat terbuka/inklusif seorang pemimpin, baik terhadap gagasan/arrah kerja baru maupun terhadap saran dan pertanyaan dari bawahan (Sumber: Carmelli et al, 2010)	Atasan bersedia mendengar gagasan baru	IL1	Interval
		Atasan sigap menangkap kesempatan untuk perbaikan / <i>improvement</i> cara bekerja yang ada	IL2	
		Atasan terbuka untuk berdiskusi tentang tujuan yang ingin dicapai dan cara mencapainya	IL3	
		Atasan tersedia untuk konsultasi mengenai pembahasan masalah yang dihadapi	IL4	
		Atasan bersedia menjawab pertanyaan-pertanyaan profesional dari karyawan	IL5	
		Atasan mudah dihubungi, terasa keberadaannya dalam tim	IL6	
		Atasan mau mendengarkan permintaan karyawan	IL7	
		Atasan mendorong bawahan untuk tidak segan meminta bantuan padanya bila ada masalah muncul	IL8	

Sumber: Peneliti (2025)

Validitas dan Reliabilitas

Dari uji validitas, hanya satu indikator yaitu ISE3 (“Saya merasa lebih inovatif/imajinatif daripada rekan-rekan saya”) yang memiliki *nilai factor loading* 0,526, kurang dari ambang batas 0,7. Kurangnya nilai *factor loading* menandakan bahwa indikator tidak memberikan muatan (*loading*) yang signifikan kepada variabel, sehingga indikator dieliminasi dari model penelitian. Dilakukan uji multikolinearitas untuk memeriksa *common method bias* karena variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen diukur menggunakan kuesioner yang sama, dan ditemukan nilai *Variance Inflation Factor* kurang dari ambang batas 5 sehingga tidak terdapat multikolinearitas. Nilai *Average Variance Extracted* di atas 0,5, menandakan validitas konvergen. Nilai *Cross-Loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* menandakan tercapainya validitas diskriminan. Cronbach’s Alpha semua variabel di atas 0,8, menandakan reliabilitas indikator yang digunakan.

Tabel 2**Operasionalisasi Variabel Entrepreneurial Leadership, Innovative Self-Efficacy, dan Employee’s Innovative Behavior**

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Item	Kode	Skala
<i>Entrepreneurial Leadership</i>	Sifat <i>entrepreneurial</i> seorang pemimpin, dalam wujud keberanian melakukan pekerjaan atau merencanakan cara kerja yang di luar kebiasaan. (Diadaptasi dari: Renko et al, 2015)	Atasan berani mengambil risiko	EL1	Interval
		Atasan sering mengutarakan gagasan baru	EL2	
		Atasan sering memiliki gagasan pembaharuan cara bekerja	EL3	
		Atasan memiliki gagasan perbaikan/ <i>improvement</i> bagi cara bekerja saat ini	EL4	
		Atasan mendukung karyawan melakukan cara kerja yang di luar kebiasaan	EL5	
		Atasan mendukung karyawan bertindak secara inovatif	EL6	
		Atasan menciptakan iklim yang menghargai pemikiran/cara bekerja baru meskipun tidak berhasil	EL7	

		Atasan sering mencari cara melakukan <i>value engineering</i>	EL8	
<i>Innovative Self-Efficacy</i>	Kepercayaan diri karyawan dalam kemampuannya mengorganisasi dan melaksanakan cara kerja inovatif (Diadaptasi dari: Karwowski et al, 2018)	Saya percaya pada kemampuan saya memecahkan masalah rumit	ISE1	
		Saya percaya pada kemampuan saya berinovasi	ISE2	
		Saya merasa lebih inovatif /imajinatif daripada rekan-rekan saya	ISE3	
		Saya telah membuktikan diri dapat melewati situasi sulit	ISE4	
		Saya merasa percaya diri menghadapi masalah yang membutuhkan pikiran kreatif	ISE5	
		Saya mengajukan solusi baru atas masalah	ISE6	
<i>Employee's Innovative Behavior</i>	Persepsi karyawan terhadap kemampuannya mengorganisasi dan melaksanakan cara kerja inovatif (Diadaptasi dari: Scott & Bruce, 1994)	Saya mencari tahu perkembangan terbaru dalam teknologi, proses, teknik, atau ide produk pada bidang keilmuan	EIB1	
		Saya sering menghasilkan gagasan/cara bekerja baru	EIB2	
		Saya mempromosikan/mengkomunikasikan gagasan baru pada orang lain	EIB3	
		Saya mencari tahu bagaimana caranya mendanai/mewujudkan gagasan/cara bekerja baru tersebut	EIB4	
		Saya merencanakan dan/atau menjadwalkan penerapan gagasan/cara bekerja baru	EIB5	
		Secara umum, saya merasa diri saya inovatif	EIB6	

Sumber: Peneliti (2025)

Uji Hipotesis

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel *Entrepreneurial Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee's Innovative Behavior* ($p\text{-value } 0,003 < 0,01$). Sementara itu, *Inclusive Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee's Innovative Behavior* dengan nilai $p\text{-value } 0,052$ (lebih dari ambang batas tidak signifikan 0,05). Langkah selanjutnya adalah menguji apakah variabel *Innovative Self-Efficacy* melakukan peran mediasi pada masing-masing hubungan *Inclusive Leadership* dan *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*, dan apakah variabel mediasi memiliki pengaruh kuat dalam mediasinya.

Tabel 3

Validitas dan Reliabilitas Indikator

Indikator	Factor Loading	AVE	Cronbach's α	CR (pa)	CR (pc)
IL1	0,854	0,692	0,897	0,9	0,921
IL2	0,881				
IL3	0,871				
IL4	0,882				
IL5	0,852				
IL6	0,789				
IL7	0,759				
IL8	0,756				
EL1	0,719	0,614	0,908	0,912	0,927
EL2	0,875				
EL3	0,888				
EL4	0,841				
EL5	0,723				

EL6	0,713	0,639	0,936	0,939	0,947
EL7	0,744				
EL8	0,74				
ISE1	0,802				
ISE2	0,826				
ISE4	0,778				
ISE5	0,78	0,662	0,859	0,864	0,899
ISE6	0,811				
EIB1	0,77				
EIB2	0,885				
EIB3	0,798				
EIB4	0,783				
EIB5	0,856				
EIB6	0,781				

Sumber: Peneliti (2025)

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel *Entrepreneurial Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee's Innovative Behavior* ($p\text{-value } 0,003 < 0,01$). Sementara itu, *Inclusive Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee's Innovative Behavior* dengan nilai $p\text{-value } 0,052$ (lebih dari ambang batas tidak signifikan 0,05).

Tabel 4
Variance Inflation Factor

Variabel	VIF
EL -> EIB	3,153
EL -> ISE	2,823
IL -> EIB	2,847
IL -> ISE	2,823
ISE -> EIB	1,496

Sumber: Peneliti (2025)

Tabel 5
Heterotrait-Monotrait Ratio

Variabel	(HTMT)
EL <-> EIB	0,593
IL <-> EIB	0,389
IL <-> EL	0,873
ISE <-> EIB	0,848
ISE <-> EL	0,639
ISE <-> IL	0,562

Sumber: Peneliti (2025)

Tabel 6
R-square

Variabel	R-square	R-square adjusted
EIB	0,624	0,613
ISE	0,332	0,319

Sumber: Peneliti (2025)

Tabel 7
Signifikansi Variabel dan Pengaruh Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	P-values
IL → EIB	-0,293	0,052
EL → EIB	0,384	0,003

IL → ISE → EIB	0,086	0,422
EL → ISE → EIB	0,323	0,001

Sumber: Peneliti (2025)

Langkah selanjutnya adalah menguji apakah variabel *Innovative Self-Efficacy* melakukan peran mediasi pada masing-masing hubungan *Inclusive Leadership* dan *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*.

Tabel 8

Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total dari Hubungan Antar Variabel

Hubungan Antar Variabel	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Pengaruh Total	
	Original sample (O)	P values	Original sample (O)	P values	Original sample (O)	P values
IL → EIB	-0,293	0,052	0,086	0,422	-0,206	0,271
EL → EIB	0,384	0,003	0,323	0,001	0,707	0

Dapat dilihat pada Tabel 7 bahwa hubungan variabel *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* yang dimediasi oleh *Innovative Self-Efficacy* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,001 (sangat signifikan). Dari tabel yang sama, *Entrepreneurial Leadership* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee's Innovative Behavior* (*p-value* 0,003). Artinya, variabel *Innovative Self-Efficacy* memiliki peran mediasi parsial terhadap hubungan antara *Entrepreneurial Leadership* dan *Employee's Innovative Behavior*.

Sementara itu, hubungan variabel *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* yang dimediasi oleh *Innovative Self-Efficacy* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,422, melebihi ambang batas signifikansi 0,05. Merujuk pada Tabel 5, *Inclusive Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee's Innovative Behavior* (*p-value* 0,052). Artinya, variabel *Innovative Self-Efficacy* tidak memiliki peran mediasi terhadap hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Employee's Innovative Behavior*.

Pengaruh langsung dari variabel *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* memiliki *p-value* sebesar 0,052. Dengan adanya variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy*, pengaruh tidak langsung dari variabel *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* memiliki *p-value* sebesar 0,422, dan pengaruh totalnya memiliki *p-value* sebesar 0,271. Artinya, variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy* tidak memberikan peran mediasi yang efektif, dan sebaliknya memperlemah pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*.

Sebaliknya, pengaruh langsung dari variabel *Entrepreneurial Leadership* memiliki *p-value* sebesar 0,003. Dengan adanya variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy*, pengaruh tidak langsung dari variabel *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* memiliki *p-value* sebesar 0,001, dan pengaruh totalnya memiliki *p-value* sebesar 0 dengan nilai desimal lebih kecil daripada 10⁻³. Artinya, variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy* berperan secara efektif dalam mediasi terhadap hubungan variabel *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*.

HASIL DAN KESIMPULAN

Diskusi dan Pembahasan

Berketerbalikan dengan penemuan penelitian sebelumnya yang berfokus pada industri tekstil (Javed et al, 2020), dan berbagai industri seperti IT, biologi, dan kesehatan (Bao et al, 2023; Sharma et al, 2023), variabel *Inclusive Leadership* pada penelitian ini tidak berpengaruh signifikan (*p-value* 0,052) terhadap *Employee's Innovative Behavior*, dan cenderung berpengaruh negatif (path coefficient -0.293). Hal ini dapat menandakan adanya suatu perbedaan budaya dan cara kerja industri pada perusahaan konstruksi yang menyebabkan

perbedaan pada faktor yang memengaruhi *Employee's Innovative Behavior*. Uji mediasi juga membuktikan bahwa *Innovative Self-Efficacy* tidak melakukan peran mediasi pada pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*. Sehingga, H1 dan H3a ditolak.

Sebaliknya, *Entrepreneurial Leadership* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee's Innovative Behavior*, sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Cai et al, 2019; Bagheri et al, 2020; Malibari & Bajaba, 2022; Hoang et al, 2023). Pada uji mediasi, *Innovative Self-Efficacy* terbukti melakukan peran mediasi parsial pada pengaruh *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*. Kesimpulannya, H2 dan H3a diterima.

Pengaruh langsung dari variabel *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior* memiliki *p-value* sebesar 0,052. Dengan adanya variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy*, pengaruh totalnya memiliki *p-value* sebesar 0,271. Artinya, variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy* tidak memberikan peran yang mediasi yang efektif tetapi memperlemah pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*.

Sebaliknya, pengaruh langsung dari variabel *Entrepreneurial Leadership* memiliki *p-value* sebesar 0,003, tetapi dengan variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy* pengaruh totalnya memiliki *p-value* sebesar 0. Artinya, variabel mediasi *Innovative Self-Efficacy* memperkuat hubungan variabel *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*.

Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, ditemukan beberapa kesimpulan berikut:

H1 ditolak. *Inclusive Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Employee's Innovative Behavior*. Implikasinya, sifat-sifat pemimpin yang inklusif (seperti bersedia mendengarkan karyawan, mudah dihubungi, selalu terasa keberadaannya dalam tim) tidak berkontribusi terhadap tumbuhnya perilaku berinovasi pada karyawan. (EIB). Adanya pengarahan dan bimbingan yang konstan dari pemimpin membuat karyawan tidak menumbuhkan inisiatif untuk berinovasi, setidaknya dalam lingkup industri konstruksi. Penemuan ini bertolak belakang dengan hasil dari beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh signifikan *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*.

H2 diterima. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, *Entrepreneurial Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee's Innovative Behavior*. Implikasinya, sifat-sifat *Entrepreneurial* (berani mengambil risiko, mendukung karyawan berinovasi, menghargai percobaan berinovasi meskipun tidak berhasil) yang ditunjukkan oleh atasan dalam mengelola pekerjaan maupun timnya merangsang timbulnya inisiatif karyawan untuk bertindak inovatif. Tindakan atasan yang berani mengambil risiko secara tidak langsung memberikan contoh dan dukungan bagi para bawahannya untuk memiliki keberanian mencoba cara bekerja baru. Dengan menunjukkan bahwa sang atasan sendiri tidak takut mengalami kegagalan atau menerimanya dengan lapang hati dalam menerapkan inovasi, para bawahan dapat mengambil contoh bagi tindakan mereka sendiri.

H3a ditolak. *Innovative Self-Efficacy* tidak melakukan peran mediasi pada pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*. Sifat inklusif yang ditunjukkan oleh atasan, meskipun menimbulkan lingkungan kerja yang lebih ramah dan kondusif, tidak memengaruhi kecenderungan bawahan untuk berinovasi. *Innovative Self-Efficacy* yang dimiliki setiap karyawan tidak menjalankan peran mediasi terhadap timbulnya kecenderungan berinovasi pada karyawan akibat gaya kepemimpinan inklusif dari atasan.

H3b diterima. *Innovative Self-Efficacy* melakukan peran mediasi parsial pada pengaruh *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee's Innovative Behavior*. Kepercayaan diri karyawan dalam bertindak inovatif akan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan yang mendukung penerapan ide baru, dan akan semakin menumbuhkan perilaku berinovasi pada karyawan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, dapat berikan beberapa saran seperti berikut:

Bagi penelitian selanjutnya: ditolaknya H1 (“Terdapat pengaruh positif *Inclusive Leadership* terhadap *Employee’s Innovative Behavior* pada PT XYZ”) bertolak belakang dengan penemuan pada penelitian-penelitian sebelumnya (Javed et al, 2020; Bao et al, 2023; Sharma et al, 2023). Perlu diselidiki apakah fenomena tidak berpengaruhnya *Inclusive Leadership* terhadap *Employee’s Innovative Behavior* hanya terjadi pada industri konstruksi, ataukah akibat budaya negara yang khas dari masyarakat Indonesia (yang dapat diteliti berdasarkan 6 dimensi menurut klasifikasi Hofstede (2011): *Power Distance*, *Uncertainty Avoidance*, *Individualism*, *Motivation for Achievement and Success*, *Long term orientation*, dan *Indulgence*). Berdasarkan evaluasi dari Hofstede Insights Ltd tahun 2023, masyarakat Indonesia memiliki skor *Power Distance* (Jarak Kuasa) yang cukup tinggi, di mana pemimpin sangat dihormati dan dipercaya keputusannya. Ada kemungkinan bahwa hal ini berkontribusi terhadap kurangnya inisiatif untuk berinovasi pada karyawan karena mereka lebih percaya kepada keputusan atasan meskipun pada prosesnya atasan menunjukkan sifat-sifat inklusif seperti pada indikator-indikator *Inclusive Leadership* yang telah disebutkan pada Bab III. Dilaporkannya skor individualisme yang rendah juga berimplikasi bahwa karyawan di Indonesia takut terlihat menonjol bila berinovasi atau melawan arus pemikiran yang ada di departemennya. Bila Ada penelitian selanjutnya tentang pengaruh *Inclusive Leadership* pada *Employee’s Innovative Behavior*, kemungkinan dapat dibandingkan antara sampel yang didapatkan dari luar Indonesia dengan sampel dari para karyawan yang bekerja di Indonesia.

Saran lain untuk penelitian berikutnya adalah merencanakan model dengan variabel mediasi selain *Innovative Self-Efficacy*, dengan harapan bahwa variabel lainnya dapat melakukan peran mediasi pada pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Employee’s Innovative Behavior*, terutama untuk penelitian dengan lingkup industri konstruksi dan lingkup negara Indonesia,

Bagi para pengambil keputusan di perusahaan pada umumnya, dan perusahaan konstruksi pada khususnya: sebaiknya menerapkan budaya organisasi yang mendukung pengambilan risiko dan bersifat lebih menerima terhadap kegagalan yang mungkin muncul akibat penerapan ide atau cara bekerja baru. Penerapan budaya ini sebaiknya ditanamkan kepada para pemegang jabatan kepemimpinan terutama manager dan department head / project manager, dan sebaiknya para pemimpin juga memberikan contoh sikap-sikap *entrepreneurial* dan inovatif kepada para bawahannya. Selain menunjukkan kecenderungan berinovasi, para atasan juga sebaiknya memberikan contoh dalam bersikap ketika ide yang diusulkan tidak diterima atau mengalami penyimpangan dari hasil yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagheri, A., Akbari, M., Artang, A.(2020). How does Entrepreneurial Leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 1-18.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0281>
- Bagheri, A., Newman, A., Eva, N. (2022). Entrepreneurial Leadership of CEOs and employees’ innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 805-827.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1737094>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bandura, A., & National Inst of Mental Health. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bao, P. Liao, Z., Li, C. Does Inclusive Leadership influence employee innovation? A multilevel investigation. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2023-0187>

- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2019). Does Entrepreneurial Leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203–217. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9536-y>
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007) The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.001>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cheng, C. (2024) Do what is possible with enthusiasm: the impact of ambidextrous leadership on employees' innovation behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 578-601. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2023-0355>
- Chin, W.C. and Todd, P.A. (1995) On the Use, Usefulness and Ease of Use of Structural Equation Modelling in MIS Research: a Note of Caution. *MIS Quarterly*, 19, 237-246. <http://dx.doi.org/10.2307/249690>
- Dai, Y., Qin, S., Tang, Y., Hou, J. (2024). Fostering employees' innovative behavior: the importance of proactive personality and work-related flow. *Acta Psychologica*, 246, 1-9, 104278
- Gu, Y.D. & Peng, J.S. (2011). Research on the influence mechanism of innovation self-efficacy on employees' innovation behavior. *Science Research Management*, 32(9), 65-73.
- Gupta, V., MacMillan, I., Surie, G. (2004). *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct*. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hoang, G., Nguyen, H., Luu, T.T. and Nguyen, T.T. (2023), Linking *Entrepreneurial Leadership* and innovation performance in hospitality firms: the roles of innovation strategy and knowledge acquisition. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(4), 511-536. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2022-0203>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, 8.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. Abingdon-on-Thames, Routledge.
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A., Bashir, S. (2020). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Creative Behavior*, 55(2), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1002/jocb.487>
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Vol. 2, Wiley, New York, p. 528.
- Malibari, M. & Bajaba, S. (2022) Entrepreneurial Leadership and employees' innovative behavior: a sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>
- Moshood, T., Rotimi, J., Shahzad, W., Bamgbade, J. (2024) *Infrastructure digital twin technology: A new paradigm for future construction industry*. *Technology in Society*, 77(4), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102519>

- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making It Safe: the Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Ren, L. & Shen, H. (2024). The relationship between servant leadership and team innovation performance: mediating effect of self-efficacy. *Heliyon*, 10(6), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27723>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring Entrepreneurial Leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://ssrn.com/abstract=2139543>
- Sarwoko (2020). *Entrepreneurial Leadership* and Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 23(2), 183-193. <https://doi.org/10.14414/jebav.v23i2.2282>
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Row.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: a Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Sharma, L., Agarwal, P., Joshi, B., Kumar, N., Tiwari, S. (2023) A study of impact of Inclusive Leadership on innovative behaviors and diversity at workplace. *Environment and Social Psychology*, 9(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.54517/esp.v9i1.1721>
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Tang, B., Han, Y., He, G., Li, X. (2024). The chain mediating effect of shared leadership on team innovation. *Heliyon*, 10(3), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25282>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.2307/3069429>
- Yang, J., Bentein, K. (2023) Entrepreneurial Leadership and employee creativity: a multilevel mediation model of entrepreneurial self-efficacy. *Management Decision*, 61(9), 2645-2669. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2022-0449>
- Yang, Y. (2021) Study on the Impact of Innovative Self-Efficacy on Innovation of Employees Behavior under the Creative Process Engagement Mediating Model. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 577, 41-44.
- Zhang, G. & Zhao, W. (2023) The impact of Inclusive Leadership on employees' innovative behavior – an intermediary model with moderation. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 64-81. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2023-0287>
- Zhang, J., Zhang, F., Zainal, S. (2023). Inclusive Leadership and employee innovative behavior: moderated by creative self-efficacy. *Journal of Namibian Studies*, 33(S2),1346-1362. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.790>