

INCLUSIVE LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN RELIGIOUS OFFICES

KEPEMIMPINAN INKLUSIF DAN KINERJA KARYAWAN DI KANTOR KEAGAMAAN

Reijeng Tabara

¹Universitas Nani Bili Nusantara
Jl. Osok Distrik Aimas, Sorong
Indonesia
regentabara@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of Inclusive Leadership on the performance of employees at the Sorong district Religious Office. This research uses Partial Least Squares (PLS) with Structural Equation Modeling (SEM) technique to analyze 91 employees. The results showed that there was a positive and significant effect of Inclusive Leadership on employee performance with a Tstatistic value greater than Ttable (Tstatistic 19.711 > Ttable 1.96) at a significance level of 5% (0.05). The results of this study indicate that the higher the Inclusive Leadership, the higher the performance of employees at the Religious Office of Sorong district, West Papua

Keywords : *inclusive leadership, performance, and religious offices*

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh strategi yang dilakukan dalam mengatasi berbagai tantangan dalam era society disertai perubahan lingkungan yang semakin cepat akan berdampak signifikan dalam mencapai kinerja yang superior^[1]. Dalam konteks ini, para peneliti sangat tertarik meningkatkan capaian kinerja, dimana hasil pekerjaan seorang pegawai adalah manifestasi untuk mencapai visi organisasi yang berkelanjutan yang lebih baik^{[2][3]}. Terlihat jelas bahwa organisasi saat ini terus mempertahankan kinerja superior mereka. Penelitian^{[4][5]} merekomendasikan bahwa solusi dalam mengatasi masalah hanya dengan meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik.

Penelitian terkini telah banyak mengungkapkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi banyak elemen seperti salah satunya Inclusive Leadership^{[6][7]}. Inclusive leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada inklusivitas dan keadilan, dimana seorang pemimpin memastikan bahwa setiap pegawai merasa dihargai dan diterima, serta didorong untuk berpartisipasi dan memberikan kontribusi dalam organisasi atau tim kerja^[1]. Inclusive leadership telah terbukti memiliki pengaruh signifikan pada kinerja pegawai, dimana mereka lebih termotivasi, bersemangat dan tetap produktif dalam bekerja. Namun penelitian melaporkan model ini masih sering terabaikan bahkan meskipun ada penelitian yang meneliti dampak dari berbagai factor terhadap kinerja pegawai, namun sangat sedikit yang memeriksa factor kepemimpinan Inklusi pada sector public^{[6][7][8][9][10]}

Inclusive leadership hadir untuk meningkatkan kemampuan organisasi guna menarik dan mempertahankan pegawai yang berbakat dan beragam serta meningkatkan reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang inklusif dan ramah bagi semua individu.

2. KAJIAN PUSTAKA

Inclusive Leadership

Banyak faktor organisasi berkontribusi untuk mengembangkan budaya inklusif. Ini termasuk pemahaman bersama tentang inklusi^[11], pemimpin yang terlibat^[12] keyakinan organisasi dan asumsi tentang keragaman dan praktik dan proses SDM yang mempromosikan iklim inklusi. Fokus untuk pemimpin sekarang adalah untuk memanfaatkan perbedaan dan mempromosikan inklusi. Pemimpin

harus mendorong keterbukaan dialog, mengadopsi fleksibilitas dalam aturan untuk perilaku yang dapat diterima, menunjukkan minat dalam pengembangan dan pembelajaran dan menciptakan lingkungan bagi individu dan kelompok untuk memanfaatkan manfaat dari budaya yang beragam dan inklusif^{[13][14]}.^[15] menjabarkan bahwa konteks kepemimpinan merupakan proses dimana seorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama yang superior. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mengarahkan, memotivasi, dan membimbing orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang baik dapat membantu organisasi mencapai kesuksesan dan memimpin tim kerja untuk mencapai sasaran bisnis.

Inclusive Leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang mengarah pada menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendorong partisipasi dari semua anggota tim, terlepas dari latar belakang, identitas, atau kepercayaan mereka^[16]. Inclusive Leadership melibatkan dan memperhatikan keberagaman dan memberikan ruang untuk semua anggota tim agar dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan berkontribusi pada tujuan bersama, tetapi sebuah studi oleh^{[17][18]} menunjukkan tentang hubungan antara Inclusive Leadership dan Kinerja pegawai dapat memiliki dampak positif, dimana Ketika para pemimpin menerapkan pendekatan Inclusive leadership, hal ini dapat memicu lingkungan kerja yang lebih positif, inklusif dan kreatif yang memungkinkan pegawai merasa diterima, dihargai, dan termotivasi untuk berkinerja lebih baik^[18]

Selain itu,^[18] menyatakan bahwa Inclusive Leadership adalah seperangkat perilaku kepemimpinan yang positif dan membantu anggota tim merasa terhubung dengan mempertahankan keunikan mereka di dalam tim sambil berpartisipasi penuh dalam proses dan hasil kerja sama tim. Pemimpin yang rendah hati (humility) dan mempercayai keberagaman (diversity belief) meningkatkan kecenderungan perilaku kepemimpinan yang inklusif^[18]. Dalam tenaga kerja pengetahuan, keberhasilan atau kegagalan budaya pengembangan inklusif terletak pada hubungan satu lawan satu antara penyelia dan karyawannya. Itupun peran manajer sangat penting, karena kajian Inclusive Leadership merupakan bidang penelitian yang masih terus dieksplorasi.

Kinerja Pegawai

Kinerja adalah ukuran seberapa baik atau buruknya hasil kegiatan seorang pegawai atau suatu organisasi dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Sedangkan pegawai adalah seseorang yang bekerja untuk suatu instansi pemerintah/swasta atau perusahaan dan mendapatkan gaji atau upah sebagai imbalan atas pekerjaannya. Konsep pegawai memiliki tanggungjawab moral untuk menjalankan tugas dan kewajiban sesuai dengan peraturan yang berlaku ditempat mereka bekerja. Pegawai harus menunjukkan kinerja yang baik dan terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka agar bisa berkembang dalam karir mereka^[19].

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah kemampuan atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih baik^{[20][21]}.

Pengaruh Inclusive Leadership Terhadap Kinerja Pegawai

Konsep pengembangan pemikiran Inclusive Leadership dilakukan oleh Dr. Nembhard dan Prof. Edmondson. Dr. Nembhard focus pada aspek structural organisasi dan keterlibatan karyawan, sementara Prof. Edmondson berfokus pada bagaimana pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Keduanya telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan Inclusive Leadership. Inclusive Leadership dapat membantu meningkatkan produktifitas pegawai. Ketika pegawai merasa dihargai dan diakui dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki kinerja yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya^[22]

Inclusive Leadership hadir untuk menciptakan perilaku yang dapat mengeluarkan ide-ide baru, bawahan melihatnya sebagai dukungan organisasi untuk meningkatkan kinerja^[23]. Keterampilan Inclusive Leadership didasarkan pada hubungan dan dukungan antara pemimpin dan bawahan.^[24] karena pemimpin adalah agen langsung dari organisasi yang mendistribusikan penghargaan dan peluang kepada bawahan, maka pemimpin secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan^[25]. Inclusive Leadership membantu meningkatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dapat menghasilkan hasil yang lebih baik^[26].

H1 : Semakin tinggi Inclusive Leadership, maka akan semakin meningkatkan Kinerja Pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan melalui pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa angka statistic untuk menjawab pertanyaan penelitian menguji hubungan antara variabel penelitian guna memperluas pemahaman mengenai sebuah fenomena^[27]. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) pengumpulan data primer yaitu dengan memberikan kuesioner kepada responden untuk mengumpulkan data tentang pendapat, sikap dan perilaku mereka terkait topik penelitian secara online. Responden akan mengisi kuesioner dengan skala Likert dengan skor “1=sangat tidak setuju” hingga “5=sangat setuju” sebagai sampel penelitian, menyatakan persetujuannya terhadap berbagai pertanyaan dengan pilihan jawaban mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju; dan (2) data sekunder dikumpulkan melalui kajian literatur, yang mencakup informasi seperti jumlah orang dalam organisasi, dan struktur internal

Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai yang bekerja pada kantor Agama Kabupaten Sorong, Indonesia sebanyak 102 orang. Teknik pengambilan sampel melalui purposive sampling dengan kriteria pegawai tetap dan telah memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun yaitu sebanyak 91 orang. Alasan utama yang mendasari pemilihan objek penelitian ini adalah hasil survei awal dan wawancara bahwa di satu sisi pimpinan dan staf fungsional merupakan penggerak utama produktivitas organisasi, dan pada Di sisi lain, kinerja pegawai akan lebih efektif jika menerapkan sistem partisipasi. Artinya karyawan mendapatkan imbalan dari organisasi sesuai dengan jumlah kontribusinya kepada organisasi.

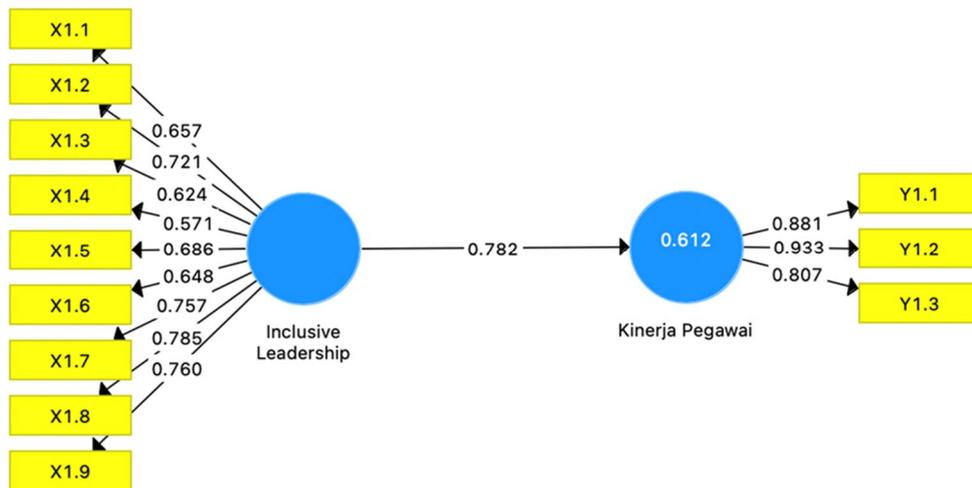
Menurut Hair et al.^[28], tidak ada prinsip atau rumus standar untuk menentukan jumlah pengamatan yang diperlukan dalam Structural Equation Modeling (SEM), oleh karena itu peneliti bebas memilih ukuran sampel yang diperlukan untuk mencapai hasil yang dapat diandalkan.

Pengukuran masing-masing variabel adalah sebagai berikut. Pengukuran kepemimpinan Inclusive meliputi 9 indikator diadaptasi dari^[16] meliputi keterbukaan mengenai masalah, keadilan dalam pemberian kesempatan, kepedulian pemenuhan kebutuhan, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, menghargai keberagaman pegawai, menciptakan kerja sama, menumbuhkan loyalitas, meningkatkan partisipasi aktif pegawai dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugas. Pengukuran kinerja pegawai meliputi 3 indikator yang diadaptasi dari^{[15][29]}. Meliputi Tanggungjawab peran, kualitas pekerjaan dan kuantitas hasil kerja ($\alpha = 0,95$).

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dianalisis secara statistic menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dari Paket perangkat lunak SmartPLS 3.0. analisis berbasis PLS-SEM adalah pendekatan sangat berharga dalam membangun dan memperluas teori. Penggunaan PLS-SEM dalam penelitian ini dianggap sesuai untuk menganalisis penelitian dengan variable independent dan memiliki data sampel kurang dari 100.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Outer Model



Gambar 1. Output Outer Model

Pada gambar diatas, Output Outer Model pada SmartPLS digunakan untuk mengetahui uji validitas dan reliabilitas konstruk. Pada Output Outer Model dilakukan pengukuran variable laten melalui indicator yang terkait dengan konstruk nilai convergent validity, Discriminan Validity, dan Composite Reliability. Hasil analisis menunjukkan koefisien outer loading dari seluruh indicator menunjukkan tingkat keterkaitan antara variable laten dengan indicator diatas batas kritis > 0.5 . artinya kriteria Validitas dalam penelitian ini terpenuhi (30).

Table 1. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

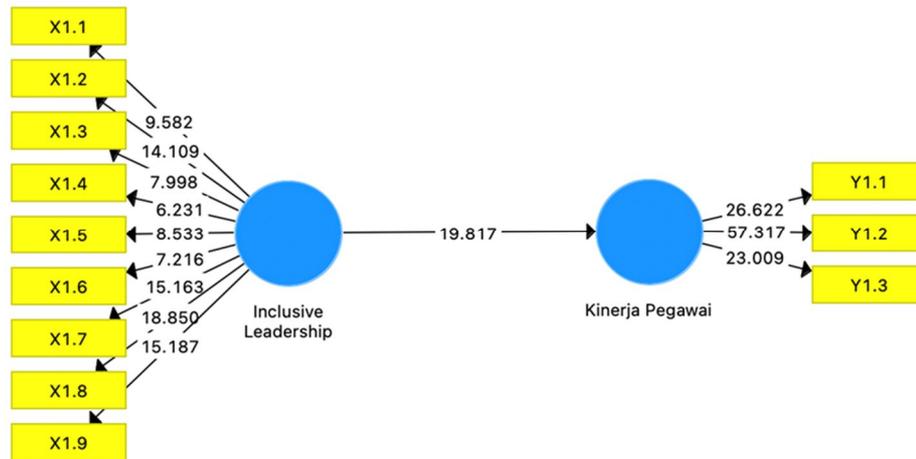
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Inclusive Leadership	0.863	0.872	0.982	0.580
Kinerja Pegawai	0.846	0.846	0.908	0.767

Source: Data Primer diolah, 2023

Selain itu juga terlihat bahwa nilai AVE berada pdiatas nilai ambang batas $> 0,5$ dan nilai cross-loading menunjukkan hasil bahwa nilai korelasi antara konstruk dan indikator pada variabel pengukuran lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan indikator lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat Convergent validity dan Discriminant validity sehingga dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut

Pada tabel dibuktikan bahwa, nilai Cronbach's Alpha sudah di atas nilai ambang batas 0,60 (CA $> 0,60$), dan kemudian seluruh nilai Composite Reliability sudah di atas nilai ambang batas 0,70 (CR $> 0,70$), maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh varians konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dan dinyatakan reliabel.

Analisis Inner Model



Gambar 2: Full Inner Model

Gambar 2 menunjukkan bahwa uji model struktural dilihat melalui hasil koefisien jalur struktural. Untuk menjawab rumusan hipotesis dan hubungan signifikan yang diajukan dalam penelitian ini [31].

Inner Model pada PLS digunakan untuk menguji hubungan antar variable yang ada dalam model penelitian. Nilai Output dari Inner Model dengan PLS dapat melihat nilai R-squared yaitu ukuran seberapa baik variable laten dalam model menjelaskan variabilitas dari indikator yang terkait dengan konstruk. Analisis inner model digunakan untuk mengidentifikasi variable eksogen terhadap variable endogen yang mana berpengaruh signifikan terhadap variable lainnya dan seberapa besar pengaruhnya.

Table 2. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,612	0,608

Source: Data Primer diolah, 2023

Pada tabel 2 Hasil perhitungan R-Square dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel Inclusive Leadership pengaruh pada variabel kinerja pegawai sebesar 60,8%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Uji Hipotesis

Pada penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan bootstrapping SEM PLS. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan bootstrapping pada SEM PLS dinyatakan dalam bentuk koefisien jalur (path coefficient) dan p-Value. Koefisien jalur menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara dua variable dalam model, sedangkan p-Value menunjukkan signifikansi statistic dari koefisien jalur tersebut.

Table 3. Path coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Inclusive Leadership -> Kinerja Pegawai	0,782	0,793	0,040	19,711	0,000

Source: Data Primer diolah, 2023

Tabel 3 digunakan untuk membuktikan secara komprehensif apakah model yang diajukan dalam sebuah penelitian pengaruh positif atau negatif serta signifikan atau tidak signifikan dengan melihat nilai original sample, T-statistic, nilai T-tabel ($> 1,96$) dan nilai P-values ($< 0,050$). Selain itu, juga dapat digunakan untuk melihat apakah H_0 dan H_1 diterima atau ditolak.

Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi positif dan signifikan antara Inclusive leadership terhadap kinerja pegawai dengan nilai T-statistic lebih besar dari T-tabel (T-statistik $19,711 > T\text{-table } 1,96$) pada taraf signifikansi 5% dengan nilai (P-values $0.000 < P\text{-values } 0.050$). Dengan demikian, penelitian ini berhasil membuktikan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara Inclusive leadership dengan kinerja pegawai. Hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Pembahasan

Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi positif dan signifikan antara Inclusive leadership terhadap kinerja pegawai dengan nilai T statistic lebih besar dari Ttabel (Tstatistik $19,711 > T\text{ table } 1,96$) pada taraf signifikansi 5%. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi [8,9] yang menunjukkan bahwa inclusive leadership berpengaruh untuk kinerja pegawai, yang berarti kualitas dan keterampilan orang yang inklusif manajemen yang baik mempengaruhi kinerja karyawan, hasil ini juga mendukung penelitian yang menunjukkan bahwa di bawah tim kerja yang kinerja tinggi lebih menerima kepemimpinan inklusif mereka.

Pengaruh inclusive leadership terhadap kinerja pegawai, diamati bahwa inclusive leadership juga mempengaruhi secara langsung melalui mekanisme efektif yang disebut pemberdayaan psikologis. Karena pemberdayaan adalah di antara ciri-ciri penting dari gaya inclusive leadership. Jadi, ketika pemimpin meningkatkan sumber daya dan otoritas bawahan, mendorong, mendukung, dan memberi penghargaan atas prestasi mereka, hal itu menambah pemberdayaan pegawai yang mengarah pada peningkatan kinerja. Ketika para pemimpin mengakui pentingnya dan kehadiran bawahan dan disediakan umpan balik kepada masing-masing untuk menyoroti hasil dan kinerja mereka, ini membuat pemimpin menjadi panutan bagi bawahan dan meningkatkan mereka pemberdayaan tugas. Oleh karena itu, asumsi kami mengenai pengaruh langsung dari inclusive leadership terhadap kinerja pegawai dibuktikan dalam penelitian ini.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini memperluas teori dan penelitian empiris bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Inclusive leadership terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Inclusive leadership yang dijalankan dalam sebuah organisasi maka kinerja pegawai pada kantor Agama Kabupaten Sorong akan semakin meningkat. Inclusive leadership yang tinggi yang diwujudkan

melalui penerapan rasa bangga terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, kemampuan, dan keinginan yang kuat untuk melakukan upaya bagi organisasi akan memicu pegawai untuk tetap mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Oleh karena itu, Inclusive leadership merupakan konstruk yang diwujudkan dalam menjalankan organisasi sekaligus mencapai kinerja pegawai yang superior. Hasil penelitian ini memberikan landasan teori dan kebijakan pemangku kepentingan pada kantor Agama di Kabupaten Sorong untuk terus membina peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan dalam memberikan pelayanan pada Kantor Agama di Kabupaten Sorong.

DAFTAR PUSTAKA

- [1.] Qi L, Liu B. Effects of Inclusive Leadership on Employee Voice Behavior and Team Performance: The Mediating Role of Caring Ethical Climate. *Front Commun (Lausanne)*. 2017;2.
- [2.] Ahmad R. The relationship between transformational leadership styles towards implementing succession planning program career development in Malaysian public sector. *Jurnal Pengurusan*. 2019;55.
- [3.] Pattnaik S, Pattnaik S. Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2021;70(3).
- [4.] Tabara R. MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMITMEN NORMATIF MELALUI KEPEMIMPINAN DAN TRUST (Studi Pada Guru SLTP Distrik 'X' Provinsi Papua Barat). *SENTRALISASI*. 2018;
- [5.] Tabara R, Azriya N, Mardiyah U. EMPOWERING LEADERSHIP DAN KINERJA PEGAWAI: SEBUAH STUDI EMPIRIS PADA DISTRIK X KABUPATEN MAYBRAT. *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis*. 2021;6(2).
- [6.] Nguyen P V., Le HTN, Trinh TVA, Do HTS. The effects of inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*. 2019;24(2).
- [7.] Zhao F, Hu W, Ahmed F, Huang H. Impact of ambidextrous human resource practices on employee innovation performance: the roles of inclusive leadership and psychological safety. *European Journal of Innovation Management*. 2022;
- [8.] Xiaotao Z, Yang X, Diaz I, Yu M. Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *Int J Manpow*. 2018;39(7).
- [9.] Jin M, Lee J, Lee MY. Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership and Organization Development Journal*. 2017;38(2).
- [10.] Sija A. PERCEIVED INCLUSIVE LEADERSHIP CHALLENGES AND WORK ENGAGEMENT IN CIVIL SERVICE: A CHALLENGE FOR 21 CENTURY LEADER IN THE PUBLIC SECTORS OF MALAYSIA. *European Journal of Human Resource Management Studies*. 2022;6(1).
- [11.] Teo STT, Bentley TA, Nguyen D, Blackwood K, Catley B. Inclusive leadership, matured age HRM practices and older worker wellbeing. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2022;60(2).
- [12.] Alang T, Stanton P, Rose M. Enhancing Employee Voice and Inclusion Through Inclusive Leadership in Public Sector Organizations. *Public Pers Manage*. 2022;51(3).

- [13.] Ashikali T, Groeneveld S. Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Rev Public Pers Adm.* 2015;35(2).
- [14.] Et al. SM. Inclusive Leadership and Project Success: The Mediation Role of Psychological Empowerment and Psychological Resilience Capacity. *Psychology and Education Journal.* 2021;58(1).
- [15.] Robbins PS, Judge TA. *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat. 2017.
- [16.] Carmeli A, Reiter-Palmon R, Ziv E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creat Res J.* 2010;22(3).
- [17.] Qasim S, Usman M, Ghani U, Khan K. Inclusive Leadership and Employees' Helping Behaviors: Role of Psychological Factors. *Front Psychol.* 2022;13.
- [18.] Yasin R, Jan G, Huseynova A, Atif M. Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower-leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision.* 2023;
- [19.] Alefari M, Almani M, Salonitis K. A system dynamics model of employees' performance. *Sustainability (Switzerland).* 2020;12(16).
- [20.] Ratna Pudyarningsih A, Dwiharto J, Ghifary MT. The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance. *Management Science Letters.* 2020;10(16).
- [21.] Paais M, Pattiruhu JR. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business.* 2020;7(8).
- [22.] Qurrahtulain K, Bashir T, Hussain I, Ahmed S, Nisar A. Impact of inclusive leadership on adaptive performance with the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control. *J Public Aff.* 2022;22(1).
- [23.] Zheng W, Mooney Murphy A. Inclusive Leadership: A Multilevel Integrative Model. *Academy of Management Proceedings.* 2021;2021(1).
- [24.] Guo Y, Jin J, Yim SH. Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Job Crafting. *Adm Sci.* 2023;13(1).
- [25.] Javed B, Fatima T, Khan AK, Bashir S. Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Creative Behavior.* 2021;55(3).
- [26.] Bao P, Xiao Z, Bao G, Noorderhaven N. Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management.* 2022;17(1).
- [27.] Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Ke-26. 2018.
- [28.] Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson RE. *Multivariate Data Analysis.* Statistica Neerlandica. 2014.
- [29.] Robbins S, Judge T. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications.* Development. 2009.
- [30.] Ghozali I. Moderated Structural Equation Modeling. In: *Model persamaan struktural Konsep dan aplikasi dengan program AMOS 190.* 2011.
- [31.] Ringle CM, Wende S, Will S. *SmartPLS 2.0 (M3) Beta.* Hamburg. 2005;